

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELAGEM PARA A MENSURAÇÃO DE
DESEMPENHO COM BASE NA SATISFAÇÃO DE
CLIENTES DA BRASILATA S/A.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Edson Funke

Santa Maria, RS, Brasil.

2015

**MODELAGEM PARA A MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO
COM BASE NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES
DA BRASILATA S/A**

Edson Funke

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

Santa Maria, RS, Brasil.

2015

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Funke, Edson

MODELAGEM PARA A MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES DA BRASILATA S/A / Edson Funke.- 2015.

95 p.; 30cm

Orientador: Julio Cezar Mairesse Siluk

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2015

1. Mensuração de Desempenho Organizacional 2. Indicadores de desempenho 3. Satisfação de cliente 4. Competitividade I. Cezar Mairesse Siluk, Julio II. Título.

© 2015

Todos os direitos autorais reservados a Edson Funke. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Av. Roraima, nº 1000, prédio 7, sala 300. Santa Maria, RS.

CEP 97105-900

Fone +55 55 3220-9500; E-mail: edsonfunke@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado

**MODELAGEM PARA A MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO COM
BASE NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES DA BRASILATA S/A**

elaborada por
Edson Funke

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Janis Ruppenthal, Dr^a. (UFSM)

Eugênio de Oliveira Simonetto, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 13 de Março de 2015.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

MODELAGEM PARA A MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE NA SATISFAÇÃO DE CLIENTES DA BRASILATA S/A

AUTOR: EDSON FUNKE
ORIENTADOR: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 13 de Março de 2015.

Os modelos de mensuração de desempenho auxiliam nas tomadas de decisão, traduzindo a estratégia da organização em um conjunto de medidas capazes de realizar a mensuração do seu desempenho. Frente a este cenário, o presente trabalho tem por objetivo propor um modelo de mensuração de desempenho com base na satisfação dos clientes da empresa Brasilata S/A. Esse modelo é responsável pelo indicador de satisfação dos clientes na perspectiva de clientes do Balanced Scorecard (*BSC*). O modelo proposto consiste na aplicação de um diagnóstico para mensuração do indicador de satisfação aplicado aos clientes da empresa. A modelagem apresenta em sua fase de avaliação, o índice de satisfação individual de cada cliente, permitindo-se assim a comparação e discussão dos resultados obtidos. Conclui-se que é possível medir e avaliar o nível de satisfação dos clientes da empresa objeto de estudo por meio da utilização da modelagem proposta, onde se verifica que o índice global de satisfação dos clientes atingiu o patamar de 98,68%.

Palavras-chave: Mensuração de Desempenho Organizacional. Indicadores de desempenho. Satisfação de cliente. Competitividade.

ABSTRACT

Master Degree Dissertation
Production Engineering Post-Graduation Program
Federal University of Santa Maria

MODELING FOR THE PERFORMANCE MEASUREMENT BASED ON THE SATISFACTION OF CUSTOMERS OF BRASILATA S/A

AUTHOR: EDSON FUNKE
ADVISOR: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK
Date and Place of the Defense: Santa Maria, March 13, 2015.

The models of performance measurement help in decision-making, reflecting the organization's strategy into a set of measures which are capable of performing the measurement of its performance. In this scenario, the present work has the objective to propose a model of performance measurement based on the satisfaction of company's customers Brasilata S/A. This model is responsible for indicator of customer satisfaction from the perspective of the Balanced Scorecard (*BSC*). The proposed model consists in the application of a diagnostic for measuring the satisfaction indicator applied to customers of the company. The modeling presents in its assessment phase, the index of individual satisfaction of each customer, thus permitting the comparison and discussion of the results obtained. It is concluded that it is possible to measure and evaluate the level of satisfaction of customers of the company object of study through the use of the proposed model, where it is found that the overall rate of customer satisfaction reached the level of 98.68 %.

Keywords: Measurement of Organizational Performance. Performance Indicators. Customer Satisfaction. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Estrutura do trabalho.....	19
Figura 2 –	Participação de cada segmento na indústria de embalagem.....	22
Figura 3 –	Exportação (em milhares de US\$).	24
Figura 4 –	Importação (em milhares de US\$).....	25
Figura 5 –	Da criação de Valor à Fidelidade.	27
Figura 6 –	As cinco forças competitivas de Porter.	33
Figura 7 –	Modelo de Balanced Scorecard.	42
Figura 8 –	Modelo Performance Prism.....	46
Figura 9 –	Modelo Performance Pyramid.....	50
Figura 10 –	Detalhamento das etapas da pesquisa.	59
Figura 11 –	Tela de autenticação.....	67
Figura 12 –	Menu de opções.....	68
Figura 13 –	Cadastro de dimensão	68
Figura 14 –	Cadastro de critério.....	69
Figura 15 –	Diagnóstico de satisfação de clientes	70
Figura 16 –	Rotina de fechamento da pesquisa.....	71
Figura 17 –	Índice global de satisfação dos clientes	75
Figura 18 –	Gráfico de satisfação global dos clientes	75
Figura 19 –	Gráfico de satisfação de clientes	76
Figura 20 –	Listagem de satisfação dos clientes.....	76
Figura 21 –	Filtros do relatório de diagnóstico	77
Figura 22 –	Filtros do relatório de dimensão por empresa	77
Figura 23 –	Gráfico de satisfação por dimensão.....	78
Figura 24 –	Relatório de satisfação por dimensão	78
Figura 25 –	Relatório de critério por empresa	79
Figura 26 –	Relatório de satisfação por dimensão e por critérios	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Segmentação da produção de embalagens.....	23
Tabela 2 – Configuração das dimensões.....	64
Tabela 3 – Opções de avaliação de critérios	65
Tabela 4 – Matriz parcial da dimensão Qualidade	66
Tabela 5 – Percentual para as respostas das questões do tipo Opção	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cinco níveis de satisfação dos clientes.....	31
Quadro 2 – Tipos Básicos de Estratégia.....	36
Quadro 3 – Análise do inter-relacionamento dos 5P's	36
Quadro 4 – Estratégias Genéricas de Porter (1993).....	37
Quadro 5 – Matriz Quantum.....	40
Quadro 6 – Elementos do desdobramento da estratégia.....	40
Quadro 7 – Medidas de resultado e medidas de vetores de desempenho	43
Quadro 8 – Características dos <i>KPI's</i> segundo Parmenter (2010) e Neves (2009).....	53
Quadro 9 – Fatores importantes para implementação de <i>KPI's</i>	54
Quadro 10 – Métodos para a mensuração de desempenho	55
Quadro 11 – Enquadramento metodológico	57
Quadro 12 – Assuntos abordados na revisão bibliográfica	60
Quadro 13 – Critérios de avaliação (Adaptação da metáfora da sinaleira).....	65
Quadro 14 – Configuração de critério.	69
Quadro 15 – Detalhamento dos Indicadores obtidos.	74

LISTA DE APÊNDICE

ANEXO A: CRITÉRIOS E DIMENSÕES.....	94
ANEXO B: DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRE	Associação Brasileira de Embalagem
BOS	Business Operating System
BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GNPD	Global New Products Database
IBRE	Instituto Brasileiro de Economia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KPI	Key Performance Indicator (Indicador Chave de Desempenho)
ONG	Organização Não-Governamental
SGBD	Sistema gerenciador de banco de dados
SMART	Strategic Measurement Analysis and Reporting Techique
SMD	Sistema de medição de desempenho
WEB	World Wide Web

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE APÊNDICE	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
SUMÁRIO	12
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	16
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos.....	16
1.2 Justificativa	17
1.3 Estrutura do trabalho	18
2. Aspectos para modelagem proposta	20
2.1 Setor de Embalagens	20
2.1.1 Embalagem.....	20
2.1.2 Mercado mundial.....	21
2.1.3 O mercado nacional.....	22
2.1.4 Exportações.....	23
2.1.5 Importações.....	24
2.2 Pesquisa de Satisfação de Cliente	25
2.2.1 Clientes.....	25
2.2.2 Fatores que influenciam o comportamento do cliente.....	26
2.2.3 Fidelização dos clientes.....	27
2.2.4 Satisfação de cliente.....	28
2.3 Competitividade	31
2.4 Estratégia empresarial	34
2.4.1 Forças competitivas.....	37
2.5 Mensuração de desempenho organizacional	38
2.5.1 Modelo <i>Quantum</i>	39
2.5.2 Modelo <i>Balanced Scorecard</i>	41
2.5.2.1 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	43
2.5.3 <i>Performance Prism</i>	45
2.5.4 <i>Performance Pyramid</i>	49
2.5.5 Indicadores.....	52
3. METODOLOGIA	56
3.1 Enquadramento metodológico	56
3.2 Objeto da pesquisa	58
3.3 Etapas para a realização da pesquisa	59
4. MODELAGEM	63
4.1 Definição das variáveis	63
4.2 Ferramenta NIC – Diagnóstico	66
4.2.1 Regras de negócio.....	70
5 Avaliação dos resultados	73

5.1 Coleta dos dados	73
5.2 Avaliação da Satisfação de Clientes.....	73
6 CONCLUSÕES	81
6.1 Considerações finais	81
6.2 Limitações.....	83
6.3 Estudos futuros.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
APÊNDICE A: CRITÉRIOS E DIMENSÕES.....	94
APÊNDICE B: Diagnóstico de satisfação de Clientes	95

1. INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento populacional do planeta, a embalagem tornou-se essencial para otimizar o aproveitamento dos alimentos e insumos demandados pela sociedade e para reduzir o desperdício global. Frente ao ambiente de mercado competitivo, a embalagem tornou-se estratégica para a competitividade dos negócios no que diz respeito à eficiência de envase, distribuição e venda. A embalagem reflete a cultura de uma sociedade e o estágio de desenvolvimento econômico social de uma nação (KOTLER, 2008; ABRE, 2015).

O cenário mundial de embalagens movimentava mais de US\$ 500 bilhões anualmente, o que representa entre 1% e 2,5% do PIB de cada país. A indústria de embalagens brasileira é considerada referência no desenvolvimento de novas tecnologias, esse segmento é formado por cerca de 1.000 empresas. O Brasil ocupa o sétimo lugar no *ranking* mundial do setor de embalagens, e movimentava cerca de R\$ 52 bilhões com a produção da indústria de embalagens, apesar da estabilidade em volume de produção, porém, com um crescimento médio da receita líquida na ordem de 10% ao ano. A participação do mercado de embalagem na indústria nacional é de 2,7% em valor e representa 4,1% de participação no valor da transformação industrial (DATAMARK; IBGE; ABRE, 2015).

O mercado de embalagens metálicas apresentou elevado crescimento no período entre 2007 e 2011, com uma taxa anual acima de 10% em valor (US\$). A estimativa de produção para 2015 para as folhas de flandres está na ordem de 830 mil toneladas, com um acréscimo previsto de 20% em volume produzido entre os anos de 2011 e 2015, tendo como principais mercados para este tipo de embalagens, as indústrias de milho em conserva, leite em pó integral, leite condensado, tintas, solventes, cerveja e refrigerante (DATAMARK, 2015).

As embalagens de metal para aerossóis, apesar da menor representatividade no total de embalagens metálicas consumidas, também apresentou aumento no período entre 2007 e 2011 na ordem de 17,4% ao ano, com estimativa de crescer acima de 5% ao ano, de 2011 a 2015 (ITAL, 2015).

Os métodos de medição de desempenho ocupam uma posição de destaque no cenário empresarial, auxiliando o processo de tomada de decisão (NEELY;

ADAMS e KENNERLEY, 2002; CHURCHILL; PETER, 2010). Conforme NEELY, ADAMS e KENNERLEY (2005), os motivos para o crescente interesse pelo assunto são a mudança na natureza dos negócios, a competitividade cada vez mais acirrada, as novas iniciativas de melhoramento em operações e a mudança nas demandas externas.

A avaliação de desempenho organizacional é fundamental para se compreender se as ações e os resultados da empresa estão em sintonia com a estratégia estabelecida corporativamente (LAVIERI; CUNHA, 2009). Conforme Chaves; Alcântara; Assumpção (2008) complementam afirmando que a mensuração do desempenho é importante para verificar se os objetivos estabelecidos pela empresa estão sendo alcançados.

A grande dificuldade atual é identificar qual a estrutura ideal do Sistema de Medição de Desempenho (*SMD*). De acordo com Silva, Pamplona e Bornia (2006), um *SMD* deve incluir medidas internas e externas à organização, além de medidas financeiras e não financeiras.

De acordo com Miranda, Meira, Wanderley e Silva (2003), as empresas tomavam decisões observando somente as informações financeiras. Segundo (PRAHALAD, 2006; STANLEY; WISNER, 2002), a tomada de decisão envolve um maior número de variáveis, exigindo dos gestores uma grande preocupação com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação e habilidades estratégicas.

A busca de melhorias contínuas de processos, produtos e serviços, como forma de aumentar a competitividade, associada à satisfação do cliente, onde quer que ele esteja, parece ser o caminho natural, senão o único, para a sobrevivência das empresas (CHURCHILL; PETER, 2010).

De maneira geral, avaliar os níveis de satisfação dos clientes é uma das tarefas mais importantes para o sucesso das organizações. A busca por ofertar qualidade nos produtos e serviços, garantindo a satisfação dos clientes, tem por utilidade orientar estratégias de empresas no intuito de consolidar suas posições de mercado a fim de garantir que os clientes continuem dando preferência a sua marca em detrimento a concorrência (MACHADO; GOMES; CHAUVEL, 2010).

Neste cenário, a indústria de embalagens metálicas, necessita constantemente de incrementos tecnológicos para manter o nível de competitividade

requerido por seus produtos. Dessa maneira, o problema de pesquisa se apresenta por meio da seguinte proposição: Qual o impacto da satisfação dos clientes na gestão estratégica em uma empresa do setor de embalagens metálicas?

1.1 Objetivos

Através das questões desta pesquisa, foram definidos os objetivos descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é propor uma modelagem para a mensuração de desempenho organizacional com base na satisfação de clientes da empresa Brasilata S/A.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para que se possa atingir o objetivo principal deste estudo, é necessário que se busque também:

- a) Descrever o cenário brasileiro do setor de embalagens metálicas;
- b) comparar os principais modelos de mensuração de desempenho organizacional;
- c) identificar quais são os fatores mais relevantes para a competitividade em indústrias de embalagens metálicas, nos níveis estrutural e empresarial;
- d) realizar um diagnóstico para a modelagem da mensuração da satisfação de clientes da empresa objeto do estudo;
- e) aplicar o modelo de diagnóstico de mensuração de desempenho na empresa objeto do estudo; e

f) desenvolver o software de mensuração de desempenho NIC-Diagnostico.

1.2 Justificativa

Apesar da incerteza econômica atual, o mercado de embalagens apresenta um crescimento médio na ordem de 10% ao ano, impulsionado principalmente pelo crescimento da indústria de bens duráveis, em especial o setor de alimentos. O mercado de embalagens metálicas de folhas de flandres, com uma produção na ordem de 830 milhões de toneladas ao ano, apresenta um crescimento de aproximadamente 20%, atende principalmente as indústrias de alimentos, tintas, solventes e bebidas (DATAMARK, 2015).

Em relação ao segundo ponto, os sistemas de mensuração de desempenho organizacionais sempre tiveram uma conotação mais financeira. Com a introdução de novas metodologias capazes de avaliar a excelência organizacional sob um aspecto mais amplo, outras áreas organizacionais foram contempladas. Permitindo avaliar pontos de vista operacional, ambiental, dos acionistas e *stakeholders* (pessoas – clientes, fornecedores, credores e outros – que possuam um vínculo econômico direto com a empresa).

O terceiro ponto identifica os fatores relevantes para a competitividade das indústrias de embalagens metálicas, avalia a satisfação dos clientes, identificando as dimensões (funcionais, emocionais e os benefícios de uso da satisfação) (CZINKOTA; DICKSON; DUNNE; GRIFFIN, 2001; ZEITHAML E BITNER, 2003; SAMARA; MORSCH, 2005; BAKER, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; MARCHETTI; PRADO, 2008; BARNES, 2011). Aborda o atendimento a expectativa do cliente em relação ao produto (KOTLER, 2008). Apresenta a falta de canais para comunicação com clientes para coleta de informações relacionadas a reclamações e sugestões (HOFFMAN; BATESON, 2003). Argumenta que as pesquisas de satisfação determinam quais são as características importantes para o seu produto ou serviço (BAKER, 2005). Apresenta os aspectos visuais relacionados a embalagens (KLEIN, 2011). Apresenta os conceitos de competitividade. (PORTER, 2009; CHRISTOPHER, 2011). Analisa as ameaças e oportunidades do ambiente empresarial com impacto em suas escolhas estratégicas (BARNE; HESTERLY, 2011). Ilustra os cinco fatores

que contribuem para a vantagem competitiva das organizações (SLACK, 2002). Apresenta os fatores críticos de sucesso (BANDEIRA, 2007). Demonstra a sondagem de mercado e ambiente competitivo (CHURCHILL; PETER, 2010).

Sob a esfera acadêmica, buscas realizadas entre dezembro de 2013 e fevereiro de 2014 no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e nas bases *Scopus*, *Science Direct*, *Cambridge University Press*, *Elsevier*, *Scielo* e *Emerald*, com as palavras-chave “Avaliação de Desempenho”, “Mensuração de Desempenho”, “Satisfação de cliente”, “Performance Assessment”, “Performance Management”, “Performance Measurement”, “Measurement of Organizational Performance”, “Performance Indicators”, “Customer Satisfaction” e “Competitive Advantage”. Estas pesquisas foram realizadas entre dezembro de 2013 e julho de 2014 e combinações destas não reportaram resultados que se aproximam da abordagem proposta nesta pesquisa, garantindo-se assim uma contribuição relevante para a área.

O benefício para a empresa ocorre através da utilização do modelo proposto como ferramenta de apoio a tomada de decisão, verificando as conformidades dos seus produtos e serviços com as necessidades e desejos dos clientes. Proporcionando um maior *feedback* da relação entre a empresa e o cliente, e conseqüentemente melhor desempenho organizacional.

A escolha da empresa objeto de estudo, se justifica devido à representatividade da mesma, onde figura na terceira posição no *ranking* nacional de empresas produtoras de embalagens, e na primeira posição do *ranking* nacional das empresas do segmento de embalagens metálicas para indústria química.

Através deste estudo, demais empresas do setor de embalagens poderão se beneficiar do mesmo, através da replicação do modelo no diagnóstico da satisfação de clientes. Colaborando com as demais estratégias de gestão. Assim a empresa terá uma forma de avaliar quais são os atributos relevantes para os clientes no processo de comercialização.

1.3 Estrutura do trabalho

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho está estruturado em seis capítulos, como pode ser visualizado na Figura 1.

