



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO.**

CATARINA FERREIRA SILVEIRA

FLORIANÓPOLIS, FEVEREIRO DE 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CATARINA FERREIRA SILVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Leonardo Ensslin, Ph.D

Co-Orientador: Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr

FLORIANÓPOLIS, FEVEREIRO DE 2007

CATARINA FERREIRA SILVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Antonio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do PPGE

Prof. Leonardo Ensslin, Ph.D.
Orientador

Prof. Sérgio Murilo Petri, M.Sc.
Co-orientador

Banca Examinadora

Profª Sandra Ensslin, Dra.

Prof. Ademar Dutra, Dr.

Prof. Marcos Vinícius de Andrade. Dr.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à divina energia cósmica que me inspirou e iluminou os caminhos desta minha empreitada. Minha eterna gratidão à sua mão de apoio em todos os momentos de dor e solidão e às belas palavras que soprou no meu ouvido e fez fluir no meu coração sentimentos de otimismo durante todo o tempo desta pesquisa.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Leonardo Ensslin, pela confiança, apoio e constante presença nas dúvidas, rapidez nas respostas, e participação nos projetos do LABMcda.

Ao meu co-orientador Sérgio Petri, pela disponibilidade, paciência e doçura no atendimento às minhas dúvidas e limitações de distância.

À minha família, sempre muito importante no apoio às realizações pessoais, com palavras de força e crença no meu potencial como pesquisadora. À Minha Mãe Iracy, em especial, que esteve sempre ao meu lado nas adversidades e soube respeitar as ausências oriundas deste momento de criação.

À MSF, empresa pesquisada, na representação de Mara Silveira que abriu as portas para a aplicação da pesquisa.

À minha doce amiga Luciene Carvalho, companheira de pesquisa, que soube compreender o meu afastamento durante estes longos meses. E à minha parceira e sócia Gracieli Leal que, com suas fortes palavras de apoio, possibilitaram prosseguir neste belo desafio.

Aos meus queridos amigos, professores da UFSC e colegas de trabalho que direta ou indiretamente contibuíram para a finalização deste projeto.

Meu muito obrigada!

Ao meu pai Wilbaldo do Rosário Silveira (*in memoriam*),
... Dedico.

RESUMO

SILVEIRA, Catarina Ferreira. **Avaliação de Desempenho com foco no Marketing de Relacionamento: um estudo de caso**. Florianópolis, 2007. p. 170. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2007.

Data: Fevereiro/2007.

As empresas modernas, especificamente as de pequeno porte, costumeiramente obtêm maior sucesso à medida que se especializam na diferenciação e investem no seu marketing de relacionamento. Quanto melhor gerenciado este relacionamento entre empresa e clientes, maiores serão as vendas, o comprometimento na compra e, principalmente, a fidelidade. Este trabalho apresenta uma proposta de construção de um modelo que permita identificar critérios competitivos para o aperfeiçoamento organizacional de uma pequena indústria, com foco no marketing de relacionamento. Para tanto, buscou-se as Metodologias Multicritérios de Apoio à Decisão – MCDA – um procedimento personalizado e baseado no paradigma construtivista. O método é qualitativo, por ter caráter subjetivo e ser baseado na observação qualitativa dos fenômenos em estado natural, considerando-se a natureza mutante dos fenômenos – não há preocupação absoluta com o controle das variáveis. O diferencial desta pesquisa está na capacidade de interagir duas áreas: o Marketing de Relacionamento, que é medido geralmente através de tendências e percepções do mercado, e o MCDA que busca gerar conhecimento através da interação tanto de aspectos objetivos como subjetivos. Ao final, obteve-se um modelo indicou alguns diversos pontos chaves de melhoria e atenção, como a relação custo-benefícios e treinamento dos vendedores.

Palavras-Chaves: Apoio à Decisão; Marketing de Relacionamento; MCDA-C.

ABSTRACT

SILVEIRA, Catarina Ferreira. **Performance Evaluation with aim on Relationship Marketing: study case.** Florianópolis, 2007. p. 170. Dissertation (Master's degree in Engineering of Production) Program of degree in Engineering of Production, UFSC, 2007.

Date: February/2007.

Modern enterprises, specifically small businesses, usually obtain greater success as they specialize in the differentiation and invest in their relationship marketing. The better managed this relationship between company and clients, the greater their sales, their commitment to purchase and loyalty. This paper presents a building proposal of a model that allows identify competition criteria for organization improvement of small industry, with aim on relationship marketing. For that purpose, we embraced the Multi-Criteria Decision Ainding Methodologies – MCDA - which is a personalized procedure based upon the constructivist paradigm. This is a qualitative method, as it has subjective features and based on qualitative observations from natural phenomenon, taking into consideration the changeable characteristic of the phenomenon, there isn't absolute concerns about the control of the variables. The differential in this research lies in its capability to interact in two fields: Relationship Marketing, which is generally measured through tendencies and perceptions of the market, and the DSMM, which seeks to generate knowledge through the interaction of objectives as well as subjective aspects. At the end, generates a model that indicates many key points of improvement and attention, like the cost-benefit relationship and the vendors training.

Key Words: Decision Aid. Relationship Marketing; MCDA.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 - O PROCESSO DE PESQUISA CIENTÍFICA.....	16
FIGURA 2.2 - ESTRUTURA DE ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	17
FIGURA 2.3 - CIRCUMPLEXO DAS ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	21
FIGURA 3.1 - MARKETING TRANSACIONAL VERSUS MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	25
FIGURA 3.2 - DEZ FORMAS DISTINTAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM DIFERENTES PARCERIAS.....	30
FIGURA 3.3 - COMPONENTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	32
FIGURA 3.4 - ESCALA DE VÍNCULO - PROCESSO DE COMPRA E INTENSIDADE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	36
FIGURA 4.1 - FASES DO MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO.....	43
FIGURA 4.2 - ALTERNATIVAS NA DIREÇÃO DE PREFERÊNCIA DE UM EPA.....	47
FIGURA 4.3 - CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DOS DESCRITORES.....	52
FIGURA 4.4 - DESCRITOR COM NÍVEL DE IMPACTO BOM ANCORADO COM A FUNÇÃO DE VALOR 100 E ANCORADO NO NÍVEL NEUTRO EM 0.....	53
FIGURA 4.5 - FASES DO MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO.....	544
FIGURA 4.6 - FLUXOGRAMA DOS TESTES DE INDEPENDÊNCIA PREFERENCIAL.....	56
FIGURA 4.7 - PERFIS DE IMPACTO DAS AÇÕES A E B.....	62
FIGURA 4.8 - FASES DO MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO.....	633
FIGURA 5.1 - CONSTRUÇÃO DA HIERARQUIA DO CONCEITO EM RELAÇÃO AOS MEIOS E FINS.....	71
FIGURA 5.2 - VERSÃO FINAL DO MAPA DE RELAÇÕES MEIOS E FINS.....	73
FIGURA 5.3 - ANÁLISE TRADICIONAL DO RAMO ASSEVERAR MAIS VENDAS – PONTO DE VISTA FUNDAMENTAL “VENDAS”.....	74
FIGURA 5.4 - ÁRVORE DE CANDIDATOS A PONTOS DE VISTAS FUNDAMENTAIS.....	76
FIGURA 5.5 - ASPECTOS PESSOAIS.....	77
FIGURA 5.6 - ASPECTOS MERCADOLÓGICOS.....	779
FIGURA 5.7 - ASPECTOS INDUSTRIAIS.....	81
FIGURA 5.8 - ÁRVORE DE PVFS COM OS RESPECTIVOS PVES.....	822
FIGURA 5.9 - ESTRUTURA DO PVF 1 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR – DESCRITORES QUANTITATIVOS.....	83
FIGURA 5.10 - ESTRUTURA DO PVF 1 – VALORES – DESCRITORES QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS.....	84
FIGURA 5.11 - PERFIL DE IMPACTOS DAS AÇÕES PVF ASPECTOS PESSOAIS.....	86
FIGURA 5.12 - MATRIZ DE JUÍZOS DE VALOR DO PVE 1.1.1 “OPORTUNIZAR CRESCIMENTO DOS JOVENS – EXTERNA”.....	88
FIGURA 5.13 - TAXAS DE HARMONIZAÇÃO.....	92
FIGURA 5.14 - TAXAS DE COMPENSAÇÕES DOS PONTOS DE VISTAS FUNDAMENTAIS.....	94

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 - ATRIBUTOS DOS PARADIGMAS QUALITATIVO E QUANTITATIVO	22
QUADRO 2.2 - DUAS FONTES DE COLETA DE DADOS – PONTOS FORTES E FRACOS	233
QUADRO 3.1 - PRINCIPAIS FATORES PARA A COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS	30
QUADRO 3.2 - NÍVEIS DE ATENDIMENTO E FIDELIZAÇÃO	34
QUADRO 4.1 - DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE AS ESCOLAS EUROPEÍAS E AMERICANA	41
QUADRO 4.2 - ATORES	44
QUADRO 4.3 - ESTRATÉGIAS PARA IDENTIFICAR OS ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO	46
QUADRO 5.1 - ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO	69
QUADRO 5.2 - ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO ORIENTADOS PARA AÇÃO	70
QUADRO 5.3 - PVE 1.1.1 “OPORTUNIZAR CRESCIMENTO DOS JOVENS DA COMUNIDADE”	85
QUADRO 5.4 -PVE 2.1.1 “PROMOVER OS VALORES NO RELACIONAMENTO (RESPEITO E CORDIALIDADE) JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS E PARCEIROS”	85
QUADRO 5.5 - MATRIZ DE JUÍZOS DE VALOR DO PVE 1.1.1 “OPORTUNIZAR CRESCIMNETO DOS JOVENS – EXTERNA” COM ESCALA CORRIGIDA.	90
QUADRO 5.6 - MATRIZ DE ORDENAÇÃO DOS POSSÍVEIS NÍVEIS DE DESEMPENHO (EM ORDEM CRESCENTE)	93
QUADRO 5.7 - PONTOS DE VISTAS E VALORAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO	98
QUADRO 5.8 - VALOR GLOBAL DO MODELO	101

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1 - FUNÇÃO DE VALOR DO PVE "OPORTUNIZAR CRESCIMENTO DOS JOVENS: EXTERNO.....	89
GRÁFICO 5.2 - TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO DOS PONTOS DE VISTAS FUNDAMENTAIS	94
GRÁFICO 5.3 - TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO POR ÁREA DE INTERESSE	95
GRÁFICO 5.4 - PERFIL DO IMPACTO DOS PVFS – VALOR GLOBAL.....	102
GRÁFICO 5.5 - PERFIL DE IMPACTO – MELHORIA APENAS DO PVF1.....	103
GRÁFICO 5.6 - PERFIL DESEJADO	104
GRÁFICO 5.7- PERFIL ATUAL E DESEJADO.....	105
GRÁFICO 5.8 - AVALIAÇÃO GLOBAL A PARTIR DO PVF 1 – COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR	106
GRÁFICO 5.9 - AVALIAÇÃO GLOBAL A PARTIR DO PVF 3 – VENDAS.....	107

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	JUSTIFICATIVAS.....	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	Objetivo Geral.....	14
1.3.2	Objetivos Específicos.....	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	ESCOLHAS METODOLÓGICAS DE PESQUISA	16
2.1	VISÃO DO CONHECIMENTO	17
2.2	PARADIGMA CIENTÍFICO	19
2.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	20
2.4	MÉTODO DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS.....	22
3	MARKETING	25
3.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	26
3.1.1	Conceitos.....	26
3.1.2	Componentes do Marketing de Relacionamento	31
3.1.3	Elementos Influenciadores do Marketing de Relacionamento	32
3.1.4	Fidelidade	33
3.1.5	O Marketing de Relacionamento numa pequena empresa.....	36
4	METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO.....	39
4.1	CONCEITO E ORIGEM	40
4.2	ATORES	44
4.3	FASE DE ESTRUTURAÇÃO DO MODELO.....	445
4.3.1	Rótulo do Problema	46
4.3.2	Elementos Primários de Avaliação – EPAs.....	46
4.3.3	Mapas de Relações Meios-Fins	48
4.3.3.1	Pontos de Vistas Fundamentais.....	49
4.3.4	Descritores	551
4.3.4.1	Tipos de Descritores.....	52
4.3.4.2	Níveis de Impacto BOM e NEUTRO de um Descritor	53
4.4	FASE DE AVALIAÇÃO DO MODELO	54
4.4.1	Teste de Independência Preferencial.....	55
4.4.2	Funções de Valor	57

4.4.2.1	Método do Julgamento Semântico - MACBETH	58
4.4.3	Taxas de Harmonização	60
4.4.4	Avaliação das Ações Potenciais	62
4.5	FASE DE RECOMENDAÇÕES DO MODELO	63
4.5.1	Análise de Sensibilidade	64
4.6	UMA PROPOSTA CONSTRUTIVISTA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO	65
5	ESTUDO DE CASO	67
5.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	67
5.2	FASE DE ESTRUTURAÇÃO.....	68
5.2.1	Rótulo do Problema	69
5.2.2	Elementos Primários de Avaliação – EPAs	69
5.2.3	EPAs Orientados para a Ação	70
5.2.4	Mapas de Relações Meios-Fins	71
5.2.4.1	Pontos de vistas Fundamentais	75
5.2.5	Descritores	83
5.3	FASE DE AVALIAÇÃO	87
5.3.1	Teste de Independência Preferencial Mútua	87
5.3.2	Funções de Valor	88
5.3.3	Taxas de Harmonização	91
5.3.4	Impacto das Ações e Avaliação Global	98
5.3.5	Perfil Do Impacto Das Ações Potenciais	101
5.4	FASE DE RECOMENDAÇÕES.....	105
5.4.1	Análise de Sensibilidade	106
5.4.2	Recomendações a partir do Modelo Proposto	108
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
6.1	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	111
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	112
	REFERÊNCIAS	113
	APÊNDICES	117

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é frequentemente reconhecida como uma variável importante para o bom desempenho organizacional. “As decisões são geralmente produto de diversas interações entre as preferências de indivíduos e grupos de influência” (ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001, p.17).

Assim como a tomada de decisão, a palavra competitividade tem estado presente no discurso e nas ações de muitas empresas, dos mais variados segmentos, como um item indispensável à sobrevivência e à prosperidade das mesmas. Segundo Porter (1996), é fundamental avaliar o comportamento das empresas frente às forças competitivas do mercado, ou seja, diagnosticar o grau de competitividade, identificando suas oportunidades e ameaças e estabelecer, face ao conhecimento de suas potencialidades e debilidades, um perfil futuro para a organização.

A MSF¹, indústria de pequeno porte localizada na região metropolitana de Salvador, é a unidade escolhida como objeto de análise desta pesquisa. Possui uma gama de mais de 350 modelos de produtos, constituídos por bolsas e pastas em couro sintético, os mais vendidos. A MSF atende ao mercado baiano e nordestino, focalizando, em especial, produtos inovadores e de qualidade. Seu público é, na maioria, composto de clientes atacadistas que preferem a diferenciação e o atendimento exclusivo para efetivarem seus negócios. Observando tais fatores, a empresa, atualmente, serve de referência na questão criatividade e inovação.

Em geral, neste ramo de atividade, uma microempresa para sobreviver no mercado utiliza estratégias marcadas principalmente pela diferenciação e pelo uso de métodos e processos exclusivos. Neste contexto, a busca pela inovação aliada a um relacionamento de aproximação com o cliente são características marcantes da MSF.

Em se tratando de tais considerações, na elaboração desta pesquisa a questão central incide na Metodologia embasada no paradigma construtivista, reconhecida como Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA). Esta metodologia tem em conta tanto as questões qualitativas do problema, como também os aspectos quantitativos. Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001)

¹ Nome fictício

ênfatizam que a Metodologia MCDA tem como foco a construção de conhecimento e entendimento voltada ao decisor, para que ele consiga visualizar as possíveis consequências das ações e assim poder agir proativamente e criar as ações que melhor contribuam para o aperfeiçoamento do desempenho de seus objetivos no contexto.

Em outro ponto de partida, encontra-se Madruga (2004, p.20) que vem reforçar este processo inovador ao afirmar que “o marketing de relacionamento é uma forma de atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, intermediários, fornecedores e parceiros”.

Até o presente momento, não foram encontrados trabalhos a respeito da interdisciplinaridade Marketing de Relacionamento e o MCDA. Ademais, um renomado estudioso da área de Marketing - McKenna (1997) - é contrário ao uso da quantificação para o processo decisório.

Assim, o diferencial deste projeto está justamente em analisar, à luz do MCDA–Construtivista, a melhoria do desempenho de uma microempresa, que busca criar uma teia de relacionamento com seus clientes, parceiros e funcionários, através dos conceitos da inovação e da criatividade desenvolvidos em forma estruturada (processo).

O marketing de relacionamento não se resume só a um programa de fidelização com esforço específico, mas também se preocupa com o compartilhamento de valores e objetivos organizacionais comuns.

A hipótese que direciona o presente trabalho é se o uso dos procedimentos do MCDA-C pode melhorar o desempenho de uma microempresa que busca criar uma teia de relacionamento com seus clientes, parceiros e funcionários.

Com efeito, esta dissertação procura mostrar como se pode melhorar o Marketing de Relacionamento de uma indústria de brindes, utilizando-se como ferramenta principal o MCDA – C.

1.1 JUSTIFICATIVAS

Justifica-se esta pesquisa levando em conta a sua personalização ao pesquisar ações organizacionais de acordo com seu perfil e estrutura. Ademais, o

tema é atual e sua relevância deve-se ao fato de avaliar o desempenho de uma empresa e seu Marketing de Relacionamento, utilizando-se como sustentáculo o MCDA-C.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao se considerar as premissas construtivistas da metodologia multicritério de apoio à decisão e a importância de reconhecer as indicações do relacionamento como diferencial competitivo nas organizações modernas, partiu-se da seguinte questão problema: *Como é possível construir um modelo que contribua no aperfeiçoamento do marketing de relacionamento da empresa MSF a partir da visão construtivista indicada na metodologia multicritério de apoio à decisão?*

1.3 OBJETIVO

Com a realização deste trabalho, busca-se atingir os seguintes objetivos propostos.

1.3.1 Objetivo Geral

Construir um modelo, segundo a percepção de seu responsável (decisor) que permita identificar, organizar, mensurar e integrar os fatores-chave para o aperfeiçoamento organizacional de uma pequena indústria, com foco no relacionamento com o cliente e assim evidenciar seus pontos fortes e fracos para oportunizar melhorias.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evidenciar como o Marketing de Relacionamento afeta o desempenho da empresa;
- mostrar que a metodologia MCDA-C é um instrumento que pode ajudar a identificar caminhos para promover o sucesso da organização;
- construir um modelo que permita melhorar o entendimento daquilo que é relevante no contexto e identificar ações para, em uma forma fundamentada e transparente, promover seu aperfeiçoamento.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está dividida em seis capítulos principais. O capítulo 1 indica os objetivos, justificativas e relevância do trabalho. O capítulo 2 caracteriza a metodologia de pesquisa desta dissertação. O referencial teórico de marketing de relacionamento e MCDA-C estão descritos no capítulo 3 e 4, respectivamente. No capítulo 5 consta o estudo de caso que direciona a metodologia multicritério propriamente dita. Finalmente, o capítulo 6 tece as considerações finais deste trabalho.

2 ESCOLHAS METODOLÓGICAS DE PESQUISA

Para maior compreensão do processo de pesquisa e os critérios adotados neste trabalho, faz-se necessário esclarecer as escolhas metodológicas.

Lima (2003, p. 51) afirma que a exigência de um quadro de referência nos trabalhos de pesquisa é importante no que tange à apresentação da lógica da pesquisa, clarifica a definição de processos e dá suporte às relações antecipadas nas hipóteses (quando houver), além de construir o principal instrumento para a interpretação dos resultados da pesquisa.

Especificamente neste trabalho, como referência, será adotado o Processo de Pesquisa Científica, representado na figura 2.1 e o Modelo para a escolha da Metodologia de Pesquisa Científica indicado na figura 2.2.

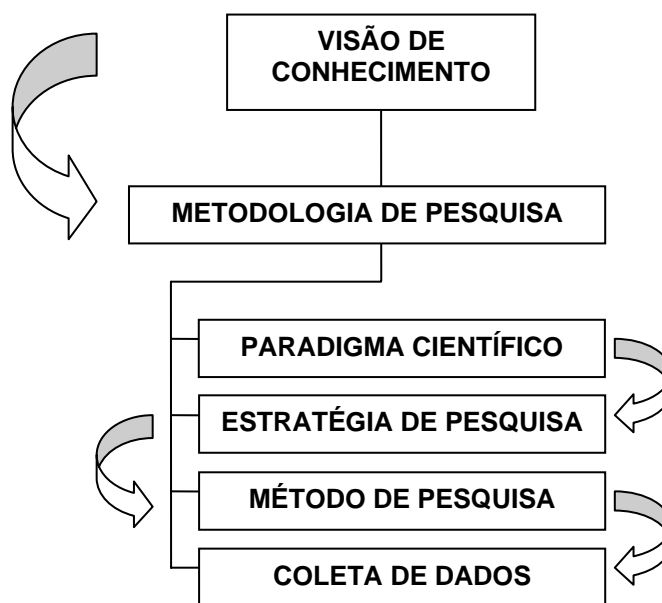


FIGURA 2.1 - O PROCESSO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Fonte: Lima (2003, p. 52)

Em primeira instância, será abordada a visão do conhecimento. O segundo passo incidirá sobre as questões relativas à metodologia de pesquisa propriamente dita. Esta é composta pelo paradigma científico, estratégia de pesquisa, método de pesquisa, coleta e tratamento de dados.

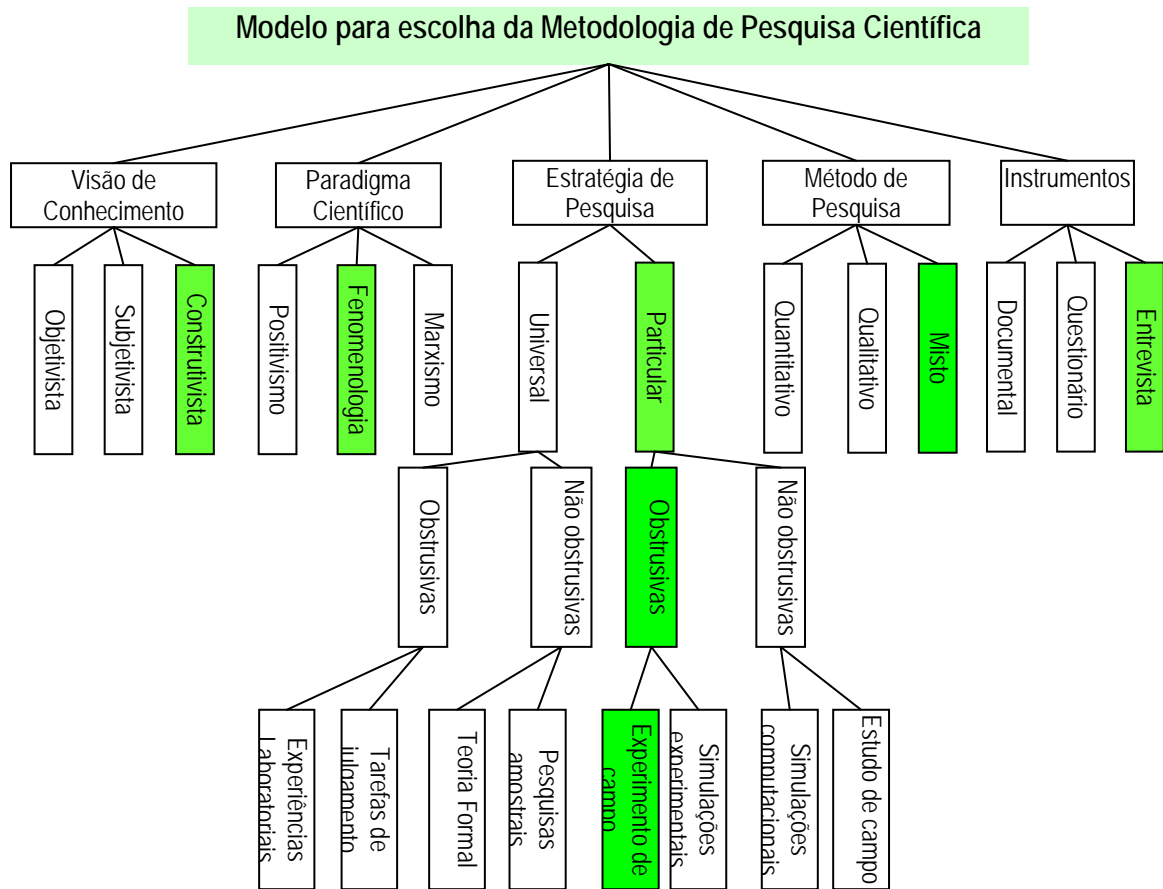


FIGURA 2.2 - ESTRUTURA DE ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.

Fonte: Petri (2003)

2.1 VISÃO DO CONHECIMENTO

A visão do conhecimento é reconhecida por Landry (1995, apud LIMA, 2003, p. 53) no que se refere ao fato de existirem três visões epistemológicas identificáveis: visão objetivista, subjetivista e a construtivista.

Em se tratando da visão objetivista, o “conhecimento é visto como um espelho da realidade no sentido em que ele é uma cópia dela” (LANDRY, 1995, p. 319 apud LIMA, 2003, p. 53). No caso, a realidade é externa e independente do sujeito e é explorada por este através da experiência. Caracteriza-se, portanto, da seguinte forma (LIMA, 2003, p. 53):

- Existe uma realidade que é externa e independente do conhecimento do sujeito;
- a realidade é conhecida através do experimento;
- o papel do sujeito está reduzido a registrar os experimentos.

De forma oposta, a visão subjetivista minimiza a importância do objeto no processo de aquisição do conhecimento, enfatizando o papel predominante e crucial do sujeito no mesmo (LIMA, 2003, p. 53). O problema está cerceado na mente do sujeito. Ferreira (2004, p.25) afirma que no subjetivismo a determinação da fronteira de um problema não é uma questão empírica, mas essencialmente um julgamento do sujeito, onde somente ele é capaz de distinguir o que é certo ou errado.

Nesta pesquisa, a visão do conhecimento tem como base o enfoque construtivista. Entende-se então que, neste ambiente, “as decisões devam ser tomadas em forma personalizada segundo os valores de quem as toma e não segundo os valores que alguém externo ao contexto considera como racional” (ENSSLIN, 2004). Sobre este tema Roy (1993, p.194 apud FERREIRA, 2004, p. 27) salienta ainda:

(...) Escolher o paradigma construtivista “consiste em considerar conceitos, modelos, procedimentos e resultados como sendo chaves capazes (ou não) de abrir certas fechaduras adequadas (ou não) a serem apropriadas para organizar a situação ou causar seu desenvolvimento. Os conceitos, modelos, procedimentos e resultados são aqui vistos como ferramentas adequadas para desenvolver convicções e permiti-las evoluir, bem como para comunicar (tomando) com (o) referência as bases dessas convicções. **A meta não é descobrir uma verdade existente**, externa aos atores envolvidos no processo, **mas construir um ‘conjunto de chaves’ que abrirão as portas para os atores e permitirão a eles atuar**, progredindo de acordo com seus **objetivos e sistemas de valores**.

Utilizou-se o conceito construtivista ao se considerar que as decisões são construídas sobre as percepções do(s) decisor(es), de modo a interceptar a interação efetiva entre a participação dos atores nas fases problemáticas do processo decisório.

Ferreira (2004) assinala que a existência de uma realidade externa é admitida e o sujeito está em constante interação e adaptação com esta realidade. Portanto, sob a luz do construtivismo, a geração do conhecimento é um meio privilegiado que o sujeito encontra para lidar com a adaptação de tarefas, ou seja, a ação que gera conhecimento sobre o objeto. Na perspectiva da geração de conhecimento este

sujeito escolherá, dentre outras, as particularidades de seu interesse na geração desse conhecimento.

Justifica-se o uso de tal visão de conhecimento, na presente pesquisa, pelo fato de se considerar que a tomada de decisão envolve os valores e as relações da diretora da organização com os clientes internos e externos, parceiros e fornecedores, juntamente com as diversas complexidades organizacionais, tais como: negociação, políticas de venda, relações sociais e os aspectos financeiros.

2.2 PARADIGMA CIENTÍFICO

Lima (2003) indica que são dois os paradigmas que integram o processo de pesquisa e que dominam a literatura: o positivismo e a fenomenologia. São diferentes entre si, contudo ambos têm importância não só na maneira como o conhecimento é gerado, mas também na importância de como a pesquisa é conduzida.

Neste paradigma busca-se representar a realidade sendo caracterizado pela lógica e matemática.

O positivismo não está interessado exatamente em como os cientistas pensam, em suas motivações ou mesmo em como ele age na prática: isto seria uma tarefa para a psicologia e a sociologia (LIMA, 2003, p. 56). A lógica da ciência forneceria um critério “ideal” de como o cientista ou a comunidade científica “deveria” agir ou pensar, tendo, portanto, um caráter normativo em vez de descritivo. O objetivo central não é, pois, o de explicar como a ciência funciona, mas justificar ou legitimar o conhecimento científico, estabelecendo seus fundamentos lógicos e empíricos.

Na visão do marxismo (BRANDALISE, 2004) a matéria é o princípio primeiro e a consciência é o aspecto secundário, o derivado. Para Triviños (1987, apud BRANDALISE, 2004) existe uma realidade objetiva fora da consciência e esta consciência é um produto resultante da evolução do material. O mesmo autor apresenta alguns procedimentos para o desenvolvimento de pesquisa de cunho marxista, visando o conhecimento do objeto, que são: (a) a “contemplação viva” do fenômeno, ou seja, o estabelecimento da singularidade da “coisa”; (b) a análise do

fenômeno, ou seja, a penetração na dimensão abstrata do mesmo; (c) a realidade concreta do fenômeno, seu conteúdo e sua forma etc.

No que se refere ao paradigma fenomenológico, a proposta é estabelecer uma base segura, liberta de pressuposições, para todas as ciências (HUSSERT, 1986 apud LIMA 2003, p.57). Os críticos argumentam que o contexto social é muito complexo para se utilizar “regras” bem definidas, da mesma forma como são usadas nas ciências físicas. Argumentam ainda que as informações, consideradas importantes no mundo complexo, estarão perdidas se tal complexidade for reduzida a um conjunto de regras gerais (LIMA, 2003, p. 57).

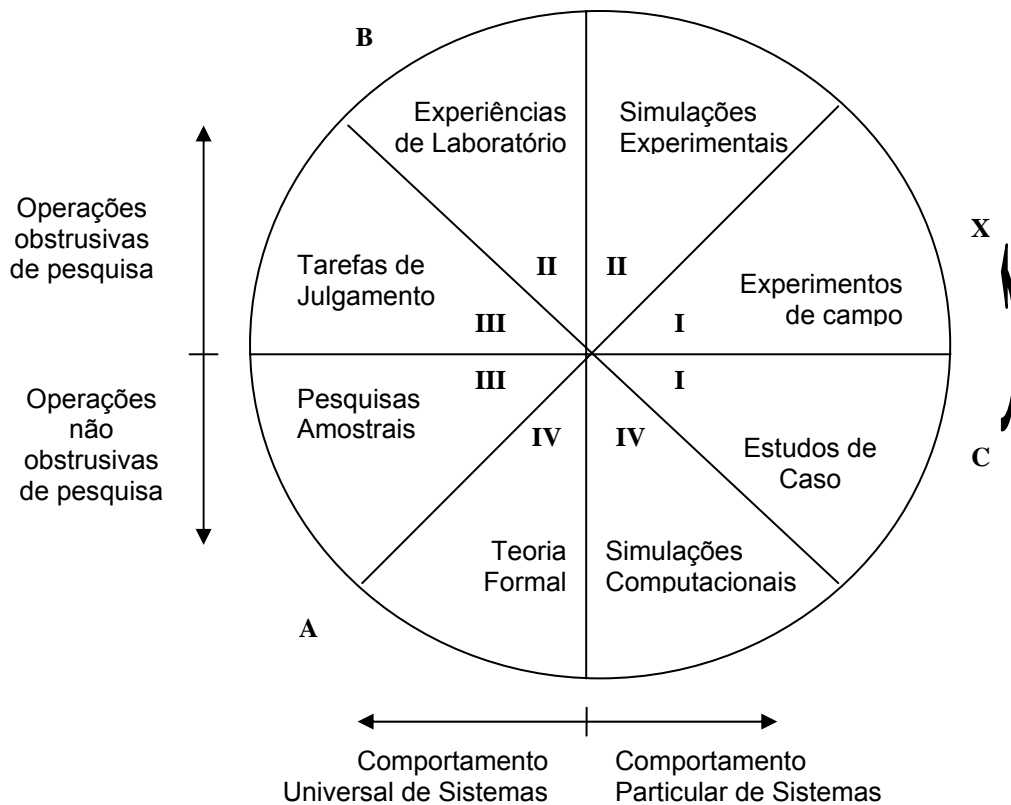
(...) o estudo das essências, e todos os problemas, segundo ela, tornam a definir essências: a essência da percepção, a essência da consciência, por exemplo. Mas também a fenomenologia é um paradigma que substitui as essências e não pensa que se possa compreender o homem e o mundo de outra forma senão a partir da sua facticidade (TRIVIÑOS, 1987, p.43 apud FERREIRA, 2004, p. 28).

Entendendo as ações derivadas da intencionalidade dos atores envolvidos no processo de decisão e em consonância com as premissas desta dissertação, adotar-se-á então o modelo fenomenológico.

2.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Após a identificação do paradigma científico, faz-se necessário o reconhecimento das estratégias de pesquisa mais adequadas ao processo de apoio à decisão.

McGrath (1982, apud LIMA, 2003) apresenta um diagrama que esclarece com detalhes as diversas estratégias que podem ser utilizadas. Cabe a ressalva de que esta figura está aqui adaptada.



Tipo de Ambientação do Experimento

- I. Ocorre no ambiente natural
- II. Ambiente controlado e criado artificialmente
- III. Comportamento do sistema não depende do ambiente
- IV. Não requer observação do comportamento do sistema

Objetivos da Pesquisa

- A. Ponto de máxima preocupação com a generalização à população.
- B. Ponto de máxima preocupação com a precisão de medição do comportamento.
- C. Ponto de máxima preocupação com o realismo do contexto

FIGURA 2.3 - CIRCUMPLEXO DAS ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Fonte: Lima (2003, p. 59, apud MCGRATH, 1982).

Segundo Petri (2005), a estratégia de pesquisa evidencia a amplitude do objetivo a ser perseguido no transcorrer do estudo, ou seja, se os resultados alcançados terão validade universal ou particular, como define McGrath (1982).

McGrath (1982, apud LIMA, 2003) ressalta que os estudos de caso são classificados como estratégia de pesquisa não obstrusiva, isto é, há mínima interferência do pesquisador e a pesquisa busca a obtenção do comportamento particular do sistema.

De acordo com Collins (2005), um estudo de caso é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e é também um exemplo de uma metodologia fenomenológica. Já Yin (2003, apud MONTIBELLER, 2005) identifica que esta estratégia se baseia em múltiplas fontes de evidência, almejando-se a triangulação, e se beneficia do desenvolvimento *a priori* de proposições teóricas para guiar os dados coletados para a análise.

O uso da estratégia do Estudo de Caso está em consonância com os objetivos propostos desta pesquisa, devido à personalização indicada pelo MCDA, na identificação dos aspectos específicos da empresa MSF, bem como a potencialidade de ações, cujo facilitador tem de explicar, justificar, recomendar.

2.4 MÉTODO DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS

O método de pesquisa é caracterizado por quantitativo, qualitativo, ou misto. A seguir, um quadro que apresenta que apresenta as principais diferenças entre o método quantitativo e o método qualitativo.

Paradigma Qualitativo	Paradigma Quantitativo
<ul style="list-style-type: none"> • Tem caráter subjetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem caráter objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o <i>entendimento</i> do comportamento humano a partir do arcabouço referencial do próprio indivíduo, 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca o <i>fato óbvio</i> ou as causas do fenômeno, com pouca preocupação com seu significado para o sujeito.
<ul style="list-style-type: none"> • Próximo aos dados, segundo a perspectiva do estudioso enquanto <i>participante</i> 'interno' ao fenômeno estudado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciado dos dados, segundo a perspectiva do estudioso enquanto <i>observador</i> 'externo' ao fenômeno estudado.
<ul style="list-style-type: none"> • É considerado sob o critério de 'legitimidade', através do uso de dados 'representativos' (em oposição a dados objetivamente 'reais'). 	<ul style="list-style-type: none"> • É considerado sob o critério da 'confiabilidade', através do uso de dados 'hard' e 'replicáveis'

QUADRO 2.1 - ATRIBUTOS DOS PARADIGMAS QUALITATIVO E QUANTITATIVO

Fonte: adaptado de ENSSLIN S. (2002, p.19).

O método de pesquisa usado neste trabalho é qualitativo, ou seja, tem caráter subjetivo e é baseado na observação qualitativa dos fenômenos em estado natural, considerando-se a natureza mutante dos fenômenos – não há preocupação absoluta com o controle das variáveis (ENSSLIN, S. 2002, p.19).

Yin (2001) afirma que a coleta de dados para um estudo de caso pode vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos. Estas seis fontes necessitam ser usadas com certa habilidade e procedimentos metodológicos apropriados.

A entrevista é um instrumento, usualmente oral, em que a coleta de dados é feita através de encontros presenciais ou virtuais com o universo pesquisado (NUNAN, 1992, apud DUTRA 2003). Para melhor identificação do grau de formalidade no levantamento de dados, classificam-se as entrevistas como: estruturada, semi-estruturada, não-estruturada.

A entrevista estruturada é o mais formal em que há uma pauta pré-determinada pelo pesquisador. Na entrevista semi-estruturada, o entrevistador tem uma idéia geral dos rumos e resultados da entrevista, mas não entra na entrevista com uma lista predeterminada de questões (DUTRA, 2003, p.50). As entrevistas não-estruturadas, de acordo com Collis (2005, p. 160), “podem levar muito tempo e pode haver problemas para gravar as perguntas e respostas, controlar a gama de tópicos e, posteriormente, analisar os dados (...); as perguntas podem ser com *fim aberto* e investigações podem ser usadas para explorar as respostas com mais profundidade”. Para a coleta de dados deste trabalho, adotou-se como referencial a análise profunda das entrevistas com o decisor, com perguntas semi-estruturadas que foram gravadas para o levantamento dos Elementos Primários de Avaliação (EPA).

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso. • Perceptivas – fornecem interferências causais percebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas. • Respostas tendenciosas. • Ocorrem imprecisões devido à fraca memória do entrevistado. • Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real. • Contextuais – tratam do contexto de evento. • Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomem muito tempo. • Seletividade – salvo ampla cobertura. • Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado. • Custo – horas necessárias pelos observadores. • Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.

QUADRO 2.2 - DUAS FONTES DE COLETA DE DADOS – PONTOS FORTES E FRACOS.

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

A escolha de entrevistar a diretora da organização como decisora deve-se ao reconhecimento de três fatos principais: o alto poder na tomada de decisão da diretora nos diversos departamentos, ao pequeno tamanho da empresa e às poucas oportunidades de participação dos funcionários.

Por meio de gravação da entrevista obteve-se um maior número de informações do decisor. De posse destes parâmetros de pesquisa, houve a intenção de se certificar a respeito dos dados pesquisados anteriormente, além de se reconhecer a adequação do discurso da decisora ao modelo adotado. Tais procedimentos resultaram na obtenção de dados basicamente qualitativos.

3 MARKETING

As diversas transformações econômicas, políticas e sociais proporcionaram gradativamente um maior reconhecimento da área de marketing dentro das organizações. O marketing é entendido como um “processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2000, p. 30).

Cobra (1992) afirma que Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é o compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Segundo Kotler (2004), o marketing tem início pelo estudo das necessidades do consumidor. Cobra (1992) confirma tal questão quando indica que conhecer as necessidades do consumidor e procurar satisfazê-las é o sustentáculo do marketing. Para que uma empresa seja efetivamente orientada por marketing é preciso que todos saibam com clareza quem são os consumidores e estejam preparados para satisfazer o consumidor. Desde fornecedores, distribuidores, porteiros, recepcionistas, telefonistas até o presidente, todos devem ser praticantes do marketing.

Cobra (1992) conceitua o marketing como processo de planejamento e execução considerando a concepção do produto/serviço, o apreçamento até a promoção e venda.

Identificar o papel do marketing no planejamento de curto a longo prazo das organizações permite não apenas a satisfação dos desejos do consumidor, mas a rede potencial que as organizações podem criar através de um relacionamento mais amplo.

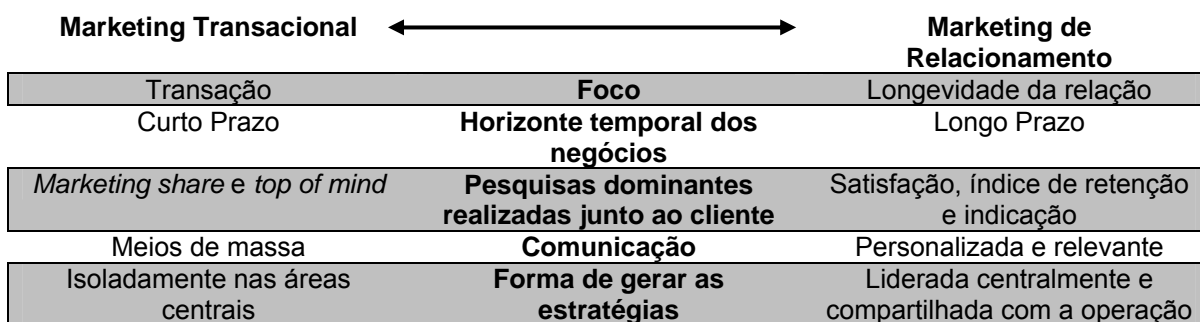


FIGURA 3.1 - MARKETING TRANSACIONAL VERSUS MARKETING DE RELACIONAMENTO

Fonte: adaptado de MADRUGADA (2004, p.40).

Com base nos conceitos de troca, Marketing de Relacionamento distingue-se do Marketing Transacional, devido aos padrões e objetivos declarados nas transações. É claro se observar características que impõem o foco em curto prazo – Marketing Transacional – e o contato em longo prazo junto com a lealdade trabalhados no Marketing de Relacionamento. Neste último, quer se obter vantagem competitiva caracterizada por uma maior atenção das peculiaridades individuais.

3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento, apesar de ter poucos anos de existência, está cada vez mais presente no mundo empresarial. O consumidor determina as regras e impõe uma relação cada vez mais despreocupada com os interesses mercadológicos. O desafio está em se tornar esta relação cotidianamente imbricada no que a empresa possa oferecer ao consumidor, da melhor forma, tornando-o progressivamente leal à sua marca.

A aproximação com o consumidor, requerida por diversos estudiosos do tema, visa ampliar o conhecimento sobre o cliente e o exame de ações mais propícias à manutenção de um relacionamento de longo prazo que propicie benefícios recíprocos.

3.1.1 Conceitos

Kotler (1993), um importante estudioso do Marketing Tradicional, define o Marketing de Relacionamento como um instrumento que diminui os custos de transação e tempo e, na melhor das hipóteses, as transações deixam de ser negociadas a cada vez para se tornarem rotineiras. O foco está na procura constante do negócio sólido e interdependente. Mais do que uma relação comercial corriqueira, as organizações que buscam aplicar este conceito traduzem no bom relacionamento uma melhoria dos laços econômicos, técnicos e sociais entre os membros das organizações.

Segundo esse mesmo autor, o marketing tenta maximizar o resultado de cada transação individual para maximizar as relações de benefícios com as partes.

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria (GORDON, 1998).

Etzel (2001) revela que na França, durante a alta estação de turismo, a divisão de comida para bebê da Nestlé fornece paradas de descanso, ao longo das principais rodovias, para as famílias com crianças pequenas. Amostras dos produtos Nestlé são oferecidas aos bebês, fraldas gratuitas estão disponíveis, vendedoras treinadas oferecem assistência aos pais. Com tais iniciativas, o que essa companhia espera conseguir como retorno? Um sentimento de boa vontade e um entendimento de que a empresa se preocupa com o cliente. Isto é, elas estão procurando uma relação longa com seus clientes.

Segundo Gordon (1998), a máxima para as empresas da década de 60 foi “não coloque todos os seus ovos em uma única cesta”; o lema para a década de 70 foi “coloque todos os seus ovos em algumas cestas e depois os observe atentamente até que choquem”. No entanto, nos anos 80, EVERATT & ALLEN (2002, apud MADRUGA, 2004) revelam que “o marketing de relacionamento obteve maior relevância na associação feita com o *software* CRM, surgido em meados dos anos 90. Ambos são instrumentos complementares e sinérgicos”.

Vale destacar que um dos motivos do seu crescimento foi a mudança do tradicional modelo de comunicação de massa para um canal mais interativo, duradouro e, conseqüentemente, mais lucrativo.

Madruga (2004) conceitua o marketing de relacionamento como a forma de atrair, realçar e intensificar o relacionamento com os clientes finais, intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais. Indica também que é necessária uma interdependência, isto é, cada indivíduo trabalha dentro de sua competência, porém conectado a outras pessoas para construir, de forma colaborativa, processos de agregação de valor.

No intuito de se criar uma relação mais próxima, os esforços e olhares são concentrados em alguns clientes, enquanto outros são rejeitados com uma conseqüente redução da lista de contatos.

O marketing de relacionamento é composto por diversas engrenagens, com foco em estratégias empresariais para longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes (MADRUGA, 2004, p.23).

Existem dois procedimentos importantes para a avaliação e o controle do marketing de acordo com Kotler (2000): o primeiro é avaliar e interpretar os resultados atuais e efetuar ações corretivas; o segundo é proceder a um plano para melhorar os elementos fracos, porém importantes. É neste contexto que o MCDA-C traz a sua maior contribuição, porquanto atua como metodologia para identificar, organizar e mensurar as variáveis qualitativas e quantitativas nesta avaliação.

O marketing de relacionamento não se limita a um programa de fidelização com esforço específico. Suas funções são muito mais numerosas. Sobre este tópico Madruga (2004, p. 22) apresenta as seis funções principais do marketing de relacionamento conforme a seguinte proposta:

1. Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros.
2. Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida.
3. Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes.
4. Implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes.
5. Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato.
6. Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores.

Ao se refletir sobre Marketing de Relacionamento, cabe ressaltar a importância dos *softwares*, o que possibilita uma maior aproximação entre cliente e empresa. O sistema mais conhecido é o CRM - *Customer Relationship Management*.

O CRM é um suporte tecnológico que objetiva atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real. O sistema busca informações úteis e centralizadas, tais como os dados cadastrais, histórico do contato, campanhas realizadas, os produtos e serviços adquiridos, condições comerciais e níveis de satisfação.

O marketing de relacionamento, com estratégias bem estruturadas, cria benefícios mútuos – tanto para a empresa como para o cliente. Observando este parâmetro Madruga (2004, p.29-30) revela os seguintes efeitos:

- a) **Aumento da longevidade do relacionamento** – caracterizado pela retenção do cliente, significativo aumento dos lucros em longo prazo. Os clientes beneficiam-se quando a empresa aprende sobre suas necessidades e customiza seus produtos e serviços;
- b) **Aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas** – acréscimo especialmente nos canais de atendimento e vendas à medida que seus agentes investirem mais tempo no contato do que em tarefas que não agregam valor;
- c) **Redução do intervalo entre os produtos e as expectativas do consumidor** – a redução da diferença entre os aspectos técnicos dos produtos e aqueles que são esperados pelo consumidor, observado mais especificamente com a utilização do CRM. Pode-se evitar “florear” demais os produtos ou serviços. Popularmente, fala-se que isso não agrega nada;
- d) **Redução da barganha por preço** – quanto maior o estreitamento da relação, menor o interesse dos clientes em barganhar os preços;
- e) **Redução do *timing* dos negócios** – redução dos diversos tempos inúteis que são gastos no atendimento. Os produtos também podem ser lançados mais rapidamente se houver mais informações dos clientes. Se existe confiança entre as partes, tudo fica mais fácil;
- f) **Redução de decisões incorretas** – tomada de decisão incorreta e a redução de conflitos entre os diversos departamentos é possível com a introdução do marketing de relacionamento, já que todos caminham no sentido de entender os requerimentos do consumidor e transformá-los em projetos e ações palpáveis. Como consequência, existe maior união entre os departamentos. Sempre que se está com empresários, salienta-se a importância da interdependência organizacional;
- g) **Redução dos custos de relacionamento** – este aspecto possibilita uma menor propensão da saída de clientes, isto é, a própria redução de custos com o relacionamento pode gerar verbas adicionais para a área de marketing aumentar o seu nível e a qualidade do relacionamento, reduzindo os motivos pelos quais os clientes abandonam as empresas.

- h) **Sustentação de vantagens competitivas** – percebe-se também como há um grande benefício à sustentação de vantagens competitivas entre empresas e parceiros. Porque não estender esses benefícios aos parceiros, já que eles fazem parte da cadeia de valor? Os parceiros, quando bem orquestrados, ajudam você a conquistar e a manter seus clientes.

A colaboração é a palavra-chave desta interação, conforme o descrito no quadro abaixo.

Principais fatores para a colaboração	%
Redução de custos	58%
Redução de estoques	45%
Aumento do nível de serviço	45%
Melhores níveis de estoque	39%
Mais confiabilidade na entrega	31%

QUADRO 3.1 - PRINCIPAIS FATORES PARA A COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Fonte: Pesquisa Direta Exame/Bearing Point apud MADRUGA (2004, p.156).

Esses dados refletem quais são os fatores que interferem na busca de colaborações entre empresas. Destaca-se a redução de custo em torno de 58% como o principal motivo para a colaboração. A figura 3.2 explica claramente as quatro fontes de relacionamento: parcerias com fornecedores, com compradores, parcerias internas e laterais.

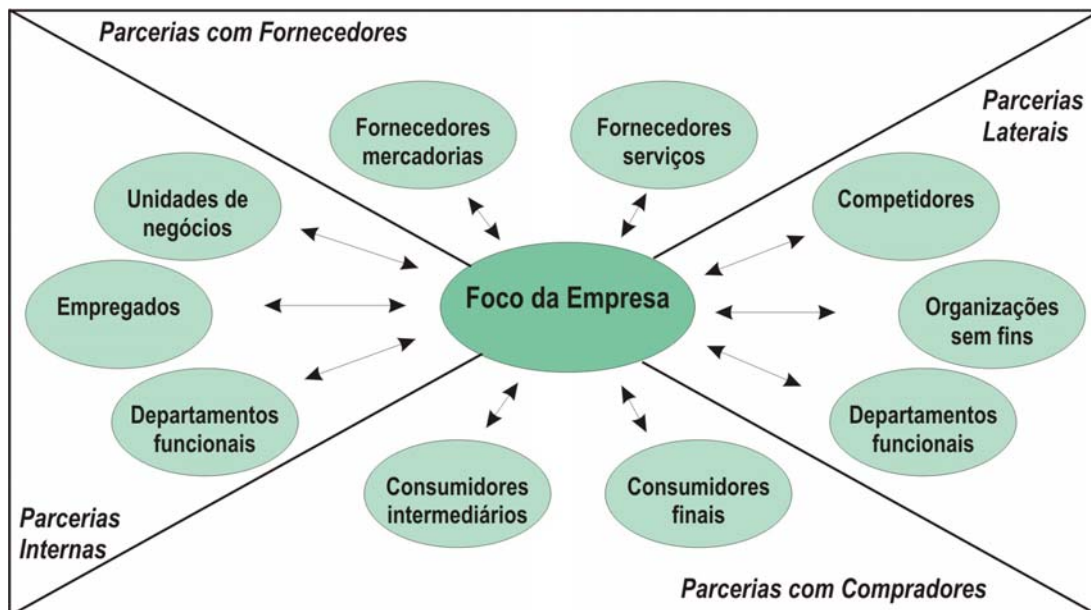


FIGURA 3.2 - DEZ FORMAS DISTINTAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM DIFERENTES PARCERIAS

Fonte: MORGAN; HUNT (1994, p. 21) in: http://www.conquist.com.br/inf_mr.htm. Acesso em 03 jun 2005.