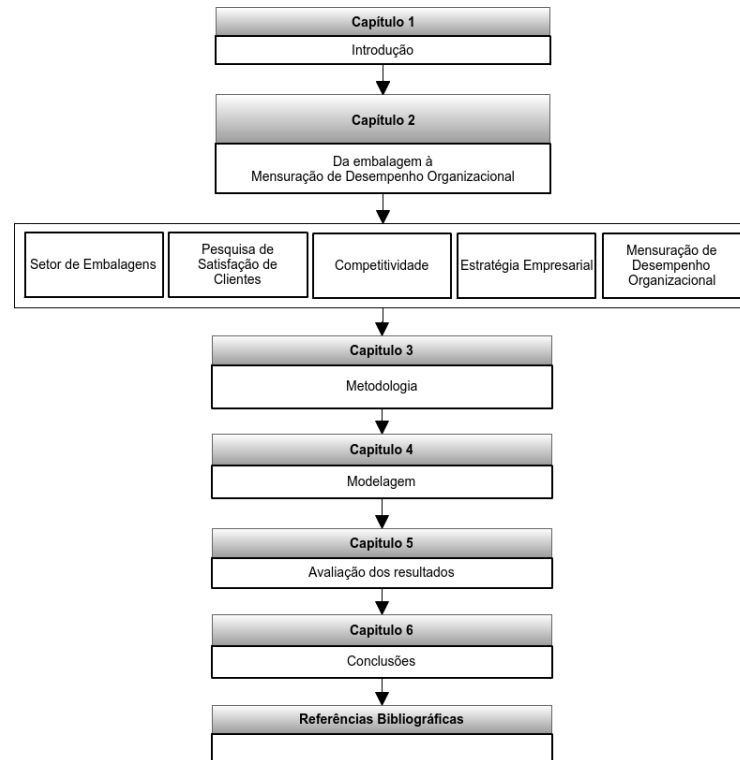


Figura 1 – Estrutura do trabalho

O Capítulo 1 contextualiza o tema e sua relevância, além de apresentar os objetivos, justificativas e estrutura do trabalho. No Capítulo 2 é examinada a bibliografia referente à competitividade, estratégia empresarial, mensuração de desempenho e satisfação de clientes, construindo a base teórica necessária para contextualizar o ambiente no qual estão inseridas as empresas de embalagens metálicas.

O Capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo. O Capítulo 4, apresenta a construção da modelagem para a avaliação da satisfação de clientes da Brasilata S/A, compreendendo a definição das variáveis, a construção do instrumento de coleta de dados. O Capítulo 5 apresenta em detalhes a avaliação dos resultados, contemplando a coleta dos dados, a avaliação da satisfação, as simulações e aplicação do modelo. O Capítulo 6 apresenta as conclusões obtidas com a pesquisa, além de se expor as limitações e sugestões para estudos futuros.

Ao final estão apresentadas as referências das obras citadas ao longo dos capítulos, bem como os anexos que substanciaram a pesquisa.

2. ASPECTOS PARA MODELAGEM PROPOSTA

A fundamentação teórica da pesquisa abordou os conceitos do setor de embalagens metálicas, competitividade, satisfação de clientes e sistemas de avaliação e mensuração de desempenho organizacional.

Considerando o objetivo principal proposto, primeiramente fez-se uma contextualização e caracterização do setor de embalagens, evidenciando-se o mercado mundial e nacional, as exportações e importações, com a finalidade de proporcionar o embasamento necessário para elucidar as peculiaridades do setor.

Posteriormente, este capítulo abordou uma revisão bibliográfica sobre pesquisa de satisfação dos clientes, competitividade, estratégia empresarial e mensuração de desempenho organizacional. Com base nos preceitos estudados, houve a possibilidade de expandir os conhecimentos, para se tornar viável o desenvolvimento da modelagem apresentada no problema de pesquisa.

2.1 Setor de Embalagens

2.1.1 Embalagem

Na concepção do consumidor, a embalagem constitui um valor fundamental no momento da escolha do produto (VERNUCCIO; COZZOLINO; MICHELINI, 2010; CABRAL, MADI, SOLER e ORTIZ; 1983) e devido a isso, as empresas investem cada vez mais nesta ferramenta de venda, adequando-se às exigências de seu público, e também aquilo que ele tem que dispor após o consumo (PETERS-TEXEIRA; BADRIE, 2005), sendo a conveniência e impacto no meio ambiente os aspectos observados.

A embalagem pode servir também como uma potente ferramenta de comunicação e marketing (STREHLAU, 2003, p. 85) e se bem projetada, pode criar

valor de conveniência para o consumidor e valor promocional ao fabricante (KOTLER, 1998, p. 406-407, LIMA, 2003).

A embalagem é a única forma tangível de expressão da marca (LEE; LYE, 2003; SILAYOI; SPEECE, 2004; WELLS; FARLEY; ARMSTRONG, 2007), corresponde à vinculação material com a empresa que fabrica o produto. Especificamente no âmbito da estratégia de marketing, a embalagem cumpre um papel importante, pois pode gerar valor, tanto ao consumidor quanto a membros do canal de distribuição (STREHLAU, 2003; NEVES; CASTRO, 2007), atualmente mais de 75% dos produtos acabados utilizarem embalagem (SELAME; SELAME; KOLLIGIAN, 1982, p. 8).

Vários estudos (UNDERWOOD; KLEIN; BURKE, 2001; SILAYOI; SPEECE, 2004; ROCCHI; STEFANI, 2005; LÖFGREN, 2006; SILAYOI; SPEECE, 2007; OGBA; JOHNSON, 2010; VENTER; MERWE, BEER, KEMPEN e BOSMAN, 2010) foram realizados acerca da percepção dos consumidores com relação à embalagem dos produtos.

A literatura também aponta que a embalagem pode ser responsável por trazer inovação a um produto (COLES, 2003; LEAHMANN; WINER, 2005), assim como identificar uma empresa ou marca, portanto, é aconselhável que as organizações desenvolvam soluções que englobem aspectos tangíveis (desenhos, formas, cores, tamanho) e intangíveis (reações, emoções) ao consumidor no momento da visualização da embalagem (RUNDH, 2009; GOLLETY; GUICHARD, 2011).

2.1.2 Mercado mundial

Segundo (ONUDI, 2014) o crescimento anual global da indústria deverá ser de 3,7% em 2014. O consumo de embalagens concentra-se em países desenvolvidos como EUA, Japão e Europa. Essa realidade reflete-se no *ranking* das vinte maiores multinacionais de embalagem, onde doze são norte-americanas, quatro são europeias e uma é japonesa.

Os EUA são o maior consumidor de embalagens com US\$ 129 bilhões, sendo que o Brasil fica em 11º lugar com US\$ 11,1 bilhões, já o consumo per capita anual de embalagens atinge US\$ 400 nos EUA, US\$ 450 no Japão, US\$ 385 na Europa, e US\$ 62 no Brasil (DATAMARK, 2015).

2.1.3 O mercado nacional

Os resultados apurados pelo Laboratório de Embalagem da ESPM, com base no GNPD/Mintel demonstram que os lançamentos de embalagens voltaram a crescer no primeiro trimestre de 2012. No período, o Brasil atingiu um aumento de 16,1%, com 3.307 embalagens lançadas, contra 2.849 no mesmo trimestre de 2011. O índice alcançado pelo país ficou acima da média global de expansão, que foi de 15,9%, com 76.106 embalagens contra as 65.668 do ano anterior (GNPD, 2014).

O Brasil aparece na sétima posição do *ranking* mundial de fabricantes de embalagens, tendo lançado 5.410 embalagens. No que diz respeito aos tipos de embalagens, a maioria dos lançamentos era do tipo flexível, seguido por garrafas (de plástico ou vidro), tubo/bisnaga, caixa de papel-cartão e frascos (ABRE, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014).

Segundo o estudo macroeconômico da indústria brasileira de embalagem, realizado pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) / Fundação Getúlio Vargas (FGV), a produção industrial brasileira apresentou um recuo de 0,73% no primeiro semestre de 2014 em comparação a igual período de 2013. A Figura 2 apresenta a segmentação do mercado de embalagens para o ano de 2014 (ABRE, 2015).

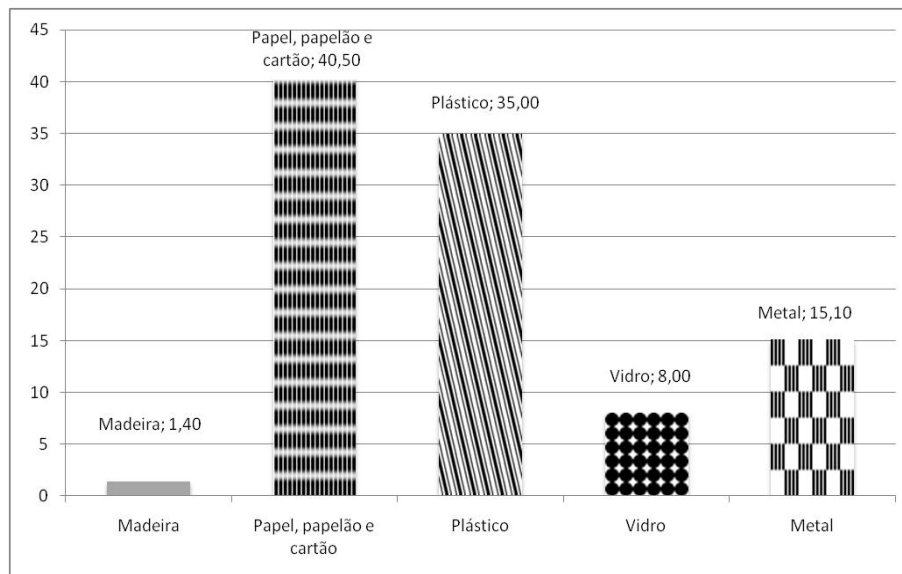


Figura 2 – Participação de cada segmento na indústria de embalagem.

Fonte: IBGE

Na Tabela 1, temos a comparação da segmentação da produção bruta de embalagens entre o primeiro trimestre dos anos de 2013 e 2014.

Tabela 1 – Segmentação da produção de embalagens

Embalagens	Peso	1º sem 2013	1º sem 2014
Total	100	1,97	-0,73
Madeira	1,4	-17,96	-22,44
Papel, papelão e cartão	40,5	0,77	-1,99
Plástico	35	-2,49	-1,39
Vidro	8	18,44	-1,17
Metal	15,1	9,43	5,92

Fonte: IBGE

O valor bruto da produção física de embalagens prevista para o ano de 2014 é de R\$ 56,3 bilhões (as embalagens metálicas representam 15,01% desse montante), em 2013 atingiu R\$ 52,2 bilhões, numa alta de um pouco mais de 10% sobre os R\$ 47,4 bilhões gerados em 2012 (ABRE, 2015).

A receita líquida de vendas prevista para o ano de 2014 é de R\$ 52,4 bilhões (as embalagens metálicas representam 17,07% desse montante), em 2013 atingiu R\$ 48,5 bilhões, contra R\$ 46,7 bilhões gerados em 2012 (ABRE, 2015).

2.1.4 Exportações

A exportação brasileira do setor de embalagem atingiu um faturamento de US\$ 492,8 milhões em 2013, montante 1.1% inferior ao registrado no ano anterior. As embalagens metálicas representaram 30,83% das exportações, atingindo o montante de US\$ 151.907, apesar da retração de 2,09%. Já no primeiro semestre de 2014 o setor de embalagem teve um faturamento de US\$ 249 milhões, as embalagens metálicas representam 35,94% desse valor, atingindo o montante de

US\$ 89.503, com crescimento de 4,70% em relação ao primeiro semestre de 2013. A Figura 3 demonstra a segmentação da exportação de embalagens (ABRE, 2014).

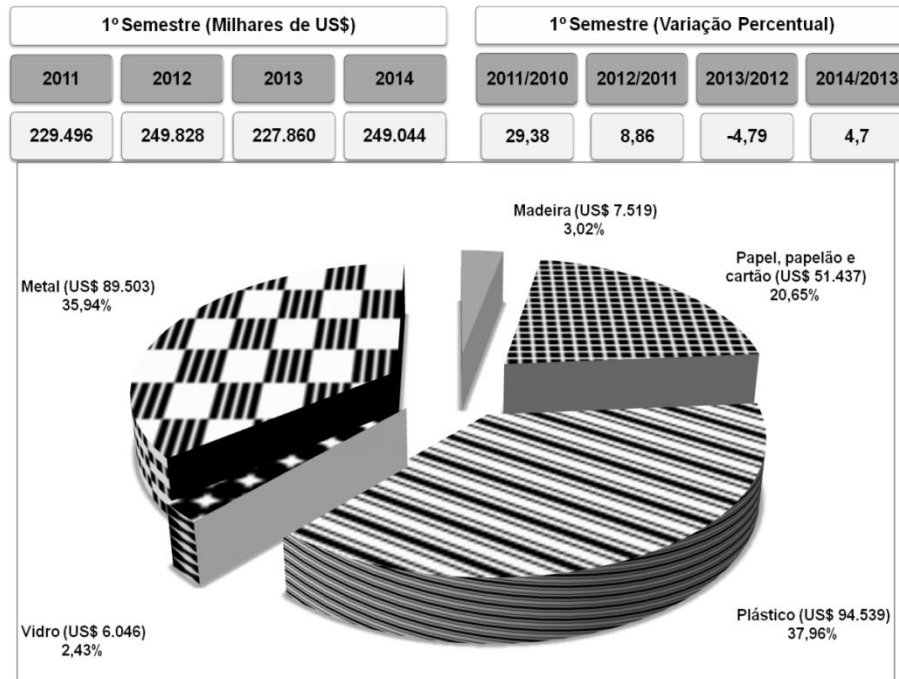


Figura 3 – Exportação (em milhares de US\$).

Fonte: SECEX / MDIC

Em relação às exportações por segmento, as embalagens metálicas tiveram um destacado aumento em relação ao ano anterior, atingindo 35,94% do volume exportado, seguida por embalagens de madeira em segundo, já os outros materiais apresentaram retração durante o período.

2.1.5 Importações

As importações movimentando um total US\$ 913,6 milhões em 2013, com um crescimento de 7,05%, comparado com o ano anterior, elevando assim o déficit comercial do setor em US\$ 400 milhões. O setor de embalagens metálicas corresponde a 13,88% do total importado, atingindo o valor de US\$ 126.786.

Para o ano de 2014 as importações apresentaram uma retração de (-4,11%) na comparação com o primeiro semestre de 2013, movimentando um total US\$ 420,2 milhões. O setor de embalagens metálicas corresponde a 14,64% do total importado, atingindo o valor de U\$ 61.532, com acréscimo de 2,60% neste período. A Figura 4 demonstra esse cenário (ABRE, 2014).

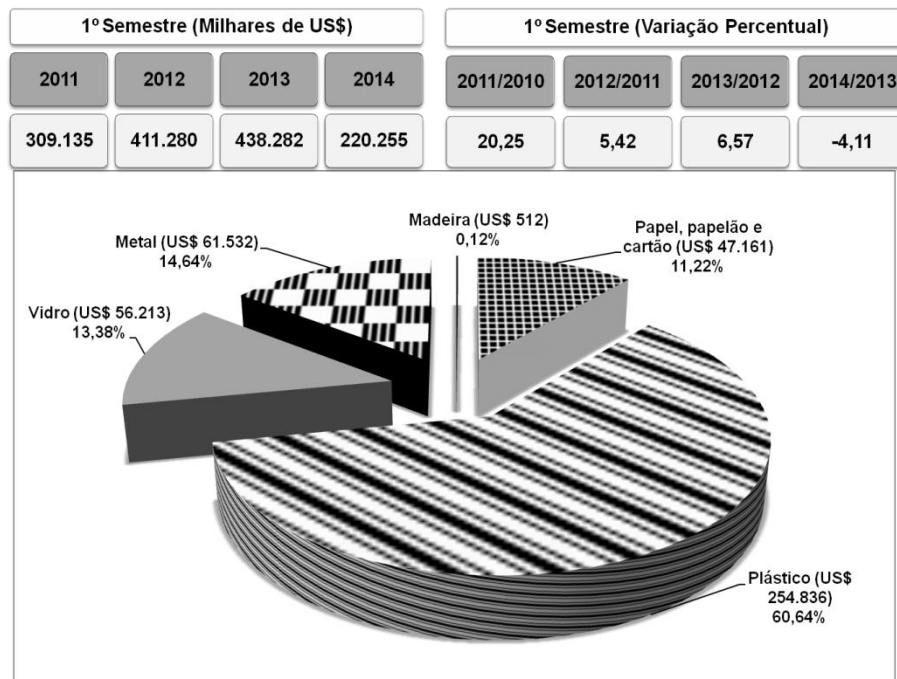


Figura 4 – Importação (em milhares de US\$).

Fonte: SECEX / MDIC

2.2 Pesquisa de Satisfação de Cliente

2.2.1 Clientes

Os clientes são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma empresa, por isso a empresa tem que estar preocupada em atender as expectativas e desejos dos clientes, buscando sempre satisfazê-lo ao máximo. Reconhecer a importância dos clientes, funcionários ou fornecedores e dar a devida atenção a cada um deles,

é uma das alternativas que as empresas estão utilizando para chegar até o lucro desejado, pois sem clientes não há negócio (KOTLER, 2008).

Madruga (2006) afirma que analisar os clientes individualmente, faz com que com que muitas empresas analisem com mais profundidade como deve ser o produto oferecido, pois os desejos e necessidades das pessoas são distintos, por isso precisa-se de um tratamento particular.

A melhor maneira de verificar se os clientes recebem o que esperam da organização é através de uma pesquisa de satisfação. Malhotra (2012), afirma que o maior objetivo do marketing é identificar e satisfazer as necessidades do cliente.

2.2.2 Fatores que influenciam o comportamento do cliente

Segundo Solomon (2006) comportamento do consumidor é o estudo dos métodos envolvidos quando indivíduos ou grupos escolhem comprar ou utilizam produtos ou serviços para satisfazer suas necessidades e desejos.

Compreender o consumidor, segundo Samara; Morsch (2005) é uma função indispensável para o marketing, cumprindo os objetivos no desenvolvimento, produção e colocação de produtos e serviços no mercado, satisfazendo as necessidades e desejos dos consumidores e contribuindo para o sucesso do negócio. Os consumidores não tomam suas decisões isoladas, frequentemente respondem a um conjunto de influências internas e externas, decidindo suas compras através dos estímulos e expectativas (ZENONE, 2003; KOTLER, 2007).

Para Kotler; Armstrong (2007) os valores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, devem ser levados em consideração, pois influenciam diretamente na decisão de compra do consumidor. Os fatores culturais exercem uma profunda influência no comportamento do consumidor, e estão divididos em: cultura, subcultura e classe social. Os fatores psicológicos também podem influenciar a compra de um consumidor, pois levam em consideração a motivação, percepção, aprendizado, crenças, e atitudes.