3.1.2 Componentes do Marketing de Relacionamento

Gordon (1998, p. 45), reconhecido estudioso desta área, ao definir o Marketing de Relacionamento considera oito aspectos fundamentais que devem ser alinhados aos seus clientes e participantes. Seguem alguns aspectos importantes:

1. Cultura e Valores – os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros;
2. Liderança – deve ser a partilha como uma virtude e entender o significado real de um relacionamento antes de comprometer a empresa em um marketing de relacionamento.
3. Estratégia – precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais.
4. Estrutura – ir além da consideração das estruturas organizacionais tradicionais, tais como unidades de negócio organizadas por produtos ou mercado, reconhecendo a organização por relacionamento e capacidade.
5. Pessoal – treinamento, desenvolvimento e transformação do pessoal como precursor de um processo que busca criar alianças com o cliente e sua preferência na hora das compras.
6. Tecnologia – empregada de modo a dispor de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes.
7. Conhecimento e percepção – agrega valor aos dados subjacentes obtidos em relatórios e *softwares* a fim de antecipar o gerenciamento dos clientes.
8. Processos – concentrar os processos em torno dos clientes existentes dando a cada um o valor que deseja e comunicando a todos como desejam se envolver com a empresa.

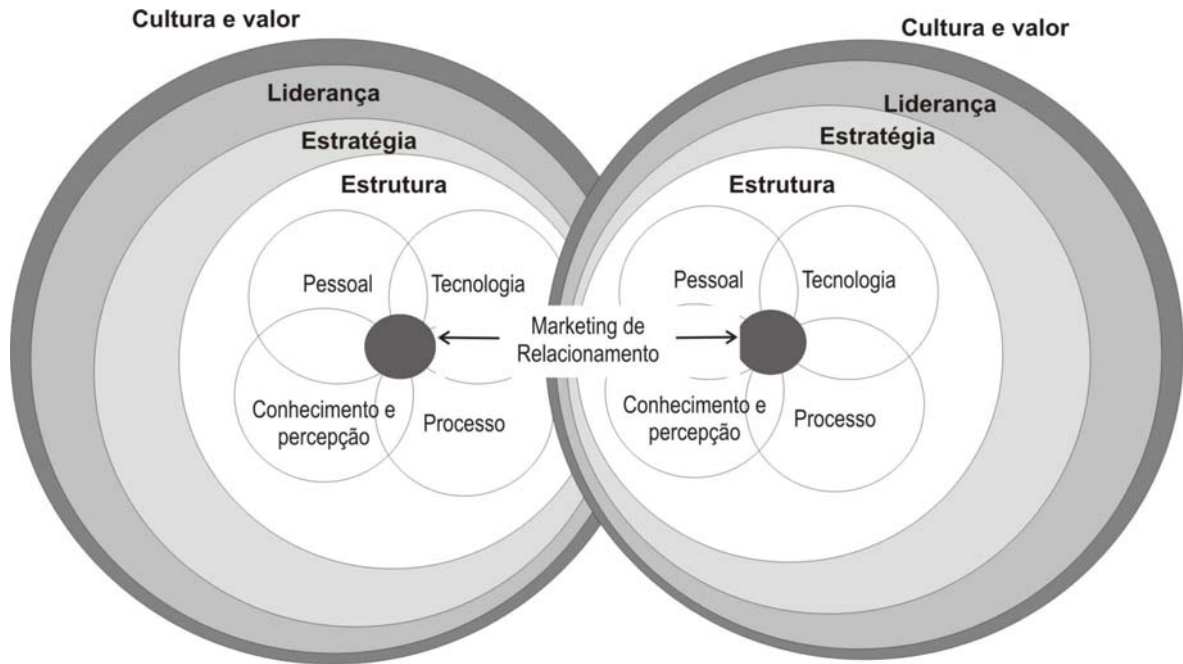


FIGURA 3.3 - COMPONENTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.

Fonte: GORDON (1998, p.46).

Assim como ilustra a figura 3.3, o marketing de relacionamento interpola as diversas estruturas, estratégias, sistemas de liderança e culturas organizacionais de cada empresa participante. No próximo tópico serão explicitados os aspectos que influenciam o marketing de relacionamento.

3.1.3 Elementos Influenciadores do Marketing de Relacionamento

Com o crescimento do mercado, as empresas almejam cada vez mais um segmento específico, pois isso lhes permite criar mais valores para os clientes em cada segmento do que se fossem tratados como membros de um mercado de massa (GORDON, 1998, p. 56). Considera-se, assim, três principais indicativos: a tecnologia de fabricação, os conhecimentos dos clientes e o acesso ao cliente.

Destaca-se, no entanto, a tecnologia de fabricação que focaliza a customização em massa. Com a inserção da inteligência nos processos e equipamentos, a produção se tornou cada vez mais flexível e adaptada às necessidades do mercado. Hoje, diversas empresas estabelecem preços e condições de venda para atacadistas, de forma semelhante aos varejistas.

Gordon (1998) revela que o conhecimento e a percepção sobre o cliente derivam de quatro principais atributos e capacidades da organização:

1. Uma infra-estrutura tecnológica que aprenda, armazene e processe os dados necessários que resultam no conhecimento sobre o cliente, e uma arquitetura da tecnologia que coloque os dados dos clientes em seu centro estratégico.
2. Uma cultura e liderança que enfatize o conhecimento e a percepção sobre o cliente como pedras fundamentais para um negócio lucrativo em longo prazo.
3. Estratégias explícitas da empresa para recrutar, treinar e preservar profissionais que vejam o cliente como um contexto essencial para seu trabalho.
4. Processos de negócios, recompensas e reconhecimentos que enfatizem quatro níveis de aprendizado sobre o cliente para o pessoal dentro da empresa: aprendizado individual; aprendizado em equipe dentro da empresa; aprendizado em equipe entre a empresa e outras empresas com as quais ela faça negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição; e aprendizado em equipe com os clientes.

3.1.4 Fidelidade

Para Mckenna (1997) a relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação, essas relações se tornam cada vez mais importantes. À medida que as tecnologias avançam, e se sobrepõem, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa.

Como resultado, as empresas em rápido crescimento, antes muito independentes, hoje estão formando todos os tipos de alianças. Parece que cada pequena empresa está à procura de “patrocinadores”, enquanto que as grandes estão tentando se vincular ao maior número de iniciantes que puderem (MCKENNA, 1997, p. 105).

Esta relação pode ser vista através de *joint ventures*, intercâmbio de tecnologias, acordos de produção, participação no capital, entre outras. A fidelidade está em consonância com os pré-requisitos do marketing de relacionamento. Furlong

(1994, p.3) afirma que reduzir o êxodo de clientes, até mesmo em apenas 5% ao ano, faz com que os lucros cresçam em até 85%. À medida que a relação fica mais antiga, maior a possibilidade de manter a fidelidade e fazer a propaganda "boca-a-boca".

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3
Atendimento das necessidades básicas	Atendimento das necessidades + expectativas	Atendimento das necessidades + expectativas + desejos
Aqui acontece o efeito tecla "play". Trabalha-se apenas com preço, prazo e atendimento básico. Não há diferenciais. O foco desse atendimento é o produto/serviço e não a pessoa.	Aqui, além de tratar com os pontos básicos como preço, prazo e atendimento básico (necessidades), o profissional de atendimento procura atender às expectativas adicionais. Neste ponto o atendimento torna-se mais personalizado e específico.	Neste estágio, além de atender às necessidades básicas e expectativas, o profissional busca conhecer, entender e atender aos seus desejos. Neste ponto é que acontece o "encantamento", o "surpreender" o consumidor. Aqui o preço perde para a sensação do valor.
RESULTADO	RESULTADO	RESULTADO
Não há fidelidade. O consumidor troca de loja por uma diferença de poucos centavos.	Pode haver fidelidade. É necessária atenção porque o consumidor ainda não foi plenamente atendido.	Há fidelidade. O consumidor sente-se pleno e encantado

QUADRO 3.2 - NÍVEIS DE ATENDIMENTO E FIDELIZAÇÃO.

Fonte: RICCIOPPO JUNIOR (2002, p.103).

Existem diversas estratégias para estimular o aumento da frequência de compra e, por assim dizer, provocar maior fidelidade. Uma das estratégias é a utilização dos selos colecionáveis. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2004), o mecanismo da coleção estimula a frequência de compras e a fidelidade a uma marca ou produto.

Do mesmo modo, o uso do cupom de desconto também possibilita esta aproximação. A empresa emite um certificado de compra e o cliente pode trocá-lo por descontos nas próximas compras. É necessário que o cupom tenha um prazo de validade breve e limitado, pois assim o cliente é induzido a resgatar o valor de seu desconto o mais rápido possível (EMMENDOERFER, 2005).

A terceira estratégia é o uso de vale brinde. Emmendoerfer (2005) afirma que a empresa emite um certificado que o cliente poderá trocá-lo por um brinde como um boné, uma camiseta ou chaveiro que tenham o nome da empresa estampado nele. Assim como o cupom de desconto, esta estratégia também requer um prazo de validade limitado para também estimular uma resposta rápida do cliente.

Segundo Furlong (1994, p.167), "os clientes gostam de saber que a empresa está interessada em lhes falar, principalmente os de alto poder aquisitivo." Assim, pode-se afirmar que é possível fidelizar clientes por meio do contato. O mesmo autor

indica que para que a empresa tenha um bom contato com seus clientes esta não pode esperar que o contato seja solicitado; mas, se acontecer, deve aproveitar este contato iniciado pelo cliente e não demorar em respondê-lo; deve-se aproveitar as reclamações para transformar a ameaça em oportunidade; criar pretextos para entrar em contato com o cliente de modo a não demandar muito tempo.

O mesmo autor refere que a empresa tem que tornar os contatos importantes. É recomendável personalizar o contato utilizando o nome do cliente em todo o relacionamento. Essa interligação desvenda um contato profundo sem intermediários ou relações indiretas. Como afirma o documento do Sebrae (2004, p.8), "uma das maneiras mais injustas de agir é tratando pessoas diferentes de maneira igual".

Analisando este contexto, Riccioppo Junior (2002, p. 105) infere que "programas de fidelidade proporcionam um relacionamento constante com os consumidores, mostrando-se altamente eficazes na obtenção de relacionamentos duradouros".

Sob a ótica do Sebrae (2003, apud EMMENDOERFER, 2005), somente contar com a essência competitiva é olhar apenas para o próprio umbigo. É preciso também contar com o "compar-ação", isto é, conhecer claramente no que a empresa é melhor, igual ou pior do que os concorrentes. "A ferramenta compar-ação nos mostra como estamos tratando os clientes, em comparação com os concorrentes, ou seja, o que devemos priorizar" (SEBRAE, 2003, p.13). O "compar-ação" é um instrumento que ajuda as empresas a fazerem uma análise do mercado em que ela atua, estabelecendo comparações com a concorrência direta, permitindo o planejamento de suas ações. A empresa deve pensar no que o cliente espera de seu negócio e verificar se está atendendo a este desejo, para se posicionar frente aos seus concorrentes.

Riccioppo Junior (2002) destaca que é preciso diferenciar os tipos de fidelização com algumas ações de marketing. São eles: premiação – realizar promoções diversas na qual o consumidor poderá ser bonificado; diferenciação – diferenciar os serviços, antecipando as necessidades, expectativas e os desejos do consumidor; intensificação de relacionamento – o consumidor irá identificar a empresa pelo seu relacionamento contínuo e qualificado. Para isto, a empresa precisa pesquisar constantemente o nível de satisfação do cliente e suas necessidades e desejos, através de uma comunicação intensiva, sem perder as oportunidades pessoais e mercadológicas. Além dessas ações para a fidelização do

cliente, a empresa pode trabalhar para que ele seja também leal. Reconhecer seus clientes e investir em um bom atendimento são elementos fundamentais para atrair, conquistar e manter o consumidor.

Emmendoerfer (2005) ressalta ainda que clientes desencantados podem ser satisfeitos se a empresa agir com rapidez e presteza. A empresa necessita ter pessoas preparadas para oferecer a um cliente insatisfeito não somente uma solução razoável, mas, no caso de o cliente recusar a oferta de conciliação, estas estarem prontas para agir de outra forma.

Sob a ótica de Mahfood (1994, p.98-99), ao lidar com um cliente irado, o bom senso tem o seu lugar no qual procedimento algum poderá tomá-lo. Uma dica é sempre saber ouvir; nunca competir com o cliente, principalmente em questão de tom de voz. Se o cliente aumenta a voz, o funcionário deve abaixar a sua voz o máximo possível, para que o cliente tenha dificuldade de ouvir e naturalmente também abaixará o tom de voz. Outra sugestão é pedir para que o cliente repita o que ele acaba de dizer. Este pedido deve ser feito com calma e sinceridade; assim, ao repetir, o cliente estará mais calmo e não conseguirá falar em tom muito alto.

Já Levy (2000, p. 157) destaca que a fidelização é mais que simplesmente gostar de uma loja ou outra – significa comprometimento. Quatro formas principais são declaradas: Posicionamento, Serviços, Banco de Dados – conhecido como CRM - e as Mercadorias.

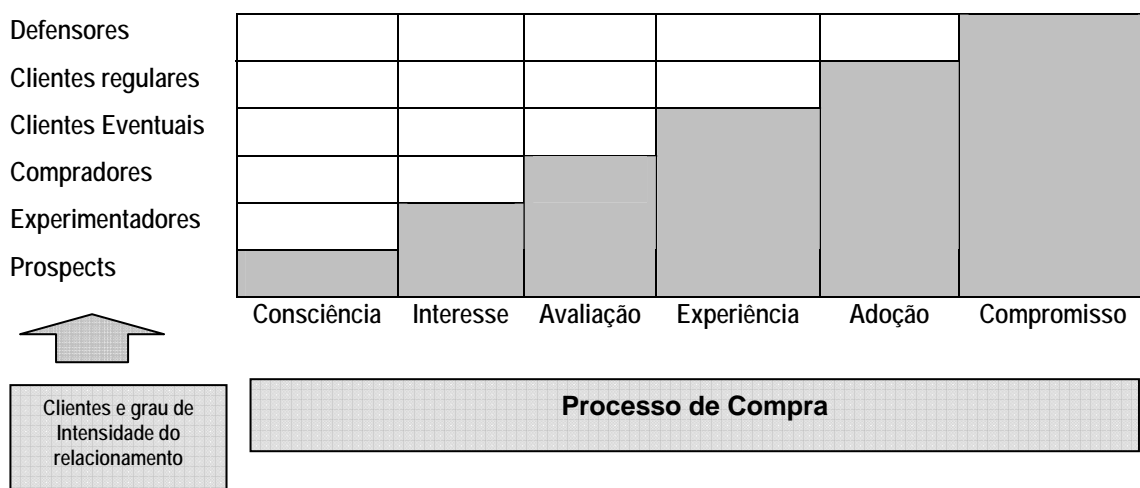


FIGURA 3.4 - ESCALA DE VÍNCULO - PROCESSO DE COMPRA E INTENSIDADE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Fonte: GORDON (1998, p. 131).

O processo de compra é descrito na figura 3.4. Nela fica evidenciado que à medida que o consumidor participa do processo de compra na aquisição de um produto/serviço, o consumidor mantém novos vínculos com a empresa. Começa com a observação de que os clientes diferem em grau de importância para cada empresa e que esta importância geralmente depende do vínculo mantido entre ambos.

Gordon (1994, p. 132) faz alusão a uma paquera: “é improvável conquistar o coração de alguém para sempre, em um único encontro”. Essa figura descreve as ligações entre a intensidade dos relacionamentos dos clientes e a empresa, assim como um processo de compra pelo qual eles procedem na medida em que aumentam suas participações de negócios e igualmente o *share of mind* com a respectiva empresa.

3.1.5 O Marketing de Relacionamento numa pequena empresa

O crescimento do empreendedorismo é marcado fortemente nos fins dos anos 90. Os pequenos empreendimentos representam 3,5 milhões de organizações, que representam 98,3% do total de empresas registradas, respondendo por 20,4% do PIB e por 59,4% da mão-de-obra ocupada no país, refere Souza (1995).

O ciclo de vida destas empresas é, em geral, curto e, muitas vezes, associado ao precário planejamento e às incertezas do foco do negócio. PACANHAN et al (2004) esclarecem que “O pequeno varejista nacional desempenha um papel essencial na cadeia de distribuição das grandes organizações, uma vez que se responsabiliza por interiorizar os produtos aos mais particulares dos mercados”. Esses mesmos autores constataram alguns aspectos importantes no marketing de relacionamento para pequenas empresas:

- a) *Quanto à seleção dos clientes*: a escolha dos clientes deve ser baseada em alguns critérios que indiquem a sua importância para a empresa, como o volume ou a frequência das compras, confiança e credibilidade no pagamento, e, no caso das empresas *business to business*, a perspectiva de crescimento das compras;
- b) *Quanto ao treinamento dos vendedores*: este processo é extremamente importante na medida em que, nas pequenas empresas, o vendedor será o ponto de contato da organização com seu cliente; ele representará a empresa e servirá

como canal de comunicação entre as partes – isso deve estar claro para todos os vendedores, ou seja, eles devem estar cientes de que as sugestões e críticas tecidas pelo cliente devem ser repassadas à organização, e que delas dependem o sucesso da relação;

c) *Quanto ao atendimento*: os vendedores precisam despender uma maior atenção aos clientes preferenciais, com os quais a empresa pretende desenvolver o relacionamento, e isso só é possível através da troca de informações;

d) *Quanto à gerência*: deve estar atenta às reclamações e sugestões dos seus clientes e, percebendo qualquer alteração na frequência de compra, buscar junto a este os motivos para tal comportamento;

e) *Atenção às necessidades*: a empresa que busca estabelecer relacionamentos com seus clientes deve também estar atenta às ações da concorrência e, principalmente, às necessidades e aos desejos do consumidor, procurando sempre inovar e agregar valor às suas relações, seja através da inserção de novos serviços ou da diferenciação de seus produtos;

f) *Vantagens competitivas*: a empresa deve estabelecer vantagens competitivas que impeçam a mudança de seus clientes para o concorrente, implantando custos de mudança; desta forma, estabelecendo vantagens competitivas não monetárias, a empresa poderá se eximir das guerras de preço travadas no mercado, aumentando consideravelmente a sua lucratividade;

g) *Influências no processo de compra*: é também necessário verificar junto aos clientes quais são as referências por eles utilizadas no processo de compra, quais são os seus grupos de referências, onde buscam informações sobre novos produtos/serviços (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000). Essa atenção deve-se ao fato de, muitas vezes, os próprios vendedores atuarem como formadores de opinião, apresentando produtos, suas vantagens e utilidades, influenciando diretamente no processo decisório.

O Marketing de Relacionamento é uma tendência que envolverá não apenas empresas de pequeno porte, mas também a organização, identificando neste conceito uma forma de fidelizar e garantir vendas e relacionamento duradouro. No próximo capítulo será explicitado o marco teórico da metodologia multicritério de apoio à decisão, objeto de estudo desta dissertação.

4 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO

Os Administradores se defrontam constantemente com decisões que os levarão a resultados incertos. Muitas dessas decisões de risco são cruciais, envolvendo empregos, segurança, confiabilidade do produto e a existência organizacional (BAZERMAN, 2004, p. 55).

Bana e Costa (1995) afirmam que a tomada de decisão é de fato parte integrante da vida quotidiana, mas é também uma atividade intrinsecamente complexa e potencialmente das mais controversas, de modo a considerar toda uma multiplicidade de fatores direta e indiretamente relacionados.

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) é baseada no paradigma construtivista e tem como objetivo fornecer meios para melhor compreensão do contexto que se deseja analisar.

A metodologia MCDA-C reconhece que o processo para apoiar ao decisor em uma situação decisória está primariamente associado a sua compreensão da mesma. Para a metodologia MCDA-C entender um contexto significa ser capaz de identificar, organizar, mensurar e avaliar o que é importante no contexto de tal forma a, com clareza, poder visualizar as conseqüências de ações reais ou virtuais nos aspectos julgados relevantes pelo decisor. (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 25).

Os métodos multicritério consideram mais de um aspecto e, portanto, avaliam as ações segundo um conjunto de critérios. Cada critério é uma função matemática que mede a performance das ações potenciais com relação a um determinado aspecto (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 50).

Para boa parte das situações existem vários objetivos geralmente conflituosos entre si. É neste contexto que a metodologia MCDA-C proporciona benefícios, pois pretende indicar o melhor entendimento do contexto, de modo a focar o aperfeiçoamento do problema segundo a ótica do decisor.

4.1 CONCEITO E ORIGEM

No final dos anos 70, o paradigma racionalista adotado na Pesquisa Operacional tradicional, também chamada *hard* PO, foi expandido para ter em conta aquelas situações envolvendo os contextos sócio-políticos. Esta nova área passou a chamar-se *soft* PO, e nesta abriram-se áreas de conhecimento para se ter em conta situações onde a maior dificuldade estivesse centrada na compreensão do contexto. A área de conhecimento que se preocupou com o apoio aos atores nestas condições passou então a denominar-se MCDA-C. Estas situações são caracterizadas por:

- a) “A decisão, realiza-se através de um processo ao longo do tempo e não em um ponto determinado no tempo.” (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001). Por conseguinte, há dinamismo.
- b) As decisões são geralmente produto de diversas interações entre preferências individuais e grupos de influência (aqui denominados atores).
- c) Cada situação é única; logo a personalização do processo decisório deve ser considerada.

Vale comentar sobre duas correntes de pensamentos correlacionadas às metodologias multicritérios: *Multicriteria Decision Making* – **MCDM** (Metodologia Multicritério para Tomada de Decisão) e *Multicriteria Decision Aid* - **MCDA** (Metodologia Multicritério de Apoio à Ajuda de Decisão).

De acordo com BRANDALISE (2004, p.31) o MCDM adveio da Escola Americana, onde as metodologias aí desenvolvidas mantêm o paradigma objetivista da Pesquisa Operacional (PO) clássica. O foco de trabalho enfatiza a “tomada de decisão”, na qual se permite descobrir a solução ótima, através de modelos matemáticos com múltiplas variáveis.

ESCOLA EUROPÉIA	ESCOLA AMERICANA
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhece a presença e necessidade de integração, tanto dos elementos de natureza objetiva como os de natureza subjetiva; • Tem por principal objetivo construir ou criar algo (atores e facilitadores em conjunto) que, por definição, não preexistia; • Busca entender o significado e o papel de um axioma específico, na elaboração de 'recomendações'; • Preocupa-se em ajudar o tomador de decisão a entender o seu comportamento, através de argumentos capazes de fortalecer ou enfraquecer suas próprias convicções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhece, apenas, os elementos de natureza objetiva; • Tem por principal objetivo descobrir ou descrever algo que, por definição, preexistia; • Busca a verdade a ser atingida através de um axioma que pode ser entendido como 'normas para prescrever'; • Não se preocupa em fazer com que o tomador de decisão compreenda o 'seu problema', mas, apenas, em solicitar-lhe que explicita as suas preferências.

QUADRO 4.1 - DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE AS ESCOLAS EUROPÉIAS E AMERICANA.

Fonte: ENSSLIN, S. (2002, apud DUTRA, 1998, p. 45).

O MCDA-C leva em conta critérios tanto quantitativos como qualitativos. Segundo Holz *et al.*(1996):

A escola européia de MCDA, apesar dos diversos enfoques ainda existentes, acolhe com atenção o seguinte grupo de convicções básicas: 1) a onipresença da subjetividade e interpenetrabilidade com a objetividade no processo decisório; 2) o paradigma da aprendizagem pela participação, e o construtivismo. Isto, no entanto, não significa que reina a unanimidade entre os praticantes e cientistas do campo científico decisório. Conhecer as diversas linhas de pensamento é uma tarefa que cabe ao estudante deste campo do conhecimento humano, para que possa, à luz da sua visão da realidade, optar pelo que é mais adequado.

A teoria do processo de apoio à decisão (BANA e COSTA, 1995) qualifica o Processo de Apoio à Decisão como um sistema aberto que influencia e sofre influência do meio ambiente.

A abordagem multicritério se adapta à organização e não a organização ao modelo, atendendo ao que Mintzberg (2000, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA 2001) assevera ao mencionar que as estratégias têm de ser sob medida para o caso individual, e não um sistema de variáveis genéricas.

A metodologia MCDA-C tem como objetivo básico, segundo BANA e COSTA (1997), gerar conhecimentos aos decisores, através de ferramentas (modelos) baseadas em seus sistemas de valor. Sobre este aspecto, Ensslin (2004) ressalta que o MCDA-C é uma ciência de ajuda à decisão que busca maior coerência e performance através do aperfeiçoamento do conhecimento do contexto.

Tratar de Apoio à Decisão requer uma reflexão sobre os elementos que envolvem o contexto. “Um problema caracteriza-se como uma situação onde o decisor deseja que alguma coisa seja diferente de como ela é e não está muito seguro de como obtê-la” (EDEN et al., 1983).

De acordo com Bana e Costa (1996, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001):

Um problema de decisão é um problema em que, face a um conjunto de objetivos, há a considerar um conjunto de soluções possíveis, alternativas, programas - a que chamaremos de ações potenciais - explícita ou implicitamente definidas dentre as quais se pretende escolher a melhor ação, ou delimitar o subconjunto das boas, ou ordená-las por ordem decrescente de preferência global. Ou, tão somente, descrever as ações e caracterizar as suas múltiplas conseqüências de forma a facilitar a avaliação e comparação dos seus méritos e desvantagens relativos.

Ainda, este mesmo autor cita "que o conceito de (tomada de) decisão não pode ser completamente dissociado do conceito de processo de (tomada de) decisão".

Bana e Costa (1993) afirmam que a elaboração de juízos holísticos sobre o valor, intrínseco ou relativo, de uma ou várias ações potenciais, por parte de um Interveniante num processo de decisão, é muitas vezes o resultado de um processo cognitivo complexo, em que toda uma estrutura de elementos primários de avaliação é levada em conta de forma mais ou menos caótica. Alguns desses elementos, como as “normas” e os “objetivos” (ou “fins a atingir”) dos atores, têm uma natureza intrínseca subjetiva (no sentido etimológico do termo, relativo ao sujeito), porque são próprios aos sistemas de valores dos atores.

Montibeller (2005) pondera sobre a avaliação do modelo em pauta sinalizando que existem tendências a serem consideradas neste crescente interesse pelo MCDA. Primeiramente, o crescente reconhecimento da importância de levar em consideração o exame de múltiplas visões que são, muitas vezes, conflitantes. Em seguida vem a questão do envolvimento de muitos participantes do processo de decisão, que (quase sempre) implica diferentes atores, com seus próprios valores, prioridades e objetivos.

A primeira fase para a elaboração do modelo é reconhecida como Estruturação. Neste espaço busca-se perceber os aspectos sutis da apresentação da informação (BAZERMAN, 2004, p. 53) e como estas podem causar impacto significativo sobre a tomada de decisões.

Sob este prisma, o diferencial desta pesquisa está em formatar o processo decisório envolvendo três etapas interligadas: a fase de estruturação, de avaliação do modelo e das recomendações.

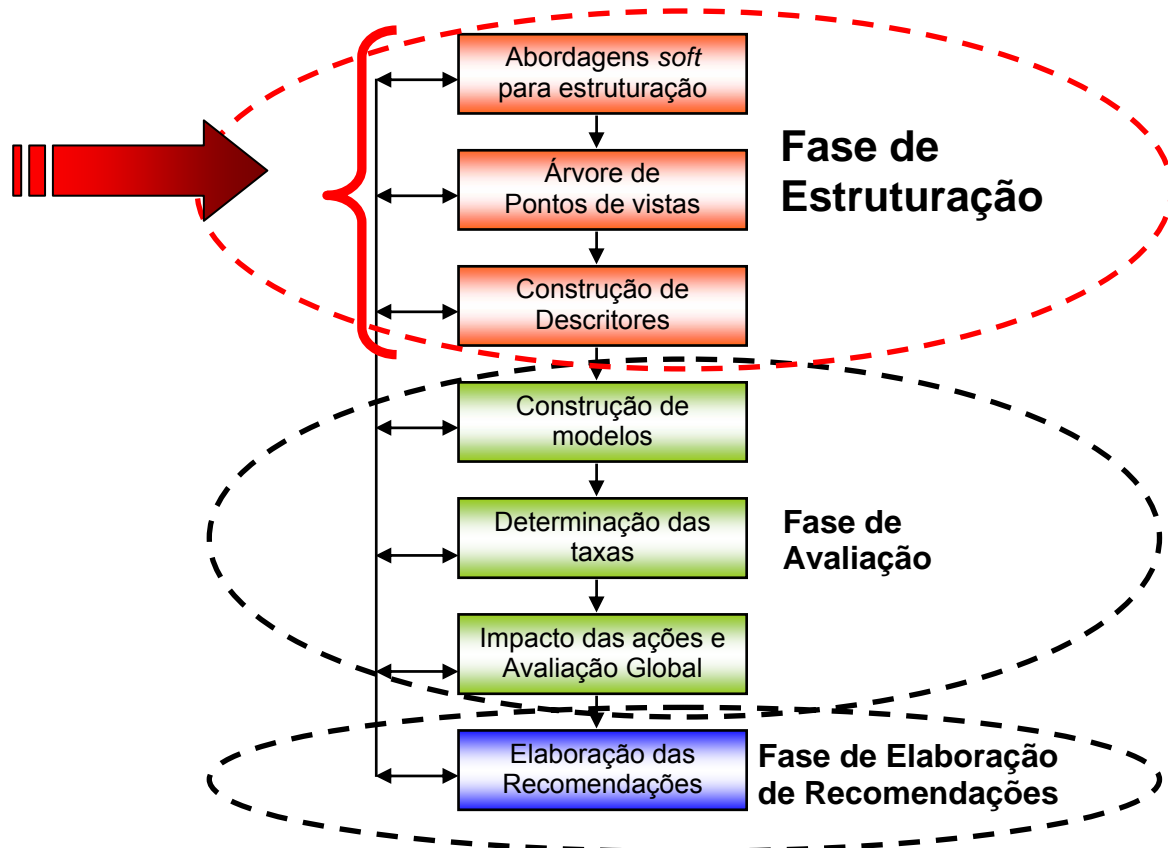


FIGURA 4.1 - FASES DO MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO

ENSSLIN, Leonardo, MONTIBELLER NETO, Gilberto M., NORONHA, Sandro M. (2001).

A fase de estruturação é composta das seguintes etapas: contextualização, identificação do problema e estabelecimento do rótulo, os elementos primários de avaliação – EPAs, orientação dos EPAs para a ação e o agrupamento por áreas, elaboração dos mapas de relações meios-fins, os *clusters*, determinação dos pontos de vistas fundamentais e os descritores.

A fase de avaliação do modelo contém as funções de valor, as taxas de substituição, o perfil de impacto das ações potenciais, a fórmula de agregação aditiva e análise de sensibilidade. A etapa seguinte é gerada a partir das partes anteriores, de modo a permitir recomendações e considerações finais do modelo.

No caso desta dissertação, abordar-se-á a primeira fase do MCDA – Estruturação, assim como mostra a figura 4.1.

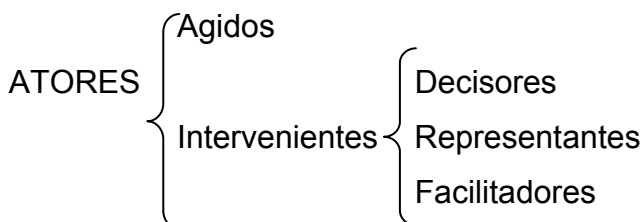
4.2 ATORES

Segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), os atores (na literatura inglesa “*stakeholders*”) são aquelas pessoas, grupos e instituições que participam do processo decisório. Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) afirmam que decisores diferentes percebem as mesmas situações de forma diferente, já que têm quadros de referência mental diferentes.

Além de perceberem uma mesma situação de formas diversas, os decisores têm valores, objetivos e crenças distintos, diferentes relações sociais nas organizações e participam de jogos de política interna. Tais fatores os fazem interpretar as informações amostradas do contexto decisório de forma diferente (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 23).

Prosseguindo nesta linha de raciocínio, (ENSSLIN, 2004) cada *stakeholder* pode esperar que o MCDA-C lhe propicie um entendimento mais claro do que é importante e do que não é, melhor identificação e organização dos dados, e mais argumentos persuasivos para defender sua posição.

Os atores podem ser entendidos de duas formas: Agidos, como aqueles que participam indiretamente no problema e sofrem de forma passiva as consequências da tomada de decisão; e os Intervenientes que agem diretamente no problema.



QUADRO 4.2 - ATORES

Fonte: Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p.19)

Os Intervenientes são desdobrados em Decisores, Representantes e Facilitadores. Para Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) os decisores são aqueles a quem foi formalmente ou moralmente delegado o poder de decisão.

O facilitador, em conjunto com aquele que apóia a decisão, busca (ROY, 1985, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001): (i) obter elementos de respostas, (ii) esclarecer ao decisor sobre as conseqüências dos diferentes comportamentos que possam vir a ser assumidos por ele e, eventualmente, (iii) recomendar uma ou uma série de ações ou ainda uma metodologia. O facilitador tem uma função importante no processo decisório, pois seu papel é o de, através de esquemas, ferramentas, modelos, gráficos etc., melhorar o conhecimento dos atores envolvidos.

Segundo Bana e Costa (1995), o decisor é aquele, entre os atores, munido de poder institucional para ratificar uma decisão.

4.3 FASE DE ESTRUTURAÇÃO DO MODELO

A fim de iniciar a análise teórica da estruturação do MCDA, vale conceituar os modelos formais a seguir.

Modelo é um esquema considerado como uma representação de uma classe de fenômeno. Uma caricatura de uma pequena parte (fragmento da realidade) que é mais relevante aos olhos de quem o constrói (ENSSLIN, 2004, vídeo).

No paradigma construtivista o objetivo dos modelos é a geração de conhecimento aos decisores. Tais modelos devem servir como base para que os decisores compreendam a repercussão que as ações exercem sobre seus valores e, além disso, permitem identificar oportunidades de aperfeiçoamento (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

O Modelo tem como objetivo funcionar como uma ferramenta (ROY, 1993, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 27) para organizar a situação, desenvolver convicções, bem como servir à comunicação.

Esta é a fase da elaboração do modelo que requer maior cuidado, pois servirá como base para todo o desenvolvimento entendido do contexto decisional.

4.3.1 Rótulo do Problema

“O primeiro passo para a construção de um modelo é definir junto aos decisores um rótulo (nome) que descreva o problema que o facilitador irá apoiar na resolução” (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p.78).

Este rótulo é analisado em conjunto com o decisor e obtido por meio de entrevistas não-estruturadas, determinando assim um nome que represente o contexto que se deseja aperfeiçoar. Deve estar bem formulado de modo a não comprometer o foco do trabalho.

4.3.2 Elementos Primários de Avaliação – EPAs

Após a determinação do rótulo, são elaborados os Elementos Primários de Avaliação – EPAs através de *brainstorms* com o decisor(es), por meio de entrevistas realizadas com o decisor. O facilitador, para melhor orientar seu trabalho, se vale mentalmente de perguntas como as apresentadas no quadro a seguir:

Estratégia	Perguntas que o facilitador deve ter em conta durante a entrevista
Aspectos desejáveis	Quais são os aspectos que você gostaria de levar em conta em seu problema?
Ações	Quais características distinguem uma ação (potencial ou fictícia) boa de uma ruim?
Dificuldades	Quais são as maiores dificuldades com relação ao estado atual?
Conseqüências	Quais conseqüências das ações são boas/ruins/inaceitáveis?
Metas/Restrições/Linhas gerais	Quais são as metas/restrições/e linhas gerais adotadas por você?
Objetivos estratégicos	Quais são os objetivos estratégicos neste contexto?
Perspectivas diferentes	Quais são para você, segundo a perspectiva de um outro decisor, os aspectos desejáveis/ações/dificuldades/etc.?

QUADRO 4.3 - ESTRATÉGIAS PARA IDENTIFICAR OS ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO

Fonte: Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p.80).

Os EPAs têm origem nos objetivos, nas metas, nos valores, nas ações, opções, preocupações etc., fatores estes que o decisor leva em conta para tomar decisões (KEENEY, 1992).

De acordo com Bana e Costa (1995, p. 22) as características (propriedades) das alternativas e dos objetivos do decisor são ambos os elementos primários de avaliação importantes que jogam um papel, de certa forma complementar, no processo de construção do edifício das preferências dos atores, sem que se possa, *a priori*, afirmar que um tipo de elemento é mais fundamental que o outro.

A identificação de elementos primários de avaliação não deve ser um fim em si mesmo de um estudo de apoio à decisão, mas uma etapa que ajudará a identificar pontos de vistas, mais fundamentais, enquanto representações e reflexos dos valores dos atores (BANA e COSTA, 1995, p. 24).

O resultado obtido na entrevista com o decisor é uma lista de preocupações, do decisor para o contexto, que se denominam EPAs.

A figura abaixo ilustra um exemplo para o EPA “custo”, considerando que existem várias possibilidades acerca da palavra custo. As setas S1, S2 e S3 indicam estas possibilidades. “O perfeito esclarecimento desta preferência possibilita seguir adiante no Apoio à Decisão, com foco no que realmente importa para o decisor” (SILVA, 2003 apud BRANDALISE, 2004 p. 54)

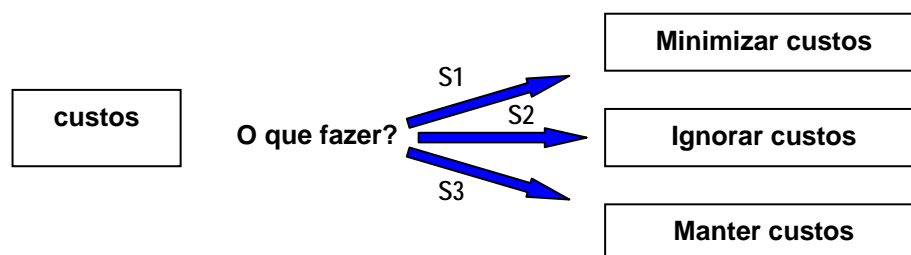


FIGURA 4.2 - ALTERNATIVAS NA DIREÇÃO DE PREFERÊNCIA DE UM EPA

Fonte: Silva (2003, p.37)

Para uma melhor compreensão dos Elementos Primários de Avaliação, busca-se construir um conceito a partir do EPA orientado à ação.

O sentido da construção de conceitos, a partir dos EPAs, está baseado, em parte, na ação que ele sugere. Tal dinamismo pode ser obtido identificando-se o verbo que represente a ação contida na preocupação do decisor, colocando-o no

tempo verbal do infinitivo impessoal e, em seguida, perguntando ao decisor o que ele considera o oposto psicológico (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA 2001, p.80).

Essa construção focaliza o oposto psicológico, ou seja, o oposto ao primeiro pólo do conceito. De acordo com Eden et al (1983, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 81), o oposto é importante na medida em que o conceito só tem sentido quando existe o contraste entre dois pólos.

Sendo assim, a próxima fase é determinada pelo agrupamento de conceitos, de acordo com a visão do facilitador (forma e conteúdo do mapa). A detecção de *clusters* permite uma visão “macroscópica” do mapa, sendo, portanto, de grande relevância à sua análise.

Dutra (1998, p.218) conjectura sobre o tema em foco ao alegar que “justifica-se o agrupamento por área de Interesse pelo fato de que o facilitador identificou denominadores comuns entre as preocupações elencadas”.

4.3.3 Mapas de Relações Meios-Fins

Após a identificação dos EPAs, construção dos conceitos e seu agrupamento é imprescindível, para cada *cluster*, elaborar um mapa de relações meios-fins que pode ser definido (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 77) como uma integração e expansão e organização dos conceitos (objetivos) considerados relevantes pelo decisor para aquela área do problema.

Dutra (1998, p. 109) aponta que o mapa de relações meios-fins se torna capaz de capturar e representar as percepções dos atores envolvidos, não no sentido de garantir a presença de todos os conceitos apresentados por todos os atores, mas, sim, no sentido de considerar todas as idéias, a partir de um processo negociativo.

Os mapas são representações gráficas que auxiliam na localização das pessoas em relação aos seus ambientes de informação, estruturando e simplificando os pensamentos, tornando possível a comunicação e a ação. O mapa propicia a reflexão sobre a natureza do problema considerado (DAGOSTIN, 2005, p. 72).

O processo de elaboração do mapa permite acrescentar um maior aprendizado sobre o problema, de modo a gerar conhecimento. Todavia, Eden (1992, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p.77) alerta que não se deve fazer uma correspondência direta entre o mapa e os pensamentos do decisor, mas é uma ferramenta poderosa para lidar com dados subjetivos.

A estrutura do mapa é formada por conceitos meios e conceitos fins, relacionados por ligações de influência. Essas ligações entre os conceitos são feitas através de relações de influência, simbolizadas por flechas (‘ → `). Para a identificação dos fins a se atingir (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 83), o decisor irá responder se um determinado conceito é importante, pois possibilita atingir um fim. Do mesmo modo, ele irá direcionar aquele conceito a ser atingido através de um determinado meio.

Dada à estrutura hierárquica do mapa, é interessante que o facilitador identifique os conceitos que são cabeças e os que são rabos (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 112). As cabeças indicam o objetivo mais estratégico, mais subjetivo e amplo, sendo que os rabos representam um foco menos subjetivo e mais específico.

Após o desmembramento e detalhamento do mapa, a versão final é ajustada em duas partes: uma superior e menor que identifica as Áreas de Interesse (Pontos de Vistas Fundamentais – PVFs); e uma parte menor que reflete a decomposição de cada PVF denominado Pontos de Vistas Elementares – PVEs.

4.3.3.1 Pontos de Vistas Fundamentais

Um ponto de vista representa todo o aspecto da decisão real, percebido como importante para a construção de um modelo de avaliação de ações existentes ou a criar (BANA e COSTA, 1995, p. 24).

Os Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs) explicitam os valores que os decisores consideram importantes naquele contexto e, ao mesmo tempo, definem as características das ações que são de interesse dos decisores (BANA e COSTA, 1992; apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) explicam que os Pontos de Vistas Fundamentais são aqueles aspectos considerados, por pelo menos um dos decisores, como fundamentais para se avaliar as ações potenciais.

Quanto maior for o detalhamento estabelecido nos Pontos de Vistas Fundamentais, maior será o número de PVEs. Bana e Costa (1992), Keeney e Raiffa (1993) Keeney (1992), Roy (1996) e Belton et al (1997) afirmam que cada PVF deve ser:

- *Essencial*: o PVF deve levar em conta os aspectos que sejam de fundamental importância aos decisores, segundo seus sistemas de valores;
- *Controlável*: o PVF deve representar um aspecto que seja influenciado apenas pelas ações potenciais em questão;
- *Completo*: o conjunto de PVFs deve incluir todos os aspectos considerados como fundamentais pelos decisores;
- *Mensurável*: o PVF permite especificar, com a menor ambigüidade possível, a performance das ações potenciais, segundo os aspectos considerados fundamentais pelos decisores;
- *Operacional*: o PVF permite a análise de um aspecto fundamental, de forma independente, com relação aos demais aspectos do conjunto;
- *Não-redundante*: o conjunto de PVFs não deve levar em conta o mesmo aspecto mais de uma vez;
- *Conciso*: o número de aspectos considerados pelo conjunto de PVFs deve ser o mínimo necessário para modelar, de forma adequada, segundo a visão dos decisores, o problema;
- *Compreensível*: o PVF deve ter seu significado claro para os decisores, permitindo a geração e comunicação de idéias.

Uma vez estabelecidos os PVFs, faz-se necessário representá-los na forma de Árvores de Pontos de Vistas, a fim de aumentar o grau de compreensão sobre os aspectos a serem avaliados no conjunto de ações potenciais (BANA e COSTA, 1992, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 139).

Dutra (1998) afirma que o processo de Construção da Árvore de Valor é decorrente do detalhamento, desmembramento e da exploração das preocupações dos decisores com cada área de Interesse, identificada no levantamento dos EPAs.

4.3.4 Descritores

Para Bana e Costa (1992, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA 2001) um descritor é um conjunto de níveis de impacto associado a um objetivo, que descreverá e hierarquizará as possíveis conseqüências das alternativas, permitindo a mensuração ordinal do desempenho da ação nesta dimensão. Assim, é possível dizer que os descritores reforçam o entendimento da preocupação do decisor; desta forma, devem ser expressos de maneira clara (menos ambígua possível) não dando margem para múltiplas interpretações.

Não existe um descritor “ótimo”, afirma Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p.146). De acordo com Roy (1996, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001), os descritores são construídos, principalmente, para:

- auxiliar na compreensão do que os decisores estão considerando;
- tornar o ponto de vista mais inteligível;
- permitir a geração de ações de aperfeiçoamento;
- possibilitar a construção de escalas de preferência locais;
- permitir a mensuração do desempenho de ações em um critério;
- auxiliar na construção de um modelo global de avaliação.

Já Keeney (1992, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 160) caracteriza as propriedades desejáveis dos descritores como:

- *Mensurabilidade*: quando permite quantificar a performance de uma ação de forma clara;
- *Operacionalidade*: quando define claramente como e quais dados coletar;
- *Compreensibilidade*: para que seja compreensível, cada descritor deve permitir a descrição e interpretação da performance da ação potencial, de forma não ambígua.

4.3.4.1 Tipos de Descritores

Considerando a classificação de Keeney (1992, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001), os descritores podem ser diretos (naturais), construídos e indiretos (Proxy), sendo que cada descriptor pode ser articulado de forma qualitativa ou quantitativa, contínua ou discreta.

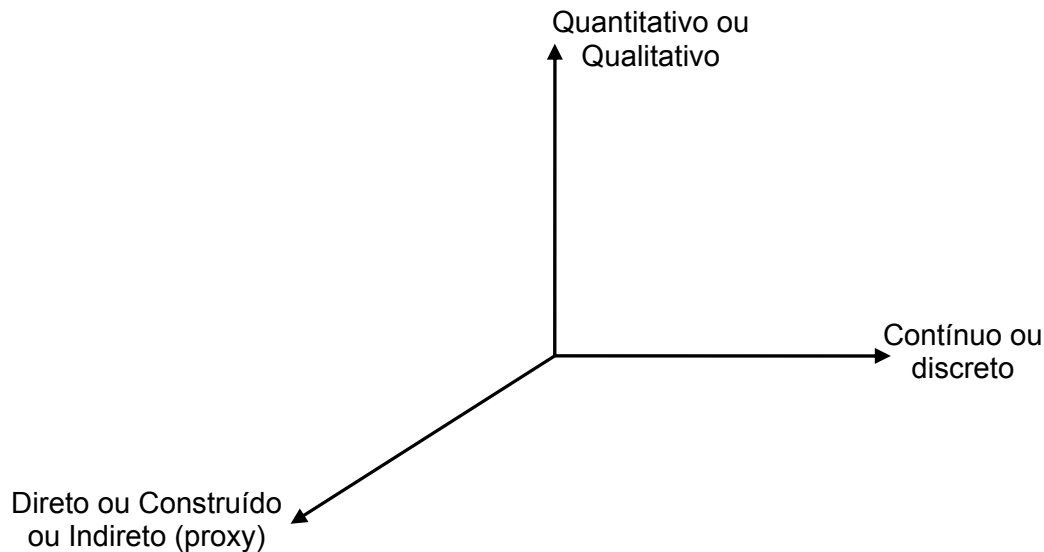


FIGURA 4.3 - CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DOS DESCRITORES.

Fonte: Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p. 147)

- Descritor Direto – aquele que possui uma forma de medida numérica intrínseca;
- Descritor Construído – quando o ponto de vista, devido à sua complexidade e/ou importância, não puder ser representado por um descritor direto único, busca-se construir um descritor específico, constituído por pontos de vistas elementares que, em forma exaustiva, mas concisa, o expliquem segundo a percepção dos decisores;
- Descritor Indireto ou *Proxy* – Associa um evento ou propriedade fortemente relacionada (dependente) ao ponto de vista e a utiliza como um indicador;
- Descritor Quantitativo – Descreve adequadamente o ponto de vista, utilizando somente números;
- Descritor Qualitativo – Ao invés de números, necessita de expressões semânticas e/ou representações pictóricas para descrever o ponto de vista;

- Descritor Discreto – é formado por um número finito de níveis de impacto;
- Descritor Contínuo – é constituído por uma função matemática contínua.

4.3.4.2 Níveis de impacto BOM e NEUTRO de um descritor

Após a construção dos descritores, é aconselhável, agora, definir em cada um deles dois níveis de impacto de referência: o Nível BOM e o Nível NEUTRO (GRECO, 1997; BANA, COSTA E VANSNICK, 1997, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001). Eesses autores afirmam que os dois níveis são importantes para os procedimentos de verificação da independência preferencial.

Assim, é possível identificar, com mais clareza, as ações mais atrativas (ações presentes acima do nível neutro) e aquelas que não são tão atrativas (ações com desempenho abaixo deste mesmo nível).

É a definição dos níveis âncoras que, desta forma, irá determinar as pontuações das mensurações. Assim, dizer que um desempenho tem uma pontuação 89 ou 14 não autoriza ninguém a dizer que tal pontuação é alta ou baixa. As pontuações sempre estarão associadas aos seus níveis de ancoragem (ENSSLIN, S. 2002, p. 243).

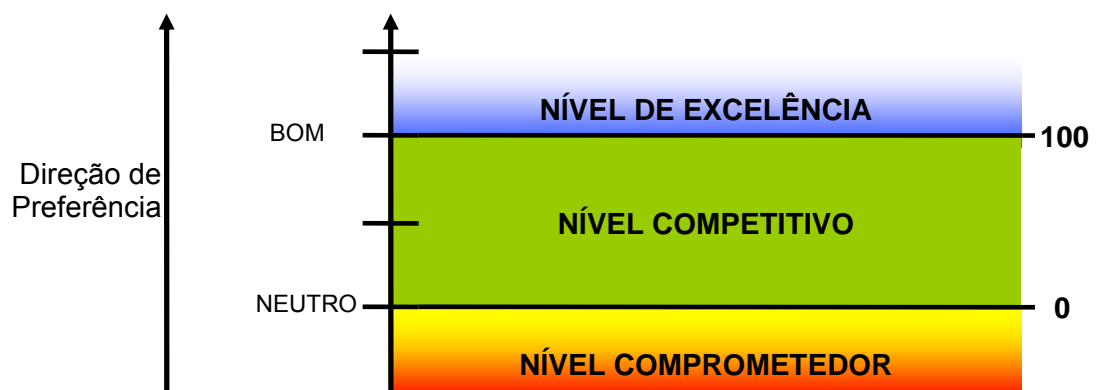


FIGURA 4.4 - DESCRITOR COM NÍVEL DE IMPACTO BOM ANCORADO COM A FUNÇÃO DE VALOR 100 E ANCORADO NO NÍVEL NEUTRO EM 0.

Fonte: Adaptado de QUIRINO (2002, p. 62)

Como indica Keeney (1992), os níveis de impacto devem estar ordenados do menos preferível (NEUTRO) ao mais preferível (BOM), considerando certamente a percepção do decisor, assim como descrito na Figura 4.4.

A próxima fase buscará efetuar a avaliação do modelo.

4.4 FASE DE AVALIAÇÃO DO MODELO

Para continuar a construir o modelo de avaliação de desempenho, utilizam-se novos instrumentos de orientação pertinentes a esta fase de Avaliação. Ela é composta por cinco etapas principais: Teste de Independência Preferencial, Funções de Valor, Taxas de Substituição, Modelo Global e Perfil de Desempenho e a Análise de Sensibilidade; conforme o demonstrado na Figura 4.5.

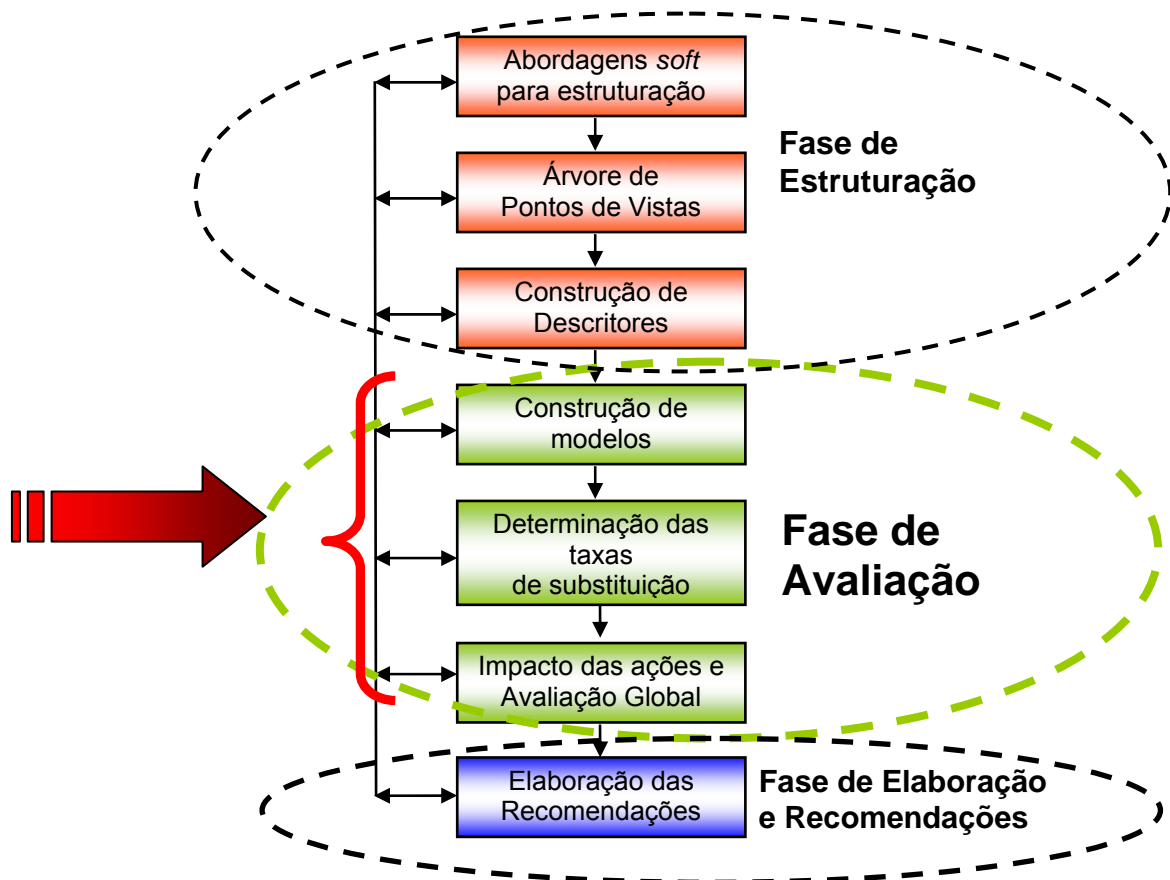


FIGURA 4.5 - FASES DO MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO.

Fonte: ENSSLIN, Leonardo, MONTIBELLER NETO, Gilberto M., NORONHA, Sandro M. (2001).

4.4.1 Teste de Independência Preferencial

Para que um ponto de vista seja considerado isolável, as ações potenciais devem poder ser nele avaliadas independentemente da performance destas ações nos demais PVFs que compõem a família (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 165). Um Ponto de Vista Fundamental é preferencialmente independente dos demais pontos de vistas se a ordem (ordinalidade) e a intensidade (cardinalidade) de preferência entre um par de ações potenciais, neste PVF, não dependem da performance destas mesmas ações nos demais (VINCKE, 1993, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO, e NORONHA, 2001, p. 165).

Embora, do ponto de vista teórico, o teste de independência preferencial devesse ser feito entre todos os pares de pontos de vistas, na prática tal procedimento se torna inviável devido ao grande número de comparações (BEINAT, 1995, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

O fluxograma do roteiro para o teste de independência preferencial está representado na figura 4.6:

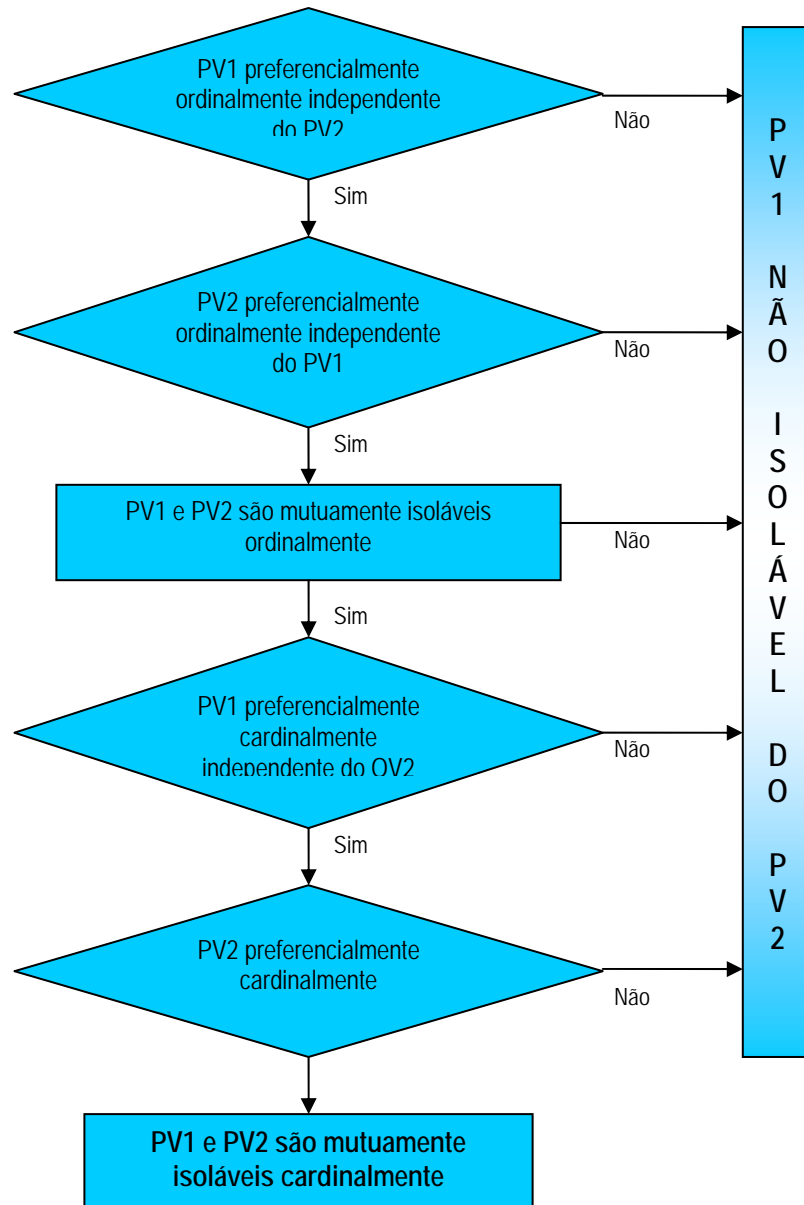


FIGURA 4.6 - FLUXOGRAMA DOS TESTES DE INDEPENDÊNCIA PREFERENCIAL.

Fonte: Ensslin, MONTIBELLER NETO e Noronha (2001, p. 168).

Existem dois tipos de independência preferencial: Ordinal e cardinal.

Inicialmente faz-se o teste de independência preferencial **ordinal** que tem como objetivo (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 173), verificar se a ordem de preferência entre duas ações em um Ponto de Vista permanece constante. Logo depois, tem o teste de independência preferencial **cardinal** que busca verificar se a diferença de atratividade (valor) entre duas ações,

em um determinado Ponto de Vista, não é afetada pelo impacto (performance) destas ações nos demais PVs.

LIMA (2003, p. 215) aborda com clareza as diversas etapas inerentes à construção dos descritores:

- 1) Conceituar os pontos de vistas fundamentais;
- 2) Identificar, se necessário, os pontos de vistas elementares em cada ponto de vista fundamental;
- 3) Hierarquizar os níveis de impacto, com a identificação do BOM e NEUTRO e a respectiva representação simbólica;
- 4) Submeter os descritores às seguintes propriedades: mensurabilidade, operacionalidade e compreensibilidade.

Na próxima etapa serão atribuídos valores a cada nível de performance dos descritores, segundo o sistema de valor do decisor.

4.4.2 Funções de Valor

Após a definição das ações potenciais, através da utilização dos descritores, busca-se quantificar o desempenho de acordo com as percepções e juízos de valor do decisor (LIMA, 2003, p. 224). O instrumento que ajuda o decisor a expressar, de forma numérica, suas preferências são as funções de valor.

“Uma função de valor é uma ferramenta julgada adequada, pelos decisores, para auxiliar a articulação de suas preferências, permitindo avaliar potenciais, segundo um determinado ponto de vista” (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 190). É um instrumento que busca quantificar os interesses dos decisores quanto à atratividade pelas ações segundo um determinado ponto de vista.

Pesquisas relatadas por Fischhoff et al. (1988) e Tversky, (1996, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 190) argumentam não existir uma função de valor definida na mente dos decisores. Normalmente, quando defrontadas com uma decisão, as pessoas não usam funções numéricas (utilidade ou valor) para avaliar ações.

Segundo Larichev (1992, ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 192), a grande desvantagem deste método é exigir dos decisores que expressem suas preferências numericamente, o que é uma forma não natural de raciocínio, podendo gerar funções de valor que estejam em desacordo com suas preferências.

Assim como tratado no tópico 4.3.4.2, os níveis de ancoragem – BOM e NEUTRO – foram fixadas, correspondendo respectivamente a 100 (cem) e 0 (zero) e as escalas foram geradas através da equação $f(x) = \alpha x + \beta$.

4.4.2.1 Método do Julgamento Semântico - MACBETH

Existem diversas abordagens disponíveis para a elaboração da função de valor, como a bissecção (FISHBURN, 1967; BODILY, 1985; VON WINTERFELDT E EDWARDS, 1986; GOODWIN E WRIGHT, 1991; BEINAT, 1995) e a pontuação direta (FISHBURN, 1967; VON WINTERFELDT E EDWARDS, 1986; GOODWIN E WRIGHT, 1991; BEINAT, 1995). No caso desta pesquisa, optou-se pelo MACBETH (BANA E COSTA E VANSNICK, 1995) por ser o mais aplicado no campo científico.

Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p. 195) afirmam que o MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) faz uso de um procedimento que consiste em questionar os decisores para que expressem verbalmente a diferença de atratividade entre duas ações potenciais **a** e **b** (com **a** mais atrativa que **b**), escolhendo-se uma das seguintes categorias semânticas:

C0 – nenhuma diferença de atratividade (**indiferença**)

C1 – diferença de atratividade **muito fraca**

C2 – diferença de atratividade **fraca**

C3 – diferença de atratividade **moderada**

C4 – diferença de atratividade **forte**

C5 – diferença de atratividade **muito forte**

C6 – diferença de atratividade **extrema**

Ao se fundamentar dessas informações, constrói-se uma matriz semântica com as respostas dos decisores de acordo com a questão formulada. “A grande vantagem deste método é que os decisores (...) expressam suas preferências entre pares de ações de forma qualitativa” (BEINAT, 1995, apud ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, p. 197).

O MACBETH oferece, segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001, p. 197), duas desvantagens principais. O primeiro reside no fato de que requer transformações matemáticas a partir dos julgamentos dos decisores, ou seja, os pontos são obtidos de forma indicativa. A segunda desvantagem é que algumas vezes não existe nenhuma função de valor compatível com a matriz de julgamentos fornecidos pelos decisores. Nestes casos, o MACBETH oferece sugestões alternativas de julgamentos semânticos para ultrapassar esse problema. Afirma, ainda, que no caso de haver um grande número de níveis de impacto (acima de cinco), o processo de questionamento torna-se tedioso, devido à elevada quantidade exigida de comparações.

O objetivo é ancorar a faixa de variação das funções de valor (ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001), fazendo que o nível BOM tenha uma atratividade equivalente em todos os descritores, o mesmo ocorrendo com o nível NEUTRO. Para tanto, faz-se a transformação linear positiva, assim como denominado por Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001, p. 202).

$$v(.) = a.m(.) + b$$

$m(.)$ = função de valor (escala de intervalos)

$v(.)$ = função transformada

a e b = constantes (sendo que a é uma constante positiva, $a > 0$)

Quando se trata de quatro ações potenciais a , b , c , d , e pertencentes ao conjunto A de ações viáveis (ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001, p. 189):

1. $v(a) > v(b)$ se e somente se, para o decisor, a é mais atrativa que b ($a P b$).
2. $v(a) = v(e)$ se e somente se, para o avaliador, a é indiferente a e ($a I e$).
3. $v(a) - v(b) > v(c) - v(d)$ se e somente se, para o avaliador, a diferença de atratividade entre a e b é maior que a diferença de atratividade entre c e d .

Após a determinação da função de valor, considera-se que é possível mensurar, de uma forma menos ambígua possível, a performance das ações de acordo com um ponto de vista.

Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001, p. 205) enfatizam que, segundo uma visão construtivista, não existe uma função de valor única ou a “melhor” função de valor associada a um dado descritor. Assim, esta deve ser construída para um decisor ou grupo de decisores, com o objetivo de avaliar as ações segundo um determinado ponto de vista. Logo, uma função de valor construído para um decisor não é válida para outra pessoa que se depare com a mesma situação decisória.

Até o presente momento, só é possível avaliar localmente o desempenho das ações. Para uma avaliação global, considerando-se todos os critérios simultaneamente, é necessário determinar um conjunto de parâmetros do modelo relativo às taxas de substituição.

4.4.3 Taxas de Harmonização

As taxas de harmonização ou de substituição de um modelo multicritério de avaliação expressam, segundo o julgamento dos decisores, a perda de performance que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho em outro (ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001, p. 217).

As taxas de substituição podem ser consideradas como constantes de escala que transformam valores locais de preferência em valores globais, levando em conta as compensações atribuídas pelos decisores.

Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001, p. 219) embasados na abordagem construtivista, não consideram a existência de taxas de substituições “verdadeiras”. Ratificam que as taxas de substituição são ferramentas que permitem aos decisores negociar suas opiniões, bem como definir, explicitamente, a forma de agregar performances locais.

Existem vários métodos para a determinação das taxas de substituição, dentre eles destacam-se:

- **Trade-off**

- **Swing Weights**
- **Comparação Par-a-Par**

O método *Trade-Off* consiste em comparar duas ações fictícias, com performances diferentes em apenas dois critérios, e com desempenho idêntico nos demais (ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001, p. 220). O ponto nevrálgico deste método é ajustar o nível de impacto de uma das ações, em um dos critérios, de maneira a que as duas ações sejam consideradas indiferentes pelos decisores.

O procedimento *Swing Weight* (BODILY, 1985; VON WINTERFELDT E EDWARDS, 1986; GOODWIN e WRIGHT, 1991; BEINAT, 1995) inicia-se a partir de uma ação fictícia com a performance no nível de impacto Neutro em todos os critérios do modelo. A maior vantagem deste método é a rapidez e simplicidade do procedimento.

A Comparação Par-a-Par é semelhante ao utilizado para determinar as funções de valor via Julgamento Semântico (BEINAT, 1995; LARICHEV e MOSHKOVICH, 1997). Segundo Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001, p.226), o procedimento adotado por este método consiste em comparar par-a-par ações fictícias com performances diferentes em apenas dois critérios, e com desempenho idêntico nos demais. Nestes dois critérios, uma ação possui o nível de impacto BOM no primeiro critério e NEUTRO no segundo, enquanto que uma segunda ação possuiria o nível NEUTRO no primeiro critério e BOM no segundo. Tal procedimento é feito com todos os pares de critérios do modelo.

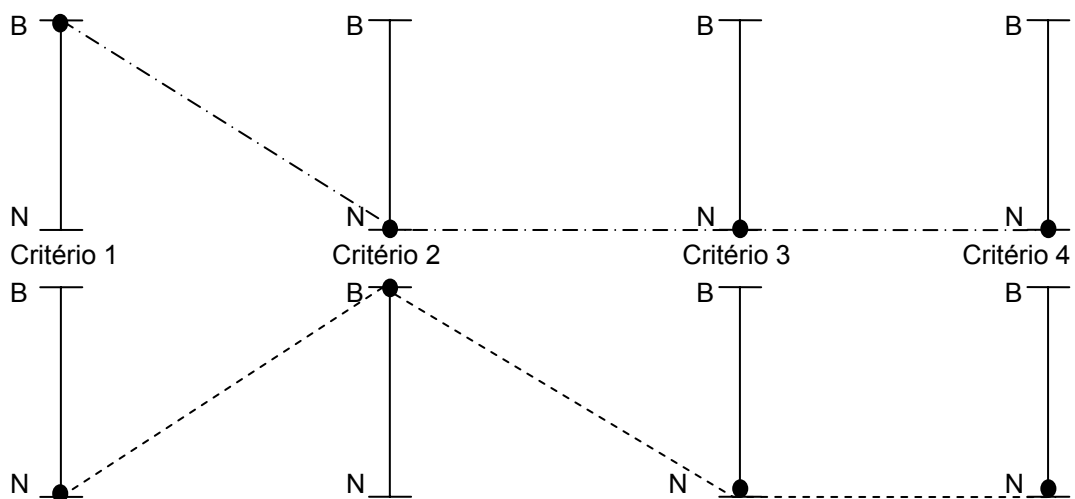


FIGURA 4.7- PERFIS DE IMPACTO DAS AÇÕES A E B.

Fonte: PETRI, 2000, P. 175.

Essa figura esclarece a metodologia de comparação par-a-par.

4.4.4 Avaliação das Ações Potenciais

Após a construção do modelo é necessário avaliar as ações potenciais sugeridas. Neste momento, serão identificadas as ações potenciais quanto ao desempenho da ação potencial em cada um dos critérios e subcritérios do modelo.

Para esta fase, mister se faz desenvolver o Modelo Global a partir da Fórmula de Agregação Aditiva. Esta função indicada abaixo irá refletir a ponderação de cada critério através da sua taxa de substituição. A Avaliação Global de uma ação potencial α é calculada por:

$$V(a) = w_1.v_1(a) + w_2.v_2(a) + w_3.v_3(a) + \dots + w_n.v_n(a)$$

Onde:

$V(a)$ – Valor Global da ação a .

$v_1(a), v_2(a), \dots, v_n(a)$ – Valor parcial da ação a nos critérios $1, 2, \dots, n$.

w_1, w_2, \dots, w_n – Taxas de Substituição dos critérios $1, 2, \dots, n$.

n – número de critérios do modelo.

Dagostin (2005, p. 94) afirma que o perfil de impacto da situação atual representa graficamente uma visão do comportamento do *status quo* sobre os aspectos que o decisor julga como relevantes no contexto em análise. Esta perspectiva (visualização) agrega mais conhecimento ao decisor, possibilitando identificar os pontos fortes e fracos do sistema em estudo. O mesmo procedimento pode ser realizado para simular o efeito de ações de aperfeiçoamento com vistas a permitir, compreender e visualizar suas conseqüências.

O perfil de impacto é especialmente útil para, além de avaliar as ações, possibilitar a geração de oportunidades para aperfeiçoá-las, com isso favorecendo o aumento do conhecimento dos decisores sobre o seu problema. (ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001, p.244).

Terminada a fase de avaliação passa-se para a última fase da metodologia: recomendações junto à análise de sensibilidade.

4.5 FASE DE RECOMENDAÇÕES DO MODELO

Esta última fase representa uma complementação das outras duas já construídas. Servirá como forma de garantir e avaliar o andamento das pesquisas já geradas.

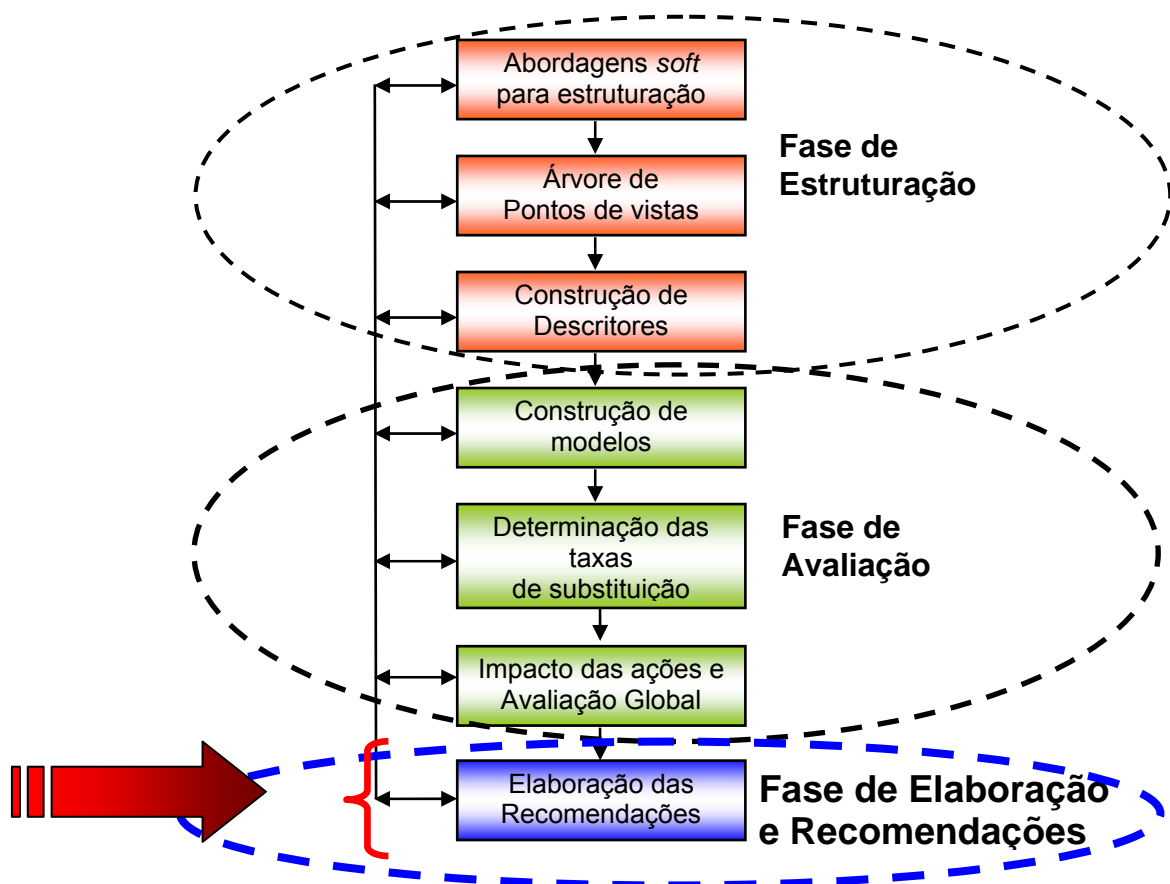


FIGURA 4.8 - FASES DO MODELO MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO.

Fonte: ENSSLIN, Leonardo, MONTIBELLER NETO, Gilberto M., NORONHA, Sandro M. (2001).

Nesta última fase está inserida a análise de sensibilidade, com uso do *software hiview*, que permite melhor entendimento e geração de novas avaliações e

recomendações a partir do modelo proposto. O próximo tópico esclarece melhor esta fase.

4.5.1 Análise de Sensibilidade

O objetivo desta fase é sanar as diversas imprecisões dos valores do modelo. Esta análise consiste no exame de robustez das respostas frente a alterações nos parâmetros do modelo (GOODWIN e WRIGHT, 1991, apud ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001). Permite saber se uma pequena alteração da taxa de compensação de um critério ou da performance de uma ação pode gerar uma grande variação na avaliação das ações potenciais. É considerada uma fase importante na aplicação de qualquer modelo, pois contribui para superar a falta de precisão na determinação dos valores dos parâmetros, gerar conhecimento sobre o problema e, finalmente, aumentar a confiança nos resultados obtidos (ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001, p. 269).

Como as preferências dos decisores são construídas e a quantificação dos seus juízos de valores (LIMA, 2003, p. 268) não é um processo natural em termos cognitivos, os valores dos parâmetros não devem ser encarados como valores exatos. Sendo assim, considera-se que tais parâmetros são faixas de valor, que no modelo são representados somente por um ponto. Daí a necessidade de se fazer uma análise frente a estas variações.

De acordo com Brandalise (2004, p. 92), alguns elementos devem ser considerados nesta fase:

- O “Mapa” não é o “Território” – quando a necessidade de simplificar um mapa (modelo) com o intuito de facilitar sua compreensão acaba fornecendo muitas simplificações e imprecisões;
- O “Futuro” não é o “Presente” que se repetirá – as alternativas, quando são implementadas, identificadas hoje como sendo capazes de satisfazer o decisor, não tenham o desempenho esperado num futuro próximo. Isto se caracteriza, à medida que o contexto pode se alterar num curto espaço de tempo;

- Os Dados não são o Resultado de Medidas Exatas – é importante compreender que os números apresentados nos modelos de apoio à decisão não configuram a exata realidade de um contexto decisório, e sim uma “ordem de magnitude” daquilo que tentam representar; já são suficientes para se perceber as fontes de imprecisão que são inerentes ao modelo;
- O Modelo não é uma Descrição Exata de Sistemas de Preferências – a forma como o facilitador interpreta o processo de apoio à decisão, isto é, a maneira de como ele obtém as informações do decisor, fatalmente influenciará e, às vezes, de maneira significativa, nas respostas elaborada pelo mesmo.

4.6 UMA PROPOSTA CONSTRUTIVISTA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão é uma ciência que busca gerar conhecimento e entendimento ao decisor com vistas a uma maior performance do conhecimento. Sendo um procedimento personalizado, o MCDA-C considera não apenas os aspectos quantitativos (número de reclamações, variáveis físicas...), mas também os qualitativos (fatores sociais, políticos...) na sua avaliação.

Para Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001), os procedimentos da Metodologia MCDA-C geram conhecimento e entendimento ao decisor, para que ele consiga visualizar as possíveis ações que podem modificar o desempenho dos aspectos por ele julgados como relevantes. As idéias, modelos e métodos utilizados, ao contrário das equivalentes nas ciências físicas e naturais, podem, em raríssimos casos, proclamar e descrever realidades que serão independentes do observador e que existam independentemente de outros atores humanos.

As questões subjetivas, o juízo de valor dos atores e a complexidade dos aspectos envolvidos participam da base desta visão sistêmica.

Tratar das estratégias de Marketing analisando-se apenas os aspectos qualitativos é uma atitude natural entre os estudiosos da área. Mckenna (1997)

defende esta idéia ao assegurar que o pessoal de marketing que se baseia em números tem poucas possibilidades de sucesso.

Uma abordagem qualitativa ao mercado vai além dos números, explorando as tendências e percepções que geram os números. Analisa as atitudes dos consumidores e as relações pessoais. Só compreendendo o mercado de forma qualitativa é que os comerciantes poderão criar o futuro. (McKENNA, 1997, p. 36).

Precisamos de mais empresas que ajam de forma empreendedora. Os empreendedores bem-sucedidos não se preocupam com as projeções estatísticas do mercado. Não se importam se as projeções mostram um mercado de 5 ou de 500 milhões de dólares. Planejam a estratégia de forma qualitativa. Simplesmente investem nas boas idéias, transformam-nas em produtos, ajustando-os constantemente às necessidades do mercado. Criam suas próprias oportunidades, esforçando-se o mais que podem, com a maior rapidez possível (ibidem, p. 36).

Mckenna (1997) afirma que a abordagem qualitativa é importante também para as vendas. Os consumidores tendem a tomar suas decisões com base em fatores mais qualitativos, tais como liderança, serviço, confiabilidade e reputação; se uma empresa consegue consolidar sua credibilidade junto a pessoas importantes no setor, provavelmente terá sucesso.

A pesquisa de Mckenna (1997) forneceu dados para comprovar esta idéia que compromete e limita o campo de atuação do profissional de marketing. Mais do que obter dados relevantes ou abstratos sobre o mercado e o cliente, é essencial caracterizá-los com as referências específicas dos seus desejos e interesses, de onde se pode inferir ser o MCDA-C bastante apropriado para o caso.

Enfim, cabe a ressalva de que não foram localizadas, até o presente momento, pesquisas que envolvam a interdisciplinaridade do marketing de relacionamento e o MCDA-C. Encontraram-se trabalhos que focalizam apenas a relação da metodologia e as vendas da empresa, não se considerando as outras variáveis que validam um melhor relacionamento entre a empresa (neste caso a MSF) e seus diversos clientes, funcionários e fornecedores.

5 ESTUDO DE CASO

A questão central desta pesquisa é uma proposta de apoio às decisões da proprietária da empresa, principal componente entre os *stakeholders* envolvidos. Para tanto, valeu-se do paradigma construtivista, tendo em vista se proceder a uma avaliação do desempenho da organização, com foco no marketing de relacionamento, orientada para o seu aperfeiçoamento à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista – MCDA-C. O objetivo maior é apoiar a proprietária da empresa no seu processo de consolidação local e na conquista de novos mercados.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A MSF, indústria de pequeno porte, localizada na região metropolitana de Salvador, é o foco desta pesquisa. É dirigida por uma das sócias que está à frente deste empreendimento há 22 anos. Com um portfólio contendo mais de 350 modelos de produtos, com destaque para bolsas e pastas em couro, a MSF atende ao mercado baiano e do nordeste focalizando, em especial, produtos inovadores e de qualidade na costura. Seu público é, na maioria, composto de clientes atacadistas que buscam a diferenciação e o atendimento exclusivo.

Esta empresa tem, aproximadamente, 14 indústrias como concorrentes diretos, entretanto com um diferencial: possui 20 anos de experiência na confecção de bolsas e pastas em couro e serve de referência para o mercado na questão **criatividade e inovação**.

São modelos de brindes confeccionados em bolsas, pastas em couro, sacolas em EVA e PVC que, em geral, são elaborados a partir dos pedidos solicitados, contendo a impressão institucional. Uma das maiores preocupações da dirigente da empresa está em desenvolver produtos personalizados, criativos e de acordo com as necessidades do cliente. A empresa segmentou seu mercado nas vendas em quantidades (atacado), com pouco interesse em atender ao público varejista.

Atualmente, objetivando aperfeiçoar o relacionamento com os clientes da indústria de brindes MSF, e uma melhor performance perante os concorrentes (ser mais competitiva), decidiu-se realizar uma avaliação do seu marketing de relacionamento, segundo sua percepção de consumidor, a fim de identificar oportunidades para atingir as melhorias desejadas.

5.2 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

Esta é a fase da elaboração do modelo que requer maior cuidado no processo de apoio à decisão.

Neste momento, é relevante se demarcar a respeito da importância crítica da estruturação da informação sobre o modo como se toma decisões em situações incertas. O entendimento e a aplicação desse conhecimento revertem na consistência e qualidade de decisões a que se propõe serem aperfeiçoadas.

Os atores que participam deste processo decisório são os indicados abaixo:

Decisor: Diretora da organização.

Agidos: Clientes, funcionários, parceiros, fornecedores e concorrentes.

Facilitador: a autora

Para o levantamento dos dados foram feitas entrevistas com a decisora. Tais entrevistas (estruturação) se estenderam por duas horas, sendo registradas por um gravador. Foram dados os seguintes passos:

- 1º) na primeira entrevista o decisor foi solicitado a falar a respeito de perguntas, assim como as referidas no quadro 2.2.;
- 2º) o facilitador transcreveu a gravação da entrevista, atento à identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs);
- 3º) o facilitador identificou as possíveis áreas de preocupação, aglutinando-as;
- 4º) na segunda entrevista, o decisor conferiu e analisou as áreas de preocupações, indicando possíveis correções e discorrendo com mais profundidade os EPAs identificados;

5º) outra vez há transcrição dos trechos da entrevista e certificação com a decisora dos dados obtidos para a construção dos mapas de relações meios-fins, assim como está no apêndice A.

Nas próximas sessões serão descritos os dados obtidos através deste cuidadoso sistema de gravação e conferência do decisor.

5.2.1 Rótulo do Problema

Para este estudo, o rótulo identificado como mais apropriado foi: “**Construir um Modelo de Marketing de Relacionamento**”. Tal rótulo deveria estar bem estruturado a fim de não comprometer o foco do trabalho. Sua definição foi fundamentada em relatos livres do problema, de modo a evitar julgamentos de valor do facilitador.

5.2.2 Elementos Primários de Avaliação – EPAs

Os EPAs (62 no total) foram obtidos através da entrevista com a decisora. Para efeito ilustrativo são apresentados alguns, a seguir:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Valores 2. Qualidade de Vida 3. Reforço na área de vendas 4. Co-participação nas decisões dos objetivos dos clientes 5. Contribuição sociocultural ao país 6. Desinteresse a pedidos rotineiros 7. Preferência por clientes de grande porte 8. Tempo para fechar um pedido 9. Identidade do produto 10. Desinteresse por clientes pequenos |
|--|

QUADRO 5.1 - ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO.

Fonte: Autora (2006)

Os demais EPAs estão presentes no Apêndice I. No Apêndice II encontra-se a descrição da entrevista realizada com a decisora.

5.2.3 EPAs Orientados para a Ação

A transformação dos EPAs em conceitos orientados para a ação corresponde a identificar o verbo que representa a preocupação do decisor e colocá-lo no infinitivo (a exemplo: “assegurar”, “garantir”, “incrementar”), de modo a caracterizar o dinamismo do conceito.

Segundo Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001, p.80), o sentido do conceito está baseado, em parte, na ação que ele sugere. Tal dinamismo pode ser obtido colocando-se o verbo no infinitivo e, em seguida, buscando junto ao decisor seu entendimento daquilo que ele considera o oposto psicológico.

Todos os EPAS orientados para a ação estão descritos no Anexo III.

1. Aumentar os valores éticos como base na negociação com clientes e fornecedores... Permitir falta de respeito.
2. Garantir a qualidade de vida dentro da empresa... Manter o excesso de trabalho.
3. Reforçar a área de vendas... Ter um limitado número de vendedores com diversidade pequena e volume aquém do necessário.
4. Assegurar maior contribuição nas questões socioculturais do país... Manter-se à parte e com pouca participação na localidade do bairro.
5. Exigir a diminuição por pedidos rotineiros... Suportar os pedidos menores e rotineiros por questões financeiras e manutenção básica da organização.
6. Assegurar o aumento da quantidade de clientes de grande porte... Manter uma maior quantidade de clientes de pequeno porte (pequena empresa) com pouca capacidade de compra e constante interesse em barganhar.
7. Assegurar um maior tempo para atendimento de um pedido... Ter pouco tempo para finalização de um pedido com os dados básicos para o cliente.
8. Garantir o incremento de produtos produzidos e criados com identidade e exclusividade... Satisfazer o padrão de produtos determinado pelo mercado.
9. Intensificar a preferência pelo desafio do “novo”... Manter a rotina da elaboração de produtos já existentes no mercado com pouca criatividade.
10. Garantir a produção de mais produtos com criatividade... Continuar a produzir com pouca frequência produtos exclusivos.

QUADRO 5.2 - ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO ORIENTADOS PARA AÇÃO.

Fonte: Autora (2006)

De posse desses conceitos, o próximo passo é reuni-los, conforme o conteúdo, na intenção de ter uma “lente de aumento” para se observar as peculiaridades da análise. Sendo assim, estabeleceu-se a divisão em três aspectos: Pessoais, Mercadológicos e Industriais.

5.2.4 Mapas de Relações Meios-Fins

A construção dos mapas teve início com os EPAs orientados para a ação. Neste momento, o facilitador solicitava ao decisor comentar mais sobre a idéia indicada naquele EPA. À medida que o decisor discorria sobre o tema, iam surgindo novos conceitos e, mais uma vez, o facilitador requeria mais informações até a finalização, conforme indica mais adiante a figura 5.1 – Mapa das Relações Meios-fins.

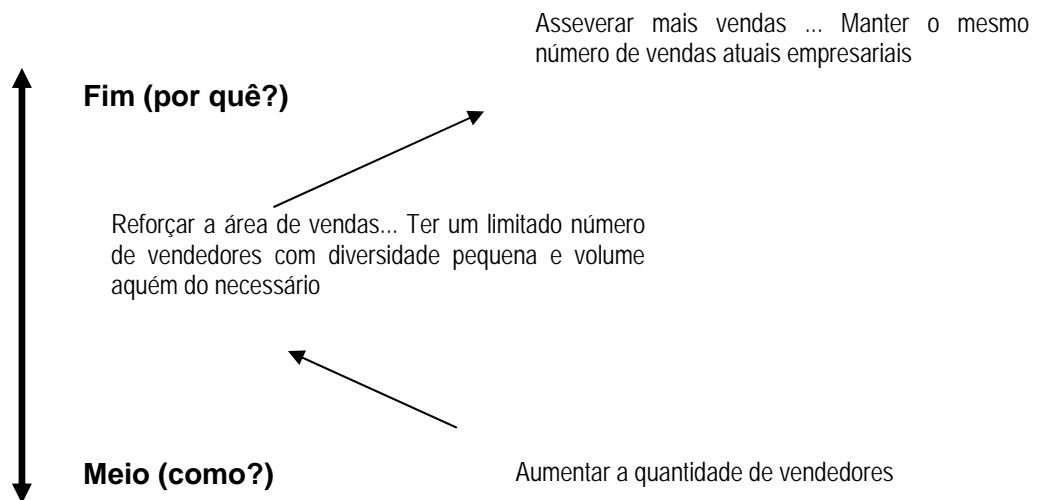


FIGURA 5.1 - CONSTRUÇÃO DA HIERARQUIA DO CONCEITO EM RELAÇÃO AOS MEIOS E FINS

Fonte: Adaptação Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001)

A partir de um determinado conceito (*Reforçar a área de vendas... Ter um limitado número de vendedores com diversidade pequena e volume aquém do necessário*) examinou-se junto ao decisor quais os meios (*Aumentar a quantidade de vendedores*) necessários para atingí-lo, ou, quais os fins (*Asseverar mais vendas... Manter o mesmo número de vendas atuais*) a que se reservou. A figura 5.1 ilustra este conceito.

A análise de tais conceitos é auxiliada pela construção do mapa global que, dividido em pequenos mapas menores, formam os *clusters*. O *cluster* permite uma visão macroscópica do mapa, facilitando a análise e o entendimento do mesmo.

Para este trabalho foram identificados três *clusters*: aspectos pessoais, mercadológicos e industriais. Eles estão mostrados na versão final do mapa de relações meios e fins indicada na figura 5.2.

Nos três *clusters* identificados, surgiram oito ramos encontrados pelo facilitador, juntamente com o decisor. Estes ramos são descritos com mais detalhes na próxima seção – Pontos de Vistas Fundamentais. É a partir dos ramos encontrados, que é possível se investigar com mais detalhes os pontos de vistas que os decisores buscam levar em conta no modelo multicritério.

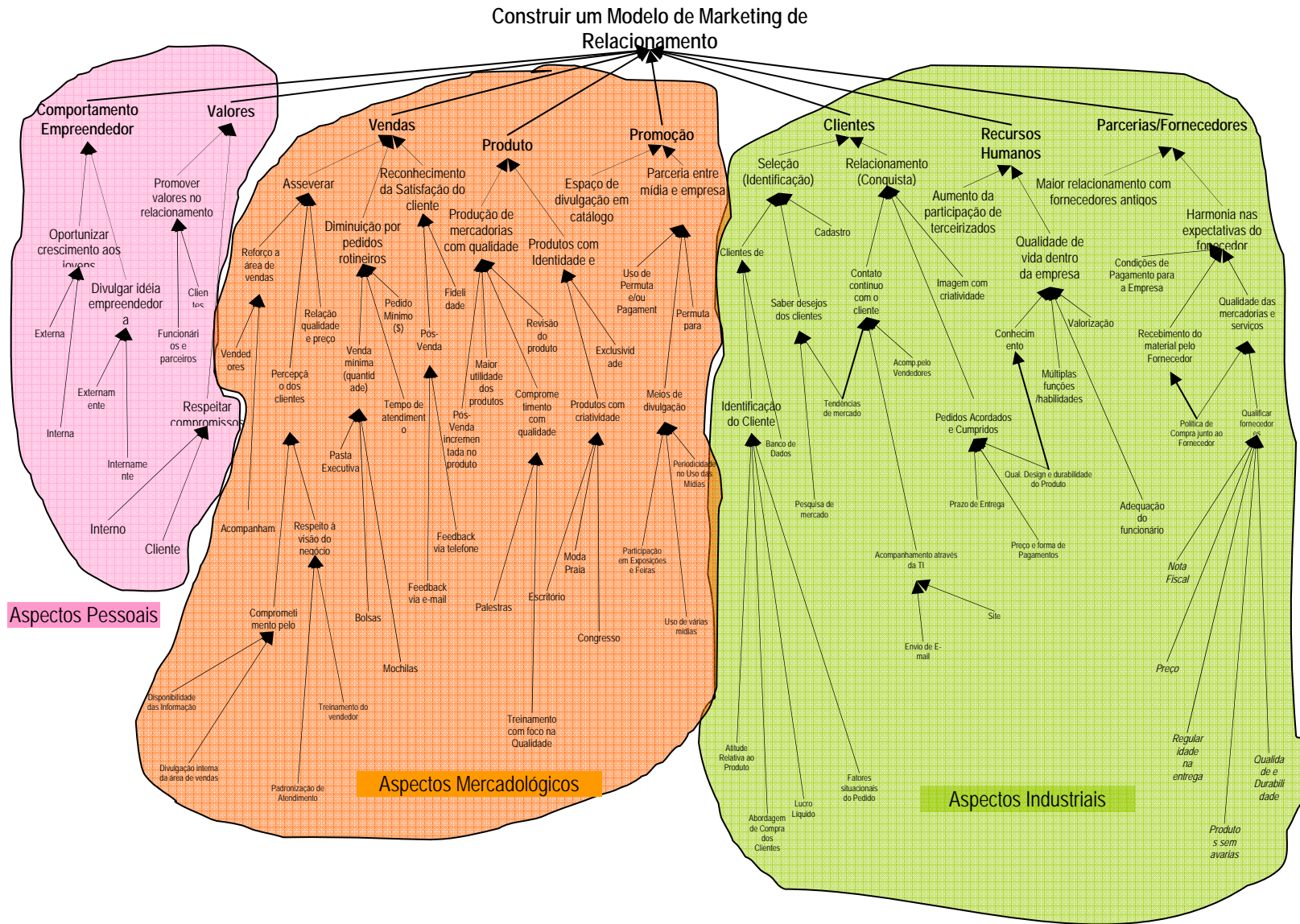


FIGURA 5.2 - VERSÃO FINAL DO MAPA DE RELAÇÕES MEIOS E FINS

FONTE: Autora (2006)

O processo de transição do mapa de relações meios-fins para a estrutura hierárquica de valor requer conhecer alguns passos. O primeiro passo é a identificação dos *clusters*, como foi tratado anteriormente.

Conforme a abordagem na seção 4.3.3, a estrutura dos mapas é formada por conceitos meios e conceitos fins. A estruturação é criada a partir dos aspectos mais mensuráveis até os menos mensuráveis e mais qualitativos. Esse segundo passo é exemplificado na figura a seguir.

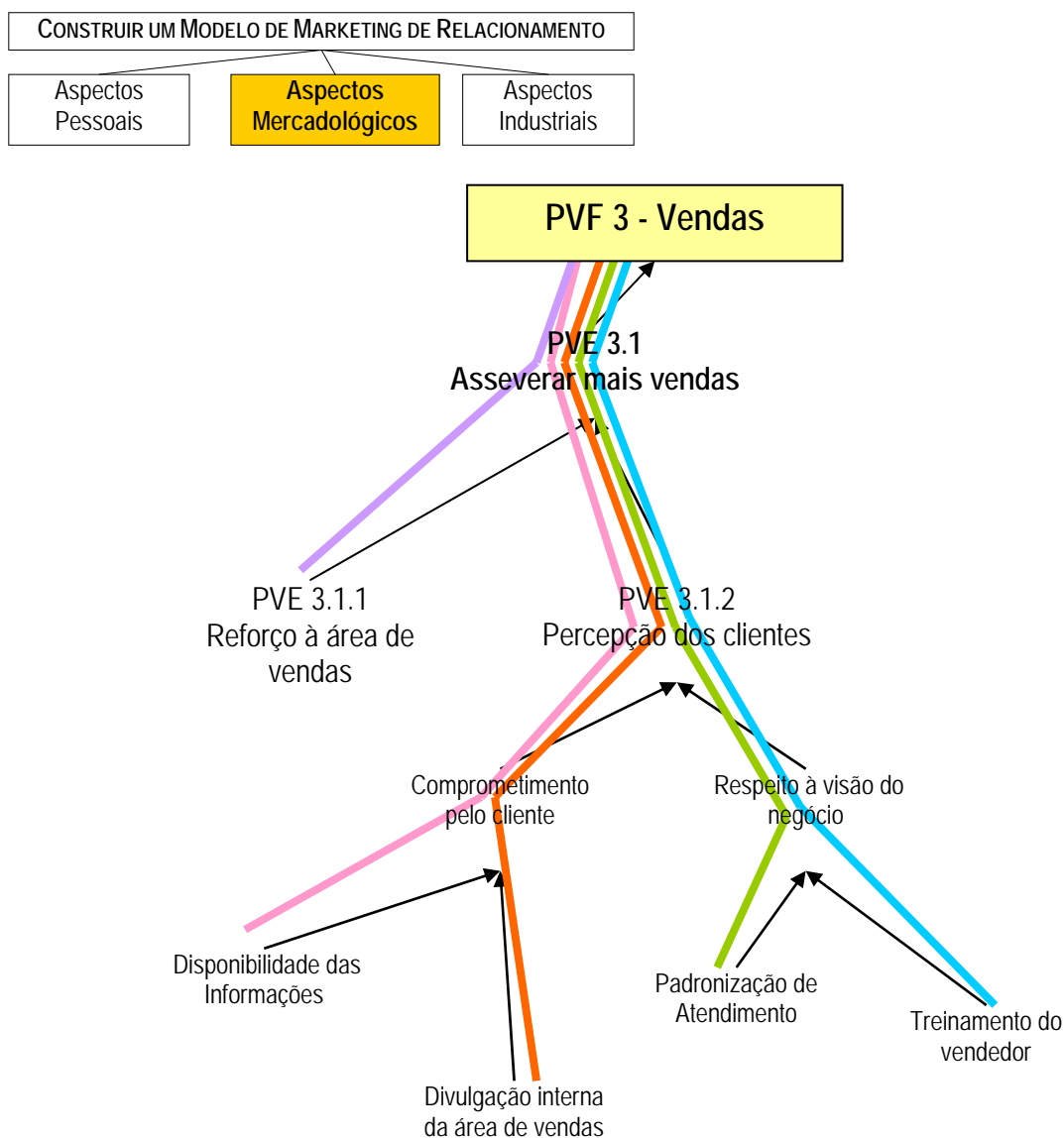


FIGURA 5.3 - ANÁLISE TRADICIONAL DO RAMO ASSEVERAR MAIS VENDAS – PONTO DE VISTA FUNDAMENTAL “VENDAS”

FONTE: Autora (2006)

Num terceiro momento, mister se faz analisar os eixos das ações potenciais e logo após determinar os Pontos de vistas Fundamentais (PVF) e os Pontos de vistas Elementares (PVE) – aspectos a serem tratados logo a seguir.

5.2.4.1 Pontos de Vistas Fundamentais

Os Pontos de vistas Fundamentais (PVFs) explicitam os valores que os decisores consideram importantes naquele contexto e, ao mesmo tempo, definem as características das ações que são de interesse dos decisores (BANA E COSTA, 1992 apud ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001).

Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001) também afirmam que os pontos de vistas fundamentais são aqueles aspectos considerados, por pelo menos um dos decisores, como fundamentais para se avaliar as ações potenciais.

Na figura 5.4 estão representadas as áreas de interesse (*clusters*) “Aspecto Pessoal”. A detecção de *clusters* permite considerá-los como “ilhas” dentro do mapa cognitivo global asseguram Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001, p. 116). Estes foram disponibilizados nas seguintes partes:

- **1** objetivo estratégico
- **3** áreas de interesse
- **8** critérios ou PVF
- **17** subcritérios ou PVE de primeiro nível
- **38** subcritérios ou PVE de segundo nível
- **28** subcritérios ou PVE de terceiro nível
- **15** subcritérios ou PVE de quarto nível

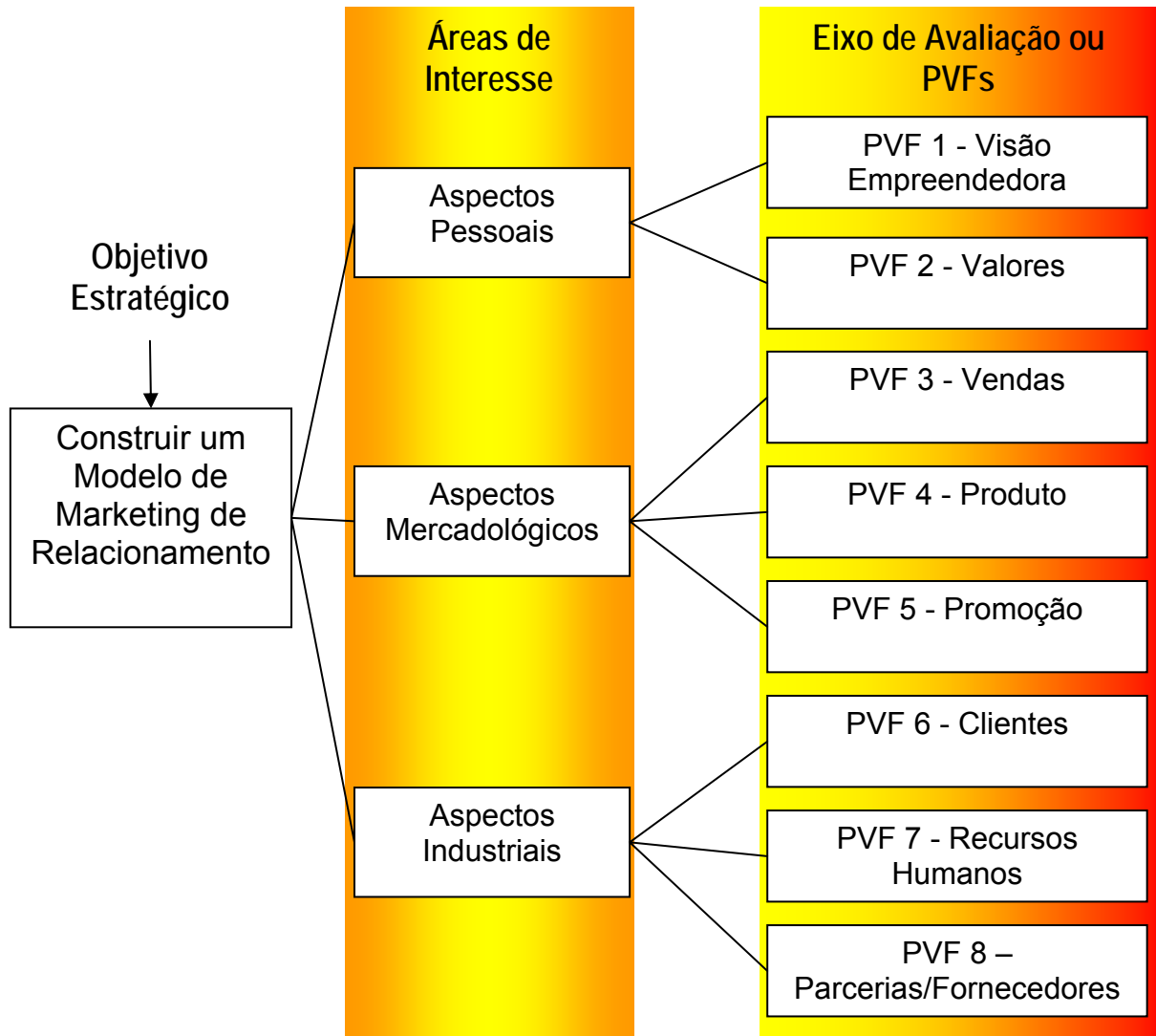


FIGURA 5.4 - ÁRVORE DE CANDIDATOS A PONTOS DE VISTAS FUNDAMENTAIS.