O mercado está em constantes mudanças, com clientes cada vez mais exigentes em relação os produtos e serviços, buscando alta qualidade, rapidez no atendimento e preços cada vez mais baixos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.2.3 Fidelização dos clientes

A fidelidade surge naturalmente, através do bom planejamento das relações com o cliente e da implantação corretamente dos programas de marketing. Segundo Stone e Woodcock (2002) administrar a fidelidade do cliente é um fator crucial do marketing de relacionamento.

Garantir a fidelização significa gerenciar melhor os seus clientes, e as empresas precisam ter todos os níveis capacitados para cultivar um relacionamento com os clientes, caso contrário, irão acabar os vendo como concorrentes (KOTLER, 2008).

O conceito de fidelidade tornou-se ainda mais relevante, a partir do momento em que as empresas começaram a perceber que a fidelidade de seus clientes é que garantiriam retornos financeiros futuros. Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996), em suas conclusões, afirma que clientes fiéis não são necessariamente satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a serem fiéis (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994).

Segundo Barney e Hesterly (2011), para aumentar a fidelidade, devemos elevar o nível de satisfação do cliente e sustentar este nível ao longo do tempo, e para aumentar a satisfação, devemos agregar valor ao que oferecemos ao cliente. A agregação de valor proporciona ao cliente a sensação de estar recebendo mais do que adquiriu. A Figura 5 ilustra as etapas da criação de valor para o cliente.

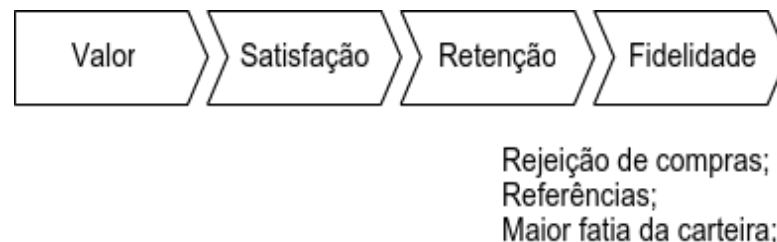


Figura 5 – Da criação de Valor à Fidelidade.

Fonte: adaptado de Barney (2011).

O valor do cliente pode ser uma medida melhor do desempenho de uma empresa do que as vendas atuais ou a participação de mercado. Enquanto as

vendas e a participação de mercado refletem o passado, o valor do cliente sugere o futuro. (KOTLER; ARMSTRON, 2007).

2.2.4 Satisfação de cliente

Na opinião de Marchetti e Prado (2008), ter a avaliação constante da satisfação dos clientes pode trazer inúmeros benefícios como forma de realimentar e controlar os esforços feitos pela organização para atender ao cliente (KOTLER, 2008).

Para realização de uma pesquisa de satisfação, há várias vantagens percebidas por Rossi e Slongo (1997), dentre elas: medir a performance da organização, indicando escolhas futuras de comercialização e marketing, obter a percepção mais positiva dos clientes quanto à organização, obter informações reais quanto à necessidade dos clientes, estimular o aumento da lealdade dos consumidores, e desenvolvimento de um laço maior de confiança entre empresa e cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Segundo Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996), a satisfação do cliente induz a uma maior lealdade, que, por sua vez assegura as vendas futuras, reduz o custo das futuras transações, diminui a elasticidade dos preços e minimiza a probabilidade da saída dos clientes em função de falhas de qualidade.

Conforme Barnes (2011), os principais fatores que determinam a satisfação do cliente são: os processos e serviços de valor agregado, o desempenho técnico do produto ou serviço e determinados aspectos da empresa que os oferece, e principalmente o tratamento que o cliente recebe ao fazer uma aquisição ou interação com a empresa.

O cliente pode mudar de fornecedor sempre que as ofertas de produtos e serviços que se propõem a atender suas necessidades deixam a desejar,

“Muitas empresas visam a alta satisfação por que os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor” (KOTLER, 1998 p. 53).

A satisfação irá depender se o produto ou serviço comprado superou as expectativas. Se o produto não superou as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o produto atender a expectativa, ficará satisfeito. Se o produto superar as expectativas, o cliente ficará muito satisfeito ou encantando. Essas expectativas são baseadas em compras anteriores, na opinião de amigos e familiares e também nas informações do marketing (KOTLER, 2008).

Conforme Czinkota, Dickson, Dunne e Griffin (2001) é fundamental para a empresa avaliar a satisfação do cliente, pois sem clientes a empresa não tem razão de existir. Todas as empresas precisam definir e medir a satisfação dos seus clientes, pois ficar esperando a reclamação para então identificar os problemas na prestação de serviços ou avaliar o progresso da empresa com base nos números de queixas recebidas, seria uma atitude ingênua.

Uma pesquisa realizada pelo *Technical Assistance Research Program (TARP*, ou programa de pesquisa de assistência técnica) conforme Hoffman e Bateson (2003) informaram os seguintes dados: em média, as empresas não escutam nada de 96% dos seus clientes insatisfeitos; e que para cada reclamação recebida, outros 26 clientes tiveram o mesmo problema; os clientes que têm um problema, contam em média para 9 ou 10 outros clientes; os clientes que tiveram sua reclamação resolvida contam somente para 5 outros clientes; e os clientes que fizeram reclamações têm mais chance de fazer negócio novamente do que os que não fizeram: 54% a 70% se foram resolvidas, e 95% se foram resolvidas rapidamente.

Através dessa pesquisa, percebe-se que a os clientes não se queixa diretamente para a empresa prestadora de serviços, demonstrando suas insatisfações para outros clientes ou para futuros clientes, procurando concorrentes. Porém as empresas que respondem as reclamações dos clientes são objeto de propaganda boca a boca positiva, que se transforma em fidelidade dos clientes, além de atrair novos clientes. Essas reclamações devem ser vistas como uma oportunidade de crescimento e de melhorar seu sistema de prestação de serviço (CZINKOTA; DICKSON; DUNNE; GRIFFIN, 2001).

Para Samara e Morsch (2005) a satisfação é dividida em três dimensões: a) dimensões funcionais (que se refere aos atributos dos serviços ou produtos que podem ser medidos, como o preço, a garantia e o desempenho do produto ou serviço); b) emocionais (ou psicológica, é o status, o prestígio, a segurança que todo cliente procura); e c) de benefício de uso da satisfação. Essas dimensões serão

atingidas quando os benefícios fornecidos pelo produto forem menores que o custo da aquisição, na visão do consumidor.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) a satisfação pode ser influenciada por vários fatores, como: as características dos produtos e serviços, as causas percebidas para o sucesso ou o fracasso e pelas percepções de ganho e as emoções dos clientes, também pode ser influenciada pela percepção de ganho ou preço justo.

Conforme Baker (2005) as características dos produtos e serviços influenciam diretamente a satisfação do cliente, pois quando as empresas realizam pesquisas de satisfação, elas determinam quais são as características importantes para o seu produto ou serviço.

Para Whiteley (1992) a empresa que definir por meta direcionar o seu foco para o cliente, provavelmente obterá sucesso tendo como regra básica alcançar a satisfação do seu cliente, colocando-o no centro de sua atenção.

Segundo Hoffmam e Bateson (2003) algumas medidas podem ser utilizadas para mensurar a satisfação dos clientes, são chamadas de medidas diretas e indiretas. O monitoramento das vendas, os lucros e as reclamações dos clientes fazem parte das medidas indiretas. Porém, a empresa que se basear exclusivamente nas medidas indiretas de satisfação dos clientes pode acabar abordando uma estratégia passiva para determinar se as percepções dos clientes estão de acordo com suas expectativas. As medidas diretas não são padronizadas entre as empresas (WHITELEY, 1996).

Por fim, Kotler e Armstrong (2007) afirmam que as empresas que estão preocupadas com o bem-estar dos seus clientes, estarão sempre tentando descobrir quais as suas expectativas, buscando obter informações para saber se estão correspondendo aos clientes de forma positiva. Uma empresa que mantém um cliente satisfeito consegue fazer com que ele compre seus produtos e serviços além de proporcionar novos clientes.

Em decorrência a satisfação dos clientes, Barnes (2011) define cinco níveis de fatores que classificam o grau de satisfação dos clientes. Cada nível sucessivo nesse modelo envolve a satisfação de necessidades de ordem progressiva mais elevada do cliente, onde um nível de satisfação do cliente em níveis mais baixo não garante sua satisfação em níveis mais elevados do modelo, conforme apresenta o Quadro 1.

Nível	Descrição
Nível 1: Produto ou serviço básico	Essa é a essência da oferta. Representa o produto ou serviço básico oferecido pela empresa. Trata-se do que de mais básico é oferecido ao cliente e que menos oportunidades de diferenciação ou agregação de valor oferece ao prestador de serviço. Dessa forma, num mercado competitivo, a empresa deve cumprir com a proposta básica; caso contrário o relacionamento com o cliente não irá acontecer.
Nível 2: Serviços e sistemas de suporte	Nesta categoria são incluídos os serviços periféricos e de suporte que melhoram a oferta do produto ou serviço básico. Mesmo que a empresa possua um excelente produto, o cliente pode ficar insatisfeito devido ao prazo de entrega, ou ao suporte inadequado após a venda.
Nível 3: Desempenho técnico	O terceiro nível aborda essencialmente o cumprimento das promessas do prestador em relação ao produto básico ou serviços de suporte. A ênfase está em agir conforme prometido ao cliente.
Nível 4: Elementos da interação com o cliente	Este nível aborda como o prestador interage com o cliente. Tendo como objetivo a prestação de serviço no momento em que a empresa conhece o cliente. Deve ser de interesse da empresa a qualidade dos serviços de atendimento aos clientes (pessoais ou através de sistemas informatizados), observando para que as interações sejam rápidas e resolutivas (UNZICKER, 1999).
Nível 5: Elementos emocionais – as dimensões afetivas do serviço	O quinto nível, considera as mensagens sutis que a empresa transmite a seus clientes, com objetivo de gerar sentimentos positivos em relação à empresa. Jones; Sasser (1995) apontam que “a não ser em raros casos, a completa satisfação do cliente é a chave para garantir a fidelidade do cliente e gerar um desempenho financeiro superior a longo prazo”. Dessa forma a mera satisfação não é suficiente para a garantia do sucesso.

Quadro 1 – Cinco níveis de satisfação dos clientes

Klein (2011) cita que com a evolução das embalagens nos aspectos visuais, de praticidade e inovação foram utilizados para atrair o consumidor, pois tratar de uma embalagem tornou-se tão fundamental quanto o desenvolvimento do produto a ser vendido. A embalagem faz a publicidade e adiciona valor ao produto, sendo assim ela é uma importante ferramenta de marketing para qualquer organização, fazendo com que seja a principal mídia da marca e tornando-se o ponto de contato com o consumidor.

2.3 Competitividade

As mudanças no ambiente econômico, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. Essas mudanças são fruto de um aumento da utilização da

tecnologia da informação, e de constante reorganização estruturais das organizações, dando origem a uma nova economia, baseada no conhecimento e no poder da comunicação (PORTER, 2009).

Segundo Chistopher (2011), as empresas bem sucedidas têm vantagem em produtividade ou vantagem em valor, a vantagem em produtividade é alcançada com baixos custos operacionais e altos volumes de comercialização, proporcionando o ganho de escala. Já a vantagem de valor consiste em diferenciar o produto da concorrência adicionando um valor como imagem, reputação ou algum aspecto funcional. Geralmente, esta abordagem exige uma segmentação de mercado para atingir o cliente que está disposto a pagar por tal adicional (FISHER, 1997).

Competitividade no ambiente das organizações é fator decisivo para a sobrevivência, dessa forma, as prioridades competitivas podem ser entendidas como um conjunto de opções de prioridades que a organização precisa ter para competir no mercado durante certo horizonte de tempo (SANTOS; PIRES; GONÇALVES, 1999).

Com vistas a ganhar vantagem competitiva, Porter (2009) descreve a importância de desdobrar as atividades de uma empresa em diversas partes que contribuem de alguma forma para o desempenho final do produto. A vantagem competitiva surge quando a empresa desempenha as atividades em cada etapa de maneira mais eficiente que seus concorrentes, ou de forma que crie maior valor percebido para o cliente.

Para Barney e Hesterly (2011), qualquer análise das ameaças e oportunidades com que uma empresa se depara deve começar com um entendimento do ambiente geral em que opera, o qual pode ter impacto em suas escolhas estratégicas. Classifica-se o ambiente geral em seis elementos inter-relacionados: a) mudanças tecnológicas; b) tendências demográficas; c) tendências culturais; d) clima econômico; e) condições legais e políticas; e f) acontecimentos internacionais.

Para Porter (2009), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição, a qual se divide em cinco forças básicas. O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno, causa impacto sobre a lucratividade em um dado setor, diagramadas na Figura 6.

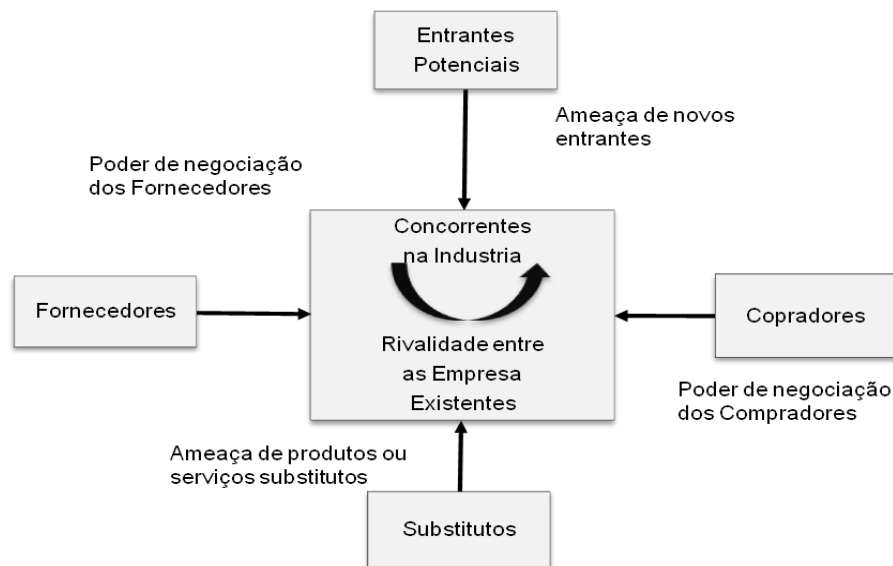


Figura 6 – As cinco forças competitivas de Porter.

Fonte: adaptado de Porter (1993).

As cinco forças causam impacto sobre a lucratividade em um setor e determinam a intensidade da concorrência no mesmo. Dessa forma, o modelo de análise de ameaças do ambiente idealizado por Porter, pode ser complementado por outros modelos que explorem as forças internas das organizações de forma a alcançar um melhor posicionamento competitivo (PORTER, 2009).

Miller e Dess (1993) fizeram uma avaliação da tipologia proposta por Porter (1987, 1993) para testar sua simplicidade, poder de explicação e generalidade. Nesse processo obtiveram resultados que divergiam da visão de Porter (1987, 1993) de que empresas que implementam com êxito e de forma exclusiva uma das três estratégias genéricas deveriam apresentar retornos semelhantes.

O modelo de estratégias genéricas de Porter (2009) consegue representar com parcimônia, na avaliação de Miller e Dess (1993), estratégias relativamente complexas, generalizando-as com tipos discretos de diferenciação e baixo custo. Por outro lado, verificaram que a tipologia de Porter mostrou limitações quanto à precisão ao explicar a relação entre desempenho e diferentes posicionamentos estratégicos, assim como nos casos em que foram observadas estratégias híbridas.

De acordo com Porter (2009), treze dimensões permitem definir as estratégias genéricas compostas pelas possíveis opções estratégicas adotadas pelas firmas:

especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

Os grupos estratégicos também têm em comum a relação com as cinco forças. O poder de negociação com compradores e fornecedores tende a ser semelhante entre as empresas de um mesmo grupo estratégico, assim como a suscetibilidade a certos serviços substitutos (PORTER, 2009).

Conforme Slack (2002), que define cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações, sendo a confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade, e velocidade.

Segundo Davis (2001) considera além de custos, qualidade e flexibilidade, também a entrega e o serviço como prioridades competitivas (CASTRO; SANTOS; SILVA, 2008). O critério entrega vai ao encontro do fator rapidez de Slack (2002), pois diz respeito a fornecer produtos rapidamente; já serviço remete a como os produtos são entregues e acompanhados.

Para Porter (1993), as estratégias de sucesso acabam por determinar um conjunto de premissas, que procuram garantir que as mesmas não sejam substituídas, a menos que não agreguem mais nenhum valor à organização. Para uma organização alcançar alto desempenho competitivo, é necessário identificar os fatores que permitem influenciar sua competitividade.

Segundo Churchill e Peter (2010) poucos são os casos onde uma organização seja a única fornecedora de um produto ou serviço, frente a isso a organização deve descobrir o que seus concorrentes estão fazendo e prever o que eles podem fazer no futuro, traduzindo-se no ambiente competitivo.

Os fatores críticos de sucesso são elementos que permitem que a organização alcance índices melhores de competitividade e de grande importância para controlar os objetivos almejados pelas organizações (BANDEIRA, 2007).

2.4 Estratégia empresarial

Porter (2009) descreve estratégia como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico,

para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

A estratégia de uma empresa tem que ser traçada com os olhos voltados para o futuro, para perspectivas futuras, para onde a empresa deseja estar, como deseja chegar e o que precisará fazer para chegar. Uma estratégia somente será competitiva se tiver sustentabilidade frente a seus concorrentes durante longo período de tempo (PORTER, 2009).

A estratégia competitiva, segundo Porter (2009), é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, sendo a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria, também é atribuída a Porter (1986) a ideia de que a essência da estratégia está em escolher como realizar atividades de forma diferente da dos rivais.

Miller e Dess (1993) entendem estratégia como “os planos feitos, ou ações tomadas, na tentativa de ajudar a organização a cumprir seus objetivos planejados”. Segundo Quinn e Mintzberg (1998) estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ações de uma organização em um todo coerente. E para Oliveira (1996) a finalidade da estratégia é apresentar caminhos a serem seguidos para que se possa alcançar os objetivos e desafios estabelecidos pelas organizações.

Dentro desse raciocínio, Oliveira (1996) alerta que a combinação de estratégias deve ser feita de forma que se aproveitem todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo. O autor subdivide estratégia em quatro partes: a) Estratégia de Sobrevivência; b) Estratégia de Manutenção; c) Estratégia de Crescimento; e d) Estratégia de Desenvolvimento. No Quadro 2, têm-se a visualização de um modelo de cenário, onde se encontra presente uma situação de escolha de direção que a empresa pode seguir.

DIAGNÓSTICO		INTERNO	
		Predominância de Pontos Fracos	Predominância de Pontos Fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Postura estratégica de sobrevivência	Postura estratégica de manutenção
		redução de custos desinvestimento liquidação de negócio	estabilidade nicho especialização
	Predominância de oportunidades	Postura estratégica de crescimento	Postura estratégica de desenvolvimento
		inovação internacionalização joint venture expansão	de mercado de produto financeiro de capacidade de estabilidade diversificação
			horizontal vertical concêntrica conglomerativa interna mista

Quadro 2 – Tipos Básicos de Estratégia

Fonte: Oliveira (1996) – adaptado de <http://www.eps.ufsc.br>, acesso em 15/02/2013.