Fonte: Autora (2006)

Para a construção desta árvore, considerou-se os componentes do marketing de relacionamento indicados por Gordon (1998, p. 45): Cultura e Valores, Liderança, Estratégia, Estrutura, Pessoal, Tecnologia, Conhecimento e Percepção, e Processos.

A seguir está destacada cada parte da estrutura arborecente, de modo a uma melhor identificação (hierarquização).

PVF 1 - Comportamento Empreendedor

PVE 1.1 - Oportunizar crescimento aos jovens

PVE 1.1.1 Externa

PVE 1.1.2 Interna

PVE 1.2 - Divulgar idéia empreendedora

PVE 1.2.1 Externamente

PVE 1.2.2 Internamente

PVF 2 - Valores

PVE 2.1 - Promover os valores no relacionamento (respeito e cordialidade)

PVE 2.1.1 Funcionários e parceiros

PVE 2.1.2 Clientes

PVE 2.2 - Respeitar compromissos

PVE 2.2.1 Interno

PVE 2.2.2 Cliente

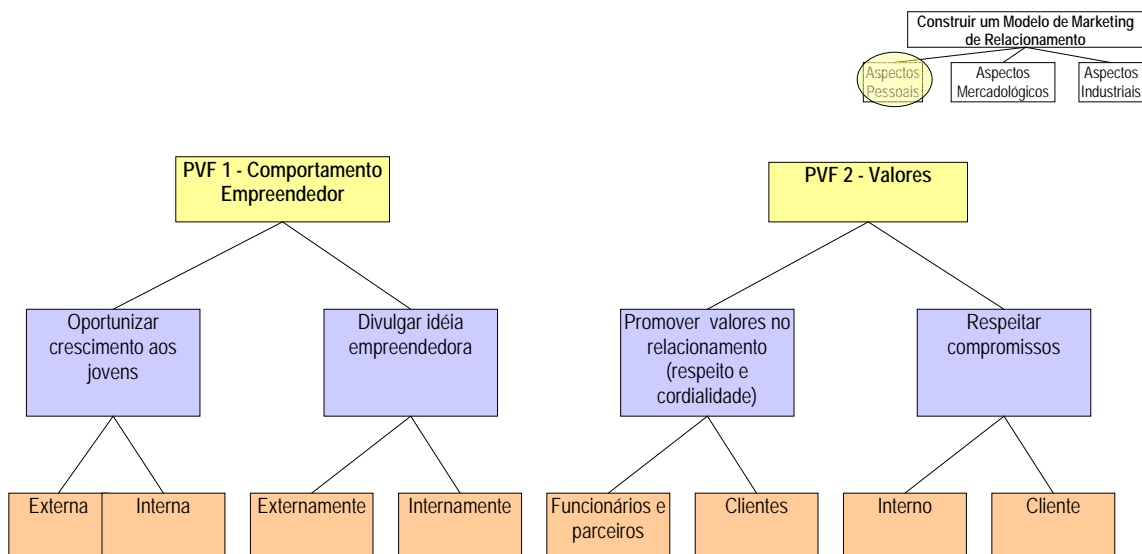


FIGURA 5.5 - ASPECTOS PESSOAIS.

FONTE: Autora (2006)

PVF 3 - Vendas

PVE 3.1 - Asseverar mais vendas

PVE 3.1.1 Reforço a área de vendas

PVE 3.1.1.1 Vendedores

PVE 3.1.1.2 Acompanhamento do cliente

PVE 3.1.2 Percepção dos clientes

PVE 3.1.2.1 Comprometimento pelo cliente

PVE 3.1.2.1.1 Disponibilidade das Informações

PVE 3.1.2.1.2 Divulgação interna da área de vendas

PVE 3.1.2.2 Respeito à visão do negócio

PVE 3.1.2.2.1 Padronização de Atendimento

PVE 3.1.2.2.2 Treinamento do vendedor

PVE 3.1.3 Relação qualidade e preço

PVE 3.2 - Diminuição por pedidos rotineiros

PVE 3.2.1 Venda mínima (quantidade)

PVE 3.2.1.1 Pasta Executiva

PVE 3.2.1.2 Bolsas

PVE 3.2.1.3 Mochilas

PVE 3.2.2 Pedido Mínimo (\$)

PVE 3.2.3 Tempo de Atendimento

PVE 3.3 - Reconhecimento da Satisfação do Cliente

PVE 3.3.1- Pós-Venda

PVE 3.3.1.1 - *Feedback* via e-mail

PVE 3.3.1.2 - *Feedback* via telefone

PVE 3.3.2 – Fidelidade

PVF 4 – Produto

PVE 4.1 - Produção de mercadorias com qualidade

PVE 4.1.1 - Pós-vendas incrementada no produto

PVE 4.1.2 - Maior utilidade dos produtos

PVE 4.1.3 - Comprometimento com qualidade

PVE 4.1.3.1 – Palestras

PVE 4.1.3.2 - Treinamento com foco na Qualidade

PVE 4.1.4 - Revisão do produto

PVE 4.2 - Produtos com identidade e exclusividade

PVE 4.2.1 - Produtos com criatividade

PVE 4.2.1.1 – Escritório

PVE 4.2.1.2 – Moda Praia

PVE 4.2.1.3 – Congresso

PVE 4.2.2 – Exclusividade

PVF 5 – Promoção

PVE 5.1 - Espaço de divulgação em catálogo

PVE 5.2 - Parceria entre mídia e empresa

PVE 5.2.1 - Uso de permuta e/ou pagamento

PVE 5.2.2 - Meios de divulgação

PVE 5.2.2.1 - Participação em exposições e feiras

PVE 5.2.2.2 - Uso de várias mídias

PVE 5.2.2.3 - Periodicidade no uso das mídias

PVE 5.2.3 - Permuta para promoção da empresa

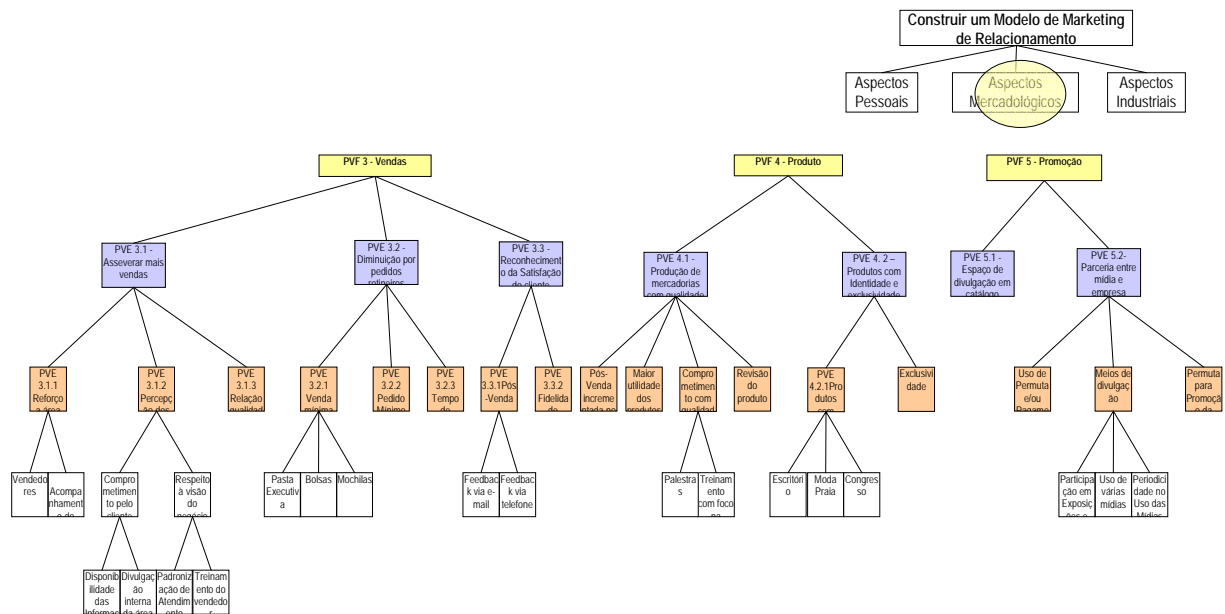


FIGURA 5.6 - ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

FONTE: Autora (2006)

PVF 6 – Clientes

PVE 6.1 - Seleção (Identificação)

PVE 6.1.1 – Clientes de Grande Porte

PVE 6.1.1.1 – Identificação do Cliente

PVE 6.1.1.1.1 - Atitude relativa ao produto

PVE 6.1.1.1.2 - Abordagem de compra dos clientes

PVE 6.1.1.1.3 - Fatores situacionais do pedido

PVE 6.1.1.1.4 – Lucro

PVE 6.1.1.2 Banco de Dados

PVE 6.1.2 – Saber desejos dos clientes

PVE 6.1.2.1 - Pesquisa de mercado

PVE 6.1.2.2 - Tendências de mercado

PVE 6.1.3 – Cadastro

PVE 6.2 - Relacionamento (Conquista)

PVE 6.2.1 - Contato contínuo com o cliente

PVE 6.2.1.1 - Acompanhamento através da TI

PVE 6.2.1.1.1 – Site

PVE 6.2.1.1.2 - Envio de e-mail

PVE 6.2.1.2 - Acompanhamento através dos vendedores

PVE 6.2.2 - Pedidos Acordados e Cumpridos

PVE 6.2.2.1 - Prazo de Entrega

PVE 6.2.2.2 - Preço e Forma de Pagamento

PVE 6.2.2.3 - Qualidade e Design e Durabilidade do Produto

PVE 6.2.3 - Imagem da Empresa com o Foco na Criatividade

PVE 7 – Recursos Humanos

PVE 7 - Aumento da participação de terceirizados

PVE 7.2 - Qualidade de vida dentro da empresa

PVE 7.2.1 – Conhecimento dos funcionários quanto à missão e objetivos da empresa

PVE 7.2.2 - Adequação do funcionário às suas habilidades

PVE 7.2.3 - Os colaboradores em múltiplas funções/habilidades

PVE 7.2.4 - Valorização do lado humano

PVE 8 – Parcerias/Fornecedores

PVE 8.1 - Harmonia das expectativas dos fornecedores e comprador

PVE 8.1.1 - Fidelidade dos fornecedores na qualidade das mercadorias e serviços

PVE 8.1.1.1 - Qualificar fornecedores

PVE 8.1.1.1.1 - Nota fiscal

PVE 8.1.1.1.2 - Preço

PVE 8.1.1.1.3 – Regularidade na entrega

PVE 8.1.1.1.4 – Produtos sem avarias

PVE 8.1.1.1.5 - Qualidade e durabilidade

PVE 8.1.1.2 - Política de compra junto ao fornecedor

PVE 8.1.2 – Condições de Pagamento para a empresa

PVE 8.1.3 - Recebimento do material pelo fornecedor

PVE 8.2 - Maior relacionamento com fornecedores antigos

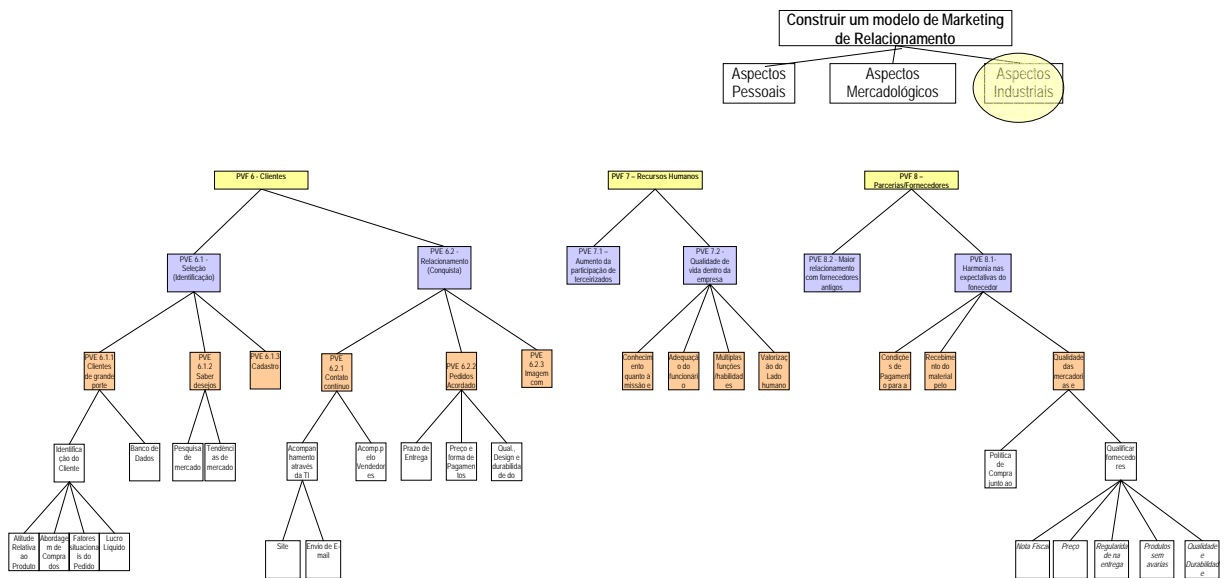


FIGURA 5.7 - ASPECTOS INDUSTRIAIS.

Fonte: Autora (2006)

A figura 5.8 revela as Estrutura Hierárquica de Valor explicitando o conjunto dos PVFs e PVEs obtidos na pesquisa. Após determinação com clareza das Árvore de Valor, busca-se construir os descritores.

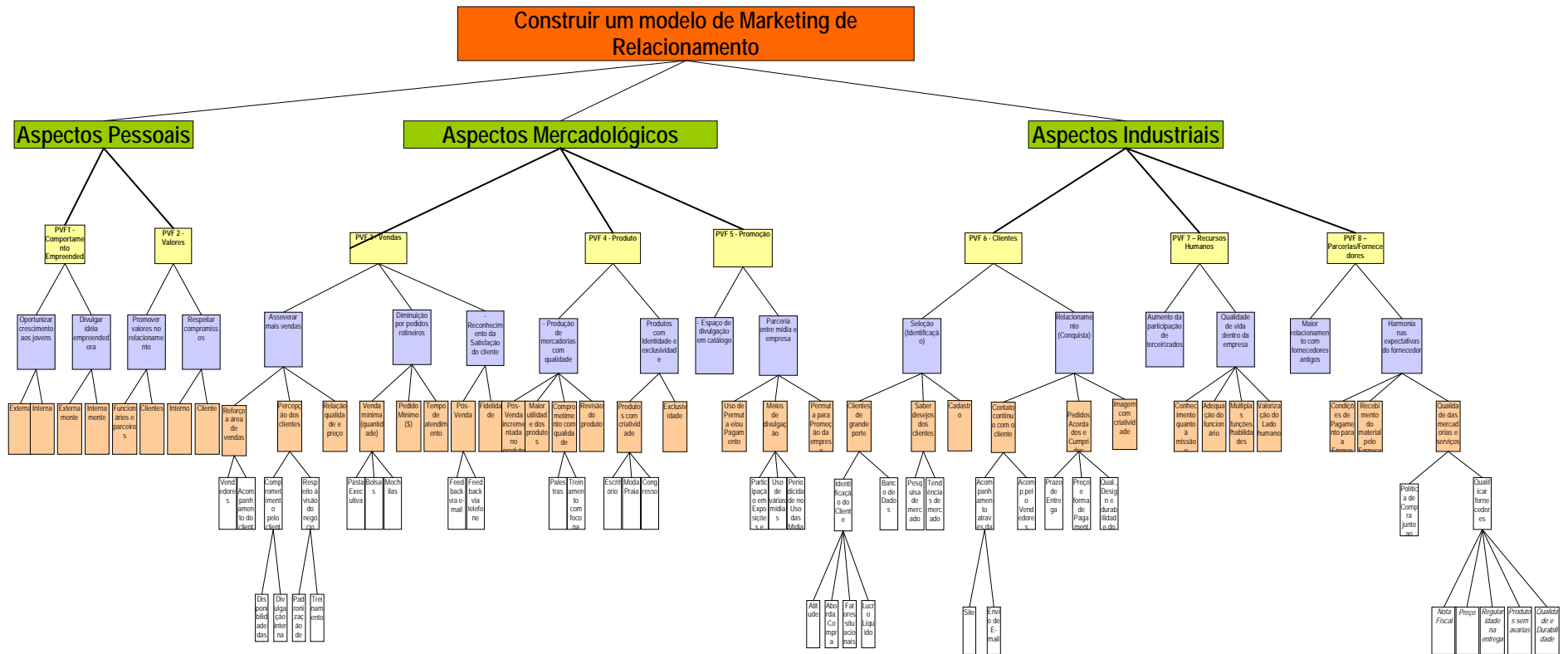


FIGURA 5.8 - ÁRVORE DE PVFS COM OS RESPECTIVOS PVES

Fonte: Autora (2006)

5.2.5 Descritores

Após definição dos PVEs e PVFs, foram determinadas para todo o modelo 67 descritores. Cada descritor recebeu os pontos âncoras (BOM e NEUTRO). Na figura 5.9 está descrito um exemplo prático do PVF1 – Aspectos Pessoais.

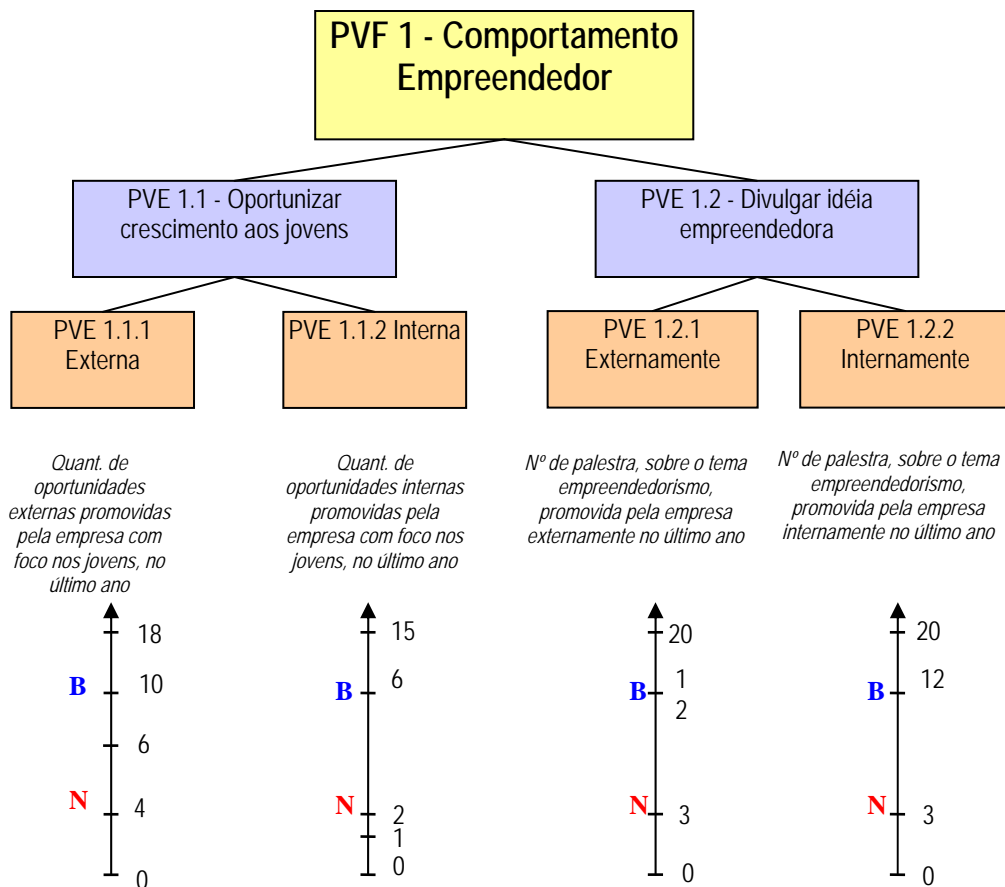


FIGURA 5.9 - ESTRUTURA DO PVF 1 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR – DESCRITORES QUANTITATIVOS.

Fonte: Autora (2006)

Elaborar o descritor requer cautela e exigência quanto ao aprofundamento das discussões. Para cada ponto de vista se constrói um descritor a ele associado, de modo a refletir os valores dos decisores, assim como as características das ações a serem consideradas.

Para melhor entendimento e linearidade das etapas da Metodologia MCDA-C, os exemplos citados a partir daqui estarão no âmbito do PVF1 – Aspectos Pessoais e PVF2 – Valores.

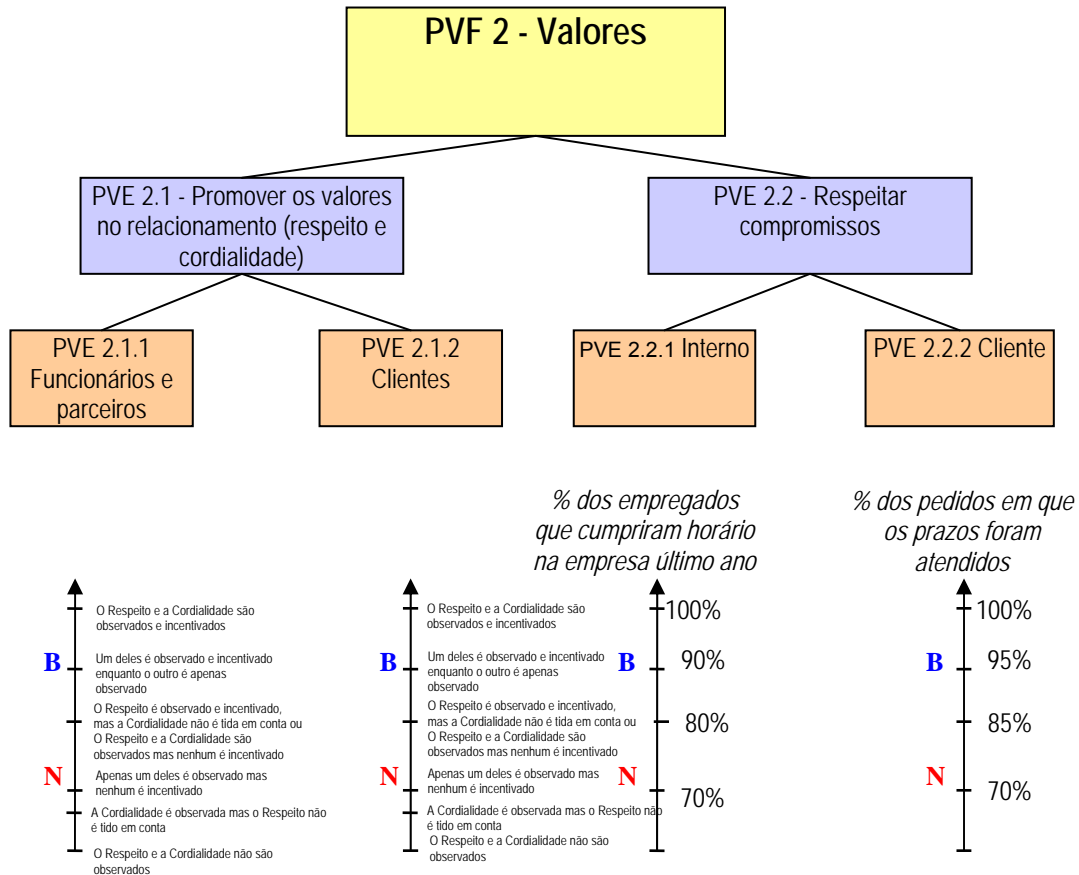


FIGURA 5.10 - ESTRUTURA DO PVF 1 – VALORES – DESCRITORES QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

Fonte: Autora (2006)

Cada descritor deve ser interpretado como uma preferência parcial. Este é construído em forma personalizada para cada contexto. A qualidade do descritor refletirá a qualidade do modelo. Para o descritor poder servir como base de comparação de desempenho, bem como poder testar a sua isolabilidade, entre distintos pontos de vistas, existe a necessidade de se estabelecer âncoras ou níveis de referências para os possíveis níveis de impacto. Estas referências denominam-se BOM e NEUTRO. Com isso fica mais claro, no processo decisório, identificar quais ações são as atrativas e quais não são. Já o nível BOM demarca as ações que têm uma performance, julgada pelo decisor, como de desempenho excelente. Entre os níveis Bom e Neutro estão as ações que nesta propriedade apresentam

desempenho de mercado. O nível de impacto refletido num descritor deve ser ordenado numa ordem de preferência, de baixo para cima, do menos ao mais preferível. Está demonstrado nas tabelas a seguir um descritor quantitativo e um qualitativo respectivamente.

Nível	Descritor Número de ações externas promovidas pela empresa com foco nos jovens, no último ano, com a participação de cinco ou mais pessoas.	Representação Simbólica	Posição Bom e Neutro
N5	18 ou mais		
N4	10		BOM
N3	6		
N2	4		NEUTRO
N1	1 ou nenhuma		

QUADRO 5.3 - PVE 1.1.1 “OPORTUNIZAR CRESCIMENTO DOS JOVENS DA COMUNIDADE”

Fonte: Autora (2006)

Nível	Descritor	Representação Simbólica	Referência
N6	O Respeito e a Cordialidade são observados e incentivados		
N5	Um deles é observado e incentivado enquanto o outro é apenas observado		BOM
N4	O Respeito é observado e incentivado, mas a Cordialidade não é tida em conta ou O Respeito e a Cordialidade são observados, mas nenhum é incentivado		
N3	Apenas um deles é observado, mas nenhum é incentivado		
N2	A Cordialidade é observada, mas o Respeito não é tido em conta		NEUTRO
N1	O Respeito e a Cordialidade não são observados		

QUADRO 5.4 - PVE 2.1.1 “PROMOVER OS VALORES NO RELACIONAMENTO (RESPEITO E CORDIALIDADE) JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS E PARCEIROS”.

Fonte: Autora (2006)

Procedimento similar foi realizado com os demais descritores, assim como o exposto no apêndice C. Para cada um deles foi determinado o nível de impacto da situação atual gerando o Perfil da Situação Atual, de acordo com o observado na Figura 5.11. Verifica-se que as informações dos descritores foram refletidas em nota atribuída em pesquisa de relacionamento quanto ao respeito e à cordialidade. Para cada descritor foi determinado o nível de impacto da situação atual gerando o Perfil da Situação Atual (*Status Quo*) como demonstra a figura 5.11 para a área “Aspectos Pessoais” do modelo.

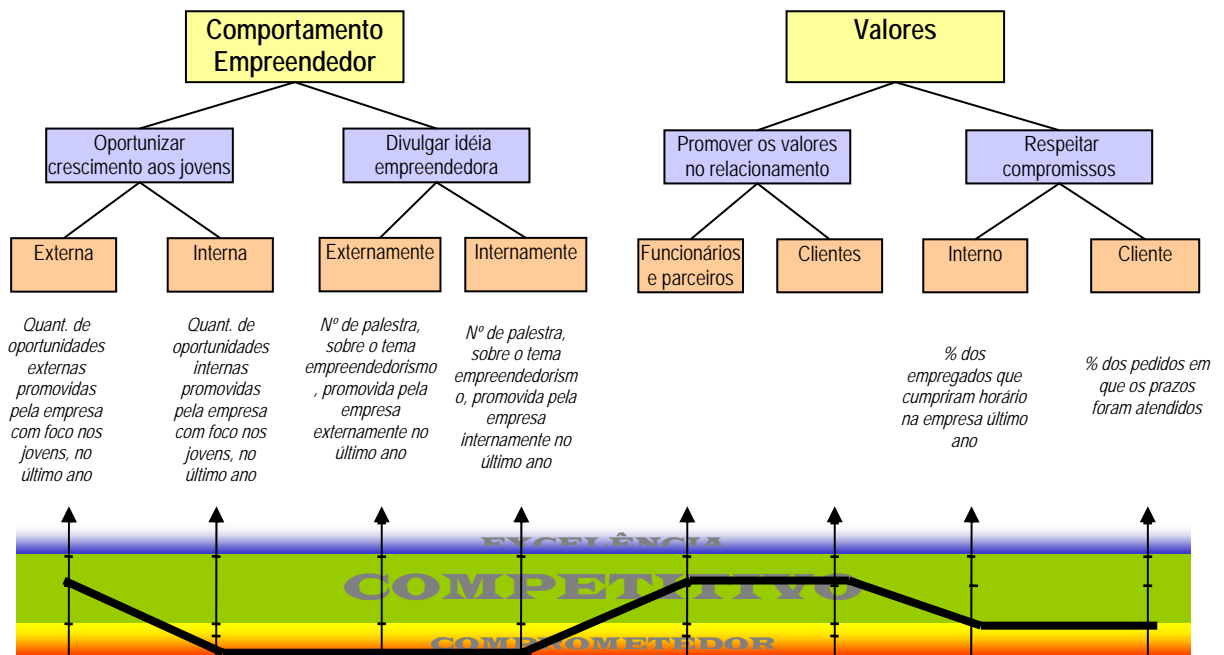


FIGURA 5.11 - PERFIL DE IMPACTOS DAS AÇÕES PVF ASPECTOS PESSOAIS.

Fonte: Autora (2006)

A fase de estruturação, muitas vezes, é suficiente para propiciar uma compreensão e gerar recomendações de aperfeiçoamento. A análise é realizada em cada ponto de vista individualmente. É examinada a possibilidade de melhorar o desempenho da organização no ponto de vista da situação atual para um nível superior, preferencialmente o Bom. Emergem assim múltiplas alternativas possíveis, cada uma com seu respectivo custo. Cuidados devem ser observados para se examinar igualmente as conseqüências da ação nos demais pontos de vistas.

Quando a análise é realizada com o modelo ordinal, a comparação é restrita a comparações ordinais. Para ilustrar, adota-se o ponto de vista *Promover os Valores no Relacionamento (Respeito e cordialidade) junto aos Funcionários e Parceiros*

apresentado na figura acima e no quadro 5.4. A situação atual encontra-se no Nível *N4 - O Respeito é observado e incentivado, mas a Cordialidade não é tida em conta*. Para passar para o nível *N5 - Um deles é observado e incentivado enquanto o outro é apenas observado*, é necessário implementar alguma ação que modifique o estado atual onde a Cordialidade não é tida em conta para a situação onde a Cordialidade seja observada. Como se analisa o uso do descritor, este orienta o foco daquilo que se deseja tornando simples o processo criativo de gerar ações. A partir das ações pode-se realizar uma análise benefício/custo. Caso uma análise mais detalhada seja requerida, deve-se promover a fase da avaliação que será descrita no próximo tópico.

A etapa seguinte da metodologia MCDA-C consiste em transformar as escalas ordinais em cardinais e estabelecer as taxas de harmonização entre os pontos de vistas. Estas informações adicionais permitem aperfeiçoar o grau de entendimento do contexto e assim melhor compreender as conseqüências das possíveis ações.

5.3 FASE DE AVALIAÇÃO

A fase de avaliação comporta cinco partes principais e entrelaçadas: Teste de Independência Preferencial, Funções de Valor, Taxas de Harmonização, Modelo Global e Perfil de Desempenho.

5.3.1 Teste de Independência Preferencial Mútua

Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001, p. 165) afirmam que o teste de independência preferencial deve ser feito par-a-par. Assim, se um PVF1 é independente preferencialmente do PVF2 e se o PVF2 também é preferencialmente independente do PVF1, pode-se dizer que eles são **mutuamente preferencialmente independentes**. E assim foi testado em um PVF com fins de analisar a sua isolabilidade.

5.3.2 Funções de Valor

Assim como o tratado anteriormente, a função é uma ferramenta que busca expressar de forma numérica as preferências do decisor. O método solicitado para a construção da função de valor foi o *software* *MACBETH*.

O processo consiste inicialmente em perguntar ao decisor: “Qual é o nível de atratividade entre uma ação oportunizar crescimento A e o de oportunizar crescimento B?” Após interpretar cada ponto percebido de atratividade feita pelo decisor, o objetivo é inserir no sistema *MACBETH* as categorias semânticas assim interpretadas por cada nível de atratividade. Os detalhes do Método de Julgamento Semântico estão expostos na seção 4.4.2.2.

The screenshot shows the 'opextern : matrizes' window in the MACBETH software. It displays two matrices for value judgments related to the descriptor 'Oportunizar Crescimento dos Jovens - Externa'.

Matrix of judgements: (con)

	N5	N4	N3	N2	N1	Scores	
N5	0	1	3	4	5	100.0	100.0
N4		0	2	3	4	85.7	85.7
N3			0	2	2	42.9	42.9
N2				0	1	14.3	14.3
N1					0	0.0	0.0

Labels: Macbeth, Current

	N5	N4	N3	N2	N1	
N5	0.0	20.0	80.0	120.0	140.0	120.0
N4		0.0	60.0	100.0	120.0	100.0
N3			0.0	40.0	60.0	40.0
N2				0.0	20.0	0.0
N1					0.0	-20.0

Label: Fixed scale

FIGURA 5.12 - MATRIZ DE JUÍZOS DE VALOR DO PVE 1.1.1 “OPORTUNIZAR CRESCIMENTO DOS JOVENS – EXTERNA”.

Fonte: Autora (2006)

Logo depois, é elaborado um gráfico para melhor compreensão e avaliação das informações sobre a função de valor do descritor PVE 1.1.1 – Oportunizar Crescimento dos Jovens, considerando a quantidade de oportunidades externas promovidas pela empresa com foco nos jovens, no último ano do PVF 1 – Comportamento do Empreendedor. Para todos os descritores foram construídos gráficos semelhantes, resumidos no apêndice IV.

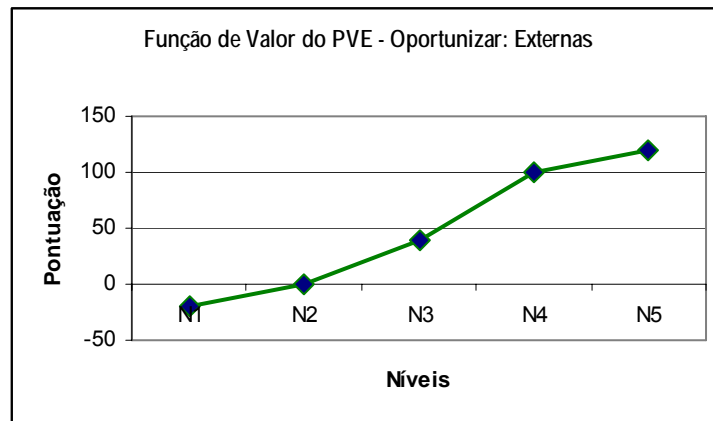


GRÁFICO 5.1 - FUNÇÃO DE VALOR DO PVE “OPORTUNIZAR CRESCIMENTO DOS JOVENS: EXTERNO”

Fonte: Autora (2006)

Ao considerar o modelo construtivista que permeia a elaboração da metodologia MCDA, vale salientar que não é possível admitir uma função de valor “única, ou melhor”. A função de valor (ENSSLIN, NORONHA e MONTIBELLER NETO, 2001) é construída com o objetivo de auxiliar o decisor na avaliação de um determinado ponto de vista. Neste sentido, não pode ser usada em contextos decisórios diferentes daquele para o qual foi construída. No apêndice VI estão todos os valores originais de cada função de valor utilizada no modelo.

Objetivando maior detalhamento sobre a metodologia, é determinado o cálculo manual da transformação da escala da função de valor MACBETH relativo ao PVF 1 – Comportamento Empreendedor.

O nível BOM (10 ações externas promovidas pela empresa com foco nos jovens, no último ano, com a participação de cinco ou mais pessoas) vale 100 pontos e o nível NEUTRO (quatro ações externas promovidas pela empresa com foco nos jovens, no último ano, com a participação de cinco ou mais pessoas) corresponde 0 pontos. Assim, aplica-se à escala MACBETH original uma transformação linear do tipo $\alpha \cdot \mu (x) + \beta$.

$$\text{Para o nível Bom:} \quad \alpha \cdot 85,7 + \beta = 100 \quad [1]$$

$$\text{Para o nível Neutro:} \quad \alpha \cdot 14,3 + \beta = 0 \quad [2]$$

Analisando-se o sistema de equações, utiliza-se o método da substituição; portanto:

$$\beta = -14,3 \alpha \quad [3]$$

Substituindo [3] na equação [1]:

$$\alpha \cdot 85,7 + (-14,3 \alpha) = 100$$

$$\alpha = 100/71,4$$

$$\alpha = 1,4$$

Para encontrar o valor de β , faz-se a substituição em [3]

$$\beta = -14,3 \cdot 1,4$$

$$\beta = -20$$

Agora, utiliza-se os coeficientes α e β encontrados para calcular nova escala.

$$N5 = 100 \cdot \alpha + \beta, \quad 100 \cdot 1,4 + (-20) = 120$$

$$N4 = 85,7 \cdot \alpha + \beta, \quad 85,7 \cdot 1,4 + (-20) = 100$$

$$N3 = 42,9 \cdot \alpha + \beta, \quad 42,9 \cdot 1,4 + (-20) = 40,06$$

$$N2 = 14,3 \cdot \alpha + \beta, \quad 14,3 \cdot 1,4 + (-20) = 0$$

$$N1 = 0 \cdot \alpha + \beta, \quad 0 \cdot 1,4 + (-20) = -20$$

Dessa forma, existe uma nova matriz com os níveis de impacto e Escala MACBETH de impacto para o critério oportunizar crescimento (PVE 1.1.1):

Combinações	N5	N4	N3	N2	N1	Escala MACBETH	Escala Corrigida
N5		1	3	4	5	100	120
N4			2	3	4	85,7	100
N3				2	2	42,9	40,06
N2					1	14,3	0
N1						0	-20

QUADRO 5.5 - MATRIZ DE JUÍZOS DE VALOR DO PVE 1.1.1 "OPORTUNIZAR CRESCIMENTO DOS JOVENS – EXTERNA" COM ESCALA CORRIGIDA.

Fonte: Autora (2006)

Desta forma, o procedimento é repetido em todas as Funções de Valor. Vale salientar que os valores não são alterados com esta transformação, ou seja, embora

os números das duas escalas sejam diferentes, a representação do juízo de valor do decisor não é afetada.

O próximo tópico mostra como são elaboradas as taxas de harmonização.

5.3.3 Taxas de Harmonização

A fase seguinte da metodologia MCDA-C consiste em transformar as escalas ordinais em cardinais e no estabelecimento das taxas de harmonização entre os pontos de vistas. Estas informações adicionais permitem aperfeiçoar o grau de entendimento do contexto e assim melhor compreender as conseqüências das possíveis ações.

De acordo com a visão construtivista do modelo multicritério (DAGOSTIN, 2005, p. 125), as taxas de harmonização são ferramentas que oportunizam ao decisor negociar suas opiniões, definindo de forma explícita a agregação dos desempenhos locais. Assim, é possível verificar a representatividade de uma ação local no contexto global, de maneira compensatória.

Foi escolhido o método par-a-par para a determinação das taxas de substituição (harmonização). Na figura 5.13 estão explícitas as taxas de harmonização de todo modelo.

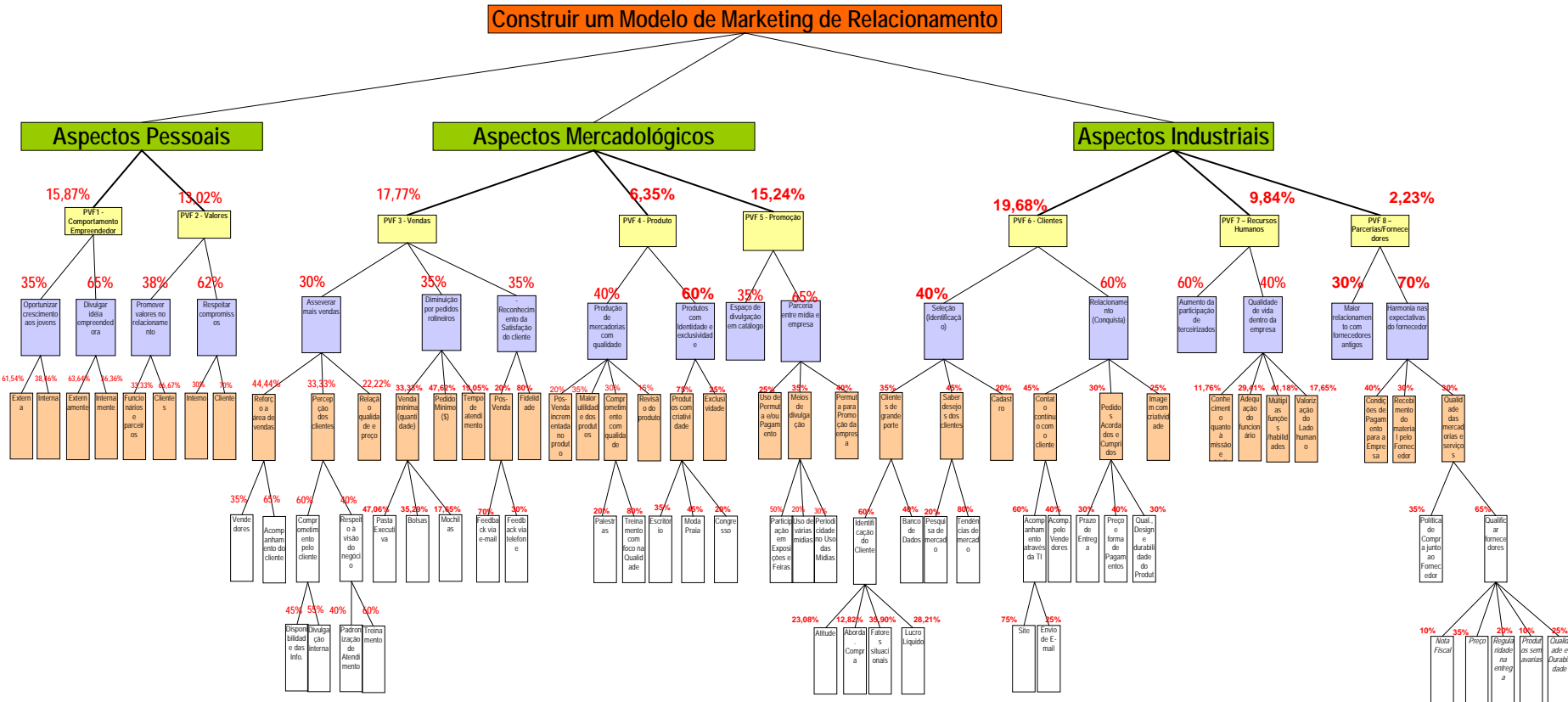


FIGURA 5.13 - TAXAS DE HARMONIZAÇÃO

Fonte: Autora (2006)

Assim como o estabelecido nas funções de valor, não se considera que exista “uma taxa de substituição verdadeira” que represente a realidade preexistente na mente do decisor. Na verdade, a taxa de substituição representa o juízo de valor do decisor em relação à importância dos critérios em um determinado momento e para uma dada situação (PETRI, 2005, p. 162).

Para a busca das taxas de harmonização dos PVFs, usou-se a matriz de ordenação proposta por Roberts. Este procedimento está relacionado à comparação par-a-par no qual se obtém uma somatória que define a ordem de preferência. Outro método muito utilizado é o de determinação direta, mas causa a impressão de que foi algo “chutado”. Para a ordenação se faz uso da matriz de ordenação dos pontos de vistas fundamentais do modelo – Quadro 5.6.

Pontos de vistas Fundamentais	Comp. Empreendedor	Valores	Vendas	Produto	Promoção	Clientes	Rec. Humanos	Parcerias/ Fornecedores	Soma	Ordem
Comp. Emp.	1	0	1	1	0	1	1	5	3º	
Valores	0	1	0	1	0	1	1	3	5º	
Vendas	1	1	1	1	0	1	1	6	2º	
Produto	0	0	0	1	0	0	1	1	7º	
Promoção	0	1	0	1	1	0	1	4	4º	
Clientes	1	1	1	1	1	1	1	7	1º	
Recursos Humanos	0	0	0	1	0	0	1	2	6º	
Parcerias/ Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	8º	

QUADRO 5.6 MATRIZ DE ORDENAÇÃO DOS POSSÍVEIS NÍVEIS DE DESEMPENHO

Fonte: Roberts (1979, apud PETRI, 2005).

Após a organização dos PVFs preferenciais, obtém-se os dados a seguir.

Pontos de vistas Fundamentais	Clientes	Vendas	Comp. Empreendedor	Promoção	Valores	Rec Humanos	Produto	Parcerias/ Fornecedores	Soma	Ordem
Clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1º
Vendas	0	1	1	1	1	1	1	1	6	2º
Comp. Empreendedor	0	0	1	1	1	1	1	1	5	3º
Promoção	0	0	0	1	1	1	1	1	4	4º
Valores	0	0	0	0	1	1	1	1	3	5º
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	1	1	1	2	6º
Produto	0	0	0	0	0	0	1	1	1	7º
Parcerias/ Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8º

QUADRO 5.7 - MATRIZ DE ORDENAÇÃO DOS POSSÍVEIS NÍVEIS DE DESEMPENHO (EM ORDEM CRESCENTE)

Fonte: Roberts (1979, apud PETRI, 2005).

Considerando-se a ordenação do Quadro 5.7, os dados são transferidos para o sistema *MACBETH WEIGHT* com vistas à obtenção das taxas de compensação (harmonização) de cada PVF, conforme a figura abaixo.

Ponderação (Global)										Escala actual	
[N1]	[N2]	[N3]	[N5]	[N6]	[N7]	[N8]	[N4]	[tudo inf.]			extrema
[N1]	nula	mt. fraca	moderada	moderada	forte	mt. forte	mt. forte	extrema	extrema	19.68	mt. forte
[N2]		nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	extrema	extrema	17.77	forte
[N3]			nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	extrema	15.87	moderada
[N5]				nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	mt. forte	15.24	fraca
[N6]					nula	moderada	forte	mt. forte	mt. forte	13.02	mt. fraca
[N7]						nula	moderada	forte	mt. forte	9.84	nula
[N8]							nula	moderada	moderada	6.35	
[N4]								nula	fraca	2.23	
[tudo inf.]									nula	0.00	

Julgamentos consistentes

FIGURA 5.2 - TAXAS DE COMPENSAÇÕES DOS PONTOS DE VISTAS FUNDAMENTAIS.

FONTE: Autora (2006)

Esta operacionalização foi realizada em todos os pontos de vistas (fundamentais e elementares) conforme o indicado no Apêndice F. Percebe-se, no entanto, que há uma maior preocupação com o PVF Clientes – gráfico 5.2.

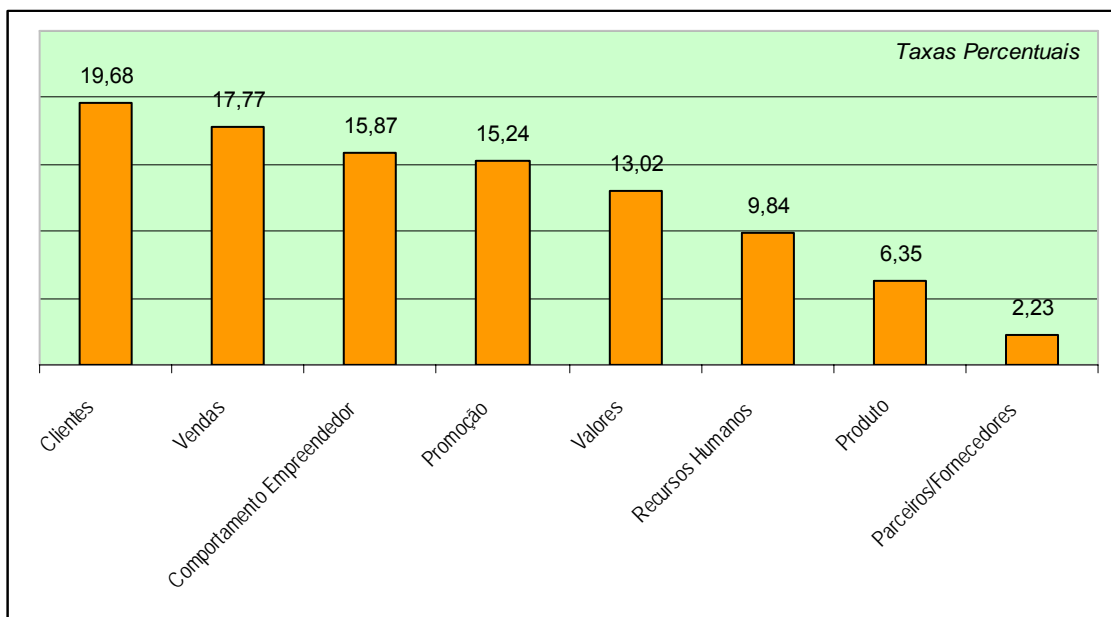


GRÁFICO 5.2 - TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO DOS PONTOS DE VISTAS FUNDAMENTAIS.

FONTE: Autora (2006)

O Gráfico 5.3 apresenta as taxas de harmonização, identificadas por três áreas de interesse.

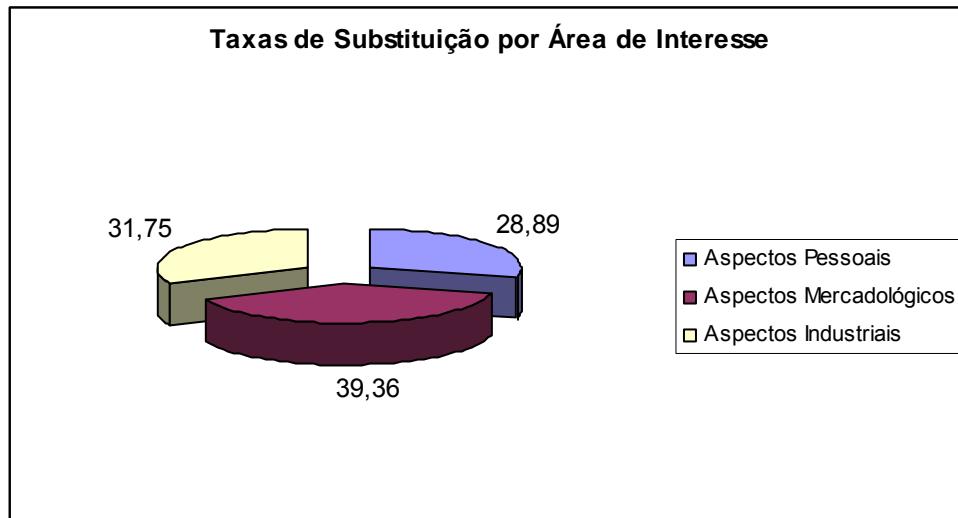


GRÁFICO 5.3 - TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO POR ÁREA DE INTERESSE.