Segundo Quinn e Mintzberg (1998) existem cinco definições de estratégias como: a) planos; b) pretexto; c) padrão; d) posição; e e) perspectiva. O Quadro 3 apresenta uma análise do inter-relacionamento das estratégias.

Estratégia	Descrição
Como Plano	Curso de ação, ou diretrizes para lidar com uma determinada situação. Por esta definição, as estratégias possuem duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientes e deliberadamente.
Como Pretexto	Funciona como uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor. Com base nesse aspecto, a estratégia real é a ameaça, não a expansão em si, e como tal é um pretexto.
Como Padrão	Definir estratégia como plano e pretexto não é o suficiente, precisa-se também de uma definição que abranja o comportamento resultante. Assim, propõe-se a terceira estratégia: a estratégia como padrão – especificamente um padrão em um fluxo de ações.
Como Posição	Especificamente é uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização chamam de “ambiente”. Por esta definição, a estratégia se torna a força de medição ou harmonização, entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos internos e externos. Ou seja, a estratégia de posição é o posicionamento dos recursos à nossa disposição de maneira que apresente a maior probabilidade de derrotar o concorrente.
Como Perspectiva	O seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo vivo. Nesse sentido a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Sugere acima de tudo que a estratégia é um conceito, isso representa uma implicação importante, ou seja, que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas.

Quadro 3 – Análise do inter-relacionamento dos 5P's

Fonte: Adaptado de Quinn e Mintzberg (1998).

2.4.1 Forças competitivas

As cinco forças competitivas básicas são: entrada ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Em conjunto, essas forças determinam a intensidade da concorrência da organização e até mesmo a sua rentabilidade.

O Quadro 4 estabelece um cruzamento entre as cinco forças de Porter e suas três estratégias genéricas a fim de possibilitar um mapeamento das circunstâncias de atuação de mercado para fazer frente a cada uma das forças competitivas de acordo com o posicionamento adotado.

Estratégia Genérica			
Força da Indústria	Liderança em custo	Diferenciação	Enfoque
Novos entrantes	Capacidade de reduzir preços em retaliação a potenciais entrantes	Lealdade do consumidor pode desencorajar potenciais entrantes	Foco otimiza o desenvolvimento de competências essenciais que podem agir como barreiras de entrada
Poder dos consumidores	Capacidade de oferecer preços reduzidos para consumidores com alto poder de barganha	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos
Poder dos fornecedores	Maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos	Consumidores são menos sensíveis a repasses de preço	Fornecedores são fortes devido ao baixo volume, mas foco em diferenciação facilita repasses no aumento de preços
Ameaça de substitutos	Uso de preço baixo para defesa contra substitutos	Consumidores se tornam leais a produtos diferenciados, reduzindo a ameaça de substitutos.	Produtos especializados são mais difíceis de substituir
Rivalidade interna	Melhor capacidade de Competir por preço	Lealdade à marca afasta consumidores das rivais	Rivais não conseguem atender as necessidades dos consumidores

Quadro 4 – Estratégias Genéricas de Porter (1993).

Fonte: Porter (1993).

Porter (1993) argumenta que qualquer uma dessas estratégias permite às empresas produzirem resultados superiores aos de seus concorrentes, também sugere que tentativas de combinar essas estratégias têm alta probabilidade de resultar em um posicionamento intermediário. Nesse caso, as empresas não teriam qualquer vantagem competitiva e estariam sujeitas às ameaças do ambiente competitivo.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o aumento da rivalidade entre os concorrentes ocorre, principalmente, devido a: fatores estruturais; concorrentes numerosos e equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação; concorrentes com metas e objetivos estratégicos diferentes e barreiras de saída elevadas.

Para Porter (2009) a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa é capaz de criar para seus consumidores excedendo o custo para a criação desse valor.

Porter (2009), afirma que uma empresa pode apresentar vários diferenciais competitivos. Entre eles podemos citar: a) custo: a busca pela produtividade mais econômica que seus concorrentes; b) Mercado: acesso a certas demandas que os concorrentes não conseguem atender; e c) Economia em escala: quem possui o maior volume obtém vantagens competitivas, inibindo a entrada de novos concorrentes.

2.5 Mensuração de desempenho organizacional

O objetivo deste capítulo é apresentar uma visão geral dos modelos de mensuração de desempenho *Quantum*, *KPI*, *Performance Prism*, *Balanced Scorecard* e *Performance Pyramid*. Esses modelos foram escolhidos em função do uso bem sucedido para elaboração de sistemas de indicadores de desempenho em grandes empresas (SOARES, 2004).

Para Porter (2009), mensuração de desempenho organizacional ou da *performance* organizacional, ganhou destaque em função do aumento da pressão sofrida por parte das organizações por apresentarem resultados, esses resultados devem satisfazer a diversos públicos. Neste sentido as métricas tradicionais

mostram a sua fragilidade, pautando-se em resultados financeiros, voltados principalmente aos interesses dos acionistas ou proprietários, preterindo os empregados, a comunidade e demais *stakeholders*.

2.5.1 Modelo *Quantum*

Para Hronec (1994), as medidas de desempenho de uma organização devem estar ligadas com a missão e são os “sinais vitais” da organização. Demonstrando o quanto bem as atividades dentro de um processo atingem uma meta específica. Para tanto, o fluxo de informações na organização devem ser eficientes, atingindo a totalidade de entendimento dos conceitos e objetivos da medição de desempenho.

Hronec (1994) visualiza quatro tipos de benefícios das medidas de desempenho: a) Satisfação dos clientes; b) Monitoramento do Progresso; c) *Benchmarking* de processos e atividades; e d) Geração de mudança.

Em decorrências desses benefícios, Hronec (1994) cita a importância do efeito cascata e da visão horizontal das medidas, que alicerça as medidas de desempenho dos processos de uma unidade na medida dos *outputs* das unidades imediatamente inferiores, no sentido de associar a missão, estratégia, metas e processos dentro da organização.

As medidas de desempenho devem refletir a visão horizontal, pois os processos fluem horizontalmente através dos departamentos que o executam. Portanto, as medidas devem estar localizadas no final do processo.

As variáveis, Qualidade (excelência do produto ou serviço), Custo (excelência econômica) e Tempo (excelência do processo), são uma família de medidas que, focadas simultaneamente, podem otimizar os resultados dos processos e de toda a organização.

Ao relacionar estas três variáveis, percebe-se o que é valor e o que é serviço sob a ótica do cliente. Valor focaliza simultaneamente custo e qualidade, serviço focaliza simultaneamente qualidade e tempo.

A família de medidas de desempenho – custo, qualidade e tempo – é desenvolvida em três níveis de mobilização das medidas de desempenho, que são: a) humano; b) processos; e c) organização (HRONEC, 1994). A partir da família de

medidas de desempenho e dos níveis de mobilização é possível fazer a correlação entre elas chegando a Matriz *Quantum* de Avaliação de Desempenho, conforme apresenta o Quadro 5.

Desempenho Quantum	Nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados.		
	VALOR		SERVIÇO
	CUSTO	QUALIDADE	TEMPO
Organização	Financeiro	Produtividade	Velocidade
	Operacional	Confiabilidade	Maleabilidade
Processos	<i>Inputs</i>	Conformidade	Flexibilidade
	Atividades	Produtividade	Velocidade
Pessoas	Motivação	Competitividade	Responsabilidade
	Remuneração	Credibilidade	Maleabilidade

Quadro 5 – Matriz Quantum.

Fonte: adaptado de Hronec (1994).

Segundo Hronec (1994), a consistência do Modelo Quantum de Medição de Desempenho reside em quatro elementos que desdobram a estratégia em metas, que são: a) geradores; b) facilitadores; c) processo em si; e d) melhoria contínua. Conforme apresenta o Quadro 6.

Elementos	Descrição
Geradores	é a estratégia, através da liderança da empresa, dos interessados e das melhores práticas, incluindo regulamentação, concorrência, recursos, mercado entre outros;
Facilitadores	dão apoio para a implantação das medidas através da comunicação, através do treinamento das recompensas e do <i>benchmarking</i> ;
Processo em Si	se as metas são geradas pela estratégia, é preciso identificar os processos críticos da organização e, dentro destes, identificar as atividades-chave. Após isso, se implementam as medidas de desempenho do <i>output</i> .
Melhoria contínua	utilizada para a reformulação de metas e ajuste estratégico através do processo de <i>feedback</i> .

Quadro 6 – Elementos do desdobramento da estratégia.

Fonte: adaptado de Hronec (1994).

O desempenho Quantum, definido por Hronec (1994), é o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados: a) clientes; b)

empregados; c) acionistas; e d) ambientalistas. Atingindo níveis específicos de acordo com os objetivos e orientação da administração superior e as estratégias da empresa.

Segundo Hronec (1994), em cada caso, a excelência é definida pela parte interessada, onde o nível da qualidade representa o cliente, o nível tempo, representa a administração e o nível custo, representa diversos interessados, incluindo a administração e os acionistas. A empresa pode otimizar os resultados do processo e do desempenho total, quando a qualidade, o tempo e o custo são focalizados simultaneamente.

2.5.2 Modelo *Balanced Scorecard*

O modelo de gestão *Balanced Scorecard (BSC)* é o modelo de *SMD* mais disseminado, praticado, comentado e estudado entre todos os modelos produzidos nas últimas décadas.

Desenvolvido no começo da década de 1990, o *BSC*, introduzido por Kaplan e Norton (2000), como um sistema de medição de desempenho que proporciona uma visão abrangente do desempenho do negócio para os altos executivos. Com o objetivo de complementar as medidas financeiras do desempenho passado com medidas financeiras de desempenho que refletem o desempenho passado e suas conexões com medidas de desempenho não-financeiras que constituem nos direcionadores do desempenho futuro da organização.

As medidas do *BSC* derivam de um processo hierárquico de cima para baixo norteado pela missão e estratégia da unidade de negócios. O *BSC*, segundo Kaplan e Norton (2000), é um sistema de gestão estratégico, pois é um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia.

Dentre os objetivos do *BSC* estão: a) esclarecer e obter consenso em relação à estratégia da organização; b) comunicar a estratégia para toda a organização; c) alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; d) associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; f) realizar revisões estratégicas e sistemáticas; e g) obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O *BSC*, além de enfatizar a busca por objetivos financeiros, inclui os vetores de desempenho desses objetivos, ele mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: a) financeira; b) cliente; c) processos internos; e d) aprendizado e crescimento. As medidas nas quatro perspectivas são norteadas pela estratégia de negócios da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme Kaplan; Norton (1997), as medidas que compõem o *BSC* são articuladas e reforçam-se mutuamente, para isto é necessário um conjunto complexo de relações causa e efeito entre as variáveis críticas do processo.

A Figura 7 mostra a relação da visão e estratégia em quatro dimensões e as questões destas que facilitam a compreensão dos gerentes e ampliam seu foco de percepção da organização.



Figura 7 – Modelo de Balanced Scorecard.

Fonte: adaptado Kaplan e Norton (1997).

A mudança do foco da medição do desempenho para as perspectivas não financeiras, promovendo um balanceamento da atenção gerencial para outras dimensões do negócio é atribuída à crescente competição baseada em ativos intangíveis que não são facilmente expressas por medidas de desempenho exclusivamente financeiras (KAPLAN; NORTON, 2007).

Neste sentido, *BSC* é um modelo que procura descrever a estratégia de criação de valor por meio do estabelecimento de medidas de desempenho relativas

aos ativos tangíveis e intangíveis da organização associadas aos respectivos objetivos e iniciativas (KAPLAN; NORTON, 2007).

Um bom *BSC* deve conter uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho, para oferecer uma indicação clara de que a estratégia está sendo implementada com sucesso, é necessário que as medidas de resultado estejam ligadas com os vetores de desempenho, e vice e versa. Os vetores de desempenho, que são as medidas de tendências, deverão estar equilibrados com os indicadores de resultado (KAPLAN; NORTON, 2000).

O Quadro 7 apresenta um exemplo de vetores de desempenho e medidas de resultado, os quais permitem o monitoramento de melhorias operacionais a curto prazo, verificando se as melhorias foram traduzidas em expansão dos negócios e melhor desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Medida de Resultado	Medidas dos Vetores de Desempenho
Produtividade dos Funcionários	Desenvolvimento de pessoal X planejado
	Disponibilidade de tecnologia da informação
Aquisição/retenção de clientes	Pesquisa de opinião para verificação de nível de satisfação
Percentual de despesas	Movimentação de quadro funcional
	Despesas indiretas

Quadro 7 – Medidas de resultado e medidas de vetores de desempenho

Fonte: adaptado Kaplan e Norton (1997)

2.5.2.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

As quatro perspectivas do *BSC* equalizam os objetivos de curto e longo prazo. As perspectivas devem ser consideradas como um modelo a ser seguido, sendo que cada organização poderá definir o número de perspectivas conforme a sua necessidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros deverão estar vinculados à estratégia da empresa. As medidas do *BSC* devem fazer parte da cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro, indicando se a estratégia de uma empresa, sua

implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, abordando tanto o lucro quanto o risco.

Pelo exposto nesta perspectiva, os objetivos e medidas financeiras desempenham um duplo papel: a) o de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia; e b) basear os objetivos e metas das demais perspectivas.

A perspectiva clientes, a organização deverá identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo, proporcionando alinhamento das medidas essenciais de resultados com a satisfação dos clientes, fidelidade, retenção, captação, lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Após a associação das medidas essenciais de resultado com os seus indicadores de tendência, pode-se estabelecer uma proposta de valor. Que Conforme Kaplan; Norton (1997) citam os três mais comuns na elaboração do *BSC* são: a) atributos dos produtos ou serviços, na forma de qualidade, preço, tempo e funcionalidade; b) relacionamento com os clientes, na forma da qualidade das relações pessoais por ocasião de uma transação comercial; e c) imagem e reputação, na forma dos fatores intangíveis que atraem e mantêm os clientes fiéis a organização.

Na perspectiva dos processos internos, os objetivos e medidas para esta perspectiva deverão ser desenvolvidas após o desenvolvimento das medidas das perspectivas financeiras e dos clientes, permitindo o alinhamento destas medidas com os objetivos dos clientes e acionistas. Tais perspectivas permite medir o desempenho de processos do negócio. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2000) recomendam a divisão dos processos internos em três processos principais, também chamados de cadeia de valor:

- a) Processos de Inovação: Neste processo a unidade de negócio deve pesquisar as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades;
- b) Processo de Operação: Os produtos ou serviços são oferecidos aos clientes;
- c) Processo de Serviço Pós-Venda: Como o próprio nome diz, este processo é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto

ou serviço, são atividades que agregam valor aos produtos e serviços que as empresas oferecem aos clientes-alvo.

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem seu foco de atenção voltado para o futuro. Na visão de Kaplan e Norton (1997), os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos das outras perspectivas do BSC. Esta perspectiva enfatiza a importância de investir recursos em áreas como pessoal, sistemas e procedimentos como meio de ajudar a organização a alcançar os objetivos estratégicos a longo prazo.

Na experiência de Kaplan; Norton (2000), a perspectiva do aprendizado e crescimento pode ser revelada em três categorias principais:

- a) Capacidades dos Funcionários: A capacidade criativa dos funcionários deve ser mobilizada no sentido dos objetivos organizacionais;
- b) Capacidades dos sistemas de informação: Para que os funcionários se desempenhem com eficácia, é fundamental que a empresa apresente um rápido *feedback* de informações; e
- c) Motivação, *Empowerment* e Alinhamento: Além de acesso a informação, os funcionários devem estar motivados e ter liberdade para decidir e agir.

Na afirmação de Soares (2004), a aplicação do *BSC* tem se revelado bastante flexível em muitas empresas brasileiras, contribuindo para que cada área, ou funcionário estejam mais conscientes do seu papel.

Soares (2004) descreve e compara as etapas de aplicação do modelo *BSC* em onze empresas brasileiras. Dentre os ganhos observados, as empresas relataram a mobilização das pessoas, a integração de processos e o auxílio a perseguir as metas e diretrizes já preconizadas. Destacando ainda, que a aplicação do *BSC* varia muito de empresa para empresa, sendo que algumas preferem aplicá-lo em projetos-piloto em determinadas unidades, antes de aplicá-lo em toda a organização.

2.5.3 *Performance Prism*

Para lidar com as múltiplas dimensões e usos da medição de desempenho organizacional, Neely, Adams e Kennerley (2005), propõem um modelo de *SMD*

denominado *Performance Prism*, cuja proposta difere essencialmente a do *BSC* pela colocação do atendimento às partes interessadas (*stakeholders*) como elemento central do modelo, em detrimento à estratégia.

Esse deslocamento do foco da medição de desempenho é justificado pelos autores devido à dinâmica de mudanças cada vez mais rápida no ambiente externo, de maneira que o *SMD* deve estar mais próximo das exigências de desempenho sob as quais a organização está submetida para se manter relevante como instrumento de gestão organizacional.

O *Performance Prism* aborda cinco dimensões que constituem as faces de um prisma, conforme ilustra a Figura 8.

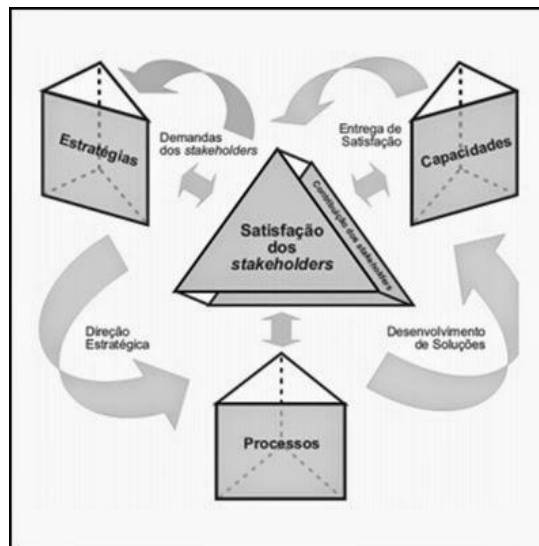


Figura 8 – Modelo Performance Prism

Fonte: adaptado de NEELY; ADAMS e KENNERLEY (2005).

A satisfação das partes interessadas e a contribuição delas como as faces superior e inferior do prisma, respectivamente. Essas faces são, respectivamente, os pontos de partida e chegada de uma organização. As três faces laterais são compostas pelos elementos Estratégia, Processos e Capacidades. Essas outras três faces são os meios para se atingir a satisfação dos *stakeholders*.

Segundo Neely, Adams e Kennerley (2005), a ênfase dada às partes interessadas neste modelo é dada pelo fato de que o sistema de medição de

desempenho, apesar de ser visto como um elemento facilitador da estratégia, não deve ser derivado diretamente da mesma.

A estratégia apresenta uma série de atividades que, apesar de terem muito valor, não são necessariamente o objetivo final da organização, mas os meios pelos quais se espera atender as necessidades das partes interessadas (NEELY; ADAMS e KENNERLEY, 2005).

Neste sentido, o sistema de medição de desempenho deve ter o seu foco nessas necessidades, e não sobre o plano estratégico, uma vez que a essência das medidas de desempenho é demonstrar aos seus usuários o grau em que suas ações estão direcionadas para atender a todas as demandas do ambiente externo à organização (NEELY; ADAMS e KENNERLEY, 2005).

O modelo do *Performance Prism* é abrangente no conceito de partes interessadas, considerando além dos acionistas os investidores, clientes, empregados, fornecedores, agências reguladoras, ONGs e demais grupos para os quais a organização pode ter qualquer impacto social.

Uma vez que as principais partes interessadas tenham sido identificadas e suas necessidades tenham sido mapeadas, é possível direcionar o estabelecimento do *SMD* para a segunda face do prisma, que diz respeito às estratégias, estabelecendo qual o rumo a ser tomado para atender estas necessidades (NEELY; ADAMS e KENNERLEY, 2005).

As medidas individuais de desempenho são necessárias para: verificar se as estratégias escolhidas estão sendo realizadas; para comunicar as estratégias para toda a organização em todos os níveis; para estimular o comportamento dos indivíduos para a realização da estratégia; e para analisar e verificar se a estratégia determinada está sendo eficaz e eficiente (NEELY; ADAMS e KENNERLEY, 2005).

Para dois dos usos mencionados para as medidas individuais é dada especial atenção neste modelo em relação à face da estratégia: a influência do comportamento humano e a validade das estratégias assumidas pelas organizações.

As premissas sobre as quais a estratégia é estabelecida também podem estar erradas ou mudar ao longo do tempo, de forma que as medidas de desempenho estabelecidas também devem estimular o questionamento destas premissas para verificar se o modelo de negócio adotado pela organização permanecer válido (NEELY; ADAMS e KENNERLEY, 2005).

Para garantir o atendimento às demandas das partes interessadas, os processos e as competências organizacionais precisam estar alinhados à estratégia estabelecida e novamente o sistema de medição de desempenho assume um papel relevante constituindo as próximas duas faces do prisma.

O *Performance Prism* considera que medidas individuais de desempenho devem ser estabelecidas para garantir que os processos e competências mais importantes sejam, identificados e gerenciados tanto no presente quanto no futuro (NEELY; ADAMS e KENNERLEY, 2005).

A quinta e última dimensão diz respeito à contribuição das partes interessadas, sendo considerada pelos autores como uma dimensão sutil, porém relevante do sistema de medição de desempenho. A qual procura estimular a organização a avaliar a tensão entre o que é exigido pelas partes interessadas e o que a organização necessita das mesmas para que seja capaz de atender a estas exigências. Neste sentido o *SMD* também deve avaliar o grau em que o ambiente externo contribui para que os objetivos finais da organização sejam atingidos.

A aplicação do *Performance Prism* se inicia na identificação das principais partes interessadas da organização e para cada uma delas é desenvolvidos separadamente um mapa de sucesso, por meio de um processo iterativo guiado pelas seguintes questões: a) necessidades das partes interessadas; b) estratégia; c) processos; d) competências; e e) contribuição das partes interessadas (NEELY; ADAMS e KENNERLEY, 2005).

Os mapas de sucesso são agrupados em um único mapa de sucesso para todas as partes interessadas da organização, que apresenta uma visão abrangente de toda a complexidade que deve ser gerenciada para se atingir os objetivos organizacionais (NEELY; ADAMS e KENNERLEY, 2005).

Após a consolidação do mapa de sucesso da organização, o próximo passo é identificar quais são as informações necessárias para que os gestores sejam capazes de avaliar o desempenho atual da organização em relação aos objetivos da mesma (NEELY; ADAMS e KENNERLEY, 2005).

A identificação destas necessidades de informação para atender as principais questões relacionadas às partes interessadas busca direcionar o estabelecimento de um *SMD* focado no uso efetivo das informações que emanam das medidas individuais de desempenho para a gestão das principais questões relacionadas ao atendimento dos objetivos organizacionais.

2.5.4 Performance Pyramid

O *Performance Pyramid* é um modelo desenvolvido com base em um sistema de controle gerencial denominado *Strategic Measurement Analysis and Reporting Techique (SMART)*, inicialmente utilizado pelo laboratório Wang em Lowell nos EUA (CROSS; LYNCH, 1989).

O Principal objetivo do *Performance Pyramid* é definir e gerenciar poucas medidas individuais de desempenho críticas para a estratégia e correlaciona-las às demais medidas individuais estabelecidas para os processos de negócio. Cada função ou departamento deve buscar entender, gerenciar e melhorar os atributos de desempenho relativos à suas atividades que irão contribuir para a estratégia da organização como um todo (CROSS; LYNCH, 1989).

O *Performance Pyramid* destaca dois elementos organizacionais, a estratégia e os processos, sobre os quais está fundamentalmente embasado. Onde a estratégia representa o meio capaz de promover um plano balanceado para o gerenciamento das expectativas dos clientes e o desempenho necessário para atendê-las, o que é considerado o fator fundamental de sucesso da organização (CROSS; LYNCH, 1989).

Para sustentar o desempenho necessário ao plano estratégico, o *SMART* determina que os processos organizacionais sejam medidos e gerenciados com foco não apenas hierárquico. Cross e Lynch (1990) defendem que o desdobramento de medidas de desempenho em departamentos não deve obedecer apenas à estrutura funcional por departamentos, mas também a existência dos processos essenciais da organização.

Para executar este desdobramento por processos, o modelo *Performance Pyramid* utiliza uma ferramenta denominada *Business Operating System (BOS)*, que determina o mapeamento do fluxo de trabalho identificando toda a cadeia de atividades necessárias para atender a expectativa dos clientes (CROSS; LYNCH, 1989).

Esta cadeia deve explicar todos os pontos de contato dos clientes com a organização e a relação de clientes-consumidores internos, de forma que cada departamento seja capaz de estabelecer suas medidas individuais de desempenho

para atender as expectativas de seus clientes internos e/ou externos (CROSS; LYNCH, 1990).

O BOS é o elemento central do modelo do *Performance Pyramid*, pois é por meio dele que se dá o relacionamento da estratégia do negócio com a medição do desempenho das operações em todos os níveis organizacionais mantendo a relação de causalidade vertical e horizontal do sistema de medição de desempenho (CROSS; LYNCH, 1989).

O modelo do *Performance Pyramid* é apresentado na Figura 9, onde se observa o desdobramento dos objetivos estratégicos por meio de uma abordagem *top-down*, enquanto as medidas individuais de desempenho são estabelecidas por meio de uma abordagem *bottom-up* por meio do BOS.

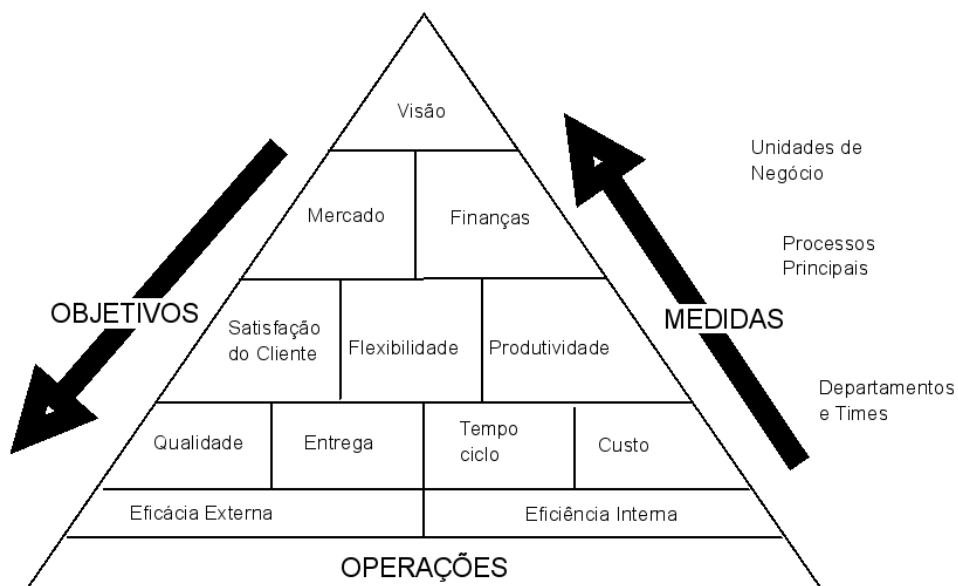


Figura 9 – Modelo Performance Pyramid

Fonte: adaptado de Cross e Lynch (1989)

Segundo Cross; Lynch (1989), No primeiro nível da pirâmide, a visão do negócio é estabelecida pelos diretores corporativos, formado a base para a definição da estratégia, a escolha dos mercados em que a organização irá atuar e as bases de competitividade em cada um dos mercados (preço, customização, entrega, entre outros).

No segundo nível, os objetivos para cada unidade de negócio são estabelecidos em termos de mercado e finanças e os planos estratégicos para atingir estes objetivos, são então desenhados em conjunto com as medidas de desempenho estratégicas de curto e longo prazo. Vale observar, neste ponto, que o modelo da *Performance Pyramid* se limita ao desdobramento da estratégia nas dimensões financeiras e de mercado (CROSS; LYNCH, 1989).

No terceiro nível, as dimensões estratégicas relacionadas à perspectiva de mercado são traduzidas em medidas de desempenho para eficácia na satisfação do cliente. As dimensões estratégicas relacionadas à perspectiva financeira, são traduzidas em medidas de desempenho de produtividade e eficiência de recursos por meio dos *BOS* desenhado para cada um dos processos principais da organização (CROSS; LYNCH, 1989).

Medidas de desempenho de flexibilidade são estabelecidas para garantir que as mudanças em aspectos de demanda externa sejam prontamente respondidas sem promover a perda da eficiência dos processos internos da organização e eficácia no atendimento aos clientes (CROSS; LYNCH, 1989).

No quarto nível, as medidas de desempenho estabelecidas em termos de satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade são desdobradas em medidas de desempenho operacionais externas nas dimensões de qualidade e entrega, e em medidas de desempenho operacionais internas relacionadas nas dimensões de tempo de ciclo e custo (CROSS; LYNCH, 1989).

Finalmente, o *SMART*, estabelece um sistema de revisão do desempenho integrado em todas as dimensões e em todos os níveis organizacionais, de forma que as tendências identificadas em qualquer dimensão em qualquer nível possam ser comunicadas hierarquicamente e horizontalmente (CROSS; LYNCH, 1990).

Este sistema de revisão consiste na análise integrada das dimensões de qualidade, entrega, tempo de ciclo e custo. Ele identifica possíveis *trade-offs* que possam existir tanto entre a eficácia das medidas de desempenho externas (qualidade e entrega) e eficiência das medidas de desempenho internas (tempo de ciclo e custo) quanto entre medidas de desempenho interdepartamentais no fluxo de processo definido pelo *BOS*.

Uma vez que os *trade-offs* são identificados, o modelo do *Performance Pyramid* ajuda a estabelecer o gerenciamento deles por meio da priorização das

dimensões mais críticas para o atendimento da estratégia, para a satisfação dos clientes e para o ambiente de concorrência em que a organização se encontra.

2.5.5 Indicadores

A ideia original de *KPI's* surgiu com Kaplan e Norton (2000), pelo *Balanced Scorecard*, interligando o sistema de métricas e os diversos *KPI's* à estratégia da empresa, aliando informações financeiras a dados não financeiros, os *KPI's* conseguem medir aspectos aparentemente imensuráveis, como o índice de satisfação do cliente ou o gerenciamento do contato com o cliente (*CRM*).

Como definição, um indicador é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados (MITCHELL, 2004).

NEELY, ADAMS e KENNERLEY (2005) definem indicador de desempenho como um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma decisão tomada pela empresa. Dessa forma um indicador de desempenho, permite às organizações saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações.

Miranda; Silva (2003), afirmam que os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que devem ser consideradas, onde devem ser identificados os atributos de desempenho relevantes que serão adotados como referência de avaliação.

Os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas buscando, sempre que necessário, corrigir e readequar o processo vigente de gestão. Dessa forma os gestores podem verificar a qualidade da *performance* e podem tomar decisões mais seguras sobre as estratégias da organização (ZILBER; FISCHMANN, 2002).

Para Krauth, Moonen, Popova e Scuht (2005) os *KPI's* são normalmente usados em contextos de antes e depois, o que consiste na avaliação do desempenho de uma empresa, principalmente mediante a análise de dados agregados. Tais métricas tornam possível comparar o resultado atual com o

desempenho do período anterior, com os padrões de indústria ou inclusive com concorrentes individuais.

Entende-se assim que *KPI's* devem medir somente aquilo que é de alto impacto para a corporação, o que reflete a estratégia, verificando o quanto as estratégias estão sendo colocadas em práticas ou não. Pois as estratégias servem como guia para as empresas desenvolverem e utilizarem recursos-chaves, para se atingir os objetivos desejados em um ambiente dinâmico e competitivo (PARMENTER, 2010).

O Quadro 8 estabelece a comparação entre as visões de Parmenter (2010) e Neves (2009).

Parmenter	Neves
Mensuração não financeira	Devem refletir direcionadores (<i>drivers</i>) de valor estratégico;
Frequente mensuração	São definidos por executivos
Ação por meio dos chefes executivos e do gestor principal das equipes	Devem fluir ao longo da empresa, em efeito cascata
Entendimento da mensuração e ações corretivas deve ser requerido por todo o staff	São baseados em dados válidos; antes de optar pela utilização de um determinado <i>KPI</i> é necessário saber se a informação existe e qual a sua precisão (acuracidade)
Responsabilidade individual e da equipe	Devem ser fáceis de serem compreendidos; os colaboradores devem saber como calculá-lo e, principalmente, o que fazer (e o que não fazer) para alcançar as metas pretendidas
Impactos significativos	São sempre relevantes, se um <i>KPI</i> não está sendo utilizado, ele deverá ser reescrito ou mesmo descartado
Impactos positivos	Proporcionam contextos que é definido por limites, metas, benchmarks
	Criam " <i>empowerment</i> " nos usuários
	Conduzem ações positivas e devem gerar ações de melhoria conjuntamente

Quadro 8 – Características dos *KPI's* segundo Parmenter (2010) e Neves (2009).

Ao se comparar as características defendidas por Parmenter (2010) e Neves (2009), nota-se que ambos afirmam que *KPI's* devem ser definidos por executivos e serem compreendidos por todas as equipes diretamente envolvidas na sua implementação; devem gerar ações positivas nos usuários, envolvendo-os no processo de mudança. Dessa forma, as empresas precisam estar totalmente

preparadas para fazer as mudanças que forem necessárias perante a implementação de sistemas de *KPI's*.

Parmenter (2010) define os indicadores chave de resultados como os indicadores que resultam de várias ações da empresa; como exemplo tem-se o retorno do capital investido, a satisfação do cliente.

Cavalcanti (2009) apresenta oito fatos comumente encontrados nas empresas que dificultam o sucesso da implementação de *KPI's*, conforme ilustra o Quadro 9.

Pontos de dificuldade na implementação de <i>KPI's</i>
Número elevado de indicadores estratégicos
Ausência de indicadores táticos ou de processos, ausência de indicadores de acompanhamento de atividades ou operacionais
Indicadores mal definidos, mal formulados
As empresas não sabem identificar os processos críticos de sucesso
Pouca disseminação da estratégia e da importância dos indicadores chave de performance
Falta de entendimento pelos colaboradores
Ausência de uso (na implementação) pelas equipes
Falta atrelar recompensas aos Indicadores Chave de <i>Performance</i>

Quadro 9 – Fatores importantes para implementação de *KPI's*

Furquim (2009) confirma o que outros autores já haviam afirmado com relação à necessidade de número limitado de *KPI's*, onde as empresas acabam definindo muitos indicadores estratégicos e perdem o controle sobre o que realmente é *KPI*. Outro problema é a falta de um sistema de avaliação com indicadores de suporte (CAVALCANTI, 2009), ou sem as simples métricas (NEVES, 2009).

Dentre as dificuldades apresentadas por Furquim (2009), a falta de compreensão do que é processos chave ou crítico de sucesso é o problema central. Uma empresa que não possui os seus processos mapeados certamente sentirá dificuldades em classificar o grau de importância destes em relação à estratégia corporativa.

Em meio a tantas propostas, uma compilação realizada por Neuenfeldt Júnior (2014) apresenta de forma sumarizada alguns dos modelos considerados como mais relevantes para a mensuração de desempenho bem como suas principais características, como pode ser visualizado no Quadro 10.

Método	Principais Características
KPI	Ferramenta para avaliar o estado de determinada atividade, de maneira que os níveis de uma empresa compreendam a forma como seus trabalhos influenciam no negócio.
Balanced Scorecard (BSC)	Traduzir a estratégia da organização em um conjunto de medidas capazes de realizar a mensuração do seu desempenho, a fim de se atingir os principais objetivos estratégicos traçados.
Quantum	O modelo proposto tem como objetivo associar missão, estratégia, metas e processos dentro da organização, trabalhando com uma matriz em três dimensões: qualidade, custo e tempo, visando equilíbrio entre estas.
Performance Prism	É uma metodologia que visa integrar os processos a fim de se criar valor para as partes interessadas no sistema, partindo-se de indicadores capazes de remeter o status no qual a gestão se encontra.

Quadro 10 – Métodos para a mensuração de desempenho

Fonte: adaptado de Neuenfeldt Júnior (2014).

O estudo de diferentes modelos de mensuração permite também, a verificação dos tipos de indicadores de desempenho utilizados em cada caso e como eles são relacionados à estratégia da empresa.

Este rol de possibilidade, entretanto, não deve ser entendido como modelos isolados, mas sim como opções flexíveis capazes de ajustarem-se da melhor forma possível à realidade que se pretende modelar, cabendo ao usuário da ferramenta a sensibilidade para tanto, uma vez que nem mesmo a literatura científica apresenta um consenso de qual método seja o mais apropriado. (SOLIMAN, 2014).

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a estruturação do problema e para a construção da modelagem para mensuração de desempenho com base na satisfação de clientes da empresa Brasilata S/A, de modo a classificar a forma com que a pesquisa foi realizada. Para tanto, este capítulo é composto por: a) enquadramento da pesquisa; b) objeto da pesquisa; e c) etapas para a realização da pesquisa.

Cooper e Schindler (2003) apontam que a pesquisa científica em negócios deve ter: propósito claramente definido; processo de pesquisa detalhado, permitindo a repetição por outro pesquisador; procedimentos de pesquisa adequadamente planejados, visando resultados objetivos; utilização de altos padrões éticos, preservando os respondentes, organizações, colegas e ao próprio pesquisador; limitações francamente reveladas; análise adequada; resultados ou descobertas apresentados sem ambiguidade; conclusões justificadas; experiência do pesquisador refletida, pois sua integridade e reputação em pesquisa podem emprestar maior credibilidade à pesquisa.