FONTE: Autora (2006)

De acordo com o gráfico 5.3, percebe-se que há certo equilíbrio de interesses do decisor em relação às três áreas de concentração. Com maior peso estão os aspectos Mercadológicos (39,36%) – integrados pelos PVFs *Vendas* (13,02%), *Produto* (6,35%) e *Promoção* (15,24%). No segundo momento, há maior concentração de interesse nos aspectos Industriais (31,75%), que são constituídos pelos PVFs: *Clientes* (19,68%), *Recursos Humanos* (9,84%) e *Parceria/Fornecedores* (2,23%). Por fim, os Aspectos Pessoais que totalizam 28,89%, composto pelo PVF *Comportamento Empreendedor* (15,87%) e *Valores* (13,02%).

A predominância dos aspectos Mercadológicos frente aos aspectos industriais e pessoais pode estar justificada ao que Madruga (2004) cita por parâmetros do marketing de relacionamento. Efeitos como o aumento da longevidade do relacionamento e da produtividade dos canais de relacionamento e vendas, redução do intervalo entre os produtos e as expectativas do consumidor, a busca pela diminuição da barganha por preço e a sustentação de vantagens competitivas podem estar caracterizando esta ênfase no ambiente de marketing.

No Quadro 5.8 estão descritas detalhadamente as taxas de cada PVE e PVF indicada no modelo construído, assim como os valores originais das funções de valor.

Pontos de vistas	TAXAS	Valores Originais da Função de Valor					
		N1	N2	N3	N4	N5	N6
Comportamento do Empreendedor	15,87%						
Oportunizar crescimento dos jovens	35,00%						
Externa	61,54%	-20,0	0,0	40,0	100,0	120,0	
Interna	38,46%	-133,3	-66,7	0,0	100,0	200,0	
Divulgar idéia empreendedora	65,00%						
Externamente	63,64%	-100	0	100	233,3		
Internamente	36,36%	-66,7	0	100	133,3		
Valores	13,02%						
Promover os valores no relacionamento (respeito e cordialidade)	38,00%						
Funcionários e parceiros	33,33%	-100	-50	0	50,01	100	174,97
Clientes	66,67%	-80	-40	0	40	100	140,00
Respeitar compromissos	62,00%						
Interno	30,00%	0	50	100	175		
Cliente	70,00%	0	40	100	180		
Vendas	17,77%						
Asseverar mais vendas	30,00%						
Reforço a área de vendas	44,44%						
Vendedores	35,00%	-22,2	0	55,6	100	144,4	
Acompanhamento do cliente	65,00%	-28,6	0	42,9	100	157,1	
Percepção dos clientes	33,33%						
Comprometimento pelo cliente	60,00%						
Disponibilidade das informações	45,00%	-100	0	100			
Divulgação interna da área de vendas	55,00%	-100	0	100	250		
Respeito à visão do negócio	40,00%						
Padronização de atendimento	40,00%	-150	0	100	200		
Treinamento do vendedor	60,00%	-100	0	50	100	300	
Relação da qualidade e preço	22,23%	0	100	175			
Diminuição de pedidos rotineiros	35,00%						
Venda mínima (quantidade)	33,33%						
Pasta executiva	47,26%	-2,5	0	3,75	10		
Bolsas	35,09%	-66,7	0	100	233,3		
Mochilas	17,65%	-33,3	0	100	233,3		
Pedido Mínimo (\$)	47,62%	-20	0	100	200		
Tempo de atendimento	19,05%	0	100	200	300		
Reconhecimento da satisfação do cliente	35,00%						
Pós-Venda	20,00%						
Feedback via e-mail	70,00%	-100	0	100	200		
Feedback via telefone	30,00%	-66,7	0	100	166,7		
Fidelidade	80,00%	-28,6	0	28,6	100	171,4	

Produto	6,35%						
Produção de mercadorias com qualidade	40,00%						
Pós-vendas incrementada no produto	20,00%	-66,7	0	100	133,3		
Maior utilidade dos produtos	35,00%	-66,7	0	100	166,7		
Comprometimento com a qualidade	30,00%						
Palestras	20,00%	-66,7	0	100	133,3		
Treinamento com foco na Qualidade	80,00%	-25	0	100	200		
Revisão do produto	15,00%	-66,7	0	100	200		
Produtos com identidade e exclusividade	60,00%						
Produtos com criatividade	75,00%						
Escritório	35,00%	-50	0	100	250		
Moda Praia	45,00%	-75	0	100	175		
Congresso	20,00%	-33,3	0	100	200		
Exclusividade	25,00%	-80	0	100			
Promoção	15,24%						
Espaço de divulgação em catálogo	35,00%	0	100	175			
Parceria entre mídia e empresa	65,00%						
Uso de permuta e/ou pagamento	25,00%	-125	0	100			
Meios de divulgação	35,00%						
Participação em exposições e feiras	50,00%	0	100	200			
Uso de várias mídias	20,00%	-50	0	100	200		
Periodicidade no uso das mídias	30,00%	-50	0	100	150		
Permuta promoção da empresa	40,00%	-75	0	100	200		
Clientes	19,68%						
Seleção (Identificação)	40,00%						
Clientes de grande porte	35,00%						
Identificação do cliente	60,00%						
Atitude relativa ao produto	23,08%	0	100	233,3			
Abordagem de compra dos clientes	12,82%	-80	0	100			
Fatores situacionais do pedido	35,90%	0	100	180			
Lucro	28,21%	-80	0	100	200		
Banco de dados	40,00%	0	100				
Saber desejos dos clientes	45,00%						
Pesquisa de mercado	20,00%	-66,7	0	100	200		
Tendências de mercado	80,00%	-33,3	0	100	166,7		
Cadastro	20,00%	-100	0	100	150		
Relacionamento (Conquista)	60,00%						
Contato contínuo com o cliente	45,00%						
Acompanhmento através da TI	60,00%						
Site	75,00%	-100	0	100	225		
Envio de E-mail	25,00%	-50	0	100	200		
Acompanhmento via vendedores	40,00%	-33	0	44,4	100	111,1	
Pedidos Acordados e Cumpridos	30,00%						
Prazo de Entrega	30,00%	-200	0	100	250		
Preço e forma de Pagamento	40,00%	-33,3	0	100	166,7		
Qualidade/design/durabilidade	30,00%	-100	0	100	166,7		
Imagem da empresa foco na criatividade	25,00%	-37,5	0	50	100	175	

Recursos Humanos	9,84%						
Aumento da participação de terceirizados	60,00%	-40	0	40	100	140	
Qualidade de vida dentro da empresa	40,00%						
Conhecimento dos funcionários quanto à missão e objetivos da empresa	11,76%	-150	0	100	200		
Adequação do funcionário às suas habilidades	29,41%	-100	0	100	233		
Os colaboradores em múltiplas funções/habilidades	41,18%	-100	0	100	150		
Valorização do lado humano	17,65%	-50	0	100	150		
Parcerias/Fornecedores	2,23%						
Harmonia das expectativas dos fornecedores e compradores	70,00%						
Fidelidade dos fornecedores na qualidade das mercadorias e serviços	30,00%						
Qualificar fornecedores	65,00%						
Nota fiscal	10,00%	0	100	150			
Preço	35,00%	-16	0	50	100	133,3	
Regularidade na entrega	20,00%	-100	0	50	100	175	
Produtos sem avarias	10,00%	-66,7	0	66,7	100	166,7	
Qualidade e durabilidade	25,00%	-200	0	100	200		
Política de compra junto ao fornecedor	35,00%	0	100	200			
Condições de Pagamento para a empresa	40,00%	-36,4	0	63,6	100	118,2	
Recebimento do material pelo fornecedor	30,00%	-85	0	57,1	128,6		
Maior relacionamento com fornecedores antigos	30,00%	0	100	250			

QUADRO 5.8 - PONTOS DE VISTAS E VALORAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO.

Fonte: Autora (2006)

A partir das escalas ordinais e cardinais construídas junto às taxas de compensação, é possível passar para a outra parte da construção do modelo multicritério – avaliação das ações potenciais.

5.3.4 Impacto das Ações e Avaliação Global

Para avaliar globalmente uma ação, é necessário que haja uma ponderação entre os critérios, os que permitem agregar as avaliações locais das ações potenciais em uma única avaliação global. Neste estudo, adotou-se o procedimento que utiliza a fórmula de agregação aditiva, já descrita na sessão 4.4.4.

Segundo Ensslin, Noronha e Montibeller Neto (2001, p.244), as equações indicadas na parte teórica (seção 4.4.4) estão submetidas às seguintes restrições.

$$\sum^a W_i = 1$$

A somatória dos pesos deve ser igual a 1.

$$W_i > 0 \text{ qualquer que seja } i$$

O valor dos pesos deve ser maior do que 0 e menor do que 1.

Interpretando: O valor parcial de uma ação com impacto do nível 'bom' é igual a 100 em todos os critérios. O valor global foi calculado e apresentado logo abaixo:

Valor Global= PVF_{Comp. Empr} + PVF_{Valores} + PVF_{Vendas} + PVF_{Produto} + PVF_{Promoção} + PVF_{Cliente} +

PVF_{Recursos Humanos} + PVF_{Parcerias/Fornecedores}, sendo:

$$PVF_{C\ Empr} = 0,1587 \left\{ \begin{matrix} 0,35 \\ 0,6154 \\ \begin{pmatrix} 120 \\ 100 \\ 40 \\ 0 \\ -20 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,3846 \left\{ \begin{matrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -66,7 \\ -133,3 \end{matrix} \right\} + 0,65 \left\{ \begin{matrix} 0,6364 \\ \begin{pmatrix} 233,3 \\ 100 \\ 0 \\ -100 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,3636 \left\{ \begin{matrix} 133,3 \\ 100 \\ 0 \\ -66,7 \end{matrix} \right\}$$

$$PVF_{Valores} = 0,1302 \left\{ \begin{matrix} 0,38 \\ 0,3333 \\ \begin{pmatrix} 174,97 \\ 100 \\ 50,01 \\ 0 \\ -50 \\ -100 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,6667 \left\{ \begin{matrix} 140 \\ 100 \\ 40 \\ 0 \\ -40 \\ -80 \end{matrix} \right\} + 0,62 \left\{ \begin{matrix} 0,30 \\ \begin{pmatrix} 175 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,70 \left\{ \begin{matrix} 180 \\ 100 \\ 40 \\ 0 \end{matrix} \right\}$$

$$PVF_{Vendas} = 0,1777 \left\{ \begin{matrix} 0,30 \\ 0,4444 \\ 0,35 \\ \begin{pmatrix} 144,4 \\ 100 \\ 55,6 \\ 0 \\ -22,2 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,65 \left\{ \begin{matrix} 157,1 \\ 100 \\ 42,9 \\ 0 \\ -28,6 \end{matrix} \right\} + 0,3333 \left\{ \begin{matrix} 0,60 \\ 0,45 \\ -100 \\ \begin{pmatrix} 100 \\ 250 \\ 100 \\ 0 \\ -100 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,40 \left\{ \begin{matrix} 0,40 \\ \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -150 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,60 \left\{ \begin{matrix} 300 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -100 \end{matrix} \right\}$$

$$+ 0,2223 \left\{ \begin{matrix} 175 \\ 100 \\ 0 \end{matrix} \right\} + 0,35 \left\{ \begin{matrix} 0,3333 \\ 0,4726 \\ \begin{pmatrix} 10 \\ 3,75 \\ 0 \\ -2,5 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,3509 \left\{ \begin{matrix} 233,3 \\ 100 \\ 0 \\ -66,7 \end{matrix} \right\} + 0,1765 \left\{ \begin{matrix} 233,3 \\ 100 \\ 0 \\ -33,3 \end{matrix} \right\} + 0,4762 \left\{ \begin{matrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -20 \end{matrix} \right\} + 0,1905 \left\{ \begin{matrix} 300 \\ 200 \\ 100 \\ 0 \end{matrix} \right\} + 0,35 \left\{ \begin{matrix} 0,20 \\ 0,70 \\ \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -100 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\}$$

$$+ 0,30 \left\{ \begin{matrix} 166,7 \\ 100 \\ 0 \\ -66,7 \end{matrix} \right\} + 0,80 \left\{ \begin{matrix} 171,4 \\ 100 \\ 28,6 \\ 0 \\ -28,6 \end{matrix} \right\}$$

$$PVF_{Produto} = 0,0635 \left\{ \begin{matrix} 0,40 \\ 0,20 \\ \begin{pmatrix} 133,3 \\ 100 \\ 0 \\ -66,7 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,35 \left\{ \begin{matrix} 166,7 \\ 100 \\ 0 \\ -66,7 \end{matrix} \right\} + 0,30 \left\{ \begin{matrix} 0,20 \\ \begin{pmatrix} 133,3 \\ 100 \\ 0 \\ -66,7 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,80 \left\{ \begin{matrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -25 \end{matrix} \right\} + 0,15 \left\{ \begin{matrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -66,7 \end{matrix} \right\} + 0,60 \left\{ \begin{matrix} 0,75 \\ 0,35 \\ \begin{pmatrix} 250 \\ 100 \\ 0 \\ -50 \end{pmatrix} \end{matrix} \right\} + 0,45 \left\{ \begin{matrix} 175 \\ 100 \\ 0 \\ -75 \end{matrix} \right\}$$

$$+0,20 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -33,3 \end{pmatrix} + 0,25 \begin{pmatrix} 100 \\ 0 \\ -80 \end{pmatrix}$$

$$PVF_{\text{Promoção}} = 0,1524 \begin{pmatrix} 175 \\ 100 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,65 \begin{pmatrix} 100 \\ 0 \\ -125 \end{pmatrix} + 0,35 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,50 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -50 \end{pmatrix} + 0,20 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -50 \end{pmatrix} + 0,30 \begin{pmatrix} 150 \\ 100 \\ 0 \\ -50 \end{pmatrix} + 0,40 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -75 \end{pmatrix}$$

$$PVF_{\text{Clientes}} = 0,1968 \begin{pmatrix} 233,3 \\ 100 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,40 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -80 \end{pmatrix} + 0,35 \begin{pmatrix} 180 \\ 100 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,60 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -80 \end{pmatrix} + 0,2308 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,1282 \begin{pmatrix} 100 \\ 0 \\ -80 \end{pmatrix} + 0,3590 \begin{pmatrix} 180 \\ 100 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,2821 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -80 \end{pmatrix} + 0,40 \begin{pmatrix} 100 \\ 0 \end{pmatrix}$$

$$+0,45 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -66,7 \end{pmatrix} + 0,20 \begin{pmatrix} 166,7 \\ 100 \\ 0 \\ -33,3 \end{pmatrix} + 0,80 \begin{pmatrix} 150 \\ 100 \\ 0 \\ -100 \end{pmatrix} + 0,20 \begin{pmatrix} 225 \\ 100 \\ 0 \\ -100 \end{pmatrix} + 0,60 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -50 \end{pmatrix} + 0,45 \begin{pmatrix} 111,1 \\ 100 \\ 44,4 \\ 0 \\ -33,3 \end{pmatrix} + 0,60 \begin{pmatrix} 250 \\ 100 \\ 0 \\ -200 \end{pmatrix} + 0,75 \begin{pmatrix} 250 \\ 100 \\ 0 \\ -200 \end{pmatrix}$$

$$+0,40 \begin{pmatrix} 166,7 \\ 100 \\ 0 \\ -33,3 \end{pmatrix} + 0,30 \begin{pmatrix} 250 \\ 100 \\ 0 \\ -200 \end{pmatrix} + 0,25 \begin{pmatrix} 175 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -37,5 \end{pmatrix}$$

$$PVF_{\text{Recursos Humanos}} = 0,0984 \begin{pmatrix} 140 \\ 100 \\ 40 \\ 0 \\ -40 \end{pmatrix} + 0,40 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -150 \end{pmatrix} + 0,1176 \begin{pmatrix} 233 \\ 100 \\ 0 \\ -100 \end{pmatrix} + 0,2941 \begin{pmatrix} 150 \\ 100 \\ 0 \\ -100 \end{pmatrix} + 0,4118 \begin{pmatrix} 150 \\ 100 \\ 0 \\ -100 \end{pmatrix} + 0,1765 \begin{pmatrix} 150 \\ 100 \\ 0 \\ -50 \end{pmatrix}$$

$$PVF_{\text{Parcerias/Fornecedores}} = 0,0223 \begin{pmatrix} 150 \\ 100 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,70 \begin{pmatrix} 133,3 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -16 \end{pmatrix} + 0,30 \begin{pmatrix} 175 \\ 100 \\ 50 \\ 0 \\ -100 \end{pmatrix} + 0,65 \begin{pmatrix} 166,7 \\ 100 \\ 66,7 \\ 0 \\ -66,7 \end{pmatrix} + 0,10 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \\ -200 \end{pmatrix} + 0,30 \begin{pmatrix} 250 \\ 100 \\ 0 \\ -200 \end{pmatrix}$$

$$+0,35 \begin{pmatrix} 200 \\ 100 \\ 0 \end{pmatrix} + 0,40 \begin{pmatrix} 118,2 \\ 100 \\ 63,6 \\ 0 \\ -36,4 \end{pmatrix} + 0,30 \begin{pmatrix} 128,6 \\ 57,1 \\ 0 \\ -85 \end{pmatrix} + 0,30 \begin{pmatrix} 250 \\ 100 \\ 0 \end{pmatrix}$$

No Quadro 5.9 está sintetizado o valor global calculado acima.

		Taxas	Pontuação	Global	Bom	Neutro
PVF 1	Comp. do Empreendedor	15,87%	-66,46	-10,55	100,00	0,00
PVF 2	Valores	13,02%	43,13	5,62	100,00	0,00
PVF 3	Vendas	17,77%	-5,21	-0,93	100,00	0,00
PVF 4	Produto	6,35%	29,41	1,87	100,00	0,00
PVF 5	Promoção	15,24%	17,39	2,65	100,00	0,00
PVF 6	Clientes	19,68%	18,03	3,55	100,00	0,00
PVF 7	Recursos Humanos	9,84%	4,24	0,42	100,00	0,00
PVF 8	Parcerias/Fornecedores	2,23%	74,42	1,66	100,00	0,00
	Taxa Global			4,29		

QUADRO 5.9 - VALOR GLOBAL DO MODELO.

Fonte: Autora (2006)

O Valor Global totaliza 4,29 pontos. O próximo passo consiste em caracterizar o perfil do impacto das ações potenciais.

5.3.5 Perfil Do Impacto das Ações Potenciais

Diante dos valores local e global obtidos, construiu-se o gráfico a seguir. Verificou-se que dos oito PVFs obtidos, dois PVF1 e PVF3 (Comportamento Empreendedor e Vendas) estão no nível Comprometedor, enquanto que os demais PVFs (Valores, Produto, Promoção, Clientes, Recursos Humanos e Fornecedores/Parcerias) estão concentrados na área competitiva.

Os níveis BOM e NEUTRO estão representados no gráfico através das duas linhas horizontais. É importante esta sinalização, pois possibilita ao decisor identificar as áreas em que o perfil está encaixado – Excelência, Competitivo ou Comprometedor.

Os dados permitem construir o perfil de desempenho de forma gráfica, conforme o exposto.

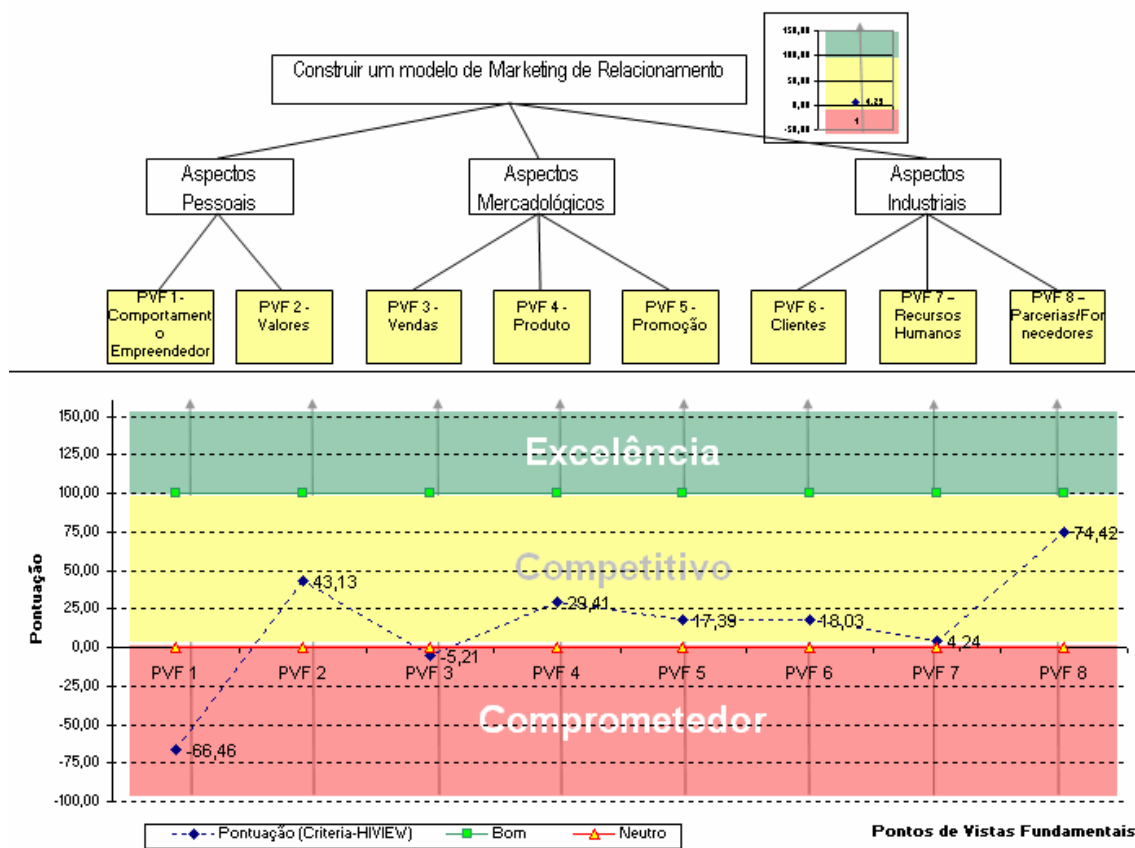


GRÁFICO 5.4 – PERFIL DO IMPACTO DOS PVFs – VALOR GLOBAL

Fonte: Autora (2006)

O gráfico 5.4 pode ser explicado através dos dados contidos no Apêndice E, no qual estão incluídos os pontos de vistas considerados, suas taxas de compensação (contribuição local e global), os níveis de desempenho nos descritores bem como sua valoração na escala cardinal (função de valor) e os níveis de referência (bom e neutro). A avaliação global encontrada foi 4,29, valor considerado baixo pela decisora.

Na análise de algumas possibilidades de melhoria do modelo, buscou-se construir gráficos que pudessem gerar novas oportunidades de aperfeiçoamento, a exemplo da melhoria de ações no comportamento do empreendedor, e no PVF 7, Recursos Humanos.

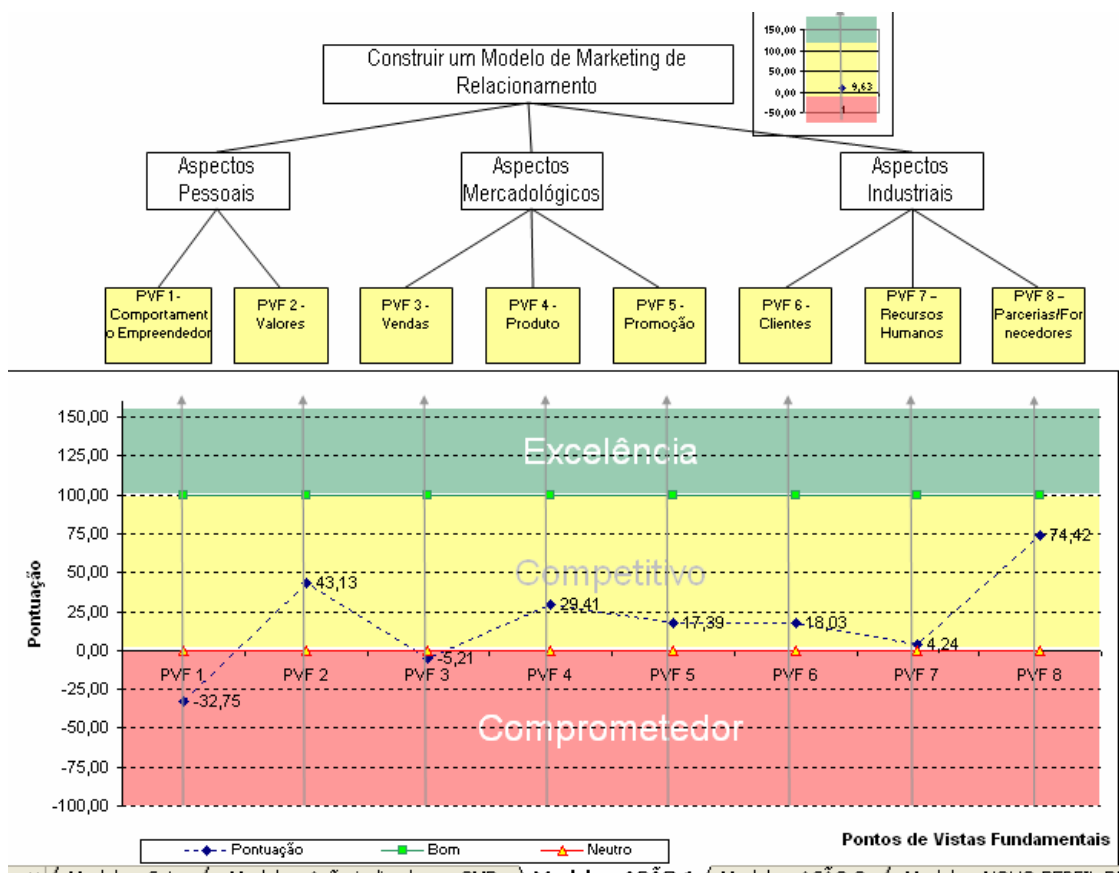


GRÁFICO 5.5 - PERFIL DE IMPACTO – MELHORIA APENAS DO PVF1

Fonte: Autora (2006)

As mudanças geradas a partir do novo perfil estudado permitiram análise melhor o crescimento do PVF Comportamento Empreendedor: PVE 1.1.2 “Oportunizar crescimento dos jovens – Internamente” (N1 a N3) e PVE 1.2.2 “Divulgar Idéia Empreendedora – Internamente” (N1 a N2). Exclusivamente nesta ação, o valor global, obteve um acréscimo de 5,34 pontos – total de 9,63.

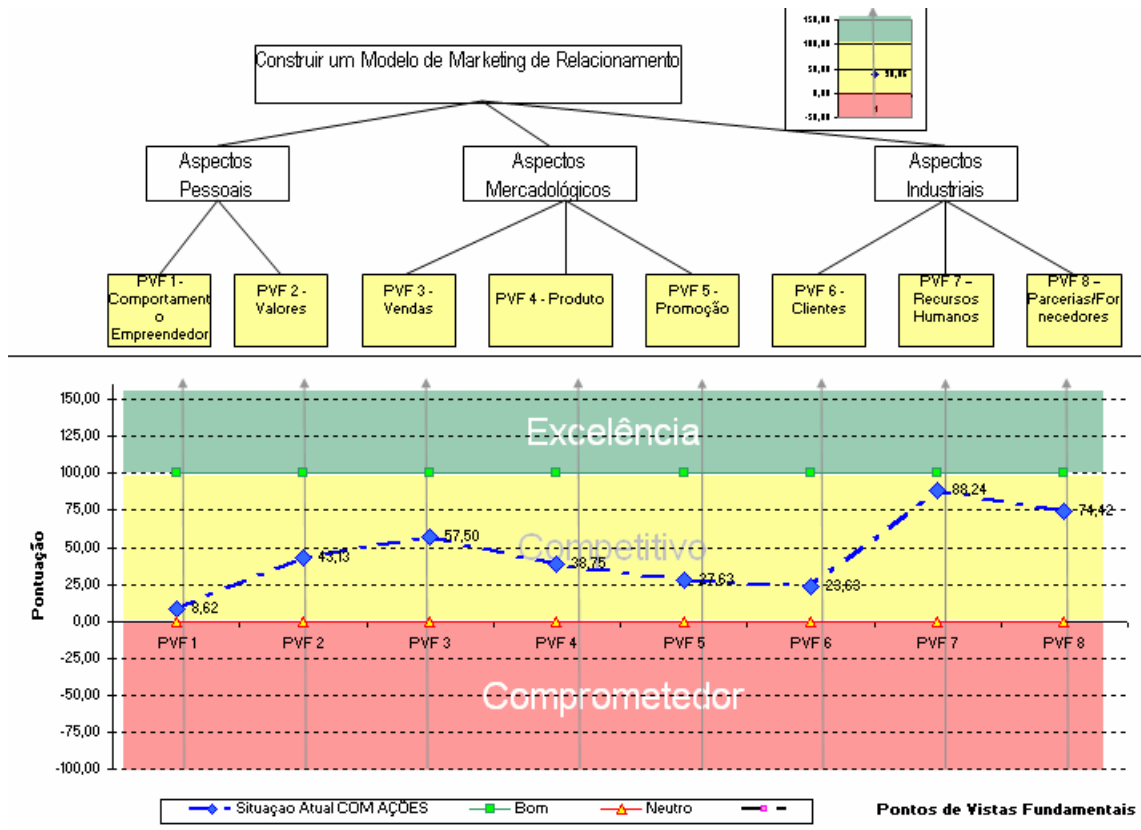


Gráfico 5.6 - PERFIL DESEJADO

Fonte: Autora (2006)

Para melhor entendimento do processo, foi gerado um novo gráfico (gráfico 5.6) no qual, a partir das modificações introduzidas nos PVEs, ficam refletidas as mudanças nos PVFs. Além das indicações feitas no PVF 1 e 2, citados no gráfico anterior, houveram modificações no PVE 3.1.1.1 Vendedores, PVE 3.1.1.2 Acompanhamento do Cliente, PVE 3.1.2.1.2 Divulgação interna da área de vendas, PVE 3.1.2.2.1 Padronização de Atendimento, PVE 3.1.2.2.2 Treinamento do Vendedor, PVE 3.2.1.1 Pasta Executiva, PVE 3.2.1.2 Bolsas, PVE 3.2.1.3 Mochilas, PVE 3.2.2 Pedido Mínimo, PVE 3.2.3 Tempo de Atendimento, PVE 4.1.1 Pós-Venda incrementada ao Produto, PVE 4.1.3.1 Palestras, PVE 4.1.3.2 Treinamento com foco na Qualidade, PVE 6.1.1.2 Banco de Dados, PVE 6.2.1.1.1 Site, PVE 6.2.1.1.2 Envio de e-mail, PVE 6.2.1.2 Acompanhamento através dos vendedores, PVE 7.1 Aumento da Participação dos Terceirizados. O apêndice F indica a pontuação do *status quo* e o status melhorado e desejado de cada PVE acima citado.

O gráfico 5.7 permite estabelecer a comparação do perfil atual do modelo e o status melhorado indicado pelo decisor. Assim, criou-se um gráfico com os dois perfis.

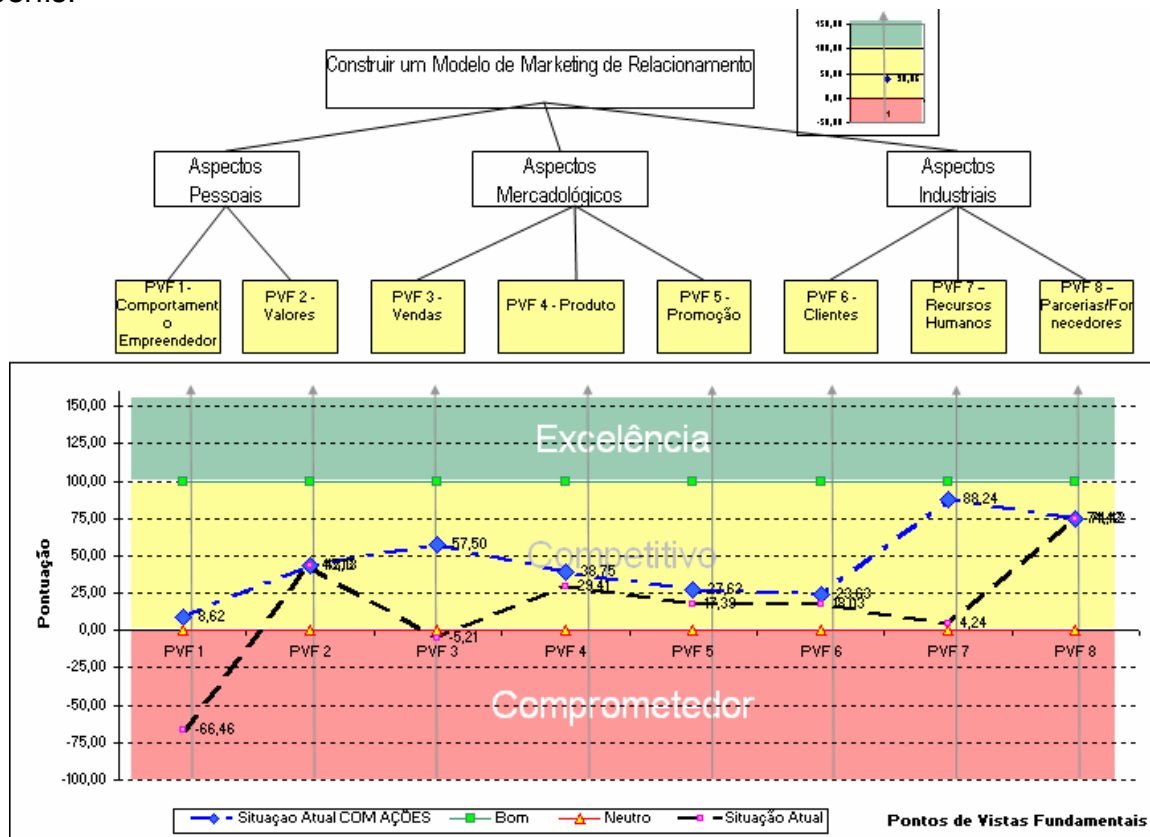


GRÁFICO 5.7 - PERFIL ATUAL E DESEJADO

Fonte: Autora (2006)

Este perfil, além de melhor entendimento do modelo, permite também avaliar o que realmente importa, ou seja, identificar possíveis aperfeiçoamentos ou formas de melhorar a partir da situação identificada. O Valor Global do perfil desejado é de 38,86 – valor aceito pela decisor, porém ainda na busca de novas melhorias.

5.4 FASE DE RECOMENDAÇÕES

Esta fase é a última e mais prática da metodologia multicritério de apoio à decisão. Busca-se aqui analisar a sensibilidade do modelo e, a partir de então, sugerir recomendações.

5.4.1 Análise de Sensibilidade

A última fase do modelo consiste em tornar legítimo os resultados obtidos na construção do modelo. Para isto, serão analisadas duas propostas de análise de sensibilidade do modelo construído.

Três ações em potencial foram indicadas para este momento:

1. Status Quo - referentes ao perfil atual com a indicação das taxas atuais;
2. Ação 1 – referente à indicação de parte das melhorias (PVF1 e PVF2)
3. Ação 2 – O perfil desejado com indicação de todas as mudanças.

A partir do valor global, o decisor utilizou as taxas e pontuações de modo a alimentar o *software HIVIEW*. A partir de tres ações, buscou-se observar seu comportamento, considerando-se a variação nas taxas de substituição acima ou abaixo do que foi anteriormente determinado. Assim foram obtidos os gráficos 5.8 e 5.9.

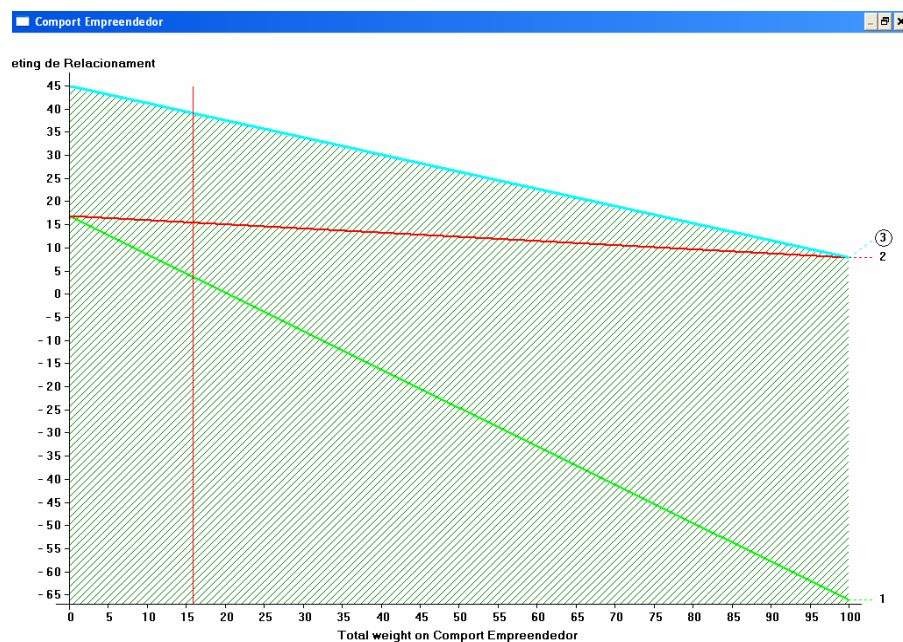


GRÁFICO 5.8 - AVALIAÇÃO GLOBAL A PARTIR DO PVF 1 – COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

Fonte: Autora (2006)

O gráfico acima representa a avaliação do PVF1, com a taxa de substituição de 16% (dezesesseis por cento) representada pela linha vertical do gráfico. A linha verde (1) indica a situação atual, linha vermelha (2) indica a performance do valor global com as melhorias do PVF 1 e PVF 2 e, a linha azul (3) apresenta o desempenho para o perfil desejado. No caso, quanto menor a taxa melhor desempenho terá o modelo. A ação 3 tem o melhor desempenho de todos os apresentados.

Já no PVF2 (ver apêndice G) ocorre o contrário; quanto maior a taxa maior será o desempenho.

A avaliação global apresenta-se robusta, pois qualquer que fosse a taxa, o modelo não seria afetado. A robustez de um modelo é caracterizada quando pequenas variações nas taxas de harmonização dos pontos de vistas não causam alterações nas ações analisadas. Isto é claramente observado no gráfico 5.9.

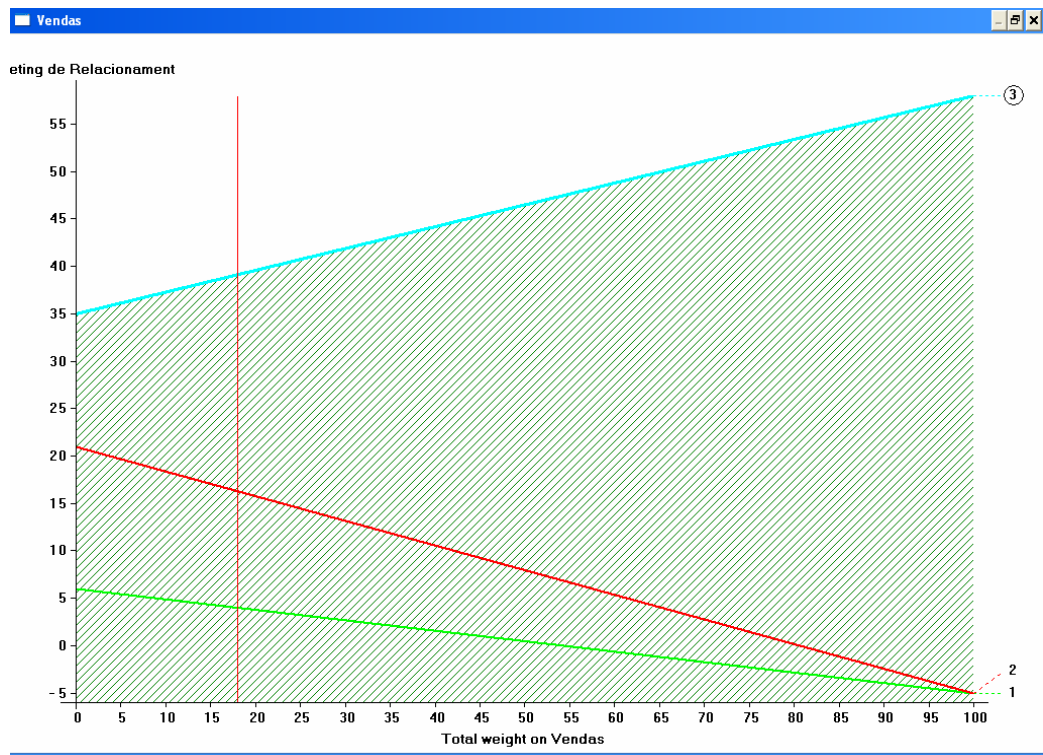


GRÁFICO 5.9 - AVALIAÇÃO GLOBAL A PARTIR DO PVF 3 – VENDAS

Fonte: Autora (2006)

Buscou-se, para esta pesquisa, fazer uma análise também do PVF3 – Vendas. O comportamento do gráfico acima foi um pouco diferente do anterior.

5.4.2 Recomendações a partir do modelo proposto

A partir da construção e análise do modelo multicritério elaborado, procura-se neste tópico estabelecer algumas recomendações, a fim de caracterizar a forma como o modelo melhorou o entendimento da situação problema.

Inicialmente, é importante considerar que este modelo é um apoio à decisão e não a própria tomada de decisão. Ou seja, ele foi construído para melhor compreensão e somente pode ser adequado aos valores do decisor da empresa estudada, levando em conta o objeto marketing de relacionamento. Portanto, este modelo deve ser atualizado sempre que necessário, ao considerar sua base construtivista.

Em diversos momentos recorreu-se à análise da relação custo x benefícios gerada a partir da análise dos PVEs. No PVF 1, em especial, o fato de criar palestras direcionadas à empreendedorismo e novas oportunidades de crescimento para jovens, seja interna ou externamente, agrega valor ao modelo como um todo, causando um nível de impacto no *status quo*. Ademais, estas ações não geram custos tão elevados aos interesses da organização. Envolvem sim a participação e o interesse da decisora mais do que necessariamente gastos à empresa. Portanto, sugere-se o aperfeiçoamento destes pontos.

Na análise da parte de Vendas (PVF3), percebe-se uma oneração no contrato e treinamento dos vendedores. Estabelecer um salário médio, sistema de comissão e modelos de controles de vendas, torna-se custoso e de difícil monitoração para uma empresa do perfil da MSF. Abaixo, maior descrição dos custos dos vendedores:

- Salário base de um vendedor de produtos promocionais na região metropolitana de Salvador - R\$ 350,00
- Comissão Média – 10% de cada pedido (como os pedidos têm, no mínimo, valor de R\$ 400, considera-se a comissão mínima por pedido de R\$ 40,00)
- Tempo Médio para Treinamento dos Vendedores ao Mês, considerando-se temáticas como “Qualidade de Atendimento”, “Marketing de Relacionamento” e “Estratégias para aumentar a Venda” - 6 hs/mês.

Concluiu-se então que tais valores são onerosos para a organização.

Ao interpretar os pontos específicos de análise, percebeu-se o elemento custo inserido em diversos momentos. Era necessário um aumento de custo e fundamental investimento nos pontos de treinamento e captação de vendedores. Assim como o citado na parte teórica por Pacanhan et al (2004), para as pequenas empresas, o treinamento dos vendedores tem sua relevância, considerando-se que o vendedor é o ponto de contato entre organização e o cliente. Cabe a ressalva de que as observações citadas também são válidas para a interpretação dos PVEs 3.1.2.2.1 e 3.1.2.2.2.

No mesmo PVF 3, recomenda-se o aumento da quantidade mínima dos produtos indicados no PVE 3.2.1.1, 3.2.1.2 e 3.2.1.3. Tal direcionamento possibilita aumento do valor global, custo baixo e maiores benefícios na seleção de pedidos.

A elaboração e manutenção de um site é um fator que colabora na promoção e contato contínuo com o cliente. Tendo em vista que o marketing de relacionamento é o conceito que direciona a elaboração desta metodologia, ter um canal direto e contínuo de contato com o seu cliente externo e com fornecedores trará um diferencial competitivo. Isso pode ser observado nos resultados e incremento à organização quanto aos descritores 6.2.1.1.1 e 6.2.1.1.2 (Site e Acompanhamento, respectivamente) em contrapartida ao custo de implantação e acompanhamento do site. Este aspecto também foi referenciado por Pacanhan et al (2003) na medida em que há atenção para as necessidades dos clientes.

Outro ponto que pesou no aumento do valor global e assim tem relevância na análise do modelo, é o PVE 7.1, no qual o decisor busca diminuir radicalmente o número de funcionários atuais com vistas a direcionar a folha de pagamento para 50% de funcionários inscritos na empresa, conforme a CLT, e 50% do corpo sendo terceirizados. Esta mudança é positiva, pois trará maior flexibilidade para as contratações temporárias e diminuição dos encargos trabalhistas. Porém, em médio prazo, esta mudança poderá acarretar problemas jurídicos, já que há registro de diversos entraves trabalhistas existentes no campo da terceirização.

Vale ressaltar que a decisora, após explicação desta pesquisa, modificou a forma de adaptação do número de funcionários, levando em conta a percepção da análise do perfil desejado e a sazonalidade das vendas.

A apresentação completa dos PVEs e respectivos descritores, tanto quanto o *status quo* e *status melhorado* estão no Apêndice F.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing, em especial o de relacionamento, é um dos instrumentos mais presentes no mundo organizacional. A busca de um relacionamento mais aproximado com os clientes, fornecedores e parceiros, requerem mais do que técnicas de gestão e conexão de interesses. É necessário obter maior compatibilidade de valores e desejos, com fins de maximizar o resultado das transações, traduzidas em relações de benefícios de longo prazo para as partes. O desafio está em tornar esta relação cotidianamente imbricada no que a empresa queira atender, da melhor forma, aos anseios do consumidor tornando-o progressivamente leal à sua marca.

Tendo em vista a sobrevivência no mercado globalizado e competitivo, as organizações modernas buscam constantemente fórmulas e modelos prontos para a melhoria da sua gestão e com foco no aumento de vendas.

Desta forma, acredita-se que a proposta deste trabalho foi atingida na medida em que se personalizou o problema da indústria MSF, por meio da elaboração de um Modelo Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), o que permitiu a autora identificar, organizar, mensurar e integrar os fatores-chave para o aperfeiçoamento organizacional.

Observa-se claramente este objetivo através dos resultados obtidos na construção do mapa que, acima das práticas cotidianas de mercado, identificou variáveis. Além disso, possibilitou a sugestão recomendações que possam garantir um maior vínculo da MSF com seus clientes internos, externos e fornecedores.

A hipótese que direcionou este trabalho foi respondida, na medida em que mostrou como a metodologia multicritério pôde contribuir na melhor compreensão das questões que envolvem o marketing de relacionamento numa pequena empresa.

A diretora da organização em estudo, em diversos momentos, acompanhou a construção do modelo considerando-o adequado para a análise do seu relacionamento com clientes. Naturalmente, a diretora estava ciente de que a metodologia não objetivava uma solução ótima, mas sim alternativas atrativas para a melhoria do marketing de relacionamento da MSF.

Quanto às escolhas metodológicas de pesquisa, a ótica construtivista, que serviu de sustentáculo para este trabalho, revela a real importância de se considerar não só o objeto e o sujeito, mas também os valores, as percepções e os aspectos mercadológicos que ampliam e influenciam no entendimento da questão central.

O objetivo geral deste trabalho foi construir um modelo que permitisse identificar, organizar, mensurar e integrar os fatores-chave para o aperfeiçoamento organizacional de uma pequena indústria, com foco no relacionamento. Acredita-se que esse objetivo foi alcançado e constatado principalmente na última fase do modelo - capítulo 5.

Os objetivos específicos, no entanto, foram evidenciados no decorrer da pesquisa através do capítulo 3, 4 e 5. O referencial teórico congregou (i) as evidências de como o Marketing de Relacionamento afeta o desempenho da empresa, além de (ii) mostrar que a metodologia MCDA-C é um instrumento que pode ajudar a identificar caminhos para promover o sucesso da organização. No capítulo 5, (iii) construiu-se um modelo que permitisse melhorar o entendimento daquilo que é relevante no contexto e identificar ações para promover seu aperfeiçoamento somado à avaliação do modelo e das recomendações, após a análise de sensibilidade.

Esta intercessão Marketing de Relacionamento e MCDA-C possibilitou inovar, no campo teórico e prático, a procura por um melhor entendimento das variáveis mercadológicas e industriais que circundam a empresa e como mensurar o seu crescimento através dos descritores. Até o presente momento, não foram encontrados trabalhos a respeito desta interdisciplinaridade, o que caracteriza o ineditismo do trabalho.

6.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Entende-se como limitação deste trabalho o fato desta pesquisa criar um modelo multicritério centrado num estudo do caso “Organização MFS” como campo de aplicação da pesquisa. Portanto, o modelo não pode ser generalizado a qualquer organização, mesmo com perfis semelhantes.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Sugere-se maior aprofundamento desta pesquisa no que tange à comparação deste modelo aos diversos instrumentos de pesquisa de marketing.

Cabe também destacar que o MCDA-C facultou à diretora/decisora um maior conhecimento dos pontos-chave que envolvem o relacionamento da MSF, de modo que possa assim identificar as oportunidades necessárias para o sucesso e crescimento de suas vendas e a aproximação com parceiros, fornecedores, clientes e funcionários.

Finalmente, cabe aqui salientar que a pesquisa foi elaborada a partir de preferências e valores da decisora da empresa de brindes MSF, com fins de melhor conhecer um problema específico direcionado ao marketing de relacionamento e, por ter um modelo multicritério personalizado, este não pode ser aplicado em contexto decisório distinto.

REFERÊNCIAS

BANA e COSTA, C. A. O que entender por Tomada de Decisão Multicritério ou Multiobjectivo? **Apostila do Curso de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão**. ENE. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

_____. Processo de Apoio à Decisão: Problemáticas, Actores e Acções. **Apostila do Curso de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão**. ENE. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1993.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Tradução Arlete Simille Marques. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRANDALISE, Karla C. A. **Metodologia de Apoio à decisão construtivista para aperfeiçoamento de processos de faturamento em uma organização**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

BRETZKE, Mirian. Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000. In: MADRUGADA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAGOSTIN, R. **Avaliação do potencial de competitividade de um novo produto a ser lançado por uma empresa da área de segurança eletrônica**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos do SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Estratégias de fidelização e manutenção de clientes: um estudo de caso varejista**. 26º ENANGRAD. Belo Horizonte, MG, 28-31 ago 2005.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.E e MINIARD, P.W. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000. In: PACANHAN, Mario et al.. **Marketing de Relacionamento: reflexões a partir da experiência de gestão no contexto de**

micro e pequenas empresas. Estudo de Caso Marketing. VII SEMEAD – Seminários em Administração FEZ-USP 10 e 11 de agosto de 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead>> Acesso em 18 mar 2005.

ENSSLIN, Leonardo, NETO, Gilberto M., NORONHA, Sandro M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação e avaliação multicritério de alternativas.** Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, Leonardo. **Notas de Aula.** Ago-Set 2004. 20 f.