3.1 Enquadramento metodológico

Para o desenvolvimento de qualquer pesquisa científica, é necessária a definição dos procedimentos metodológicos para que possa ser considerada válida e apresentar resultados coerentes (MARCONI; LAKATOS, 2012). Para tanto, o enquadramento metodológico proposto para este trabalho é apresentado no Quadro 11, com base na literatura específica dos pesquisadores Gil (2010), Malhotra (2012), Yin (2010), Marconi e Lakatos (2012).

Classificação	Enquadramento
Objetivos	Descritiva / Exploratória
Natureza	Aplicada
Método científico	Indutivo
Forma de abordagem	Qualitativa / Quantitativa
Procedimentos técnicos	Pesquisa-ação

Quadro 11 – Enquadramento metodológico

Sobre o ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória. É exploratória por sua natureza de sondagem e por não comportar hipóteses (ROESCH, 2013), tem por função descobrir sem a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa. É descritiva por expor características da população e por não ter compromisso em explicar os fenômenos que descreve (GIL, 2010).

Em relação à natureza esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois a partir do problema proposto para o estudo pretende-se resolver questões concretas e demonstrar uma expressão mensurável do foi proposto. Este trabalho envolve a construção de conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas específicos, ou seja, os resultados visam apenas à solução de problemas pontual, naquele momento e dentro de um determinado contexto (GIL, 2010).

Quanto ao método, esse se caracteriza como indutivo, o qual considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios pré-estabelecidos, ou seja, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta (GIL, 2010).

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é mista, por usar tanto análises qualitativas e quantitativas, buscando-se informações que permitam evidenciar o grau de satisfação dos clientes da empresa foco da pesquisa, e posteriormente fornecendo através da aplicação do modelo proposto, uma sistemática para auxílio na tomada de decisão por parte dos gestores (LAKATOS; MARCONI, 2012).

Segundo Richardson (1999, p. 70), a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

Quanto aos procedimentos e técnicas, esta pesquisa enquadra-se como pesquisa-ação, pois se utilizou de técnicas de coleta e interpretação dos dados, de intervenção na solução de problemas e organização de ações, bem como de

técnicas e análise detalhada dos indicadores de desempenho organizacional com base na satisfação dos clientes da empresa Brasilta S/A (GIL, 2010; YIN, 2010).

A pesquisa documental, por sua vez, compreendeu a busca por relatórios, informativos, e estatísticas referentes ao setor de embalagens metálicas, disponibilizados por associações nacionais e internacionais, além da consulta junto aos portais eletrônicos de órgãos do governo. Os resultados obtidos incluem dados mercadológicos, panoramas setoriais, tendências, os quais foram apresentados ao longo do referencial teórico e suportam o subcapítulo que retrata informações gerais sobre a questão do setor de embalagens.

3.2 Objeto da pesquisa

Utilizou-se para o estudo a empresa Brasilata S/A Embalagens Metálicas. Empresa do ramo metalúrgico, fabricante de embalagens metálicas, de porte médio, fundada em 1955 na capital de São Paulo. Atualmente, possui quatro unidades fabris, localizadas em São Paulo (SP), Estrela (RS), Rio Verde (GO) e Recife (PE). Produz embalagens metálicas de aço (latas e baldes).

A empresa é conhecida pela qualidade em seus produtos, sendo constantemente agraciada com título de premiações, entre eles estão: a) O Prêmio Fornecedor do Ano, do Sindicato de Tintas e Vernizes do Estado de São Paulo, conquistando vinte e três vezes num total de vinte e quatro edições; b) O Prêmio Fornecedor do Ano da Associação dos Revendedores de Tintas do Estado de São Paulo - Categoria Embalagem, pela décima vez em dez edições; e c) o Prêmio Paint e Pintura pela décima terceira vez em catorze edições.

Ocupa a quarta posição entre os fabricantes de embalagens, detendo aproximadamente 7% (sete por cento) do mercado brasileiro, sendo líder no fornecimento de embalagens para o setor de embalagens metálicas para o setor de tintas.

É importante ressaltar que a empresa estudada é reconhecida por fornecer embalagens inovadoras para os produtos e todas as unidades podem fornecer embalagens com estas inovações, e precisa continuar melhorando seu desempenho de forma a garantir não só a existência como também aumentar sua participação no

mercado. A unidade fabril de Estrela (RS) foi o ponto principal de contato para reuniões e ações práticas necessárias para a modelagem proposta.

3.3 Etapas para a realização da pesquisa

A sequência de etapas que compõem o desenvolvimento desta pesquisa está delineada nos pontos denominados por: Revisão bibliográfica; Modelagem; Avaliação do resultado e Conclusões. A Figura 10 ilustra a metodologia utilizada na pesquisa.

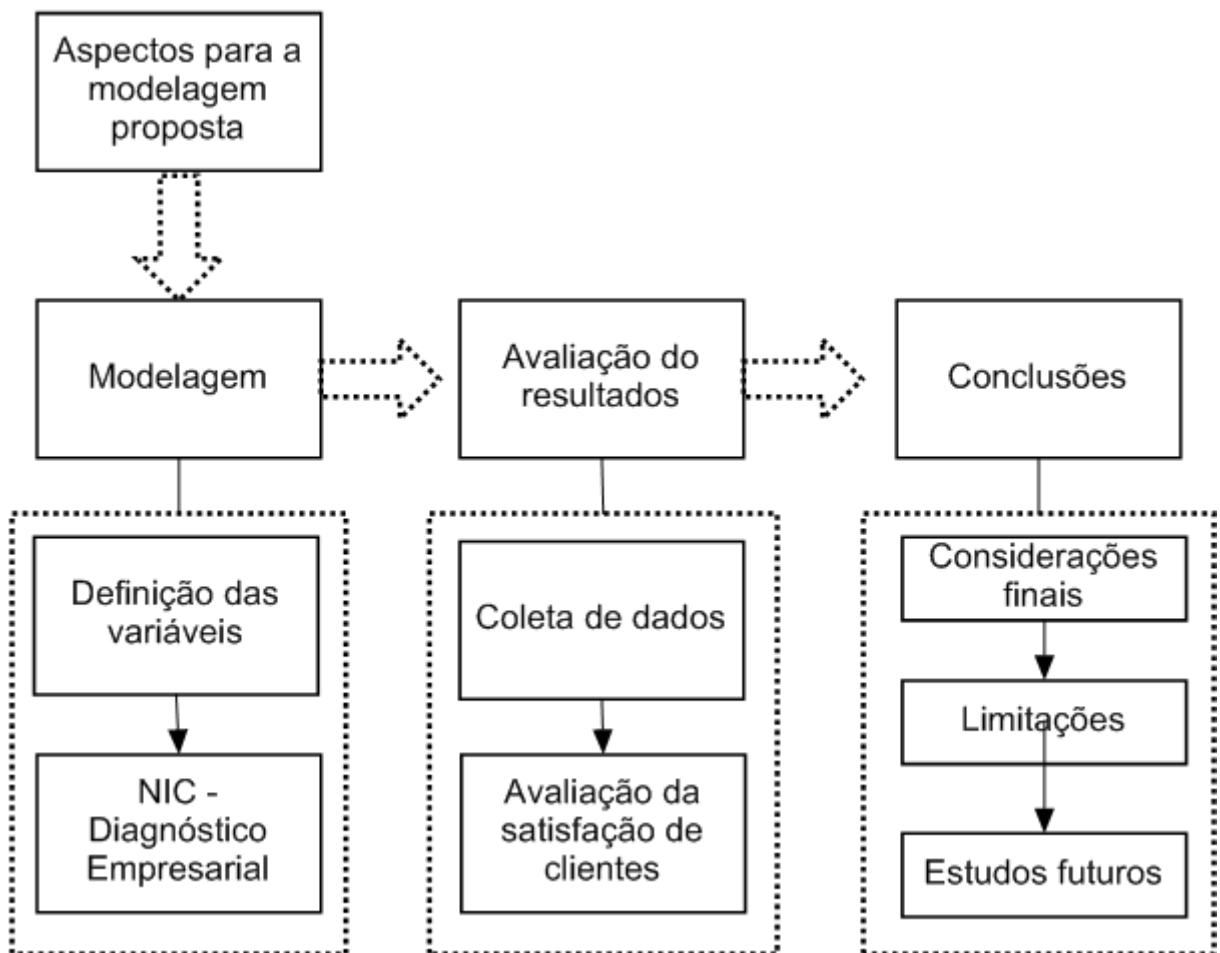


Figura 10 – Detalhamento das etapas da pesquisa.

Com base no roteiro apresentado acima e visando o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, esta pesquisa realizou-se em cinco etapas de implementação distintas, as quais serão apresentadas e melhor discutidas a seguir.

A etapa intitulada por aspectos para a modelagem proposta cumpriu-se por meio do referencial teórico apresentado no Capítulo 2, onde as características que moldam o cenário de embalagens, satisfação de clientes e demais assuntos foram abordadas. O Quadro 12 apresenta os assuntos abordados e seus respectivos autores.

Assunto	Autores / Fonte
Setor de embalagens	ABRE, DATAMARK, FGV, IBGE, ONU, SECEX / MDIC, GNP, ONUDI
Clientes	Kotler (1998), Madruga (2006), Solomon (2002), Samara e Morsch (2005), Kotler e Armstrong (2007), Stone e Woodcock (2002), Zenone (2003), Fornell et al.(1996), Barnes (2011), Machetti e Prado (2008), Rossi e Slongo (1997), Anderson e Fornell (1996), Czinkota et al.(2001), Hoffman e Bateson (2003), Zeithaml e Bitner (2003), Baker (2005), Whiteley (1992), Jones e Sasser(1995), Klein (2011)
Competitividade	Slack (1997), Chistopher (2011), Barney e Hesterly (2011), Porter (1993, 2009), Miller e Dess (1993)
Estratégia empresarial	Quinn e Mintzberg (1998), Porter (2009), Oliveira (1996), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)
Mensuração de desempenho organizacional	Porter (2009)
Quantum	Hronec (1994)
KPI	Kaplan e Norton (2000), Mitchell (2004), Neely et al.(2002, 2005), Parmenter (2011).
Performance Prism	Neely e Kennerly (2005)
Balanced Scorecard	Kaplan e Norton (1993,2009)
Performance Pyramid	Cross e Lynch (1989)

Quadro 12 – Assuntos abordados na revisão bibliográfica

A etapa de modelagem é composta pela definição das variáveis e pela concepção da ferramenta NIC - Diagnóstico Empresarial. A definição de variáveis foi concretizada pelo estudo das necessidades lógicas da modelagem e procedimentos matemáticos importantes para a obtenção dos indicadores, assim como, pela identificação dos aspectos computacionais inerentes a implementação do software.

A modelagem utilizou dois elementos fundamentais em sua construção, que são: os critérios e as dimensões, ambos associados e devidamente ponderados para obter via objeto de coleta de dados, as opiniões dos clientes. E para tanto, se utilizou de técnicas de *BrainStorm*, dos registros de reclamações dos clientes, de reuniões

entre a empresa e o pesquisador, além da literatura especializada para obter esse conjunto de regras.

O primeiro elemento, chamado de critério, é na verdade a pergunta utilizada no instrumento de coleta. O segundo elemento é a dimensão que representa uma área chave da empresa, um departamento ou simplesmente um determinado aspecto estratégico a ser analisado após a obtenção das respostas dos clientes.

Um critério está vinculado a uma dimensão, para ambos os elementos são atribuídos valores numéricos, permitindo assim a realização dos cálculos para obtenção do indicador global de satisfação dos clientes, proposto pela modelagem.

A modelagem permite que a empresa defina um conjunto variado de dimensões e critérios para uma determinada pesquisa. Desta forma, se pode analisadas diferentes áreas chaves.

A construção da ferramenta NIC – Diagnóstico consistiu no desenvolvimento de uma aplicação computacional corporativa em ambiente *web*. Compilando a modelagem desenvolvida em uma ferramenta gerencial que permite a obtenção dos diagnósticos de satisfação dos clientes sem a necessidade de tabulações paralelas.

Realizando o processamento dos dados de forma rápida, segura, fundamentada em regras claras e de fácil manutenção para a empresa, aspectos fundamentais para uma ferramenta de suporte a gestão.

A coleta de dados envolveu o envio de dados de acesso ao sistema (usuários e senhas), para um número de trinta clientes da empresa, os quais representam toda a população. Cada cliente realizou seus apontamentos diretamente no formulário de diagnóstico (Pesquisa de Satisfação de Clientes) de forma individual através da internet.

A etapa de conferência dos resultados identifica qual o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos oferecidos pela Brasilata S/A, onde o principal indicador é o percentual de satisfação dos clientes, pois representa o número global, as opiniões dos clientes sobre a satisfação em relação aos critérios, e por sua vez as suas respectivas dimensões.

Na simulação a empresa pode parametrizar o sistema de formas variadas realizando suas validações e ajustes, obtendo diferentes cenários sobre a ótica de satisfação de clientes. Para auxiliar esta etapa foi desenvolvida uma planilha para a simulação dos resultados, sendo utilizada paralelamente ao instrumento de coleta de

dados principal deste trabalho, dessa forma foi avaliando o instrumento de coleta de dados.

A partir da validação a modelagem recebeu ajustes em relação aos critérios, dimensões, pesos, cadastros, configurações e o próprio instrumento de coleta, com foco no alinhamento das estratégias gerenciais adotadas pela empresa.

A fase final desta pesquisa abordou a redação das conclusões obtidas, onde a problemática, o objetivo geral e os específicos foram retomados. Apresentando-se também as limitações e trabalhos futuros.

4. MODELAGEM

Neste capítulo são apresentados os procedimentos seguidos para a construção da modelagem para a mensuração de desempenho com base na satisfação de clientes da Brasilata S/A, esta fase foi dividida em duas etapas distintas, a primeira é a definição das variáveis e a segunda é o desenvolvimento da ferramenta NIC - Diagnóstico.

4.1 Definição das variáveis

Slack (2002) estabelece relações entre os cinco objetos de desempenho (custo, confiabilidade, flexibilidade, qualidade e velocidade), onde o custo tende a ser minimizado quando a velocidade das operações tende a ser maximizada em decorrência de melhorias no processo.

A definição das variáveis iniciou pela leitura de documentos utilizados em coletas anteriores, registros de não conformidades e documentos relacionados à área da qualidade, onde se buscou agrupar as questões por assunto. Após esta atividade, foram realizadas reuniões para definir as dimensões e os critérios (fatores que influenciam os clientes), além da literatura especializada.

Á critério do pesquisador e da empresa definiu-se um conjunto de dimensões, para cada dimensão foi atribuído um peso que pode variar na escala numérica entre os valores um e cinco. Essa definição de parâmetro é de responsabilidade da empresa, que define seguindo o grau de relevância para a pesquisa, conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Configuração das dimensões

Dimensão	Peso
Qualidade	5
Prazos	5
Logística	5
Relacionamento	5
Assistência Técnica	5
Produto	5
Mercado	4

Em relação aos critérios, os mesmos podem ter de três formatos distintos que são: a) opção; b) sim/não; e c) texto.

Para o tipo de questões opção, que utilizam a escala *Likert* que permite que os clientes respondam com graus variados de satisfação a cada item questionado. Dependendo da necessidade e detalhamento da pesquisa, podem ser utilizados três, cinco, nove ou dez atributos para obter o grau de satisfação dos clientes, por decisão da empresa foram utilizados cinco atributos nesta pesquisa, e os valores variam entre 1 a 5, onde a resposta 1 possui o menor peso em percentual de satisfação e a resposta 5 possui o maior peso de satisfação do cliente para o critério solicitado.

O critério com formato sim/não está relacionado ao tipo de questão que disponibiliza duas opções de respostas, sim ou não. Para a resposta SIM temos a atribuição de 100% de satisfação e para a resposta NÃO temos a atribuição de 20% de satisfação. Essas ponderações são configuradas no software antes da execução dos cálculos da pesquisa, podendo ser alteradas para realizar as simulações, onde a opção NÃO pode assumir outros valores percentuais (0%, 1%, 5%), seguindo as definições da empresa.

Já para o critério com formato de texto, não são atribuídos valores numéricos, dessa forma, não entra na ponderação matemática, sendo utilizadas para as análises qualitativas da pesquisa de satisfação de clientes.

Para os critérios que utilizam o formato de questão (opção), foi utilizada como base a parametrização sugerida por Siluk (2007, p. 101), conforme demonstra o Quadro 13.

Totalmente satisfeito	Parcialmente satisfeito	Satisfeito	Parcialmente satisfeito	Totalmente insatisfeito
1	2	3	4	5
Baixo nível de atendimento do item ou fator	Insuficiente atendimento do item ou fator	Moderado atendimento do item ou fator	Suficiente atendimento do item ou fator	Alto nível de atendimento do item ou fator
Não atende o requisito	É inaceitável, mas atende parte do requisito	Aceitável com ressalva	Atende moderadamente o requisito	Atende plenamente o requisito
Pouco importante	Grau insignificante de importância	Grau moderado de importância	Importante	Muito importante
0 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 80%	81 a 100

Quadro 13 – Critérios de avaliação (Adaptação da metáfora da sinaleira).

Fonte: Siluk (2007, p.101) adaptado pelo autor.

Para atender as necessidades da empresa, as opções de avaliação foram parametrizadas, conforme demonstra a Tabela 3.

Tabela 3 – Opções de avaliação de critérios

Opção de avaliação	Valor	Peso %
Totalmente Satisfeito	05	100
Satisfeito	04	80
Parcialmente Satisfeito	03	60
Parcialmente Insatisfeito	02	40
Totalmente Insatisfeito	01	20

A Tabela 4 apresenta a configuração dos critérios utilizados pela empresa na pesquisa, onde o valor absoluto de cada critério é o resultado das atribuições dos pesos da dimensão e do próprio critério, obtendo-se o índice absoluto de cada critério. O conjunto completo de critérios encontra-se no Apêndice A.

Tabela 4 – Matriz parcial da dimensão Qualidade

Dimensão	Peso da Dimensão	Índice Dimensão	Critério	Peso do Critério	Questão	Índice Critério	Peso Total
Qualidade	5	0.147	Do retorno das não conformidades (Avalie o retorno ou solução relacionada à qualidade do produto, atendimento e transporte)	3	Opção	0.375	0.055125
			Da conformidade com as especificações acordadas (Avalie nossos produtos, se estão sendo entregues conforme as especificações acordadas)	5	Opção	0.625	0.091875

4.2 Ferramenta NIC – Diagnóstico

O desenvolvimento da ferramenta NIC-Diagnóstico, primou pela garantia e segurança das informações, simplicidade do instrumento de coleta, abrangências dos relatórios e conferência dos resultados. Esta ferramenta possui os módulos de cadastro, de rotinas, o instrumento de coleta e os relatórios de análise.