ENSSLIN, Sandra R. **A Incorporação da Perspectiva Sistêmico-Sinérgica na Metodologia MCDA-Construtivista: uma ilustração de implementação.** Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

EVERATT, Donna & ALLE, Morrison. CRM Easy to do wrong, hard to do right. Strategic Diretion. V. 18, nº 3, 2002. In: MADRUGADA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Patrícia de O. **Identificação e Avaliação dos Critérios de Competitividade de uma Empresa do Setor de Injeção Plástica – Por meio de uma Abordagem Construtivista.** Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1998.

HOLZ et al.(1996). In: ENSSLIN, Leonardo, NETO, Gilberto M., NORONHA, Sandro M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação e avaliação multicritério de alternativas.** Florianópolis: Insular, 2001.

KEENEY, R. L.. **Value-Focused Thinking: a path to creative decisionmaking,** Harvard University Press, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000. p.30.

LIMA, Marcos V. A. de. **Metodologia Construtivista para Avaliar Empresas de Pequeno Porte no Brasil, sob a ótica do Investidor.** Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2004.

MAHFOOD, P. E. **Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MCGRATH, J. E. Dilemmas – the study of research choices and dilemmas. Beverly Hills: Sage, 1982. In: LIMA, Marcos V. A. de. **Metodologia Construtivista para Avaliar Empresas de Pequeno Porte no Brasil, sob a ótica do Investidor**. Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MONTIBELLER, Gilberto. From (and To) a New Generation of Multi-Criteria Decision Analysts: an introduction to the field and a personal view on its future. In: MEYES, E, (Ed.) (2005) Keynote Papers – Young OR 14, University of Bath, 4-6 Apr, 2005. Birmingham: **The Operational Research Society** (ISBN 0 903440 33 4).

MONTIBELLER, Gilberto. **Notas de Aula**. Ago 2005.

PACANHAN, Mario N. Alianças estratégicas e redes associativas como fonte de vantagem competitiva. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, 2002. In: CHIUSOLI, Cláudio L.; STAHL, Luciane M. e HARTORI Henrique A. Marketing de Relacionamento: reflexões a partir da experiência de gestão no contexto de micro e pequenas empresas. Estudo de Caso Marketing. VII SEMEAD – **Seminários em Administração FEA-USP** 10 e 11 de agosto de 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead>> Acesso em 18 mar 2004.

PETRI, Sérgio M. **Modelo para Apoiar a Avaliação das Abordagens de Gestão de Desempenho e Sugerir Aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICCIOPPO JUNIOR, C. **Estratégias de vendas para o sucesso do lojista**. São Paulo: Nobel, 2002.

ROY, B. Decision science or decision-aid science. European Journal of Operational Research, v. 8, n. 1, p.184-203, 1993. In FERREIRA, Patrícia de O. **Identificação e Avaliação dos Critérios de Competitividade de uma Empresa do Setor de Injeção Plástica – Por meio de uma Abordagem Construtivista**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

_____. **Multicriteria Methodology for Decision Aiding**. Kluwer Academic Publisher, 1996.

SEBRAE. **Atendimento ao cliente.** Brasília: SEBRAE NACIONAL; Curitiba: SEBRAE/PR, 2003. Apostila (manual do participante). 97p.

SILVA, M. A. **Elaboração de um Modelo de análise e concessão de crédito para pessoas físicas em um banco.** Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial.** Ed. SEBRAE: Brasília, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução Daniel Grassi. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista

APÊNDICE B - Elementos Primários de Avaliação

APÊNDICE C – EPAs orientados para Ação

APÊNDICE D – Descritores

APÊNDICE E – Gráficos da função

APÊNDICE F – Níveis de Desempenho

APÊNDICE G – Perfil de Impacto

APÊNDICE H – Análise da Sensibilidade

APÊNDICE A

ENTREVISTA REALIZADA DIA 12 DE JULHO DE 05, ÀS 11h00 COM A DIRETORA DA MSF

Como você gostaria de ver a fábrica?

Dividir a fábrica em vários segmentos; vai ter um segmento de brindes, um de loja, licitações, vários segmentos. Não só a fábrica produzir e toda a comunidade produzir (facção), os protótipos saem daqui, produção fora. Agregou mais com a linha de criação (profissionais), então vou ter uma pequena agência só para criar aqui dentro, como vc ta vendo aí!. Da Eleve, o produto, pode sair um brinde. A cara é Eleve, mas a peça. vc pode dar outra cara com a mesma peça.

Este senso de criatividade, vc quer focalizado nesta área ou vc quer q todos na empresa tenham...

Todos na empresa tenham... é o conceito que estou fazendo hoje. Os quatro eu faço reunião e faço chuva de idéias ao mesmo tempo. Trago material para ler, Ainstens... Tao Teg King... estão nas mãos deles.... Tem que elevar eles e colocar o conceito na fábrica, em tudo...

E como isso pode ser transferido para a fábrica?

A educação. Educação é o exemplo. ...quando eu ajo como exemplo, propina eu não dou. A conta tem q ser exata... tem pagar realmente o q é valor. Isto é justo, isto n é justo.... Tem q ser norma da empresa. Qd chega aqui na fábrica e a coisa n é bonita... o funcionário diz essa coisa n é bonita. A peça é feia. Já tá dentro deles. De tanto ver e de tanto passar a linguagem já se estabelece.

São qts funcionários?

Tô com 25, mas quero um grupo menor. Quero as pessoas concentradas naquilo e responsáveis por aquilo. Eu quero uma folha pequena e a rua trabalhando mais, vai rolar associação. A Associação vai ter esse objetivo. Vou botar uma sala aqui na fábrica para treinar a pessoa para produzir. Vou chamar esse grupo de palestrantes, de rede, de amigos do Brasil. Não só de escola, de pais e mestres....é uma comunidade q eu quero ver aqui?

Propiciar alternativas para atuação dos jovens com novas idéias...

É claro, é o jovem q quero. Vou trabalhar com pais e mestres para os pais verem q a educação começa em casa. E os mestres tb. Criar oficinas com as crianças. Quero levar tai chi chuam, quero levar dieta da alimentação... são essas pessoas q vão me ajudar.

E vc quer levar de dentro para fora e de fora p dentro?

Eu tenho medo da comunidade aqui, mas vou abrir uma oficina da comunidade aqui dentro. Não impede de um dia fazer uma oficina na área externa. Tem várias pessoas q estão disponíveis para me ajudar.... A lista de artistas plásticos é enorme...

E sua relação c clientes?

Rede de amizades...de elevação de consciência.

Como vc faria isso?

Chamando e apelando para o bom senso, e dizendo q o Brasil depende disso. Q é a gente q faz as mudanças e tb com o produto q pode vender nas lojas deles e ele pode vender tb.

Seria apenas com discurso ou c atitudes?

No 1º momento a gente vai ter a palestra e ensinar no 2º. momento as oficinas, no 3º. momento o trabalho, no 4º. momento, a venda e o \$...

Neste caso o trabalho c trabalho de comunidade e cliente seria em conjunto....

Sempre vejo uma rede(...)

Exigir maior fidelização quanto aos serviços e qualidade dos fornecedores

Eu honro c todo mundo q honra, às vezes o preço é um pouco + caro, é honesto, se precisar ele prorroga uma duplicata, eu n abro mão, fica comigo por muitos anos.

A fidelidade para mim é importantíssima... tanto de cliente como de fornecedor. Relacionamento(...) não há sacanagem. É o conceito. Q todos podem errar, podem consertar e podem evoluir... só se apronta uma, apronta duas apronta três... não dá... a idéia é q todos possam caminhar juntos...

Vc cria relacionamento c esses outros fornecedores? Ou apenas no contato esporádico?

Crio relacionamento, p exemplo...vou para feira em SP, quero sua ajuda, em qualquer situação... Eu peço e eu dou a contra-partida. Ida e volta.

Vc tem interesse em tecnologia na empresa? Qual o máximo da Aquarius hj?

Vou fazer proteção para não entrar em choque com a solda eletrônica... colocar peças q facilitem a costura. Instalando o autocad. Q é para melhoria do corte. Não ter lixo orgânico, não ir nada ecologicamente tóxico...

Se tivesse uma equipe (2700 s) q falasse o ponto ideal para venda....

Adriana fica assim, ligando para os clientes(...) c a associação vou alcançar o \$. A Associação dará possibilidade para vender c preço mais barato.

(...)

(2834 s) A gente corre, corre e tudo acaba na venda...pedido, \$ chegando e movimentando...

Então muitas vezes essa intuição e identificação dos desejos dos clientes está de acordo c sua experiência

Sei dizer exatamente a ele o q vai dar resultado a ele em menor preço.

Vc quer divulgar a Aqua?

Sim, muito...

Vc quer aumentar os recursos em investimentos para divulgação?

Qd os recursos estiverem sobrando ...

Como? Através de permuta?

To c crédito bastante de permuta. A Eleve é meu sonho de muitos anos. Onde eu possa colocar valores morais, éticos, no produto...

A relação com Elai tb é bom pq ela vai cuidar do q não gosto, loja e não sei cuidar. Ela segura a comercialização e eu o lado industrial. Me deu a sensação q vai nascer algo muito legal. E o grupo de criação é muito bom. É uma equipe muito linda. Pessoas de bom coração. Trabalho c prazer. Tá inteiro no q está fazendo. O trabalho de Tânia tb. Muito bom!

E a MSF? (3060 s)

Fiz a proposta c Wellington para se juntar a Wadson e fazer uma parceria na área de brindes. Numa linha única de brindes. Organizar a empresa para não depender só de mim. Andar a empresa c menos tempo meu.

Q tipo de mídia?

Tv, outdoor, gosto de busdoor (gosto muito)-transdoor. Jornal. Muita gente oferece permuta, mas minha concentração(...)

Assegurar um equilíbrio da relação da qualidade e preço...

Qualidade tá na ação do q está fazendo, um bom zíper, na entrega, depende muito da pessoa, carinho, cuidado, expedição e um preço sem intermediários. – Fábrica> consumidor final.

O preço agrega muito e qt mais diminuir nestas cascatas q o governo bota....

Quem gerenciaria tudo? Vc?

Tô preparando Tânia.

Vc preza pela confiança. Não tô julgando, vc preza pelo profissionalismo junto à confiança ou o nível de confiança é igual ou maior q o profissionalismo?

Ela junta as duas coisas: profissional e uma coisa pra mim q é maior q profissional (...). Ela é comprometida está acima do profissionalismo. E no caso dela qualquer coisa nos falamos por celular. E é a presença dela diária é q faz c q eu possa viajar e sair... a vinda dela está sendo muito legal.

Ela tb tá feliz e nem c mal-humor.

Igual ou semelhante a Imaginarium

Ela cria produtos, mas volta para um mercado, sexual...

Meu sonho é produtos, usáveis, bem transados, q seja bem pros olhos, pro corpo, para tudo. Se é vestida, tem q ser a melhor malha. Todas as malas terá rodinhas, pensando no peso, saúde física. Nada isolado e solto, entendeu? Tudo c medida do phi, o melhor q vai para humanidade. O \$ será resultado de um trabalho, mas não é o q vai me conduzir.

Para finalizar (...)

Essa empresa fosse exemplo.

APÊNDICE B

EPAS – ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO

1. Valores
2. Qualidade de Vida
3. Reforço na área de vendas
4. Co-participação nas decisões dos objetivos dos clientes
5. Contribuição sociocultural ao país
6. Desinteresse a pedidos rotineiros
7. Preferência por clientes de grande porte
8. Tempo para fechar um pedido
9. Identidade do produto
10. Desinteresse a clientes pequenos
11. Desafio do “novo”
12. Criatividade
13. Qualidade
14. Empreendedorismo
15. Valores do indivíduo
16. Paradigmas Próprios
17. Utilidade dos produtos para todos
18. Caminhos para os jovens
19. Preocupação com a Educação Brasileira
20. Pacto de valores – 20% dos clientes
21. Seleção de clientes
22. Fidelidade com fornecedores
23. Compactuar valores
24. Apreço com fornecedores
25. Divulgação com brindes
26. Respeito às parceiras
27. Atendimento às perspectivas da empresa
28. Entrega dos fornecedores no prazo
29. Experiência do produto
30. Experiência na área
31. Busca do diferencial na venda
32. Capturar o inconsciente
33. Divulgação em Catálogo
34. Permuta para divulgação
35. Aversão a políticos
36. Técnicas de venda
37. Prioridade no respeito à visão do negócio do cliente
38. Identificação do público recebedor
39. Imagem do produto
40. Gasto do cliente
41. Rejeição à padronização
42. Falta de criatividade
43. Diferenciação entre a boa e a má qualidade
44. Não comercializa produtos com políticos
45. Rejeição ao “Leilão” no lugar da concorrência
46. Qualidade aliada ao preço
47. Criatividade como alternativa para sobrevivência
48. Lado humano como prioridade
49. Harmonia nas expectativas
50. Satisfação do cliente
51. Envolvimento em todas as esferas
52. Empresa com a imagem da criatividade
53. Honestidade
54. Pontualidade
55. Credibilidade
56. Confiança na palavra
57. Prazer em fazer o melhor
58. Visibilidade
59. Dinheiro não vale qualquer preço
60. Relativização do “ganhar mais”
61. Contato esporádico com cliente
62. Adequação do funcionário

APÊNDICE C

EPAS ORIENTADOS PARA AÇÃO:

1. Aumentar os valores éticos como base da negociação com clientes e fornecedores... Permitir falta de respeito.
2. Garantir a qualidade de vida dentro da empresa... Manter o excesso de trabalho.
3. Reforçar a área de vendas... Ter um limitado número de vendedores com diversidade pequena e volume aquém do necessário.
4. Assegurar maior contribuição nas questões socioculturais do país... Manter-se à parte e com pouca participação na localidade do bairro.
5. Exigir a diminuição por pedidos rotineiros... Suportar os pedidos menores e rotineiros por questões financeiras e manutenção básica da organização.
6. Assegurar o aumento da quantidade de clientes de grande porte... Manter uma maior quantidade de clientes de pequeno porte (pequena empresa) com pouca capacidade de compra e constante interesse em barganhar.
7. Assegurar um equilíbrio da relação da qualidade e preço... Permitir indicação do valor, conforme os parâmetros de mercado e interesse dos intermediários.
8. Garantir o incremento de produtos produzidos e criados com Identidade e exclusividade... Satisfazer o padrão de produtos determinado pelo mercado.
9. Intensificar a preferência pelo desafio do “novo”... Manter a rotina da elaboração de produtos já existentes no mercado com pouca criatividade.
10. Garantir a produção de mais produtos com criatividade... Continuar a produzir com pouca frequência produtos exclusivos.
11. Garantir a produção de mercadorias com qualidade, “bom de olhar e usar”... Atender às solicitações básicas do cliente.
12. Intensificar uma maior harmonia entre tarefas rotineiras e filosofias de vida... Permitir desequilíbrio freqüente no excesso de tarefas do cotidiano organizacional e as atividades pessoais.
13. Exigir uma maior promoção da idéia empreendedora e sua contribuição no desenvolvimento da sociedade... Permitir uma promoção tímida da visão empreendedora, através de discursos pontuais com funcionários, parceiros e amigos.
14. Garantir a manutenção dos Paradigmas Próprios... Se omitir em atitudes de desrespeito e falta de ética nas relações de trabalho. Assegurar uma maior utilidade dos produtos fabricados para todos... Limitar esta utilidade a um grupo restrito de usuários.
15. Propiciar alternativas para a atuação dos jovens responsáveis, com novas idéias e que desejam crescimento profissional através dos pais e mestres da comunidade que rodeia a empresa ... Estabelecer pouco espaço para atuação dos jovens.
16. Assegurar atitudes reais dentro da organização e com empresas que estão relacionadas com vistas à Educação Brasileira... Ter pouca preocupação, disponibilidade de tempo e recursos para um investimento em educação dentro e fora da empresa.
17. Asseverar um maior reconhecimento de valores dos clientes... Tolerar uma relação superficial e cerceada pelo pedido e o retorno financeiro.
18. Garantir uma maior seleção dos clientes para atendimento... Permitir acompanhamento e atendimento à maior parte dos clientes que indicam interesse pelos produtos da empresa.
19. Garantir diminuição da quantidade de funcionários e aumento da participação de terceirizados (facções) na área fabril... Manter mesmo número de funcionários acarretando aumento da folha de pagamento.
20. Assegurar prioridade e fidelidade dos fornecedores na qualidade das mercadorias e serviços... Preservar uma relação simples, esporádica e sem exclusividade de compra.

21. Priorizar o respeito à visão do negócio identificada no histórico e experiências obtidas com o cliente... Deixar a cargo dos funcionários que fazem os produtos e pouco acompanhamento e transmissão desta experiência pela gestora.
22. Garantir maior relacionamento com fornecedores antigos... Preservar a relação de compra independente do tempo de trabalho com o fornecedor.
23. Garantir o reconhecimento da satisfação do cliente pelo produto comprado... Vender o produto solicitado sem o acompanhamento do pós-venda.
24. Assegurar clareza e conhecimento dos funcionários quanto às perspectivas (missão e objetivos) da empresa... Considerar a visão limitada às decisões de curto prazo da dirigente.
25. Garantir aumento da percepção dos clientes quanto à experiência adquirida com o produto... Continuar com uma venda e demonstração pontual no atendimento do pedido.
26. Assegurar um acréscimo de clientes com um cadastro mais completo, com especificidades de trabalho, relações e responsáveis... Manter o mesmo número de clientes com informações básicas de contato.
27. Adquirir certeza dos desejos dos clientes... Reconhecer os elementos ditos e observados na venda ou de acordo com o *feeling* da diretora da empresa.
28. Asseverar mais vendas... Manter o mesmo número de vendas atuais.
29. Garantir maior competitividade da empresa... Permitir a mesma participação no mercado atual.
30. Garantir meios de capturar novos clientes... Manter a mesma lista de clientes.
31. Garantir o aumento de espaço de divulgação em catálogo... Manter participação pequena e contínua como todos os anos.
32. Garantir a propagação, através de várias mídias, em especial o transdoor... Apenas limitar-se ao uso de catálogo telefônico ou divulgações pontuais.
33. Asseverar nenhuma venda de produtos a políticos... Evitar a comercialização de produtos com políticos.
34. Adquirir a certeza da participação em concorrência sadias pelo valor da venda, através de regras claras e concorrência honesta... Evitar participações em "leilões" de preços.
35. Garantir o aumento do nível de criatividade em todos os ambientes da empresa como alternativa para sobrevivência... Centralizar a mente criativa apenas na direção da empresa.
36. Exigir a valorização do lado humano permeado no conceito de fidelidade, comprometimento, confiança e profissionalismo... Valorizar mais a produtividade e resultados.
37. Assegurar uma maior harmonia nas expectativas do fornecedor (empresa) e comprador (cliente)... Priorizar o atendimento das expectativas da área de vendas.
38. Asseverar um maior comprometimento pelo cliente em todas as esferas da empresa... Garantir o comprometimento focado na área de vendas.
39. Garantir o acréscimo da imagem da empresa com o foco na criatividade e no relacionamento... Manter o reconhecimento com a venda do produto.
40. Intensificar o *network* numa rede de confiança entre os clientes e a empresa... Garantir venda freqüente e relação nos períodos de maior compra.
41. Garantir vendas não apenas guiado pelo dinheiro, que não vale "qualquer" preço... Vender a qualquer cliente.
42. Certificar um maior valor agregado nos produtos, a relatividade do "ganhar mais"... Manter os produtos com especificidades solicitadas pelo cliente.
43. Garantir contato contínuo com o cliente... Manter contato esporádico e focado na venda.
44. Assegurar a adequação do funcionário às suas reais habilidades... Limitar o funcionário às ações principais inicialmente indicadas.

APÊNDICE D

DESCRITORES

PVE 1.1.1		
Nível	Quantidade de oportunidades externas promovidas pela empresa com foco nos jovens, no último ano	ÂNCORA
N5	18	
N4	10	BOM
N3	6	
N2	4	NEUTRO
N1	0	

PVE 1.1.2		
Nível	Quantidade de oportunidades internas promovidas pela empresa com foco nos jovens, no último ano	Âncora
N5	15	
N4	6	BOM
N3	2	NEUTRO
N2	1	
N1	0	

PVE 1.2.1		
Nível	Número de palestra, sobre o tema empreendedorismo, promovida pela empresa externamente no último ano	Âncora
N4	20	
N3	12	BOM
N2	3	NEUTRO
N1	0	

PVE 1.2.2		
Nível	Número de palestra, sobre o tema empreendedorismo, promovida pela empresa internamente no último ano	Âncora
N4	20	
N3	12	BOM
N2	3	NEUTRO
N1	0	

PVE 2.1.1		
Nível	Pesquisa de relacionamento quanto ao respeito e cordialidade (funcionários e parceiros)	Âncora
N6	O respeito e a cordialidade são observados e incentivados	
N5	Um deles é observado e incentivado enquanto o outro é apenas observado	BOM
N4	O respeito é observado e incentivado, mas a cordialidade não é tida em conta ou O respeito e a cordialidade são observados, mas nenhum é incentivado	
N3	Apenas um deles é observado, mas nenhum é incentivado	NEUTRO
N2	A cordialidade é observada, mas o respeito não é tido em conta	
N1	O respeito e a cordialidade não são observados	

PVE 2.1.2		
Nível	Pesquisa de relacionamento quanto ao respeito e cordialidade (clientes)	Âncora
N6	O respeito e a cordialidade são observados e incentivados	
N5	Um deles é observado e incentivado enquanto o outro é apenas observado	BOM
N4	O respeito é observado e incentivado, mas a cordialidade não é tida em conta ou O respeito e a cordialidade são observados, mas nenhum é incentivado	
N3	Apenas um deles é observado, mas nenhum é incentivado	NEUTRO
N2	A cordialidade é observada, mas o respeito não é tido em conta	
N1	O respeito e a cordialidade não são observados	

PVE 2.2.1		
Nível	Porcentagem dos empregados que cumpriram horário na empresa último ano	Âncora
N4	100%	
N3	90%	BOM
N2	80%	
N1	70%	NEUTRO

PVE 2.2.2		
Nível	Porcentagem dos pedidos em quem os prazos forma atendidos no último ano	Âncora
N4	100%	
N3	95%	BOM
N2	85%	
N1	70%	NEUTRO

PVE 3.1.1.1		
Nível	Quantidade de Vendedores	Âncora
N5	30	
N4	20	BOM
N3	10	
N2	3	NEUTRO
N1	1	

PVE 3.1.1.2		
Nível	Quantidade de contatos com clientes novos e antigos feitos/dia por vendedor	Âncora
N5	40	
N4	20	BOM
N3	12	
N2	5	NEUTRO
N1	0	

PVE 3.1.2.1.1		
Nível	Quantidade e qualidade das informações disponíveis à área operacional, administrativa e de vendas da empresa	Âncora
N3	Informações básicas somadas à frequência de compra e nível de relacionamento com a empresa - disponíveis a administração e operacional	BOM
N2	Informações básicas (cliente, quant., material, produto, prazo de entrega) disponíveis a área administrativa e operacional	NEUTRO
N1	Nenhuma informação disponível	

PVE 3.1.2.1.2		
Nível	Meios de divulgação da missão, valores da empresa e objetivos da área de vendas – intranet , quadro de avisos, reunião de abertura pela manhã, “café com chefe”, gingle	Âncora
N3	Usar 50% dos meios	BOM
N2	Usar 20% dos meios	NEUTRO
N1	Não usar	

PVE 3.1.2.2.1		
Nível	Porcentagem de vendedores que seguem o manual de vendas	Âncora
N4	100%	
N3	75%	BOM
N2	50%	NEUTRO
N1	0%	

PVE 3.1.2.2.2		
Nível	Horas treinamento/mês	Âncora
N5	10	
N4	6	BOM
N3	4	
N2	2	NEUTRO
N1	0	

PVE 3.1.3		
Nível	Formas de descobrir quantia disponível para compra do produto	Âncora
N3	Perguntar o valor disponível e comparar com os valores de compras anteriores considerando o mesmo produto e agregando outros produtos de melhor qualidade	BOM
N2	Perguntar o valor disponível e comparar com os valores de compras anteriores considerando o mesmo produto	NEUTRO
N1	Não perguntar ao cliente e não dar ênfase a quantia disponível	

PVE 3.2.1.1		
Nível	Quant. Mínima para venda de pasta executiva em unidade por pedido	Âncora
N4	Acima de 500 unidades	
N3	300 unid.	BOM
N2	100 unid.	NEUTRO
N1	50 unid	

PVE 3.2.1.2		
Nível	Quant. Mínima para venda de bolsa em nylon 600 em unidade por pedido	Âncora
N4	Acima de 800 unidades	
N3	500 unid.	BOM
N2	200 unid.	NEUTRO
N1	100 unid	

PVE 3.2.1.3		
Nível	Quant. Mínima para venda de mochila de viagem em unidade por pedido	Âncora
N4	Acima de 1000 unidades	
N3	500 unid.	BOM
N2	300 unid.	NEUTRO
N1	100 unid	

PVE 3.2.2		
Nível	Valor mínimo por pedido em qualquer produto (r\$)	Âncora
N4	Acima de 8000 unidades	
N3	5000 unid.	BOM
N2	1500 unid.	NEUTRO
N1	800 unid	

PVE 3.2.3		
Nível	Tempo máximo de atendimento	Âncora
N4	Meia hora/cliente	
N3	1 h/cliente	BOM
N2	2 h/cliente	NEUTRO
N1	3 h/cliente	

PVE 3.3.1.1		
Nível	Quantidade de e-mails enviados e recebidos após compra	Âncora
N4	Envia a 100% e recebe 50% de feedback	
N3	Envia a 100% e recebe 30% de feedback	BOM
N2	Envia a 50% e recebe 10% de feedback	NEUTRO
N1	Não envia e-mail e não recebe feedback	

PVE 3.3.1.2		
Nível	Quantidade de contato por telefone com feedback	Âncora
N4	90%	
N3	70%	BOM
N2	35%	NEUTRO
N1	0%	

PVE 3.3.2		
Nível	Porcentagem de clientes que compram exclusivamente na empresa	Âncora
N5	75%	
N4	50%	BOM
N3	25%	
N2	10%	NEUTRO
N1	0%	

PVE 4.1.1		
Nível	Número de melhorias incorporadas após feedback de clientes	Âncora
N4	100% feedback e 50% melhorias	
N3	50% feedback e 25% melhorias	BOM
N2	50% feedback e sem melhorias	NEUTRO
N1	Sem feedback e sem melhorias	

PVE 4.1.2		
Nível	Número de produtos com possibilidade de uso em qualquer tipo de cliente	Âncora
N4	100%	
N3	80%	BOM
N2	50%	NEUTRO
N1	30%	

PVE 4.1.3.1		
Nível	Número de reuniões/mês com foco no comprometimento	Âncora
N4	4	
N3	3	BOM
N2	2	NEUTRO
N1	0	

PVE 4.1.3.2		
Nível	Quantidade de horas por treinamento direcionado à qualidade por funcionário/ano	Âncora
N4	100	
N3	60	BOM
N2	20	NEUTRO
N1	0	

PVE 4.1.4		
Nível	Número de revisões dos produtos para entrega/mês	Âncora
N4	Sempre	
N3	2/3	BOM
N2	1/2	NEUTRO
N1	Nunca	

PVE 4.2.1.1		
Nível	Escritório - Quantidade de produtos criados por classe/ano	Âncora
N4	50 produtos	
N3	30 produtos	BOM
N2	10 produtos	NEUTRO
N1	0	

PVE 4.2.1.2		
Nível	Moda Praia - Quantidade de produtos criados por classe/ano	Âncora
N4	70 produtos	
N3	50 produtos	BOM
N2	20 produtos	NEUTRO
N1	0	

PVE 4.2.1.3		
Nível	Congresso - Quantidade de produtos criados por classe/ano	Âncora
N4	30 produtos	
N3	15 produtos	BOM
N2	5 produtos	NEUTRO
N1	0	

PVE 4.2.2		
Nível	Caráter exclusivo da maioria dos clientes em relação ao Produto	Âncora
N3	Criar produto não existente e específico ao cliente	BOM
N2	Criar produto existente e melhorado	NEUTRO
N1	Copiar produto já existente no mercado	

PVE 5.1		
Nível	Espaço na divulgação em listas telefônicas	Âncora
N3	Uma página inteira	
N2	Meia página	BOM
N1	Tamanho 2 x 3 cm	NEUTRO

PVE 5.2.1		
Nível	Uso de Permuta e/ou pagamento	Âncora
N3	Exclusividade com permuta	BOM
N2	75% Permuta e 25% Pagamento	NEUTRO
N1	Sem promoção e sem permuta	

PVE 5.2.2.1		
Nível	Quantidade de feiras e exposições/ano	Âncora
N3	15	
N2	8	BOM
N1	2	NEUTRO

PVE 5.2.2.2		
Nível	Mídias utilizadas ao ano	Âncora
N4	Lista telefônica, TV, rádio e internet	
N3	Lista telefônica, TV, rádio	BOM
N2	Lista telefônica	NEUTRO
N1	Sem uso de mídias para promoção	

PVE 5.2.2.3		
Nível	Quantidade de mídias usadas a cada bimestre	Âncora
N4	Cinco ou mais mídias	
N3	Quatro mídias	BOM
N2	Duas mídias	NEUTRO
N1	Mínimo de 1 mídia	

PVE 5.2.3		
Nível	Quantidade de Permutas feitas para promoção da empresa no último ano	Âncora
N4	Trinta permutas	
N3	Quinze permutas	BOM
N2	Cinco Permutas	NEUTRO
N1	Nenhuma permuta	

PVE 6.1.1.1.1		
Nível	Atitude Relativa ao Produto	Âncora
N3	Entusiástica	
N2	Positiva	BOM
N1	Satisfeita	NEUTRO

PVE 6.1.1.1.2		
Nível	Modelos de Abordagem de Compra dos Clientes	Âncora
N3	Serviço agregado e Qualidade do Produto	BOM
N2	Serviço Agregado	NEUTRO
N1	Preço Baixo	

PVE 6.1.1.1.3		
Nível	Formas de solicitação do Pedido	Âncora
N3	Contrato exclusivo e programado	
N2	Serviço Rápido	BOM
N1	Urgência	NEUTRO

PVE 6.1.1.1.4		
Nível	Seleção de clientes com lucratividade líquida mínima ao mês	Âncora
N4	R\$ 500.000,00	
N3	R\$ 100.000,00	BOM
N2	R\$ 30.000,00	NEUTRO
N1	R\$ 10.000,00	

PVE 6.1.1.2		
Nível	Ter banco de dados de clientes potenciais	Âncora
N2	Ter	BOM
N1	Não ter	NEUTRO

PVE 6.1.2.1		
Nível	Quantidade de pesquisas mercado contratada e realizada ao ano	Âncora
N4	4	
N3	2	BOM
N2	1	NEUTRO
N1	0	

PVE 6.1.2.2		
Nível	Quantidade de Viagens locais, nacionais e internacionais por ano para pesquisas de novos produtos	Âncora
N4	13	
N3	8	BOM
N2	3	NEUTRO
N1	0	

PVE 6.1.3		
Nível	Preenchimento do cadastro com dados obtidos no contato e pedido do cliente	Âncora
N4	100%	
N3	75%	BOM
N2	50%	NEUTRO
N1	30%	

PVE 6.2.1.1.1		
Nível	Ter Site	Âncora
N4	Tem site e atualiza três ou mais vezes por ano	
N3	Tem site e atualiza duas vezes por ano	BOM
N2	Tem site e atualiza uma ou menos vezes por ano	NEUTRO
N1	Não tem site	

PVE 6.2.1.1.2		
Nível	Periodicidade de envio de e-mails com novos produtos, promoções e atividades da Organização	Âncora
N4	Semanalmente	
N3	Quinzenalmente	BOM
N2	Mensalmente	NEUTRO
N1	Não envia	

PVE 6.2.1.2		
Nível	Número de reuniões com vendedores para saber interesse dos clientes/mês	Âncora
N5	15	
N4	10	BOM
N3	8	
N2	5	NEUTRO
N1	0	

PVE 6.2.2.1		
Nível	Porcentagem de pedidos com prazo de entrega cumpridos	Âncora
N4	100%	
N3	80%	BOM
N2	70%	NEUTRO
N1	50%	

PVE 6.2.2.2		
Nível	Porcentagem de pedidos com preço e forma de pagamento cumpridos	Âncora
N4	100%	
N3	95%	BOM
N2	80%	NEUTRO
N1	75%	

PVE 6.2.2.3		
Nível	Porcentagem de pedidos com qualidade e design do produto cumpridos conforme amostra	Âncora
N4	100%	
N3	90%	BOM
N2	80%	NEUTRO
N1	60%	

PVE 6.2.3		
Nível	Imagem da empresa com o foco na criatividade	Âncora
N4	50	
N3	20	BOM
N2	10	NEUTRO
N1	5	

PVE 7.1		
Nível	Produção da empresa conforme atuação de funcionários e terceirizados	Âncora
N5	25% funcionários e 75% de terceirizados	
N4	50% funcionários e 50% de terceirizados	BOM
N3	75% funcionários e 25% de terceirizados	
N2	90% funcionários e 10% de terceirizados	NEUTRO
N1	Produção composta exclusivamente por funcionários	

PVE 7.2.1		
Nível	Porcentagem de funcionário que têm clareza sobre a missão, objetivos e valores da empresa	Âncora
N4	100%	
N3	75%	BOM
N2	50%	NEUTRO
N1	25%	

PVE 7.2.2		
Nível	Quantidade de produtos criados pelos funcionários/ano	Âncora
N4	100 produtos	
N3	50 produtos	BOM
N2	30 produtos	NEUTRO
N1	Sem criar produtos	

PVE 7.2.3		
Nível	Quantidade de funcionários que desempenham mais uma função	Âncora
N4	20	
N3	15	BOM
N2	10	NEUTRO
N1	0	

PVE 7.2.4		
Nível	Porcentagem de funcionários que tenham comprometimento, transmitam confiança, fidelidade e sejam profissionais	Âncora
N4	100%	
N3	75%	BOM
N2	50%	NEUTRO
N1	40%	

PVE 8.1.1.1.1		
Nível	Porcentagem de fornecedores que enviam a nota fiscal de acordo com o combinado na compra	Âncora
N3	100%	
N2	90%	BOM
N1	70%	NEUTRO

PVE 8.1.1.1.2		
Nível	Porcentagem de fornecedores que tem produtos com preços adequados aos produtos/serviços	Âncora
N5	100%	
N4	90%	BOM
N3	80%	
N2	70%	NEUTRO
N1	60%	

PVE 8.1.1.1.3		
Nível	Porcentagem de fornecedores que cumprem com o prazo de entrega	Âncora
N5	100%	
N4	90%	BOM
N3	80%	
N2	70%	NEUTRO
N1	60%	

PVE 8.1.1.1.4		
Nível	Porcentagem de fornecedores que entregam produtos sem avarias	Âncora
N5	100%	
N4	90%	BOM
N3	85%	
N2	80%	NEUTRO
N1	70%	

PVE 8.1.1.1.5		
Nível	Porcentagem de fornecedores que entregam produtos sem avarias	Âncora
N4	100%	
N3	90%	BOM
N2	80%	NEUTRO
N1	75%	

PVE 8.1.1.2		
Nível	Formas de solicitação do Pedido de Compra na maioria dos pedidos	Âncora
N3	Contrato exclusivo e programado	
N2	Serviço Rápido	BOM
N1	Urgência	NEUTRO

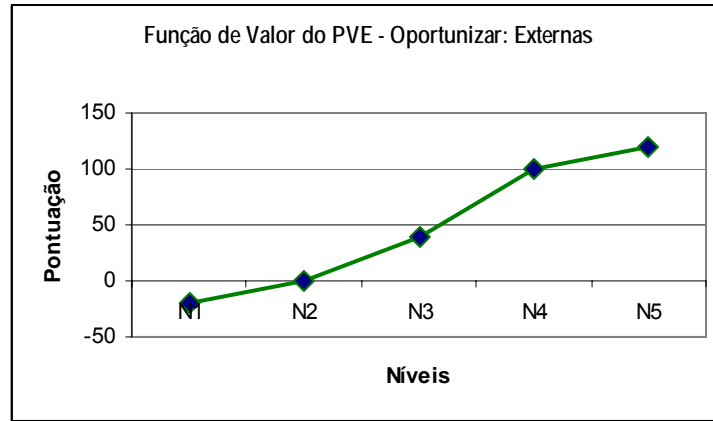
PVE 8.1.2		
Nível	Prazos de pagamento condizente com o fluxo de caixa da empresa	Âncora
N5	30-60 dias	
N4	30 dias	BOM
N3	À vista – 30 dias	
N2	Pagamento à vista	NEUTRO
N1	Pagamento Antecipado	

PVE 8.1.3		
Nível	Cumprimento das regras do negócio conforme o combinado	Âncora
N5	Antecipado	
N4	Data combinada	BOM
N3	5 dias de atraso com justificativa e desculpas da empresa	
N2	Recebimento com máximo de 15 dias de atraso sendo que o mesmo foi justificado	NEUTRO
N1	Não receber pagamento sem justificativa	

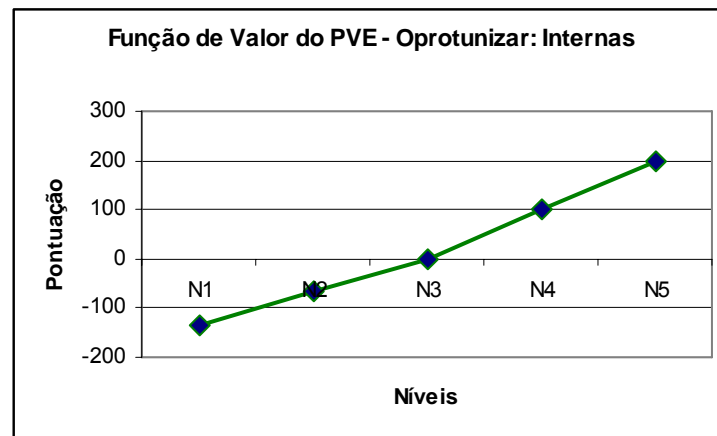
PVE 8.2		
Nível	Acompanhamento do fornecedor indicando ranking	Âncora
N3	Fornecedores com mais de cinco anos e com compras mensais	
N2	Fornecedores com mais de cinco anos e com compras trimestrais	BOM
N1	Fornecedores com mais de dois anos e com compras trimestrais	NEUTRO

APÊNDICE E

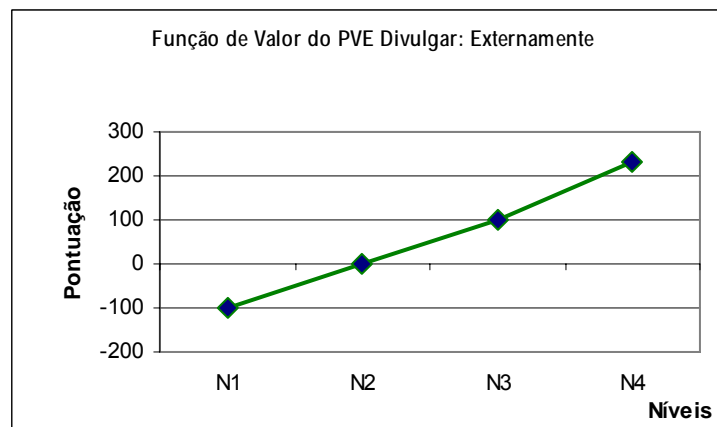
GRÁFICOS DA FUNÇÃO DE VALOR



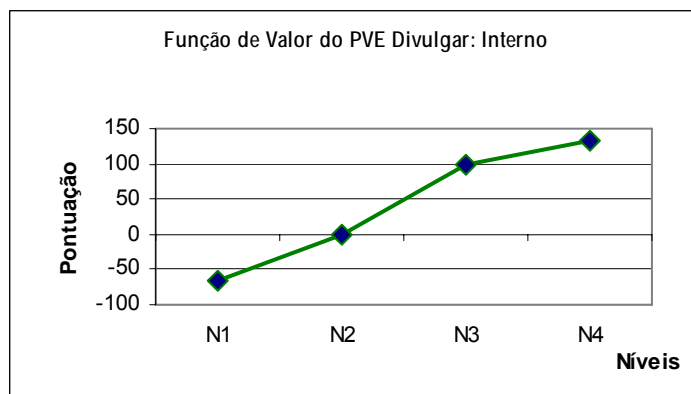
PVE 1.1.1 – Oportunizar crescimento dos jovens – Externas



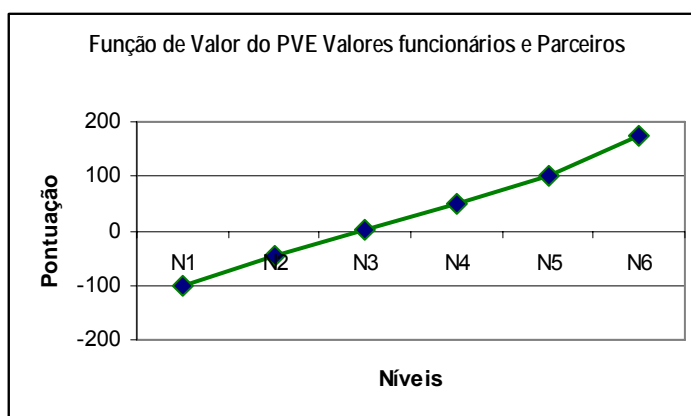
PVE 1.1.2 - Oportunizar Crescimento dos Jovens - Internos



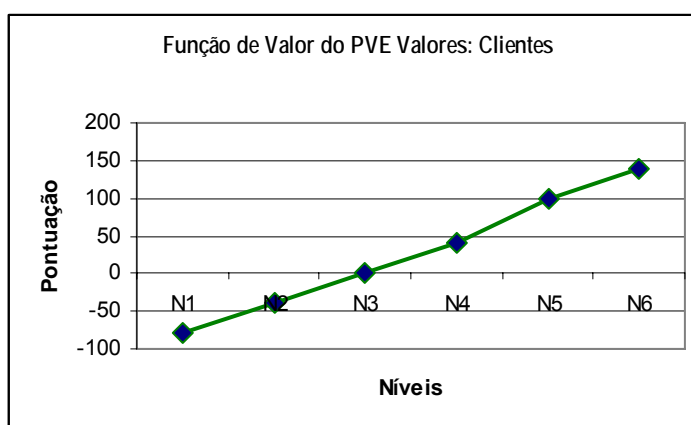
PVE 1.2.1 - Oportunizar Crescimento dos Jovens - Externo



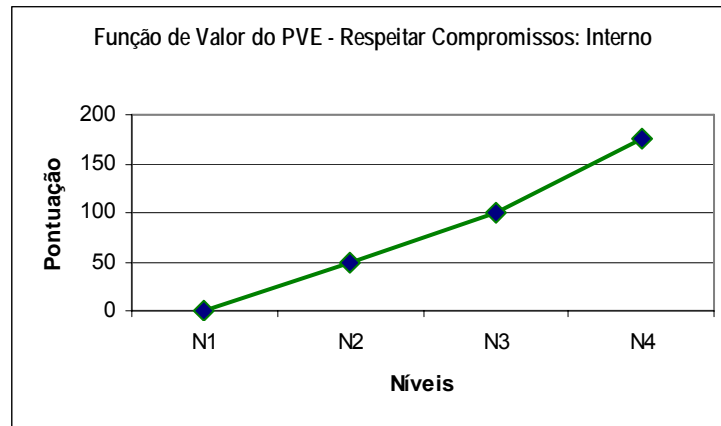
PVE 1.2.2 - Oportunizar Crescimento dos Jovens – Interno



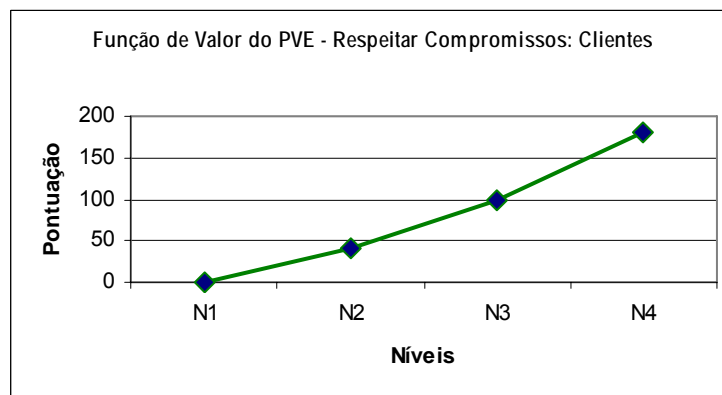
PVE 2.1.1 – Promover os valores no relacionamento - Funcionários e Parceiros



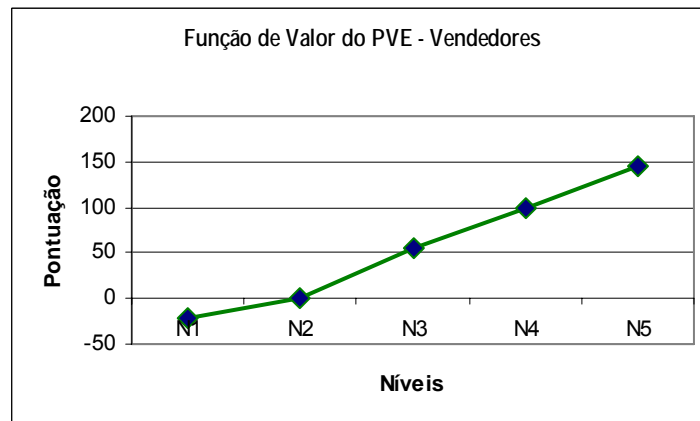
PVE 2.1.2 Promover os valores no relacionamento - Clientes



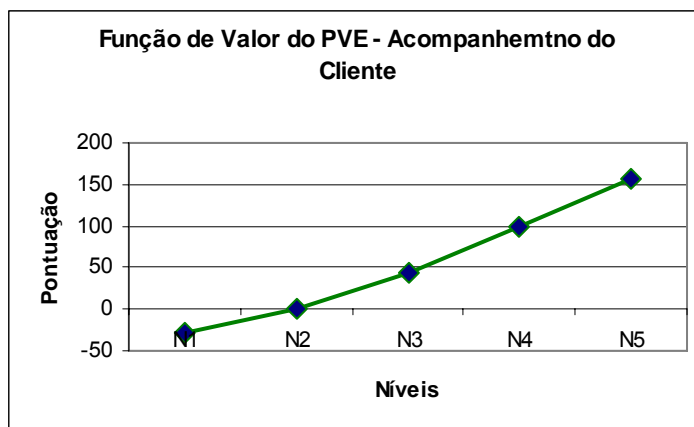
PVE 2.2.1 Respeitar Compromissos – Interno



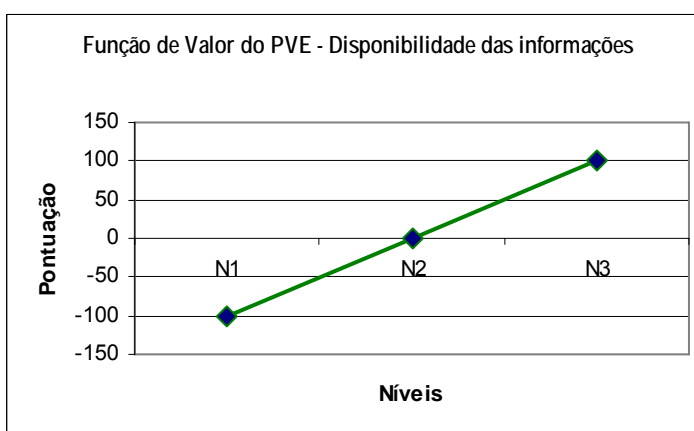
PVE 2.2.2 Respeitar Compromissos - Cliente



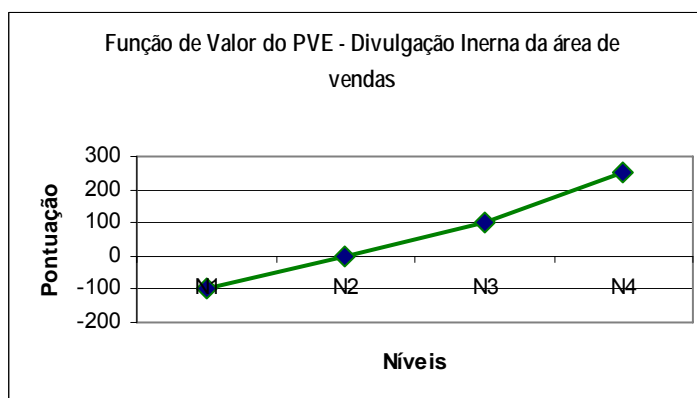
PVE 3.1.1.1 Reforçar área de Vendas – Vendedores



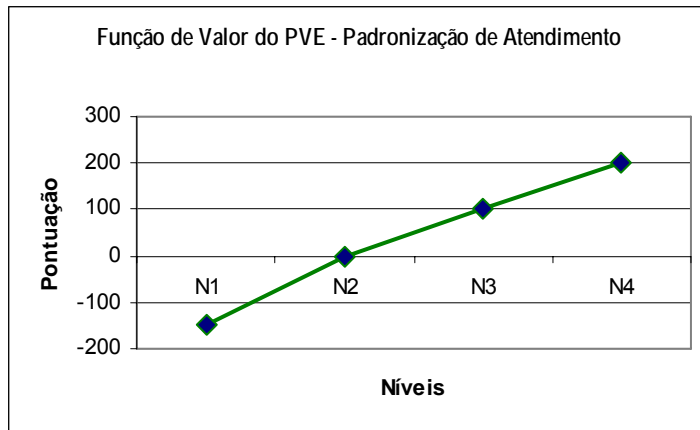
PVE 3.1.1.2 Reforçar área de Vendas – Acompanhamento do Cliente



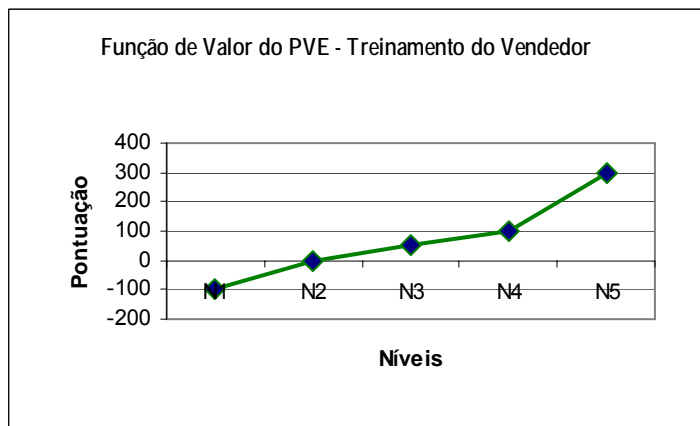
PVE 3.1.2.1.1 Comprometimento pelo Cliente – Disponibilidade das Informações



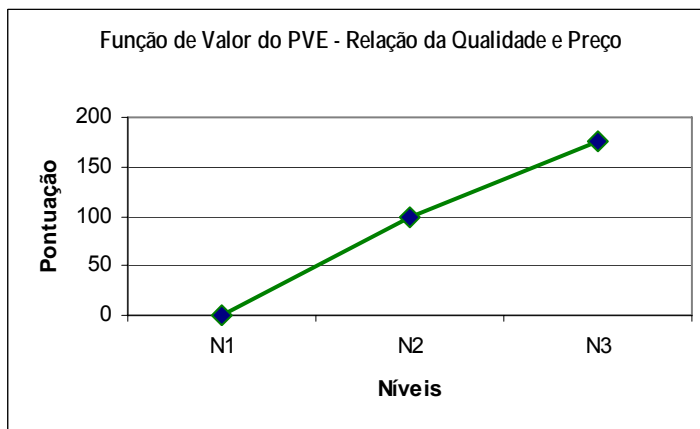
PVE 3.1.2.1.2 Disponibilidade das Informações – Divulgação Interna da área de Vendas