A criação do instrumento de coleta iniciou pelo levantamento dos requisitos necessários para o funcionamento da aplicação em ambiente *web*, levando-se em consideração os princípios de segurança das informações em ambiente corporativo.


Através dos requisitos levantados junto á empresa, buscou-se atender a necessidade de armazenamento de dados com um sistema gerenciador de banco de dados que possua acesso via *web*, que permita acessos concorrentes, com boa performance, atendendo a critérios de segurança das informações. O produto escolhido foi o MySQL, que atualmente é mantido pela empresa Oracle, sendo um dos sistemas de gerenciamento de banco de dados (*SGBD*) mais populares em aplicações *web*, pode ser encontrado para download no endereço eletrônico (www.mysql.com/downloads/).

Após a definição do sistema gerenciador de banco de dados, iniciou-se o desenvolvimento do portal *web*, utilizando-se para o desenvolvimento a linguagem

de programação PHP, que apresenta as características técnicas necessárias para a criação da ferramenta proposta, além de ocupa uma das primeiras posições no *ranking* das linguagens para desenvolvimento *web*, o PHP pode ser encontrado no endereço eletrônico (www.php.net/downloads.php).

Para que a linguagem PHP possa ser executada, um servidor de aplicações *web* se faz necessário. Para esta ferramenta foi utilizado o software Apache que certamente é o produto mais utilizado nos servidores de hospedagem de todo o mundo, o mesmo é mantido pela Apache Software Foundation e pode ser encontrado no endereço eletrônico (<http://httpd.apache.org/download.cgi>).

O portal disponibiliza os recursos de acesso aos cadastros necessários para o funcionamento da aplicação, que são: cadastro de usuários; de empresas; das dimensões; dos critérios, além de possibilitar a aplicação do diagnóstico de satisfação de clientes e de geração dos relatórios de avaliação da satisfação dos clientes. A Figura 11 apresenta a tela de acesso ao portal.



Pesquisa de Satisfação de Clientes

BRASILATA

NIC
NÚCLEO DE INOVAÇÃO
E COMPETITIVIDADE

Pesquisa de Satisfação

Login / E-mail:

Senha:

[Esqueci minha senha.](#)

Figura 11 – Tela de autenticação

O acesso ao sistema se dá através da informação de usuário e senha, ambos fornecidos pelo administrador do sistema, por meio de e-mail gerado pelo sistema, contendo informações referentes ao período da pesquisa, os dados para realizar o acesso ao sistema, e demais instruções necessárias para cliente participar da pesquisa de satisfação de clientes da Brasilata S/A.

O administrador do sistema é responsável pela manutenção dos cadastros necessários para o funcionamento da aplicação, pelas execuções das rotinas de comunicação com os clientes (envio de e-mail com dados de acesso e referentes ao funcionamento da pesquisa), e também pela rotina de fechamento da pesquisa, bem

como pela geração dos relatórios de avaliação disponíveis. A Figura 12 demonstra a tela principal da aplicação.



Figura 12 – Menu de opções

Na opção de cadastro de Dimensões, são fornecidos os dados de cada dimensão e seus respectivos pesos, essa configuração é ilustrada na Figura 13.

Dimensão

Código:

Descrição:

Peso:

Índice:

(*) Campos obrigatórios.

Código	Dimensão	Peso	Índice
1	Qualidade	5	0.1470588235
2	Prazos	5	0.1470588235
3	Logística	5	0.1470588235
4	Relacionamento	5	0.1470588235
5	Assistência Técnica	5	0.1470588235
6	Produto	5	0.1470588235
7	Mercado	4	0.1176470588

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Figura 13 – Cadastro de dimensão

O cadastro de critérios é melhor detalhado no Quadro 14.

Campo	Descrição
Código	Este campo é utilizado pelo sistema para realizar o vínculo do critério e da dimensão.
Descrição	Essa informação será utilizada como a pergunta a ser apresentada no instrumento de coleta de satisfação.
Tipo	Podem ser do tipo Opção para questões que utilizam a escala numérica, as mesmas terão valores entre a escala de valores 1 a 5. Do tipo Sim/Não para questões de escolha simples, as mesmas terão valores 1 para a opção Sim e 0,2 para a opção Não. Do tipo Texto, utilizada para coletar informações dos participantes da pesquisa.
Obrigatório	Define o caráter de obrigatoriedade de participação do critério, ou seja, se a questão deve ser respondida de forma obrigatória.
Dimensão	Estabelece a relação do critério com uma dimensão, a qual deverá estar previamente cadastrada.
Valor	Que corresponde ao peso do critério, esse campo está relacionado com o campo Tipo do critério, somente é utilizado para o tipo de questão OPÇÃO. Pode variar em uma escala numérica entre os valores 1 e 5. Esse julgamento de pesos é de responsabilidade da empresa e pode ser alterado entre os períodos da pesquisa. Para o Tipo Sim/Não: Será atribuído o valor 100% para a escolha SIM e 20 % para o NÃO; Para o tipo Texto: Não serão atribuídos valores numéricos.
Índice	O campo índice é calculado pelo sistema e representa o fator matemático de importância que será utilizado no cálculo de satisfação.

Quadro 14 – Configuração de critério.

A Figura 14 ilustra a tela de configuração de critérios apresentada no Quadro 14.

Cadastro de Critério
 Código: 1
 Descrição: Do cumprimento dos prazos(Avalie o atendimento dos pedidos após data acordada)
 Tipo: Opção
 Obrigatório: Sim
 Dimensão: Prazos
 Valor: 5
 Índice: 0.5000000000
 Salvar Novo

Figura 14 – Cadastro de critério

O formulário de pesquisa de satisfação de clientes é parcialmente apresentado na Figura 15, sendo detalhado no Apêndice B deste trabalho.

Avaliação da Satisfação de Clientes

Critérios de Avaliação

(05) - Totalmente Satisfeito
 (04) - Satisfeito
 (03) - Parcialmente Satisfeito
 (02) - Parcialmente Insatisfeito
 (01) - Totalmente Insatisfeito

1-Do cumprimento dos prazos(Avalie o atendimento dos pedidos após data acordada)

01 02 03 04 05

2-Das quantidades entregues(Avalie o atendimento das quantidades solicitadas e entregues se correspondem as quantidades acordadas)

01 02 03 04 05

3-Do retorno das não conformidades(Avalie o retorno ou solução relacionadas a qualidade do produto, atendimento e transporte)

01 02 03 04 05

4-Das comunicações entre empresas(Avalie o relacionamento entre clientes x fornecedor, quando a acessibilidade e confiabilidade das informações fornecidas)

01 02 03 04 05

5-Do atendimento prestado por nossos vendedores(Avalie a postura dos vendedores relacionados ao atendimento)

01 02 03 04 05

Figura 15 – Diagnóstico de satisfação de clientes

O desenvolvimento do formulário de coleta de dados (diagnóstico) seguiu orientações de Hayes (2008), o qual explica que a elaboração do questionário de satisfação de cliente é feita em quatro fases: a) determinação das perguntas (itens) a serem usadas no questionário; b) seleção do formulário para as respostas; c) redação da introdução ao questionário; e d) determinação do conteúdo do questionário definitivo (seleção dos itens, a partir do conjunto inicial de itens de satisfação, que irão compor a sua medição).

4.2.1 Regras de negócio

A rotina de fechamento da pesquisa realiza os cálculos e ponderações para obtenção dos índices de satisfação de clientes. A Figura 16 demonstra as opções da rotina de fechamento.

Rotina de Fechamento da Pesquisa	
Parâmetro	Selecione a pesquisa desejada
Pesquisa	2014A ▾
<input type="button" value="Rodar Pesquisa"/>	<input type="button" value="Limpar Pesquisa"/>

Figura 16 – Rotina de fechamento da pesquisa

Na rotina de fechamento da pesquisa, inicialmente são calculados os índices das dimensões, esse valor é obtido através do cálculo entre o peso individual de cada dimensão, dividido pelo somatório de todas as dimensões.

Posteriormente é calculado o índice individual do critério, para obter esse valor, os critérios são agrupados pela sua dimensão, após esse agrupamento, os pesos dos critérios da mesma dimensão são somados e o resultado desse somatório ($\sum D$) é utilizado como dividendo para o cálculo do índice, conforme demonstra a Equação 1.

$$i = \text{valor } i / \sum D \quad (1)$$

onde i representa o indicador de cada critério, $\text{valor } i$ representa o peso do indicador (divisor) e $\sum D$, representa o somatório dos pesos da dimensão (dividendo). Cada grupo de dimensão possui um valor de somatório de dimensão.

O próximo passo é o cálculo dos fatores de ponderação entre o peso do critério e a resposta fornecida pelo participante da pesquisa. As questões do tipo Opção que tiverem como resposta o valor 5, recebem o percentual de 100% de satisfação, e as respostas com valor 1 recebem o percentual de 20% de satisfação, as demais respostas possuem variação de 20% para cada faixa, a Tabela 5, apresenta essa configuração.

Tabela 5 – Percentual para as respostas das questões do tipo Opção

Resposta	Percentual
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

O sistema permite que essas parametrizações sejam alteradas para outros valores percentuais, ocasionando uma mudança nos cálculos de satisfação dos clientes, caso sejam ajustados os parâmetros, a rotina de cálculos da pesquisa deve ser executada novamente.

Os critérios configurados com o tipo de questão texto não recebem valores numéricos, sendo analisados de forma qualitativa.

5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos com a realização desta pesquisa, esta fase é composta pelas seguintes etapas: coleta de dados; avaliação da satisfação de clientes; simulações; e aplicação do modelo.

5.1 Coleta dos dados

A etapa de coleta de dados iniciou-se pelo envio de e-mails para trinta e três clientes da empresa, o que representa a totalidade dos clientes da empresa, dessa forma utilizamos as medidas estatísticas para a população dos clientes ao invés de utilizar uma amostra dos dados.

Neste primeiro contato, foram enviadas informações explicativas referentes a pesquisa, juntamente com os dados necessários para a realização do acesso ao sistema.

Os clientes utilizaram o sistema para participar da pesquisa de satisfação, o instrumento de coleta utilizou-se de um formulário eletrônico para obter as percepções dos clientes referentes aos critérios solicitados na pesquisa, este processo foi realizado entre os meses de Julho a Outubro de 2014.

A empresa pode realizar várias simulações com alternância de valores para dimensões e para os critérios, assim como pode realizar vários testes sobre o instrumento de coleta, informando diferentes respostas para a pesquisa. Ao final pode-se verificar que o sistema realizou corretamente os cálculos para a obtenção dos indicadores de satisfação

5.2 Avaliação da Satisfação de Clientes

Concluída a etapa de coleta de dados, se iniciou a etapa de cálculos para obtenção do índice global de satisfação dos clientes e posterior análise dos números

através dos relatórios analíticos e dos gráficos de satisfação, obtidos através da aplicação do diagnóstico, visando identificar qual o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos oferecidos pela Brasilata S/A.

Levando-se em consideração o conceito de Gil (2010) a respeito do teste prévio, cujos aspectos mais importantes devem ser considerados: a) clareza e precisão; b) qualidade de pergunta; c) forma das perguntas; d) ordem das perguntas; e e) introdução.

Após o encerramento do período de coleta de dados com a participação dos clientes, a rotina de fechamento foi executada e os cálculos de ponderações realizados, liberando o sistema para as consulta aos dados e geração dos relatórios de satisfação.

Os relatórios apresentam informações referentes aos cadastros de dimensão, critérios, usuários, do acompanhamento dos diagnósticos, do indicador global de satisfação dos clientes, da satisfação por cliente, da satisfação por dimensão, da satisfação por critérios e demais cruzamentos.

De acordo com a regra estabelecida na etapa de modelagem da ferramenta, onde foram definidas as variáveis, pode-se calcular o percentual de satisfação dos clientes, O Quadro 15 demonstra a relação dos indicadores obtidos através do diagnóstico.

Indicador	Escala	Descrição
Percentual de satisfação dos clientes	%	Somatório dos dados dos clientes.
Percentual de satisfação do cliente - Individual	%	Valor individual da satisfação de um cliente específico.
Percentual da satisfação por dimensão - global	%	Demonstra a satisfação de todos os clientes, agrupada por todas as dimensões.
Percentual da satisfação por dimensão - individual	%	Demonstra a satisfação de todos os clientes, especificando uma determinada dimensão.
Percentual da satisfação por critério - global	%	Demonstra a satisfação de todos os clientes para todos os critérios adotados.
Percentual da satisfação por critério - individual	%	Demonstra a satisfação de todos os clientes, especificando um determinado critério.

Quadro 15 – Detalhamento dos Indicadores obtidos.

O principal indicador da pesquisa é o índice global da satisfação de clientes, pois representa o quanto os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços da

empresa objeto de pesquisa. Reflete as opiniões dos clientes sobre a satisfação em relação aos critérios sua respectiva dimensão para o período da pesquisa. Este indicador superou a meta estabelecida pela empresa de 96%. A Figura 17 ilustra esse resultado.



Figura 17 – Índice global de satisfação dos clientes

A Figura 18 apresenta o indicador de satisfação global de clientes obtido pela pesquisa, apresentando também o valor da meta representada pela escala de cores.

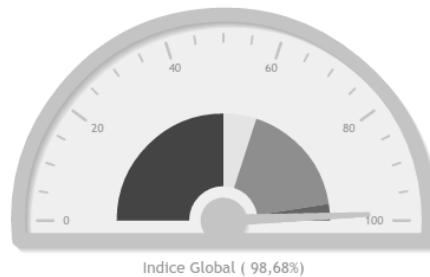


Figura 18 – Gráfico de satisfação global dos clientes

Também é possível detalhar a satisfação por cliente, onde são exibidos os clientes e seus respectivos percentuais de satisfação. A Figura 19 apresenta esses dados.



Figura 19 – Gráfico de satisfação de clientes

O indicador de satisfação de clientes pode ser gerado em formato de planilha. A Figura 20 ilustra os dados deste relatório.

Satisfação de Clientes - 2014A	
Empresa	Percentual
CLIENTE A	90,95%
CLIENTE B	97,14%
CLIENTE C	90,71%
CLIENTE D	100,00%
CLIENTE E	98,68%
CLIENTE F	100,00%
CLIENTE G	100,00%
CLIENTE H	98,68%
CLIENTE I	100,00%
CLIENTE J	100,00%
CLIENTE L	97,38%
CLIENTE M	98,68%

Figura 20 – Listagem de satisfação dos clientes

Por questões de confidencialidade, os nomes reais dos clientes foram substituídos pela palavra Cliente, seguidos por um índice alfabético. Dando

andamento a análise dos números, o indicador de satisfação foi detalhado em função das dimensões utilizadas na pesquisa.

Os resultados obtidos através da aplicação do diagnóstico de satisfação dos clientes auxiliaram a empresa na tomada de decisão, pois apresenta pontos que não estavam sendo verificados em pesquisas anteriores. Além da facilidade em obter os dados já calculados e validados, a ferramenta propiciou um maior aprimoramento das informações gerencial, através de gráficos e cruzamentos.

O relatório de diagnóstico apresenta dados referentes ao período da pesquisa, dos clientes que participaram da pesquisa, das dimensões envolvidas na pesquisa com seus respectivos critérios, a Figura 21, ilustra a tela de filtro deste relatório.



Relatório de Diagnóstico

Pesquisa:

Empresa:

Critério:

PDF Gerar relatório

Gerar para Planilha (CSV)

Figura 21 – Filtros do relatório de diagnóstico

O relatório da satisfação por dimensão por empresa permite filtrar a pesquisa, a empresa e/ou uma dimensão em especial, facilitando a análise cruzada dessas informações. A Figura 22 apresenta a tela de filtro para este relatório.



Dimensão por Empresa

Pesquisa:

Empresa:

Dimensão:

PDF Gerar relatório

Gerar para Planilha (CSV)

Figura 22 – Filtros do relatório de dimensão por empresa

Os dados do relatório de satisfação por dimensão podem ser visualizados na Figura 23, onde podemos visualizar os clientes e seus respectivos percentuais de satisfação.

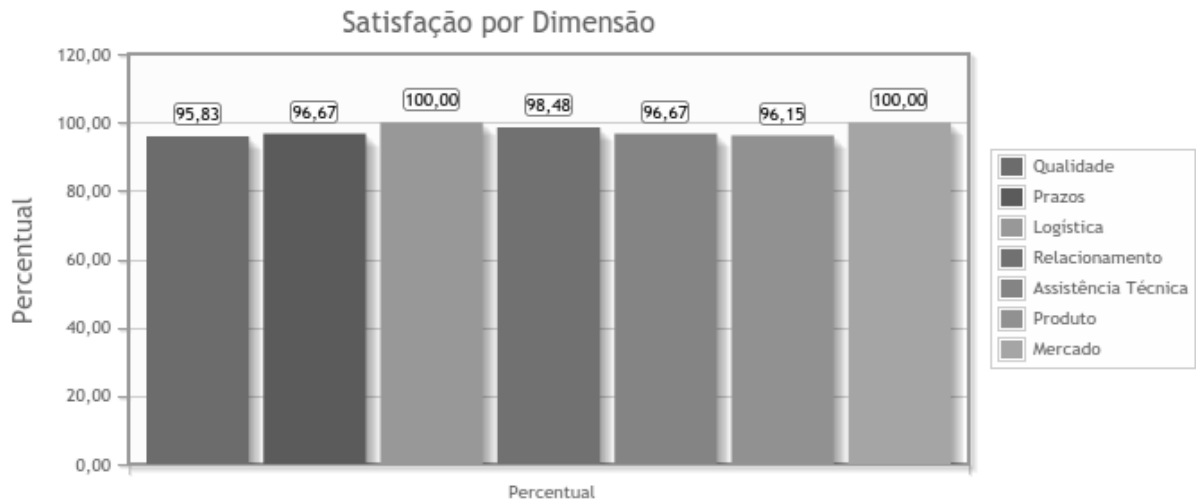



Figura 23 – Gráfico de satisfação por dimensão

Essas informações podem ser geradas no formato de lista, onde podemos verificar os dados da pesquisa, das dimensões com seus respectivos percentuais de satisfação, conforme apresenta a Figura 24.



Satisfação por Dimensões



Pesquisa	Dimensão	Percentual
Satisfação de Clientes - 2014A	Qualidade	95,83 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Prazos	96,67 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Logística	100,00 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Relacionamento	98,48 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Assistência Técnica	96,67 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Produto	96,15 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Mercado	100,00 %

Geração: 05-02-2015 08:04:13


Índice Global 98,68 %

Figura 24 – Relatório de satisfação por dimensão


O relatório de critério por empresa apresenta a satisfação dos clientes com foco nos critérios utilizados na pesquisa, o mesmo permite filtrar a pesquisa, a empresa e/ou um critério em especial, facilitando a análise cruzada dessas informações. A Figura 25 apresenta a tela de filtro para este relatório.