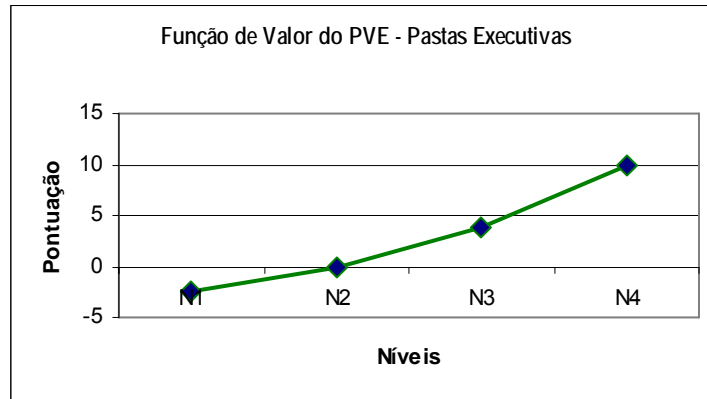
PVE 3.1.2.2.1 Respeito à Visão do Negócio – Padronização de Atendimento



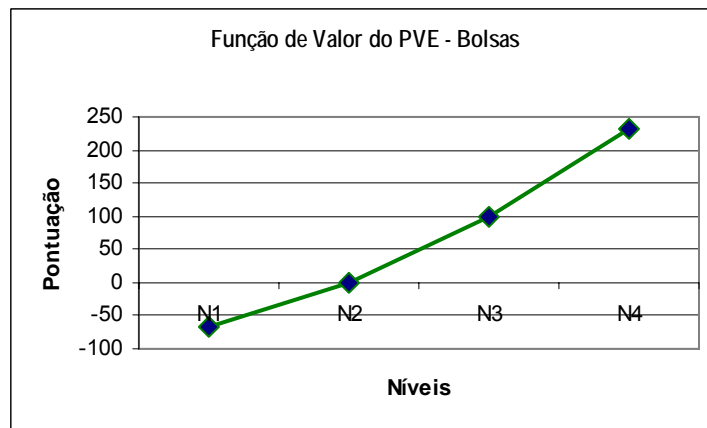
PVE 3.1.2.2.2 Respeito à Visão do Negócio – Treinamento do Vendedor



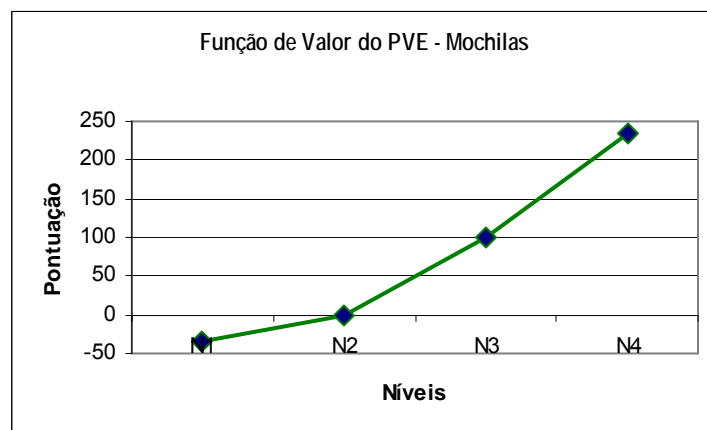
PVE 3.1.3 Relação Qualidade e Preço



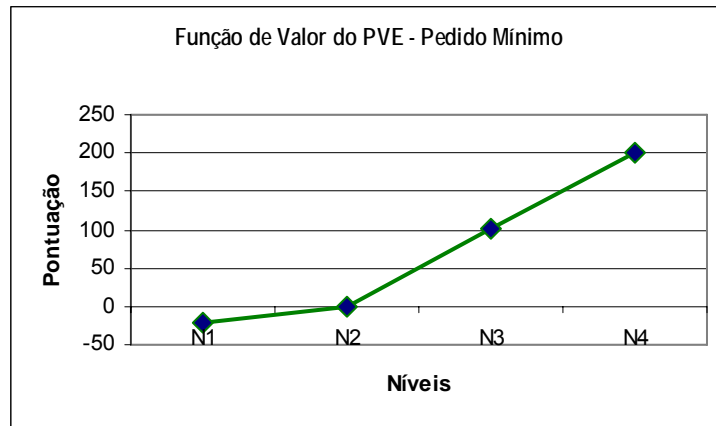
PVE 3.2.1.1 Venda Mínima – Pasta Executiva



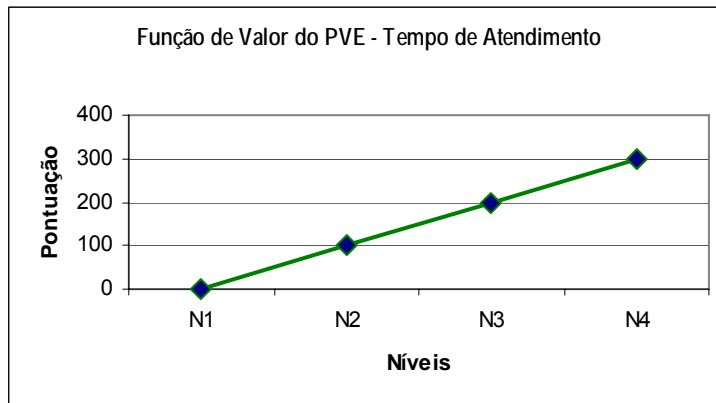
PVE 3.2.1.2 Venda Mínima – Bolsas



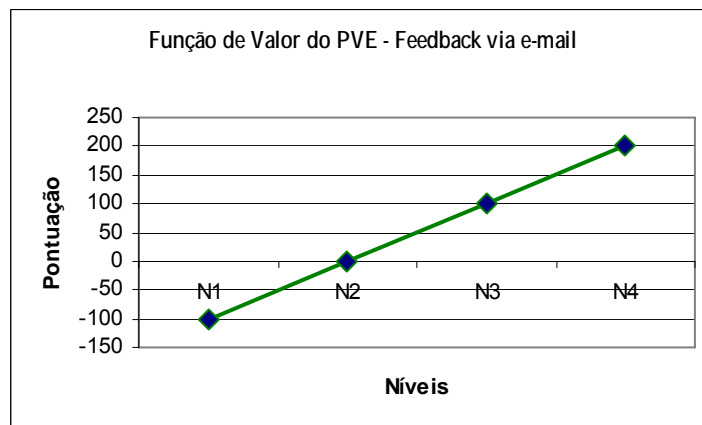
PVE 3.2.1.3 Venda Mínima – Mochilas



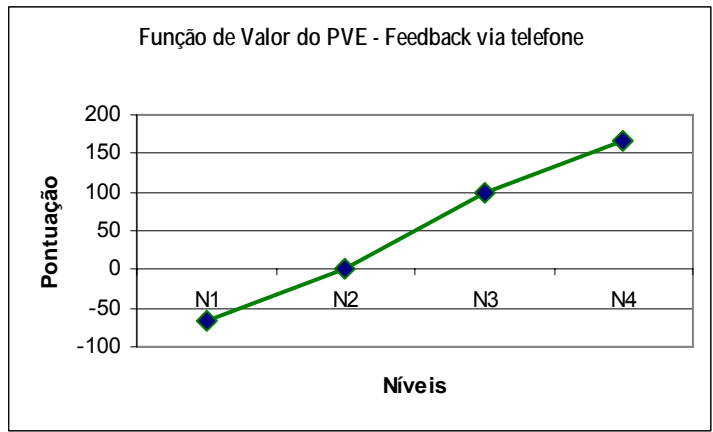
PVE 3.2.2 Pedido Mínimo



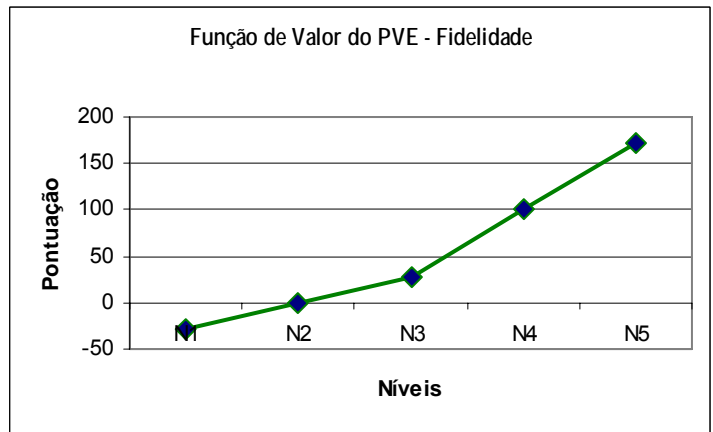
PVE 3.2.3 Tempo de Atendimento



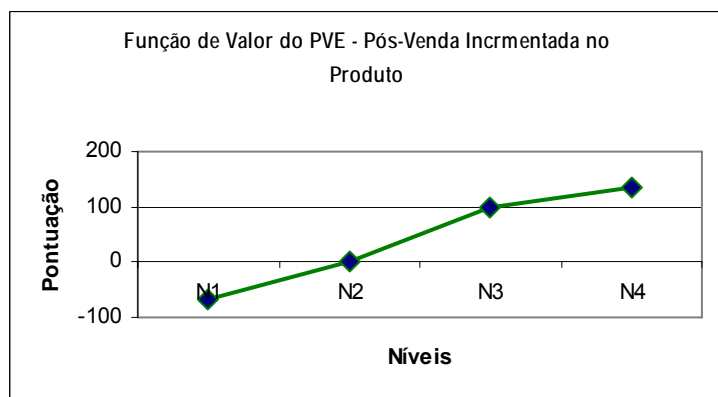
PVE 3.3.1.1 Pós-Venda – Feedback via e-mail



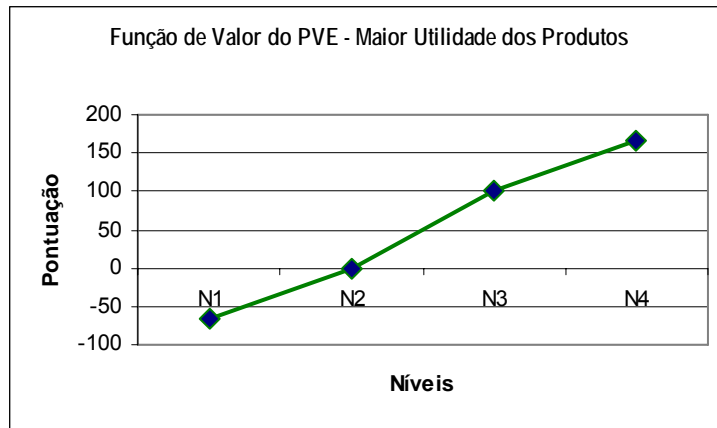
PVE 3.3.1.2 Pós-Venda – Feedback via telefone



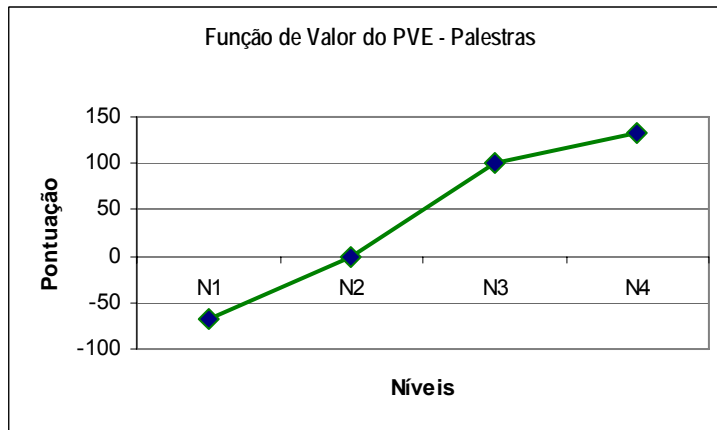
PVE 3.3.2 Fidelidade



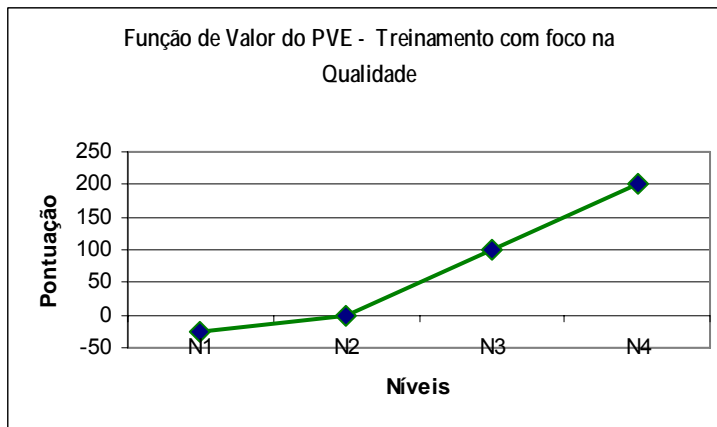
PVE 4.1.1 Pós-Venda incrementada no produto



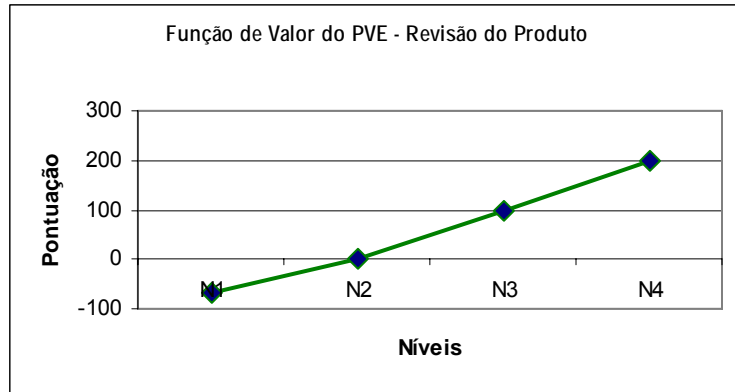
PVE 4.1.2 Maior Utilidade dos Produtos



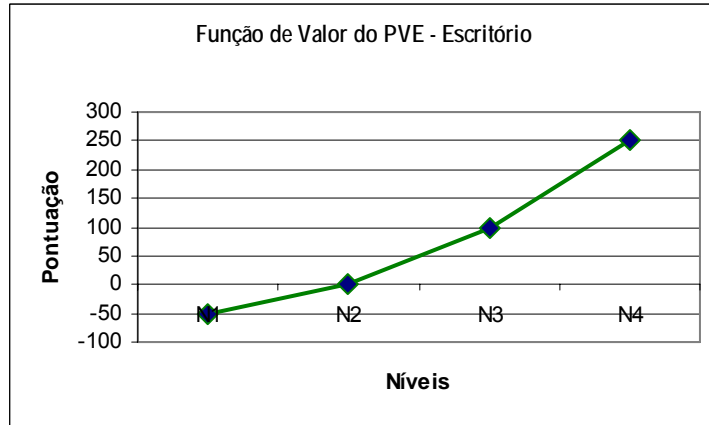
PVE 4.1.3.1 Comprometimento com Qualidade - Palestras



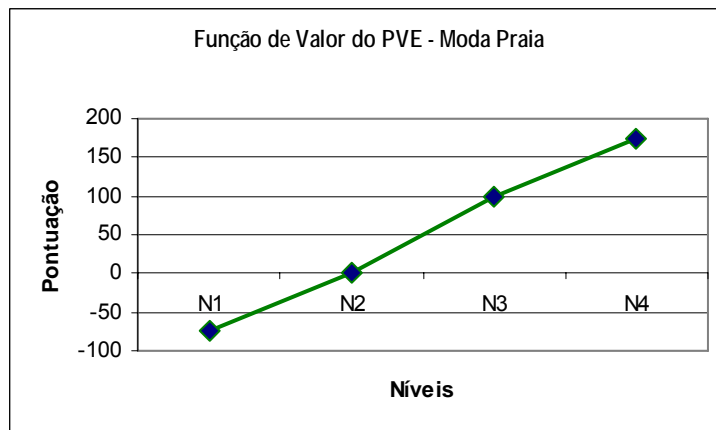
PVE 4.1.3.2 Comprometimento com Qualidade – Treinamento com foco na Qualidade



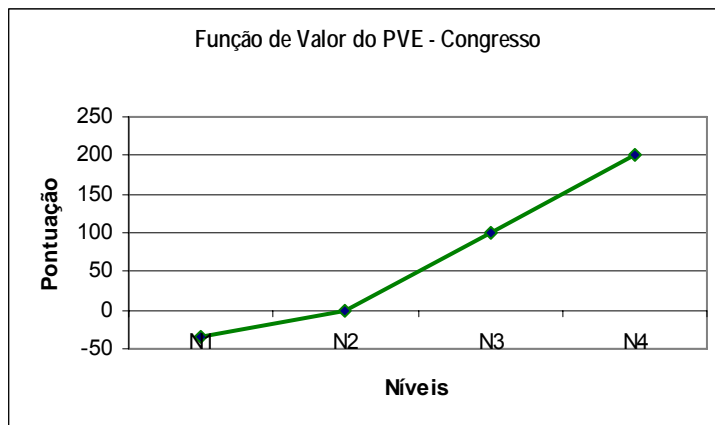
PVE 4.1.4 Revisão do Produto



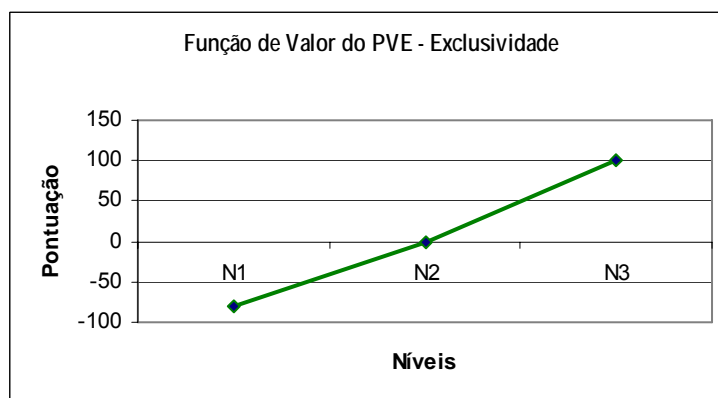
PVE 4.2.1.1 Produtos com Criatividade – Escritório



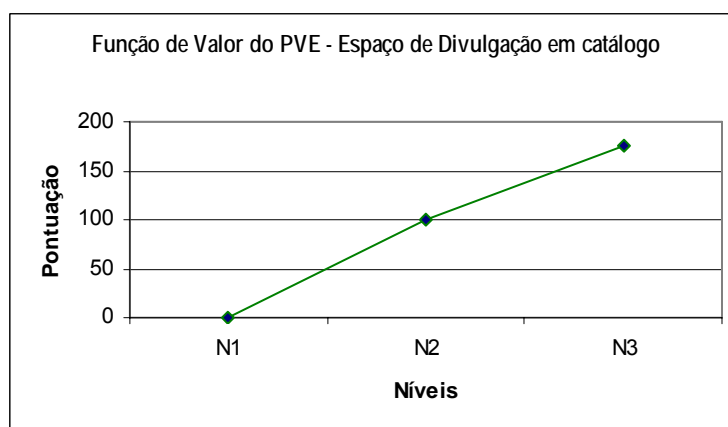
PVE 4.2.1.2 Produtos com Criatividade – Moda Praia



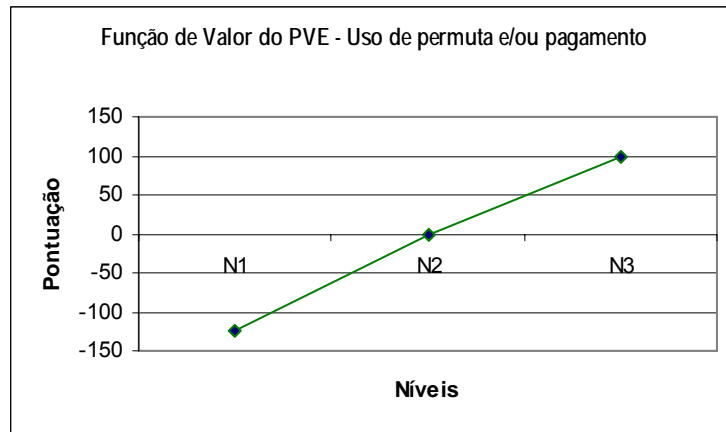
PVE 4.2.1.3 Produtos com Criatividade – Congresso



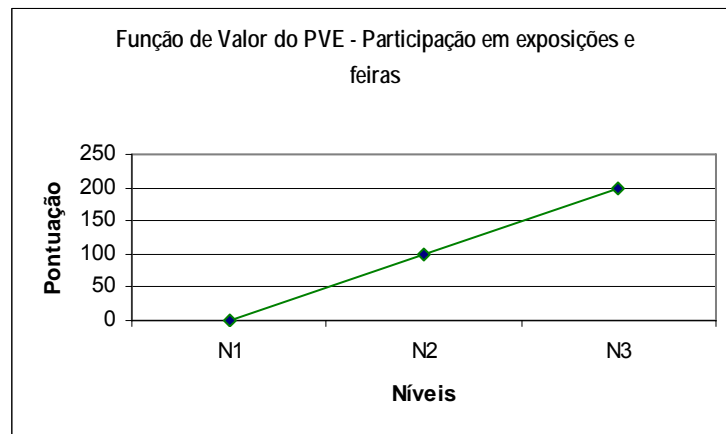
PVE 4.2.2 Exclusividade



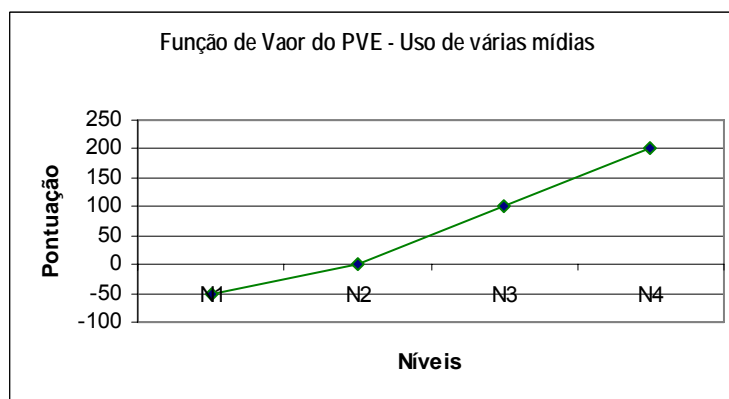
PVE 5.1 Espaço de Divulgação em Catálogo



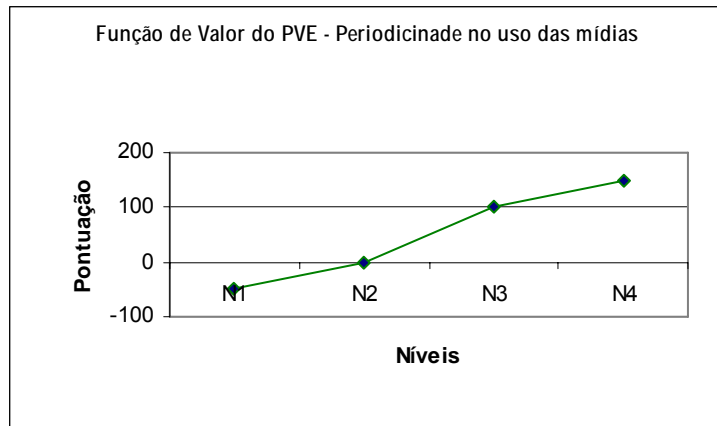
PVE 5.2.1 Uso de Permuta e/ou Pagamento



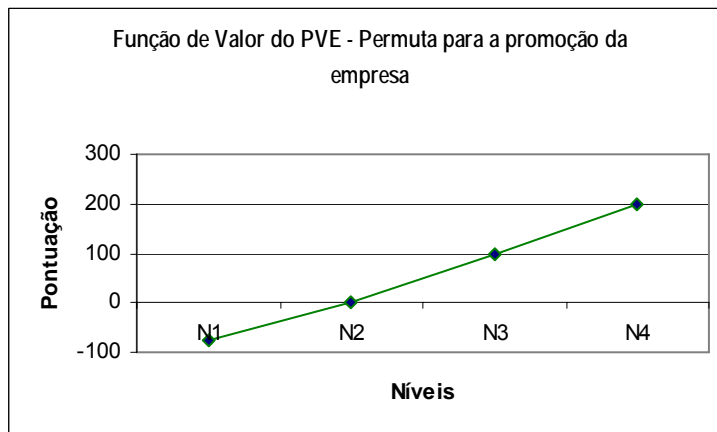
PVE 5.2.2.1 Participação em Exposições e Feiras



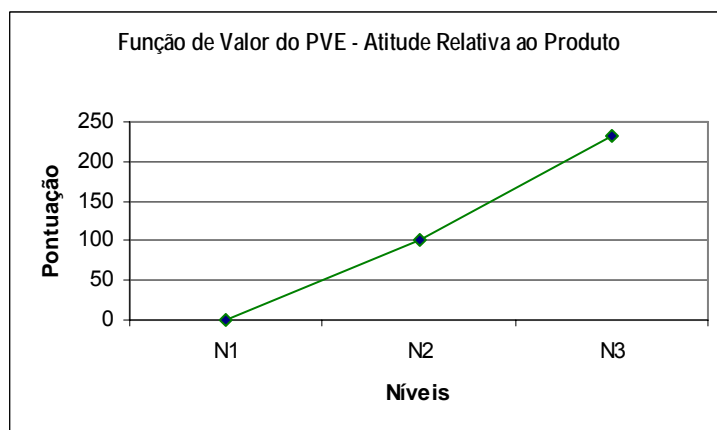
PVE 5.2.2.2 Uso de Várias Mídias



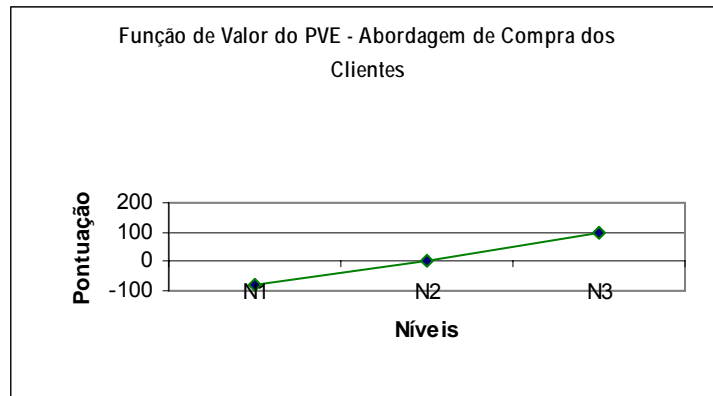
PVE 5.2.2.3 Periodicidade no Uso das Mídias



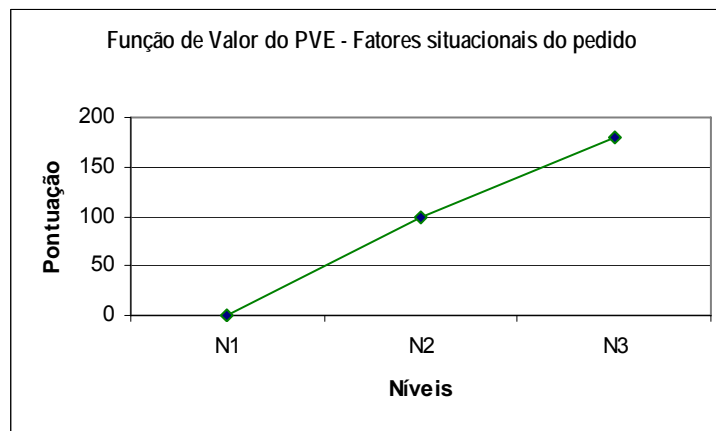
PVE 5.2.3 Permuta para Promoção da Empresa



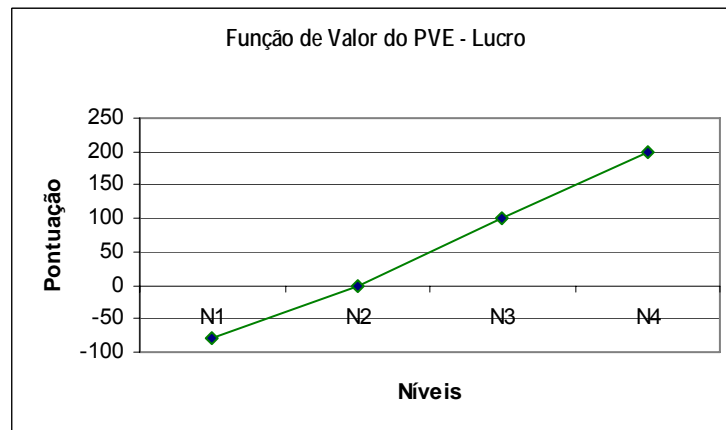
PVE 6.1.1.1.1 Atitude Relativa ao Produto



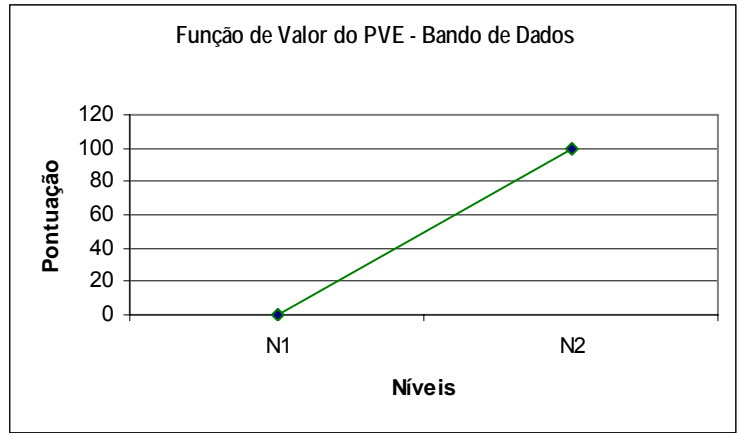
PVE 6.1.1.1.2 Abordagem de Compra dos Clientes



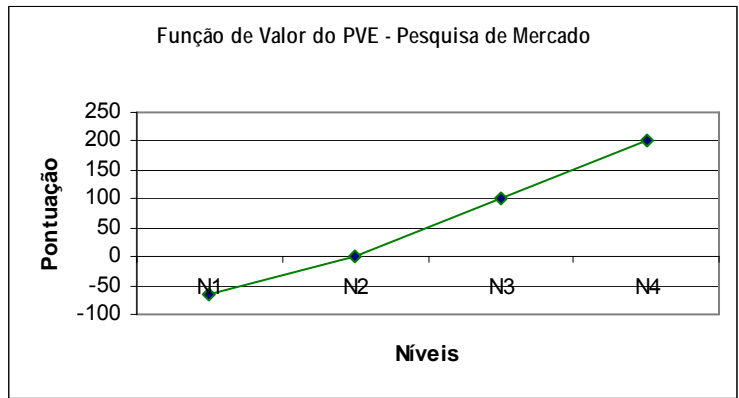
PVE 6.1.1.1.3 Fatores Situacionais do Pedido



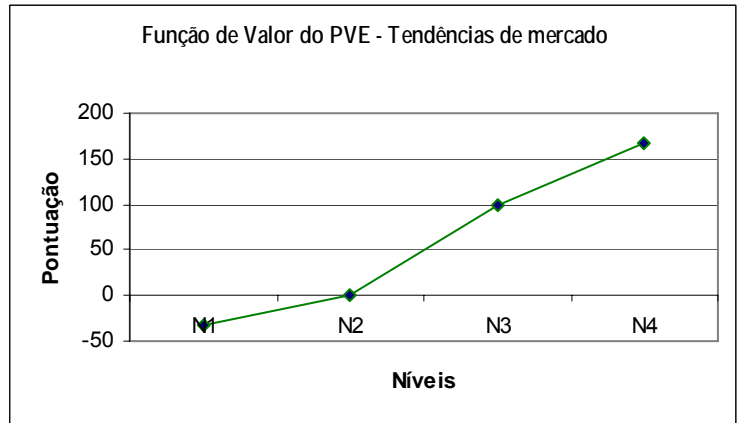
PVE 6.1.1.1.4 Lucro Líquido



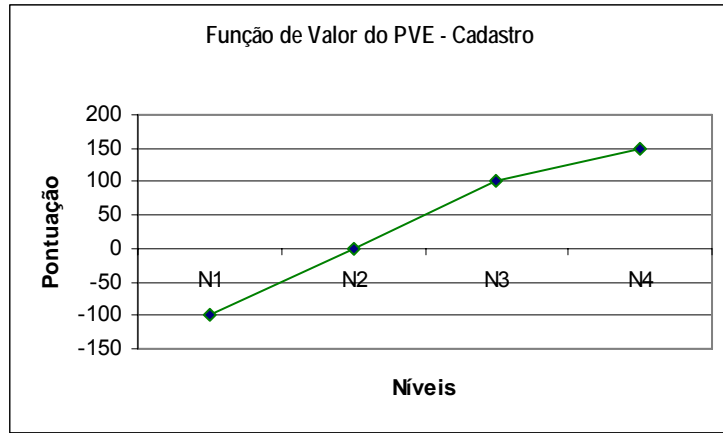
PVE 6.1.1.2 Banco de Dados



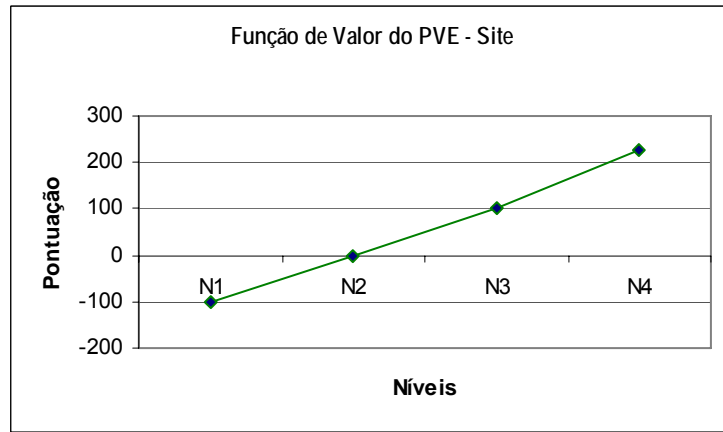
PVE 6.1.2.1 Pesquisa de Mercado



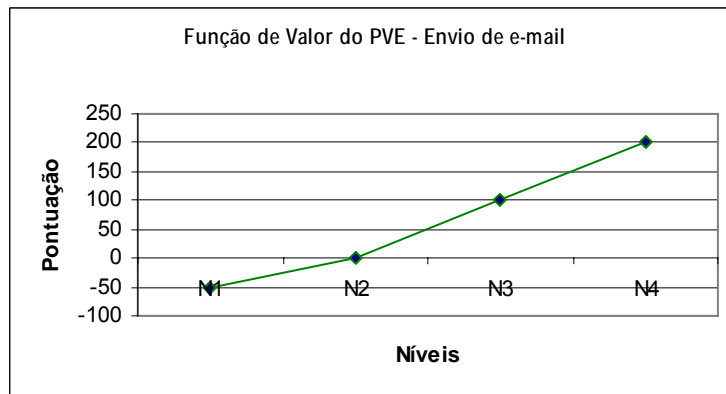
PVE 6.1.2.2 Tendências de Mercado



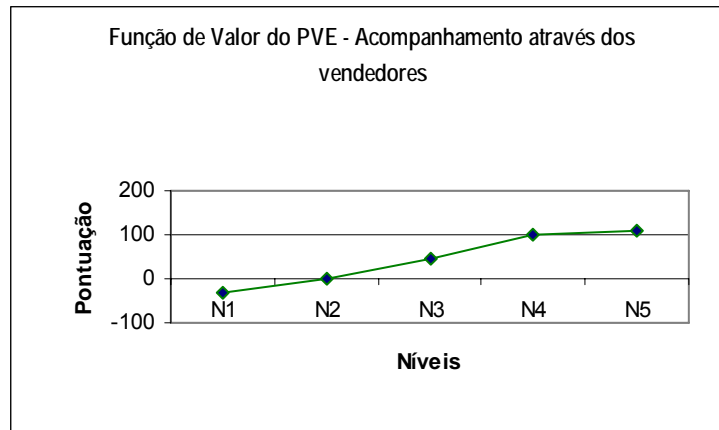
PVE 6.1.3 Cadastro



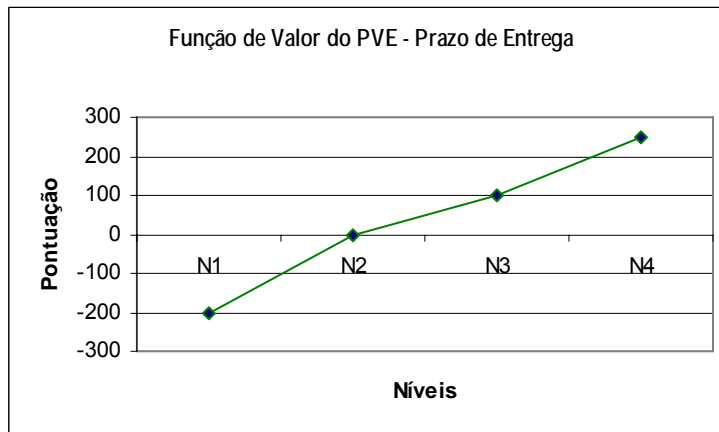
PVE 6.2.1.1.1 Site



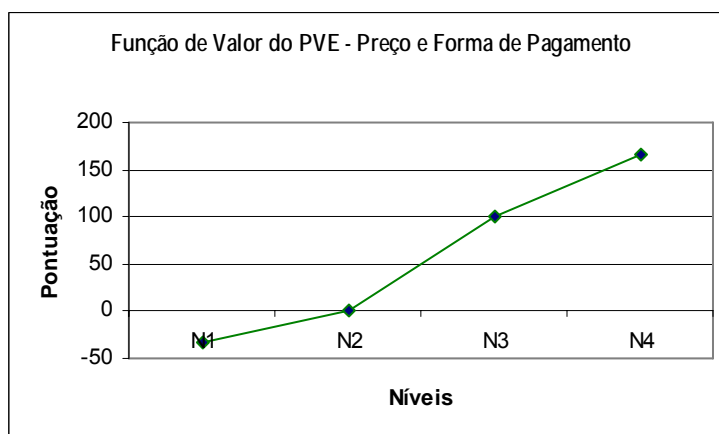
PVE 6.2.1.1.2 Envio de E-mail



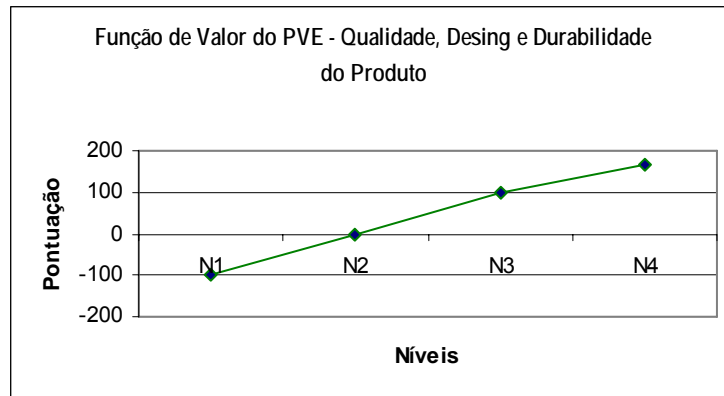
PVE 6.2.1.2 Acompanhamento através dos Vendedores



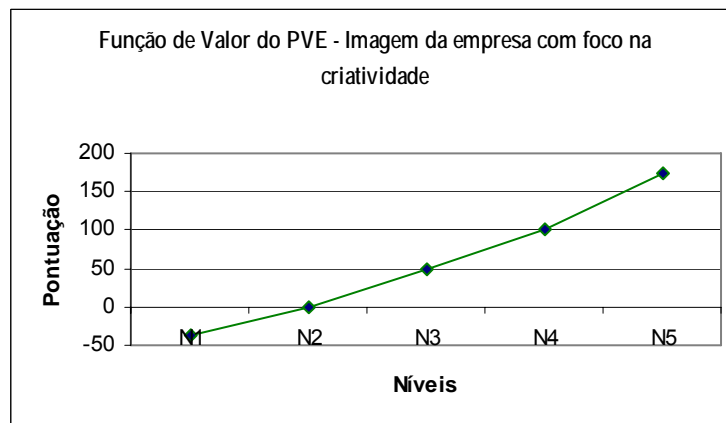
PVE 6.2.2.1 Prazo de Entrega



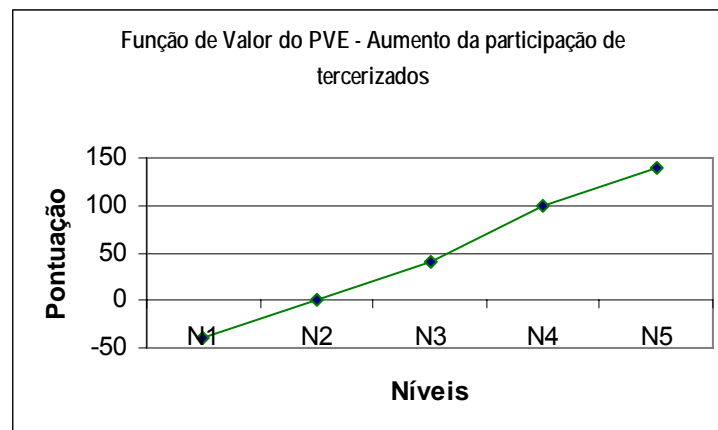
PVE 6.2.2.2 Preço e forma de Pagamentos



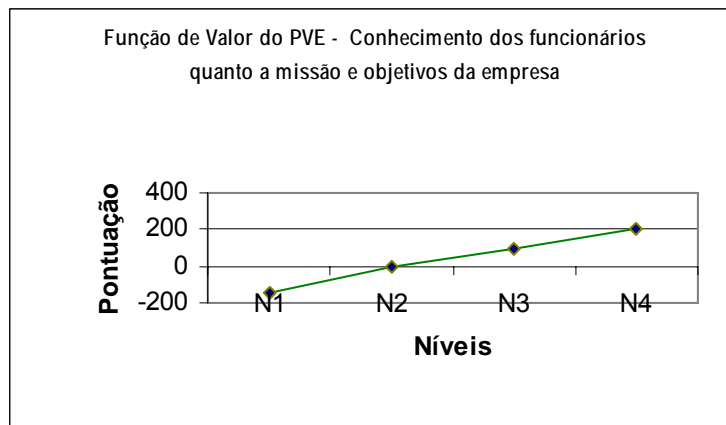
PVE 6.2.2.3 Qualidade e Design e durabilidade do Produto



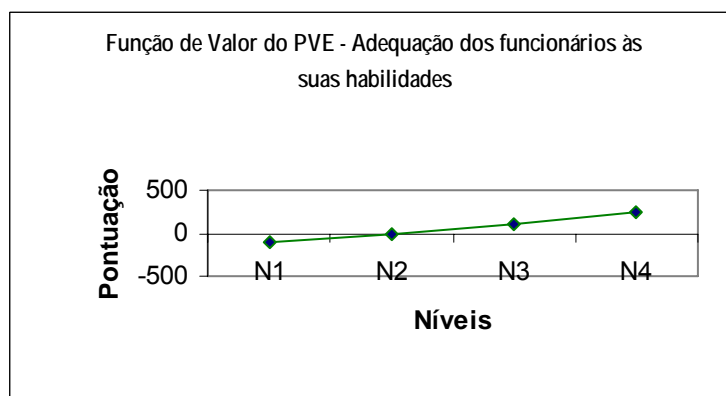
PVE 6.2.3 Imagem da empresa com o foco na criatividade



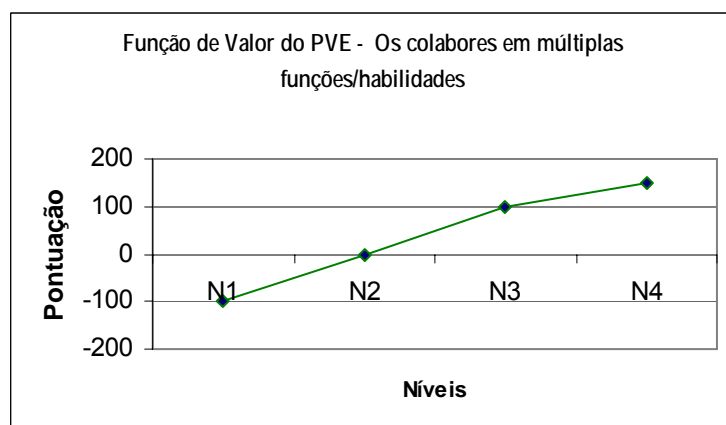
PVE 7.1 Aumento da participação de terceirizados



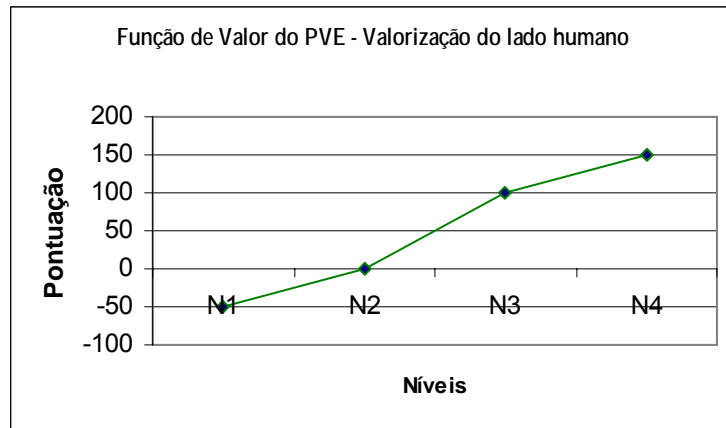
PVE 7.2.1 Conhecimento dos funcionários quanto à missão e objetivos da empresa



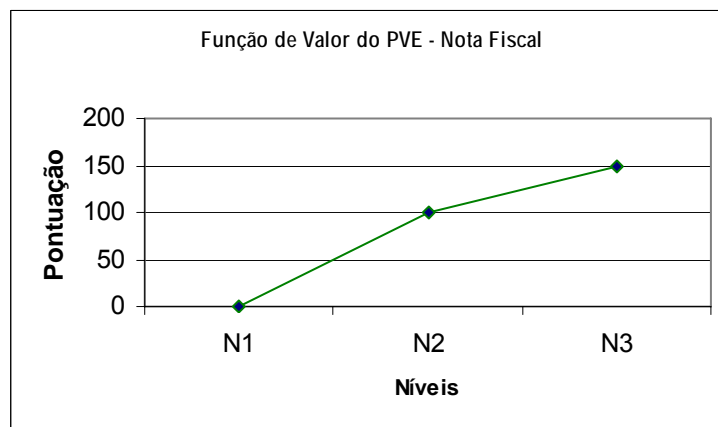
PVE 7.2.2 Adequação do funcionário às suas habilidades



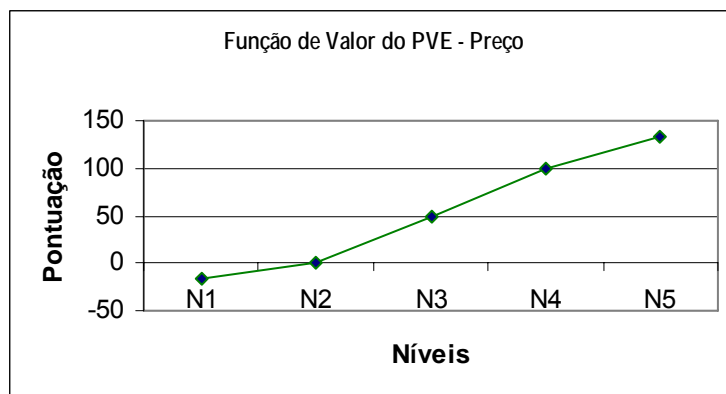
PVE 7.2.3 Os colaboradores em múltiplas funções/habilidades



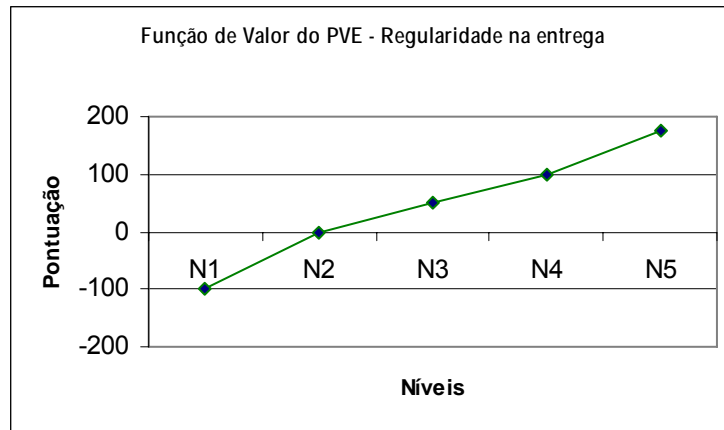
PVE 7.2.4 Valorização do lado humano junto à empresa



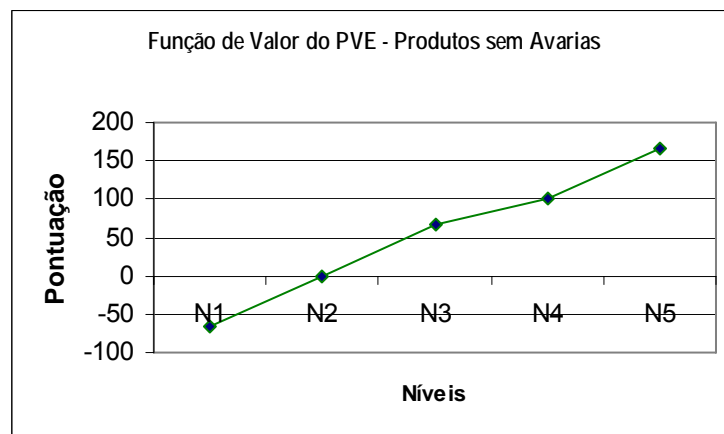
PVE 8.1.1.1.1 Nota Fiscal



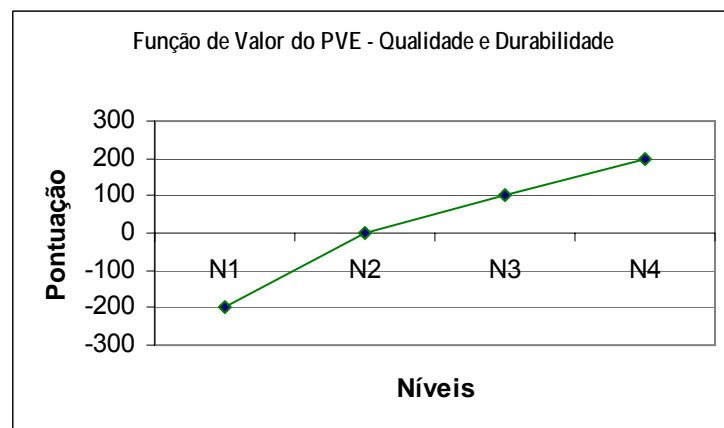
PVE 8.1.1.1.2 Preço



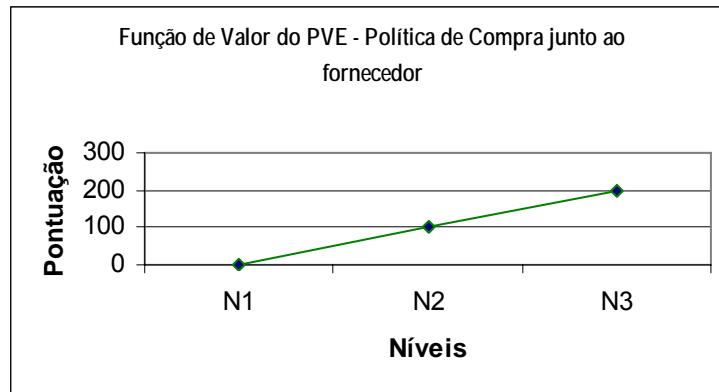
PVE 8.1.1.1.3 Regularidade na entrega



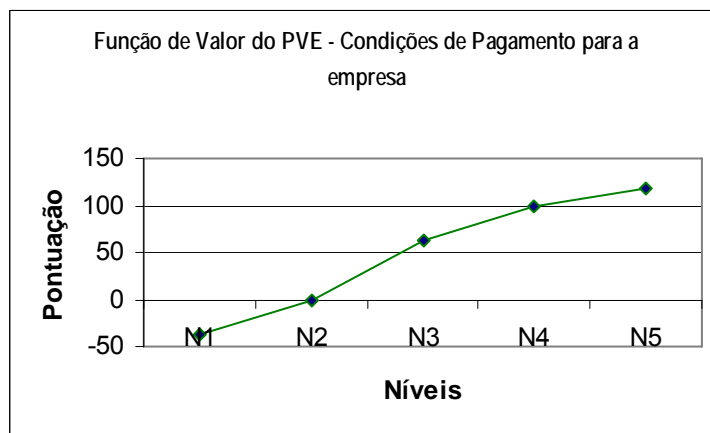
PVE 8.1.1.1.4 Produtos sem avarias



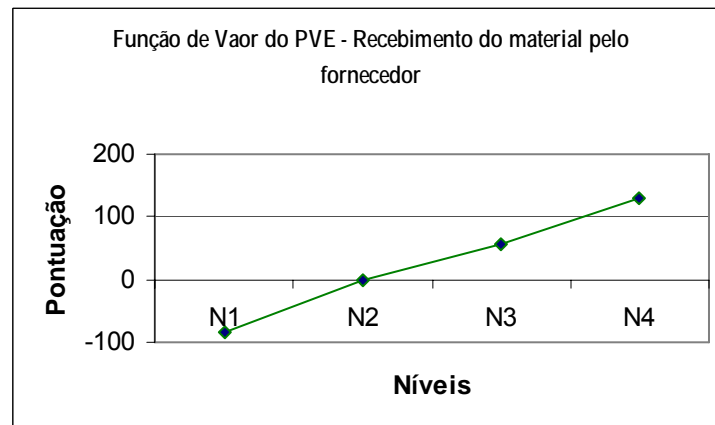
PVE 8.1.1.1.5 Qualidade e Durabilidade



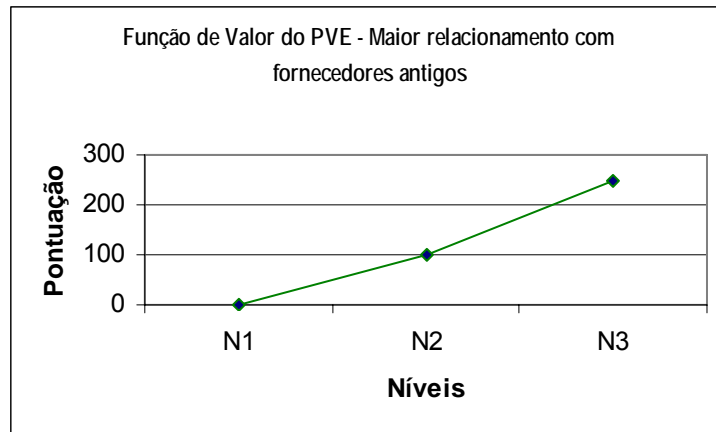
PVE 8.1.1.2 Política de Compra junto ao Fornecedor



PVE 8.1.2 Condições de Pagamento para a Empresa



PVE 8.1.3 Recebimento do material pelo fornecedor



PVE 8.2 Maior relacionamento com fornecedores

APÊNDICE F

NÍVEIS DE DESEMPENHO

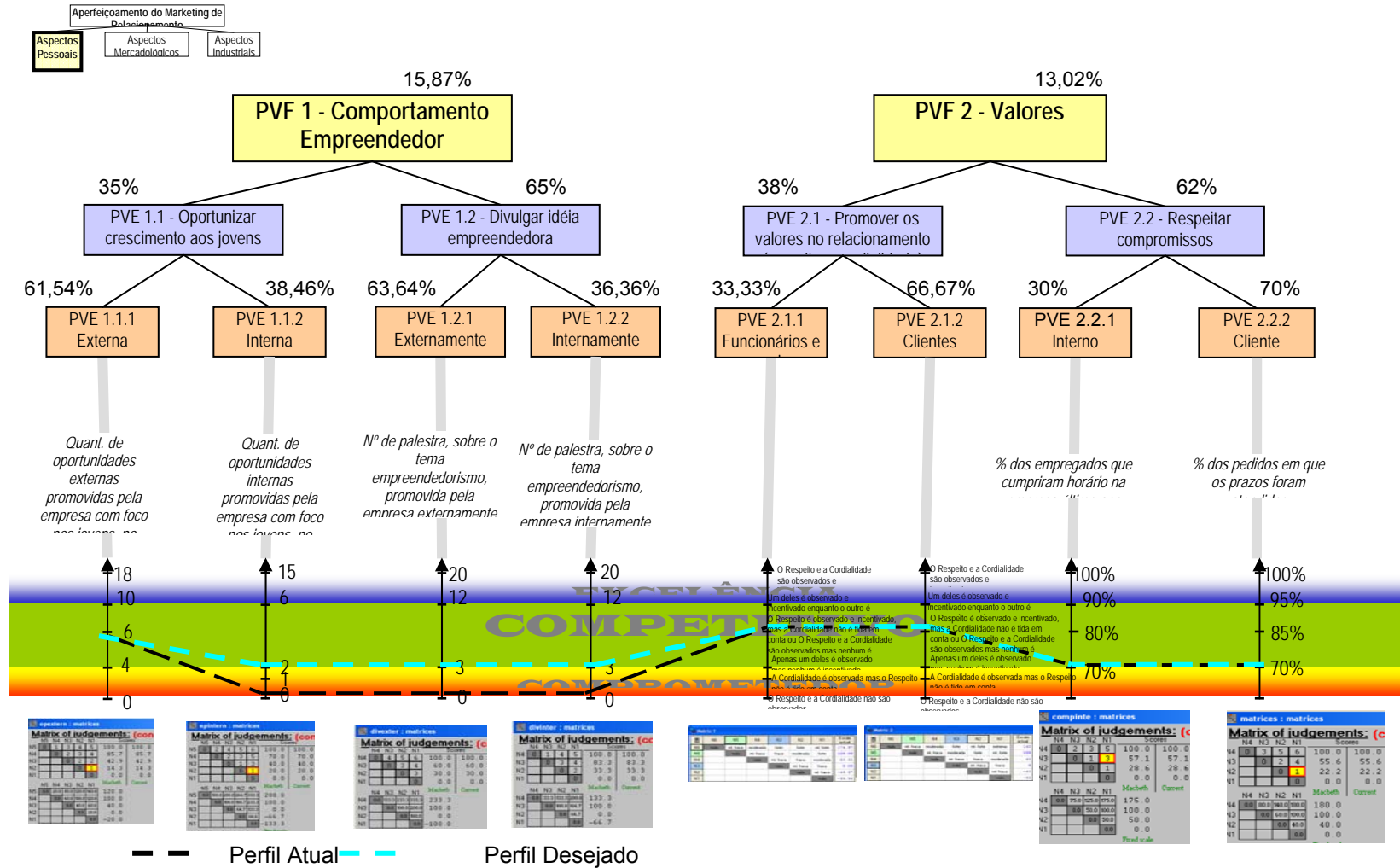
Pontos de vistas	Taxas	Desempenho (ponto real de ações deste descritor)	Valoração (valor fixado de acordo com o desempenho)	Bom	Neutro
Comportamento do Empreendedor	15,87%				
Oportunizar crescimento dos jovens	35,00%				
Externa	61,54%	N3	40	100,0	0
Interna	38,46%	N1	-133,3	100,0	0
Divulgar idéia empreendedora	65,00%				
Externamente	63,64%	N1	-100	100,0	0
Internamente	36,36%	N1	-66,7	100,0	0
Valores	13,02%				
Promover os valores no relacionamento (respeito e cordialidade)	38,00%				
Funcionários e parceiros	33,33%	N4	50,01	100,0	0
Clientes	66,67%	N4	40	100,0	0
Respeitar compromissos	62,00%				
Interno	30,00%	N2	50	100,0	0
Cliente	70,00%	N2	40	100,0	0
Vendas	17,77%				
Asseverar mais vendas	30,00%				
Reforço a área de vendas	44,44%				
Vendedores	35,00%	N2	0	100,0	0
Acompanhamento do cliente	65,00%	N2	0	100,0	0
Percepção dos clientes	33,33%				
Comprometimento pelo cliente	60,00%				
Disponibilidade das informações	45,00%	N2	0	100,0	0
Divulgação interna da área de vendas	55,00%	N1	-100	100,0	0
Respeito à visão do negócio	40,00%				
Padronização de atendimento	40,00%	N1	-150	100,0	0
Treinamento do vendedor	60,00%	N1	-100	100,0	0
Relação da qualidade e preço	22,23%	N2	100	100,0	0
Diminuição de pedidos rotineiros	35,00%				
Venda mínima (quantidade)	33,33%				
Pasta executiva	47,26%	N1	-2,5	100,0	0
Bolsas	35,09%	N1	-66,7	100,0	0
Mochilas	17,65%	N1	-33,3	100,0	0
Pedido Mínimo (\$)	47,62%	N1	-20	100,0	0
Tempo de atendimento	19,05%	N1	0	100,0	0
Reconhecimento da satisfação do cliente	35,00%				
Pós-Venda	20,00%				
Feedback via e-mail	70,00%	N1	-100	100,0	0
Feedback via telefone	30,00%	N2	0	100,0	0
Fidelidade	80,00%	N3	28,6	100,0	0

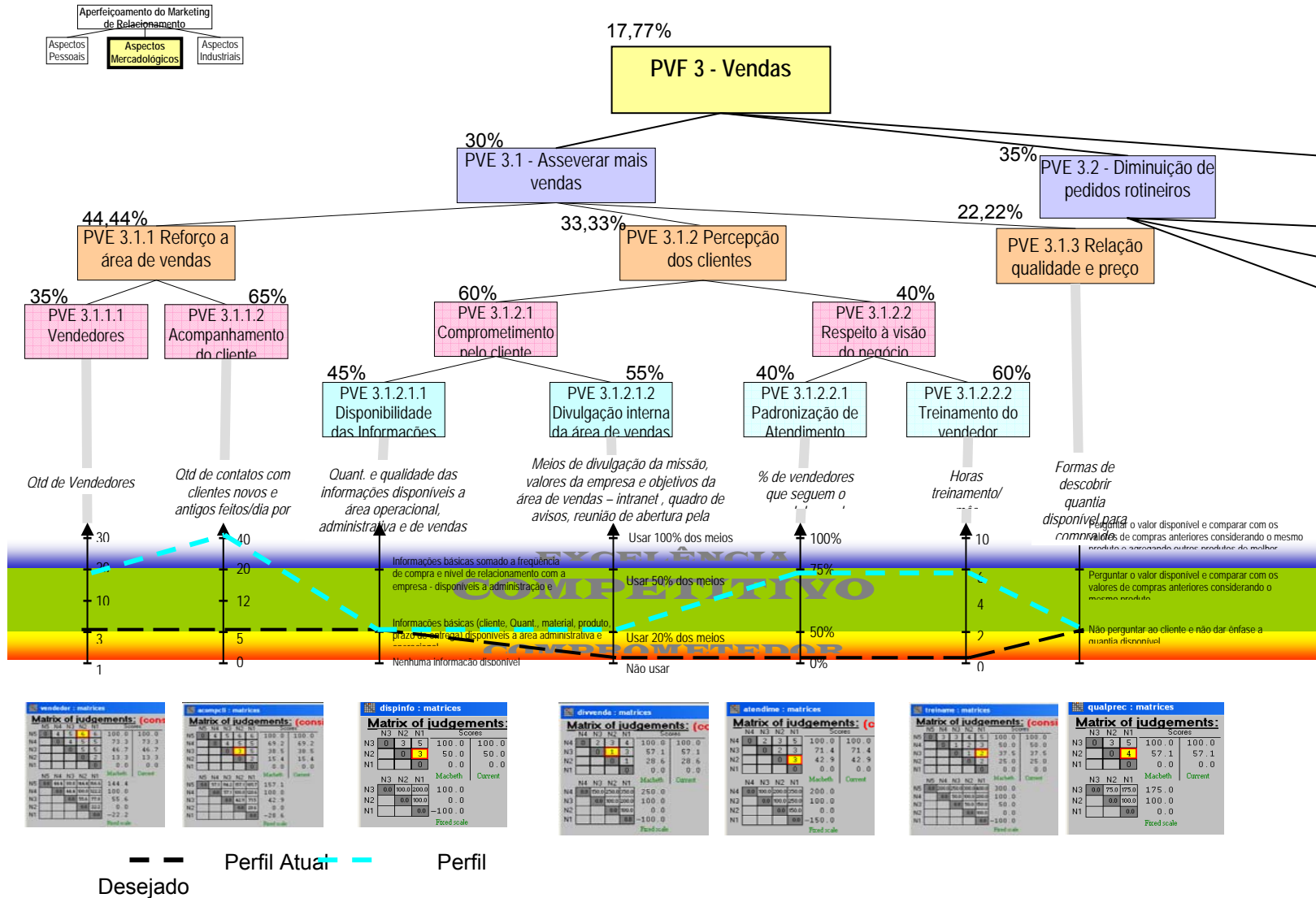
Produto	6,35%				
Produção de mercadorias com qualidade	40,00%				
Pós-vendas incrementada no produto	20,00%	N1	-66,7	100,0	0
Maior utilidade dos produtos	35,00%	N3	100	100,0	0
Comprometimento com qualidade	30,00%				
Palestras	20,00%	N1	-66,7	100,0	0
Treinamento com foco na Qualidade	80,00%	N1	-25	100,0	0
Revisão do produto	15,00%	N2	0	100,0	0
Produtos com identidade e exclusividade	60,00%				
Produtos com criatividade	75,00%				
Escritório	35,00%	N3	100	100,0	0
Moda Praia	45,00%	N2	0	100,0	0
Congresso	20,00%	N3	100	100,0	0
Exclusividade	25,00%	N2	0	100,0	0
Promoção	15,24%				
Espaço de divulgação em catálogo	35,00%	N1	0	100,0	0
Parceria entre mídia e empresa	65,00%				
Uso de permuta e/ou pagamento	25,00%	N3	100	100,0	0
Meios de divulgação	35,00%				
Participação em exposições e feiras	50,00%	N1	0	100,0	0
Uso de várias mídias	20,00%	N3	100	100,0	0
Periodicidade no uso das mídias	30,00%	N1	-50	100,0	0
Permuta para promoção da empresa	40,00%	N2	0	100,0	0
Clientes	19,68%				
Seleção (Identificação)	40,00%				
Clientes de grande porte	35,00%				
Identificação do cliente	60,00%				
Atitude relativa ao produto	23,08%	N2	100	100,0	0
Abordagem de compra dos clientes	12,82%	N3	100	100,0	0
Fatores situacionais do pedido	35,90%	N2	100	100,0	0
Lucro	28,21%	N2	0	100,0	0
Banco de dados	40,00%	N1	0	100,0	0
Saber desejos dos clientes	45,00%				
Pesquisa de mercado	20,00%	N1	-66,7	100,0	0
Tendências de mercado	80,00%	N3	100	100,0	0
Cadastro	20,00%	N2	0	100,0	0
Relacionamento (Conquista)	60,00%				
Contato contínuo com o cliente	45,00%				
Acompanhamento através da TI	60,00%				
Site	75,00%	N1	-100	100,0	0
Envio de E-mail	25,00%	N1	-50	100,0	0
Acompanhamento através dos vendedores	40,00%	N1	-33	100,0	0
Pedidos Acordados e Cumpridos	30,00%				
Prazo de Entrega	30,00%	N2	0	100,0	0
Preço e forma de Pagamento	40,00%	N2	0	100,0	0
Qualidade e Desing e durabilidade do produto	30,00%	N3	100	100,0	0
Imagem da empresa com o foco na criatividade	25,00%	N2	0	100,0	0
Recursos Humanos	9,84%				

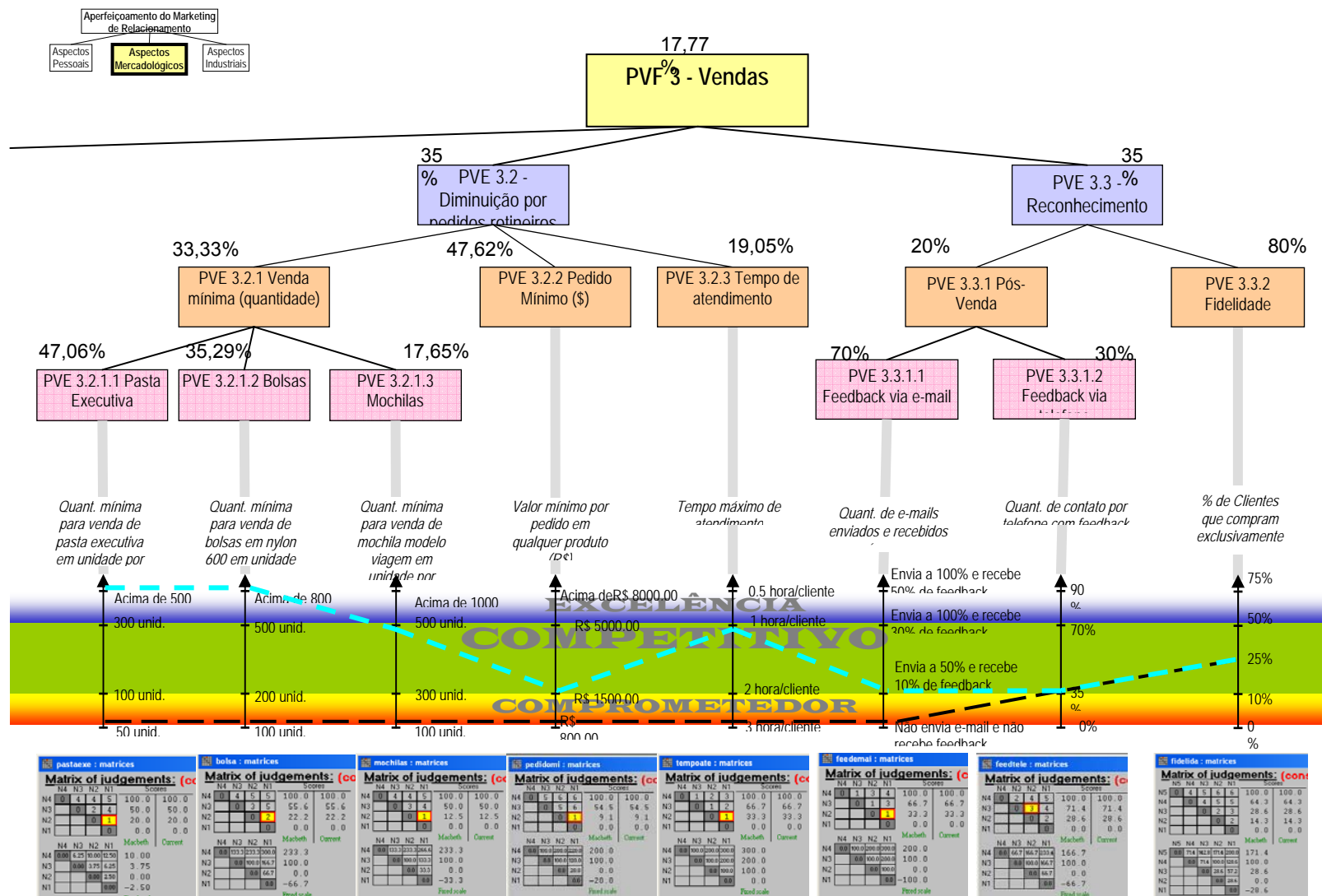
Aumento da participação de terceirizados	60,00%	N1	-40	100,0	0
Qualidade de vida dentro da empresa	40,00%				
Conhecimento dos funcionários quanto à missão e objetivos da empresa	11,76%	N1	-150	100,0	0
Adequação do funcionário às suas habilidades	29,41%	N3	100	100,0	0
Os colaboradores em múltiplas funções/habilidades	41,18%	N3	100	100,0	0
Valorização do lado humano	17,65%	N3	100	100,0	0
Parcerias/Fornecedores	2,23%				
Harmonia das expectativas do fornecedores e comprador	70,00%				
Fidelidade dos fornecedores na qualidade das mercadorias e serviços	30,00%				
Qualificar fornecedores	65,00%				
Nota fiscal	10,00%	N3	150	100,0	0
Preço	35,00%	N3	50	100,0	0
Regularidade na entrega	20,00%	N4	100	100,0	0
Produtos sem avarias	10,00%	N3	66,7	100,0	0
Qualidade e durabilidade	25,00%	N4	200	100,0	0
Política de compra junto ao fornecedor	35,00%	N3	200	100,0	0
Condições de Pagamento para a empresa	40,00%	N3	63,6	100,0	0
Recebimento do material pelo fornecedor	30,00%	N4	128,6	100,0	0
Maior relacionamento com fornecedores antigos	30,00%	N1	0	100,0	0

APÊNDICE G

PERFIL ATUAL E DESEJADO, FUNÇÕES DE VALOR E DESCRITORES DE CADA PVE

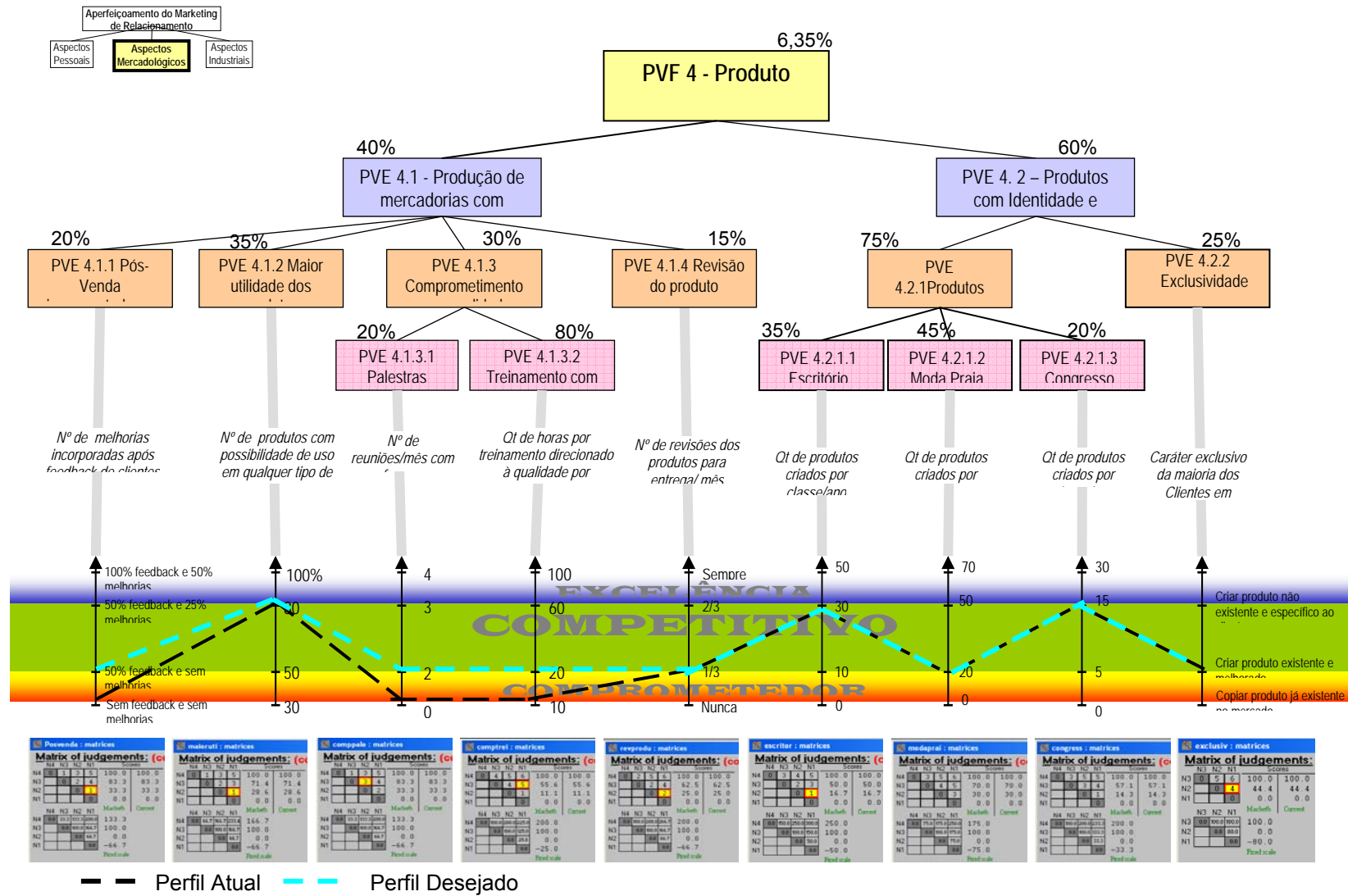


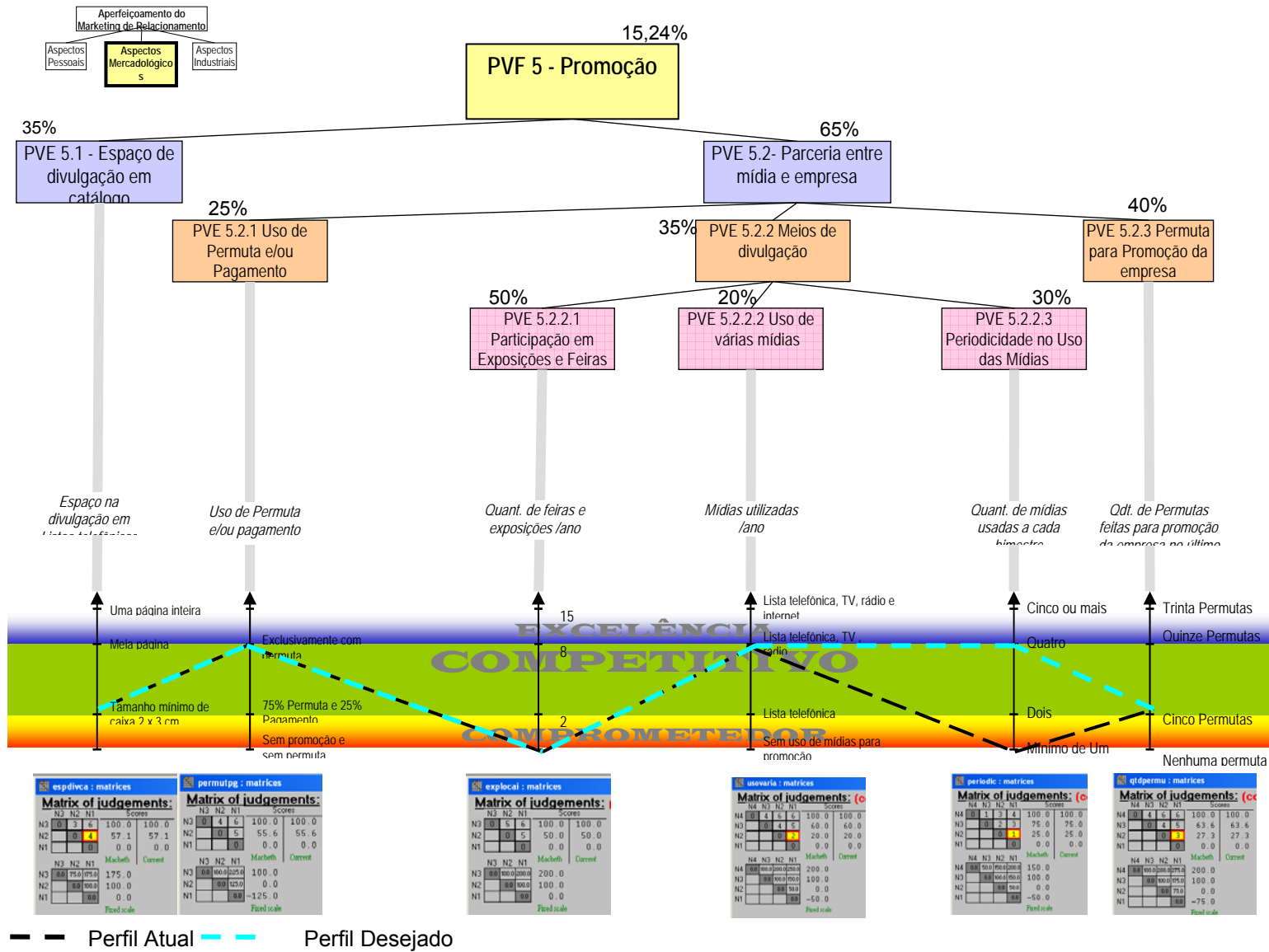


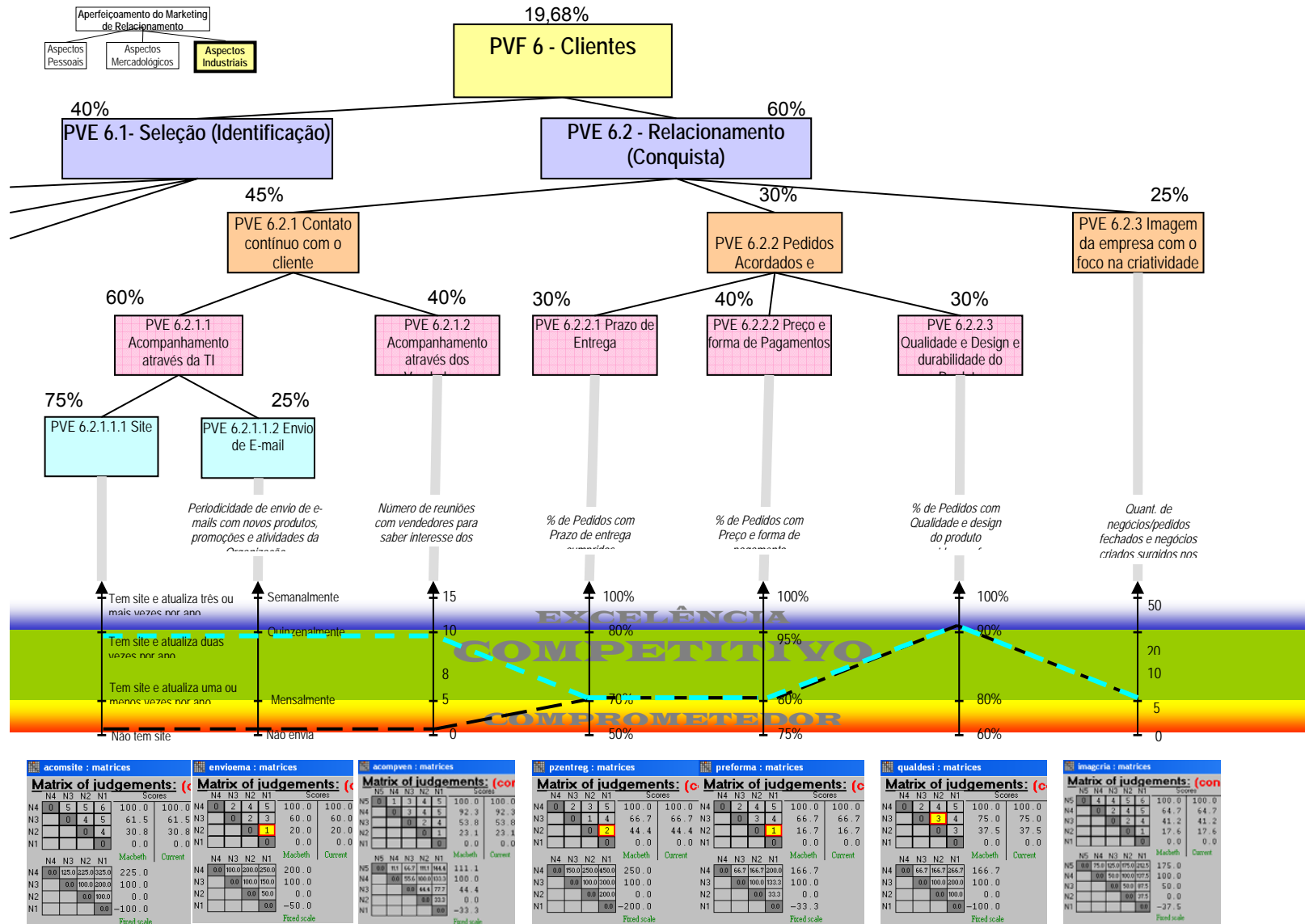


<p>pastaxe : matrices</p> <p>Matrix of judgements: (cc)</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>4</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>2</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table> <p>Method: Current</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	N4	0	4	4	5	N3	0	2	4	5	N2	0	1	2	0	N1	0	0	0	0	N4	0	0	0	0	N3	0	0	0	0	N2	0	0	0	0	N1	0	0	0	0	<p>bolsa : matrices</p> <p>Matrix of judgements: (cc)</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>4</td><td>5</td><td>5</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>3</td><td>5</td><td>5</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table> <p>Method: Current</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	N4	0	4	5	5	N3	0	3	5	5	N2	0	2	2	2	N1	0	0	0	0	N4	0	0	0	0	N3	0	0	0	0	N2	0	0	0	0	N1	0	0	0	0	<p>mochilas : matrices</p> <p>Matrix of judgements: (cc)</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>4</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table> <p>Method: Current</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	N4	0	4	4	5	N3	0	3	4	5	N2	0	1	2	0	N1	0	0	0	0	N4	0	0	0	0	N3	0	0	0	0	N2	0	0	0	0	N1	0	0	0	0	<p>pedidomi : matrices</p> <p>Matrix of judgements: (cc)</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table> <p>Method: Current</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	N4	0	5	5	5	N3	0	3	4	5	N2	0	1	2	0	N1	0	0	0	0	N4	0	0	0	0	N3	0	0	0	0	N2	0	0	0	0	N1	0	0	0	0	<p>tempoate : matrices</p> <p>Matrix of judgements: (cc)</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table> <p>Method: Current</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	N4	0	1	2	3	N3	0	1	2	3	N2	0	0	1	2	N1	0	0	0	0	N4	0	0	0	0	N3	0	0	0	0	N2	0	0	0	0	N1	0	0	0	0	<p>feedback : matrices</p> <p>Matrix of judgements: (cc)</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>1</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>1</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table> <p>Method: Current</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	N4	0	1	3	4	N3	0	1	3	4	N2	0	0	1	2	N1	0	0	0	0	N4	0	0	0	0	N3	0	0	0	0	N2	0	0	0	0	N1	0	0	0	0	<p>feedback : matrices</p> <p>Matrix of judgements: (cc)</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>2</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>1</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table> <p>Method: Current</p> <table border="1"> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	N4	0	2	4	5	N3	0	1	4	5	N2	0	2	2	2	N1	0	0	0	0	N4	0	0	0	0	N3	0	0	0	0	N2	0	0	0	0	N1	0	0	0	0	<p>fidelidade : matrices</p> <p>Matrix of judgements: (cc)</p> <table border="1"> <tr><td>N5</td><td>0</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>6</td></tr> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>4</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>2</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table> <p>Method: Current</p> <table border="1"> <tr><td>N5</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N4</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>N1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	N5	0	4	5	6	6	N4	0	4	5	5	5	N3	0	2	3	2	2	N2	0	2	2	2	2	N1	0	0	0	0	0	N5	0	0	0	0	0	N4	0	0	0	0	0	N3	0	0	0	0	0	N2	0	0	0	0	0	N1	0	0	0	0	0
N4	0	4	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	2	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	1	2	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	4	5	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	3	5	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	2	2	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	4	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	3	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	1	2	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	5	5	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	3	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	1	2	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	1	2	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	1	2	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	0	1	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	1	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	1	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	0	1	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	2	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	1	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	2	2	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N4	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N3	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N2	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
N5	0	4	5	6	6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N4	0	4	5	5	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N3	0	2	3	2	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N2	0	2	2	2	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N1	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N5	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N4	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N3	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N2	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N1	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						

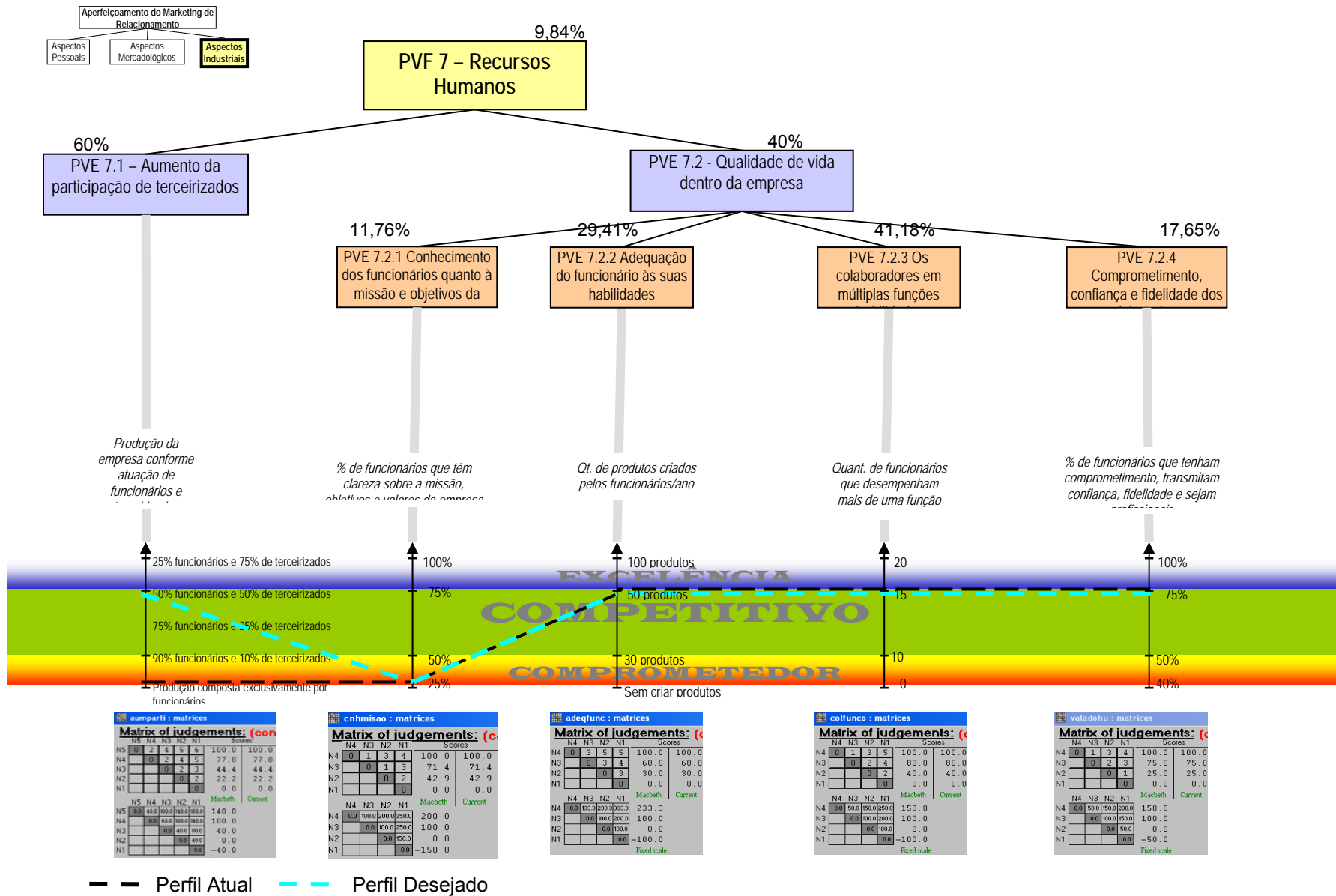
— Perfil Desejado — Perfil Atual

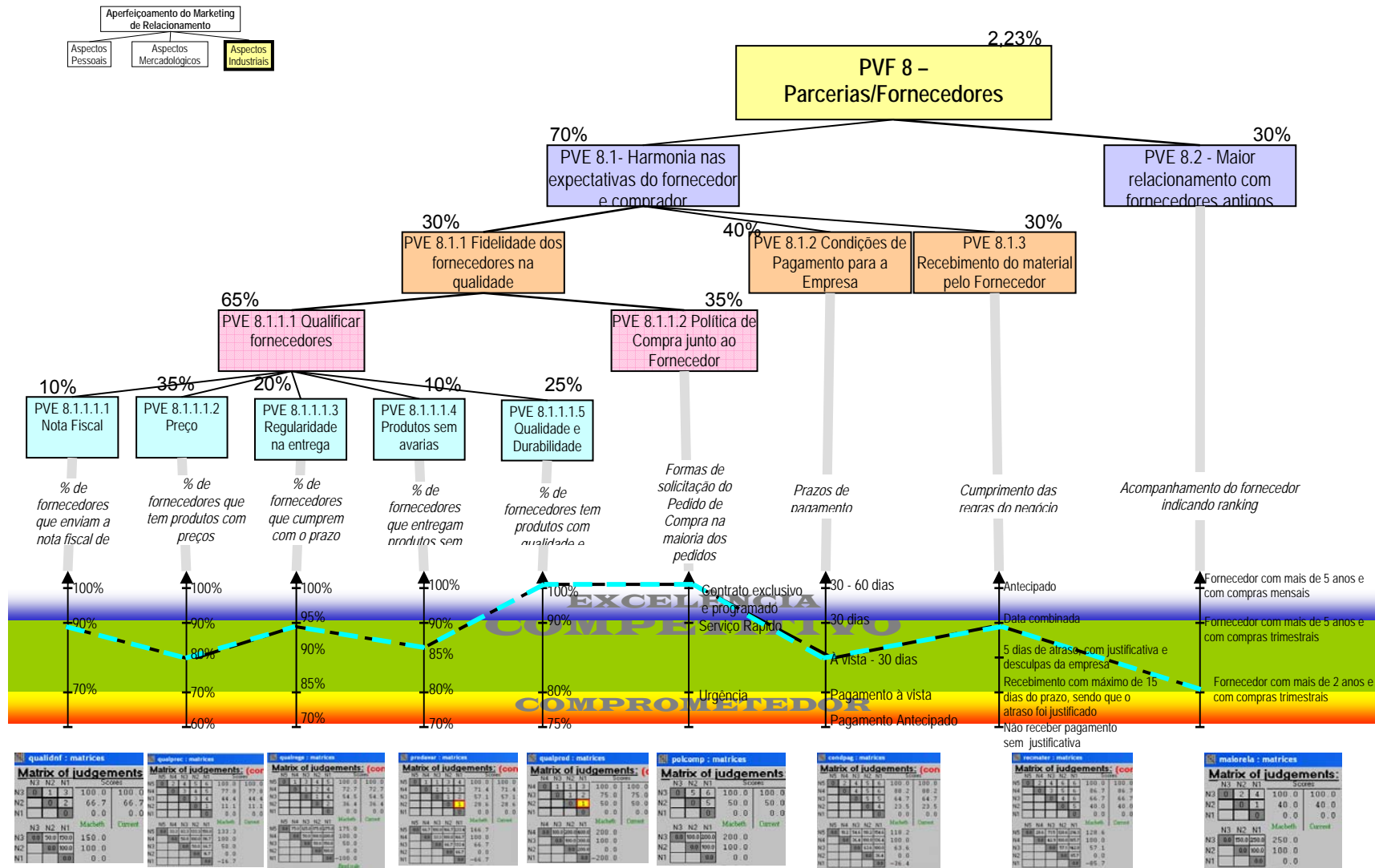






— — Perfil Atual — — Perfil Desejado



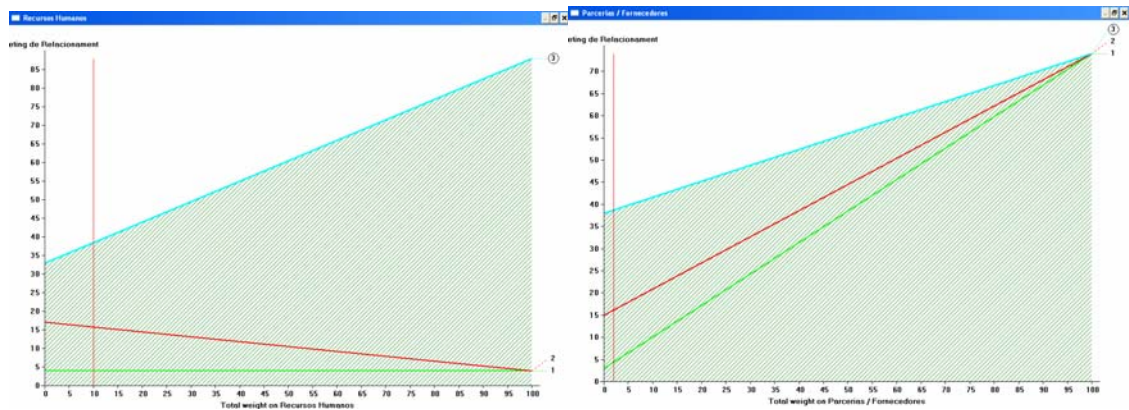
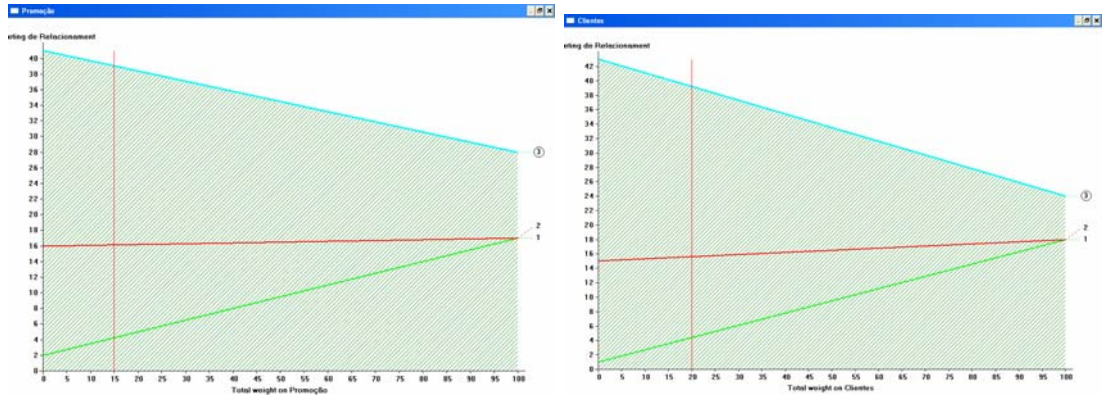
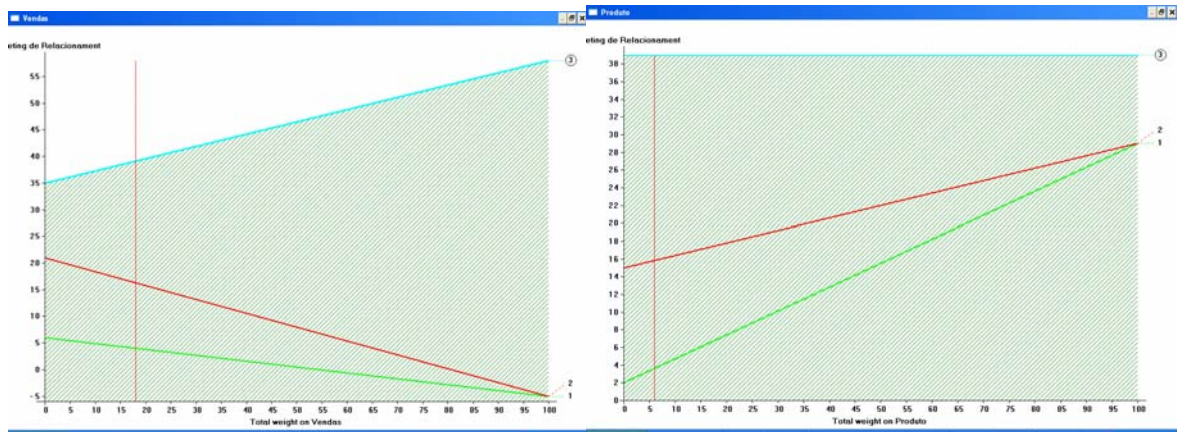
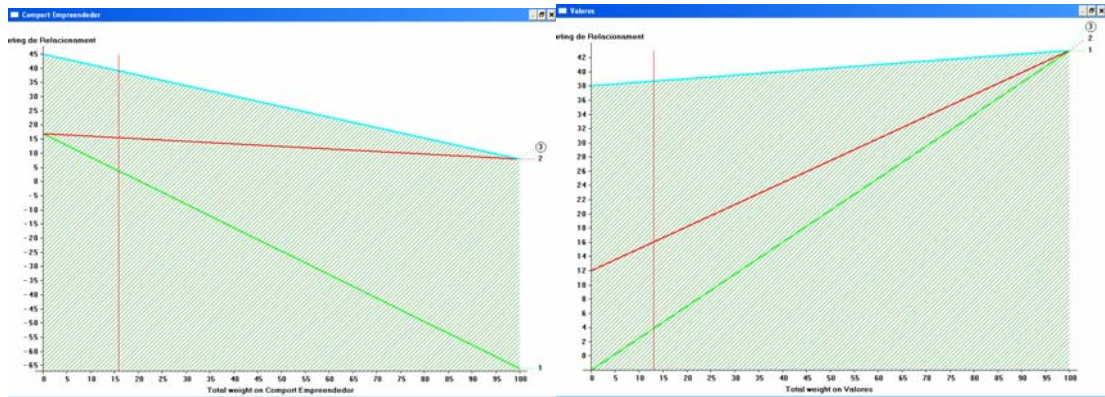


— Perfil Atual — Perfil Desejado

qualifnf : matrices	qualifpr : matrices	qualifreg : matrices	prodsem : matrices	qualifdur : matrices	polcomp : matrices	confpag : matrices	recomater : matrices	maioresl : matrices
Matrix of judgements N3 N2 N1 Scores N3 100 0 100 0 N2 66.7 66.7 0 0 N1 0 0 0 0	Matrix of judgements: (cor) N3 N2 N1 Scores N3 100 0 100 0 N2 44.4 44.4 0 0 N1 0 0 0 0	Matrix of judgements: (cor) N3 N2 N1 Scores N3 100 0 100 0 N2 72.7 72.7 0 0 N1 0 0 0 0	Matrix of judgements: (cor) N3 N2 N1 Scores N3 100 0 100 0 N2 57.1 57.1 0 0 N1 0 0 0 0	Matrix of judgements: (c N3 N2 N1 Scores N3 100 0 100 0 N2 50 50 0 0 N1 0 0 0 0	Matrix of judgements N3 N2 N1 Scores N3 100 0 100 0 N2 50 50 0 0 N1 0 0 0 0	Matrix of judgements: (cor) N3 N2 N1 Scores N3 100 0 100 0 N2 66.7 66.7 0 0 N1 0 0 0 0	Matrix of judgements: (cor) N3 N2 N1 Scores N3 100 0 100 0 N2 40 40 0 0 N1 0 0 0 0	Matrix of judgements: N3 N2 N1 Scores N3 100 0 100 0 N2 250 0 100 0 N1 0 0 0 0

APÊNDICE H

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE



Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)