Figura 25 – Relatório de critério por empresa

O relatório de satisfação por dimensão e critérios apresenta a satisfação dos clientes, realizando o cruzamento dos dados de dimensão e seus respectivos critérios, permitindo assim que sejam analisadas as informações de dimensão e critérios em conjunto, conforme ilustra a Figura 26.



Satisfação por Dimensões e Critérios



Pesquisa	Dimensão	Percentual
Satisfação de Clientes - 2014A	Qualidade	95,83 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Prazos	96,67 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Logística	100,00 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Relacionamento	98,48 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Assistência Técnica	96,67 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Produto	96,15 %
Satisfação de Clientes - 2014A	Mercado	100,00 %

Geração: 21-02-2015 11:13:06
Índice Global 98,68 %

Empresa	Dimensão	Cód. Critério	Critério	Resposta	Percentual
CLIENTE A	Qualidade	3	Do retorno das não conformidades(Avalie o retorno ou solução	100,0	75,00 %
CLIENTE A	Qualidade	11	Da conformidade com as especificações acordadas(Avalie nosso	60,0	75,00 %
CLIENTE A	Prazos	1	Do cumprimento dos prazos(Avalie o atendimento dos pedidos a	60,0	80,00 %
CLIENTE A	Prazos	2	Das quantidades entregues(Avalie o atendimento das quantidad	100,0	80,00 %
CLIENTE A	Logística	6	Do atendimento prestado pelos entregadores(Avalie a postura	100,0	100,00 %
CLIENTE A	Relacionamento	4	Das comunicações entre empresas(Avalie o relacionamento entr	100,0	90,91 %
CLIENTE A	Relacionamento	5	Do atendimento prestado por nossos vendedores(Avalie a postu	100,0	90,91 %
CLIENTE A	Relacionamento	12	Da expectativa diante dos nossos produtos e serviços(Avalie	60,0	90,91 %
CLIENTE A	Relacionamento	13	Da parceria entre Empresas(Avalie a prática de relacionament	100,0	90,91 %
CLIENTE A	Relacionamento	14	Sente que a Brasilata melhorou seus produtos e serviços ao I	100,0	90,91 %
CLIENTE A	Assistência Técnica	7	Do atendimento prestado pela assistência técnica(Avalie a fo	100,0	100,00 %

Figura 26 – Relatório de satisfação por dimensão e por critérios

O conjunto de relatórios disponíveis na aplicação possibilita a análise detalhada das informações contidas na pesquisa de satisfação de clientes, em diferentes formatos, de forma segura e centralizada, sem a necessidade de retrabalhos.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as considerações finais, a conclusão obtida a partir dos resultados encontrados, assim como as limitações e indicativos de estudos futuros.

6.1 Considerações finais

As indústrias de embalagens metálicas sofrem com questões econômicas mundiais, devido aos custos globais para aquisição de matéria-prima e tecnologia, o que reforça a utilização de ferramentas gerenciais capazes de identificar a situação competitiva destas empresas e suas ameaças, auxiliando na tomada de decisão.

Independente de como a estratégia é formulada, ou do modelo seguido pela organização, o importante é a utilização de mecanismos de acompanhamento e avaliação da implantação das estratégias. Kaplan e Norton (2009) afirmam que somente 10% das estratégias formuladas com eficácia são implementadas com êxito e relatam que uma das causas é que as estratégias estão mudando e o mesmo não ocorre com as ferramentas para a mensuração das estratégias.

A economia atual baseada em ativos intangíveis exige *SMD*'s que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor. Na ausência destes *SMD*'s, as organizações têm dificuldade em gerenciar o que não consegue descrever ou mensurar.

Com base na necessidade apresentada, esta pesquisa foi motivada pelo seguinte problema: é possível mensurar o desempenho organizacional com base na satisfação de clientes da empresa Brasilata S/A?

Para encontrar uma resposta que satisfaça o questionamento, o objetivo geral deste trabalho foi propor uma modelagem capaz de mensurar desempenho organizacional com base na satisfação de clientes da empresa Brasilata S/A. A modelagem foi construída utilizando-se os conceitos de critérios e dimensões, para

obtenção do indicador global de satisfação de clientes e a construção de uma aplicação computacional para a coleta e processamento dos dados.

A partir da investigação teórica realizada na literatura científica e em documentos setoriais, bem como com base nos resultados obtidos pela aplicação prática da modelagem, pode-se fazer as seguintes considerações:

A indústria de embalagens metálicas enfrenta um momento de incertezas e mudanças nas forças que moldam a competitividade do setor. Assim como a necessidade de atendimento das especificações técnicas variadas dos produtos, que atendam aos requisitos de inovações tecnológicas exigidas pelo mercado. Bem como a busca por eficiência nos processos produtivos, fatores importantes que devem estar presentes nas análises de mercado e formulação de estratégias (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A ferramenta NIC – Diagnóstico demonstrou características importantes para o processo de pesquisa de satisfação de clientes, obtendo de forma segura e rápida, as opiniões dos clientes, podendo atuar com foco e velocidade, nas melhorias de produto e processo, obtendo melhores resultados em pesquisas futuras.

A modelagem permite uma visão muito realista das necessidades e opiniões dos clientes. Contribuindo para uma gestão de clientes alinhada ao sistema de mensuração gerencial utilizado pela empresa, maximizando o relacionamento com os clientes.

Com base nas colocações apresentadas considera-se que o objetivo geral e os específicos foram cumpridos, uma vez que a modelagem construída é capaz de mensurar o nível de desempenho organizacional com base na satisfação dos clientes da empresa Brasilata S/A, o qual atingiu o percentual de 98,68% de satisfação de clientes. Comprovando os certificados obtidos pela empresa ao longo dos anos que atua neste mercado.

A aplicação do modelo permitiu a integração do índice global de satisfação de clientes obtido pela aplicação da modelagem com a perspectiva de clientes do sistema de *BSC* utilizado pela empresa.

A empresa utiliza como modelo de gestão estratégica o *BSC*, o qual foi implantando há alguns anos e já está incorporado na cultura da empresa. Este *SMD* procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos medidas (indicadores), metas e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas:

financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Outros *SMD* poderiam ser utilizados sem comprometer a eficiência da modelagem proposta, desde que utilizem como entrada o indicador de satisfação de clientes fornecido pela modelagem. Pois o modelo de *SMD* a ser utilizado não causa impactos na coleta de dados, nos cálculos e nos relatórios de análise desenvolvidos na ferramenta NIC – Diagnóstico.

6.2 Limitações

A principal limitação desta pesquisa está condicionada a abordagem da mensuração do desempenho organizacional com base na satisfação de clientes somente para a empresa Brasilata S/A, não sendo contempladas as demais empresas do setor.

Com o intuito de simplificar a participação dos clientes, esta pesquisa utilizou para as questões do tipo Opção, de uma escala *likert* com uma faixa de cinco valores, onde as opções de respostas variam de 05 para Totalmente Satisfeito a 01 para Totalmente Insatisfeito. Para obter um maior detalhamento das opiniões dos clientes em relação a satisfação, o ideal é utilizar uma faixa de valores maior com nove ou dez possibilidades de respostas.

6.3 Estudos futuros

A presente pesquisa possui pontos que podem ser avançados em estudos futuros, ampliando o mesmo para demais empresas do mesmo setor, bem como monitorar a dimensão sistêmica da competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGEM (ABRE). Dados de mercado, 2010. Disponível em: <<http://www.abre.org.br>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

_____. Dados de mercado, 2011. Disponível em: <<http://www.abre.org.br>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

_____. Dados de mercado, 2012. Disponível em: <<http://www.abre.org.br>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

_____. Dados de mercado, 2013. Disponível em: <<http://www.abre.org.br>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

_____. Dados de mercado, 2014. Disponível em: <<http://www.abre.org.br>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, jul. 1994.

BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BANDEIRA, A. A. Avaliação de desempenho: uma abordagem estratégica em busca da produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, Ed. 3, 2011.

CABRAL, A. C. D.; MADI, L. F. C.; SOLER, R. M.; ORTIZ, S. A. **Embalagens de produtos alimentícios**. Campinas: ITAL, CETEA, 1983. (Governo do Estado de São Paulo – Secretaria da Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia. Coordenadoria da Indústria e Comércio).

CASTRO, M.; SANTOS, F. C. A.; SILVA, E. M. **A relação entre prioridades competitivas e indicadores de desempenho**: survey em empresas moveleiras. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11, 2008, São Paulo.

CAVALCANTI, T. **KPI como ferramenta no controle de custos do estoque**. 48 f. Trabalho de conclusão de curso (Logística: ênfase em transportes)–Faculdade de Tecnologia Zona Leste, São Paulo, 2009.

CHAVES, G. L. D.; ALCÂNTARA, R. L. C.; ASSUMPÇÃO, M. R. P. **Medidas de Desempenho na Logística Reversa**: o caso de uma empresa do setor de bebidas. Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF, v. 8, art. 2, 2008.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento na cadeia de suprimentos**. Tradução e revisão técnica: James Richard Hunter. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2010.

COLES, R. **Introduction**. In: COLES, R.; McDOWELL, D.; KIRWAN, M. J. (Org.). Food Packaging Technology. Blackwell Publishing, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. **The "SMART" way to define and sustain success**. National Productivity Review, v. 8, n. 1, p. 23 - 33, 1989.

_____. **Managing the corporate warriors**. Quality Progress. v. 23, n. 4, p. 54-59, 1990.

CUTTER, C. N. **Microbial Control by Packaging**: A Review. Critical Reviews in Food Science and Nutrition, v. 42, n. 2, p. 15 -161, 2002

CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R.; DUNNE, P.; GRIFFIN, A. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAVIS, M. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DATAMARK - **Brazil Pack Trends 2005**. Disponível em <<http://www.datamark.com.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

FISHER, M. L. What is the Right Supply Chain for Your Product? **Harvard Business Review**, pp. 105–116, n. 75, mar./abr., 1997.

FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. **The American Customer Satisfaction Index**: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 7-12, Oct. 1996.

FURQUIM, FERRARI, **Estratégia e Marketing**: KPI– Key Performance Indicators (Indicadores Chave de Performance) Disponível em: <<http://www.furquimferrari.com.br/kpi.html>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

GIL, A. C. **Com elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLLETY, M.; GUICHARD, N. The dilemma of flavor and color in the choice of packaging by children. **Young Consumers**, v. 12, n. 1, p. 82-90, 2011.

GNPD – **Global New Products Database**. Disponível em < <http://www.mintel.com/global-new-products-database>>. Acesso em: 12 set. 2014.

HAYES, R. **Produção, estratégia e tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E.G. **Princípios de Marketing de Serviços**: Conceitos, Estratégias e Casos. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<ftp://ftp.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS (ITAL). **Brasil Pack Trends 2020**. Disponível em < www.ital.sp.gov.br/brasilpacktrends> Acesso em: 03 fev. 2015.

JONES, T. O.; SASSER, W. E. “**Why Satisfied Customers Defect**”, *Harvard Business Review* 73 (novembro-dezembro de 1995): 88-89.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro. Campus. 1997.

_____. **Balanced Scorecard**: indicadores que impulsionam o desempenho. Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Disponível em: < <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

KLEIN, D. **O fascinante poder de venda de uma embalagem**. Disponível em < <http://revistadaesab.com/?p=244>>. Acesso em 12 jan. 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall. 12. ed., 2007.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KRAUTH, E.; MOONEN, H.; POPOVA, V.; SCUHT, M. **Performance indicators** in logistics service provision and warehouse management: A literature review and framework. Disponível em: <<http://www.cs.vu.nl/~schut/pubs/mcs-Krauth2005a.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2014.

LAVIERI, C. A.; CUNHA, J. A. C. **A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. Anais do XXXIII EnANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROOM.

LEE, S. G.; LYE, S. W. Design for manual packaging. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 2, p. 163-189, 2003.

LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. **Product Management**. 4 ed. McGraw-Hill, 2005.

LIMA, L. M. **Viabilidade econômica de diferentes tipos de embalagem para laranja de mesa: um estudo de multicase no estado de São Paulo**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências, área de concentração: Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

LÖFGREN, M. **The leader of the pack: a service perspective on packaging and customer satisfaction.** Dissertation (Business studies) - Karlstad University Studies, Faculty of Economic Sciences, Communication and IT, Sweden, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, E. P.; GOMES, L. F. A. M.; CHAUVEL, M. A. **Avaliação de estratégias em marketing de serviços: um enfoque multicritério.** Revista Administração Marketing – RAM, São Paulo, v. 11, n. 6, p. 81-106, Ago. 2010.

MADRUGA, R. P. **Gestão moderna de call center & telemarketing: os 9 Gs indispensáveis para você entender, criar e revolucionar centrais de atendimento.** São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Bookman, 2012.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas da satisfação do consumidor e da qualidade percebida. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 4, n. 2, p. 61-85, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** São Paulo: Atlas, 2012.

MILLER, A.; DESS, G. G. **Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity.** Journal of Management Studies, v. 30, n. 4, p. 553-585, July 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari.** New York: Free Press, 2000.

_____. & QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3. ed. São Paulo-SP: Bookman, 1998.

MIRANDA, L. C.; MEIRA, J. M.; WANDERLEY, C. A.; SILVA, A. C. M. **Indicadores de Desempenho Empresarial divulgados por empresas Norte Americanas**. Contabilidade Vista e Revista, v. 14, n. 2, p. 85-103, 2003.

MITCHELL, G. **Problems and Fundamentals of sustainable development indicators**. Disponível em: <<http://www.lec.leeds.ac.uk/people/gordon.html>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

NEELY, A. D.; ADAMS, C. and KENNERLEY, M. (2005) **“The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships”**, Hungarian Edition, Financial Times/Prentice Hall, London.

NEUENFELDT JÚNIOR, A. L. **Modelagem para a mensuração de desempenho dos sistemas BRT no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, M. A. O. **Indicadores de desempenho logístico**. Revista Mundo Logístico, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 30 - 45, set./out. 2009.

OGBA, I.; JOHNSON, R. How packaging affects the product preferences of children and the buyer behaviour of their parents in the food industry. **Young Consumers**, v. 11, n. 1, p. 77-89, 2010.

OLIVEIRA, J. C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. 3. ed. Ocepar, 1996.

ONUBR - **Organização das Nações Unidas (ONU)** Disponível em < <http://www.nacoesunidas.org>> . Acessado em 12/02/2015.

ONUDI - **Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI)**. Disponível em < <http://www.unido.org/>>. Acessado em 12/10/2014.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza Na Base Da Piramide**, Bookman, 2006.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. John Wiley & Sons, 2010.

PETERS-TEXEIRA, A.; BADRIE, N. **Consumers' perception of food packaging in Trinidad, West Indies and its related impact on food choices**. *International Journal of Consumer Studies*. v. 29, n. 6, p. 508–514, November 2005.

PORTER, M. E. **A vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Competição**. São Paulo: Campus, 2009.

_____. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. São Paulo-SP: Campus, 1986.

_____. **From Competitive Advantage to Corporate Strategy**. In: GOOLD, M. *Harvard Business Review*, May 1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCCHI, B.; STEFANI, G. Consumers' perception of wine packaging: a case study. **International Journal of Wine Marketing**, v. 18, n. 1, p. 33-44, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 3. ed. 2013.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Pesquisa de satisfação de clientes: estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. *Anais do 21º ENANPAD*, 1997.

RUNDH, B. Packaging design: creating competitive advantage with product packaging. **British Food Journal**, v. 111, n. 9, p. 988-1002, 2009.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I.; GONÇALVES, M. A. Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura: Estudos de Casos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 78-84.1999.

SELAME, E.; SELAME, J.; KOLLIGIAN, G. Packaging Power – Corporate Identity and Product Recognition. New York: **AMA Management Briefing**, p. 9-10, 1982

SILAYOI, P.; SPEECE, M. Packaging and purchase decisions: an exploratory study on the impact of involvement level and time pressure. **British Food Journal**, v. 106, n. 8, p. 607-628, 2004.

SILAYOI, P.; SPEECE, M. The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 11/12, p. 1495-1517, 2007.

SILUK, J. M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. 2007. 176f. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SILVA, E. R. S.; PAMPLONA, E. O.; BORNIA, A. C. **Contribuição dos Sistemas de Medição de Desempenho no Ambiente de Integração da Cadeia de Suprimentos**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13, 2006, Belo Horizonte. Anais do XIII CBC. Belo Horizonte: ABCustos, 2006. CD-ROOM.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 2. ed. 2002.

SOARES JÚNIOR, H.; PROCHNIK, V. **Experiências comparadas de implantação do balancedscorecard no Brasil**. In: XVII Congresso Lati no Americano de Estratégia, 2004, Itapema. Anais... Itapema: Sociedade Latino Americana de Estratégia, 2004. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/implantacao_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf> Acesso em: 8 fev. 2014.

SOLIMAN, M. **Avaliação da competitividade em indústrias de transformação de plástico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do Consumidor**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

STANLEY, L.; WISNER, L. J. D. **The determinants of service quality**: issues for purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, Pergamon, v. 8, p. 97-109, 2002.

STONE, N.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

STREHLAU, V. I. **Design e Imagem de Marca**. Um Estudo sobre a Embalagem como Elemento na Construção da Imagem de Marca de Cerveja. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

UNDERWOOD, R. L.; KLEIN, N. M.; BURKE, R. R. Packaging communication: attentional effects of product imagery. **Journal of Product & Brand Management**, v. 10, n. 7, p. 403-422, 2001.

UNZICKER, D. K. “**The Psychology of Being Put on Hold: An Exploratory Study of Service Quality**”, *Psychology and Marketing*, 16 (julho de 1999): 327-50.

VENTER, K.; MERWE, D. V.; BEER, H.; KEMPEN, L.; BOSMAN, M. Consumers' perceptions of food packaging: an exploratory investigation in Potchefstroom, South Africa. **International Journal of Consumer Studies**, v. 34, n. 6, p. 1-9, 2010.

VERNUCCIO, M.; COZZOLINO, A.; MICHELINI, L. An exploratory study of marketing, logistics, and ethics in packaging innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 333-354, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a Empresa com foco no cliente**, Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, L. C. **Marketing da Gestão e Tecnologia: desenvolvendo processos organizacionais orientado para o mercado**. São Paulo: Futura, 2003.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. “**Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho: utilização de um modelo de tendência**”. In: XXVI ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002. 1 CD-ROM.

WELLS, L. E.; FARLEY, H.; ARMSTRONG, G. A. The importance of packaging design for own-label food brands. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 35, n. 9, p. 677-690, 2007.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** Tradução por Ivo Korytowski. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** Rio de Janeiro. Editora Campus, 1996.

ANEXO A: CRITÉRIOS E DIMENSÕES

Dimensão	Critério	Formato
Prazos	1. Do cumprimento dos prazos(Avalie o atendimento dos pedidos após data acordada)	Opção
Prazos	2. Das quantidades entregues(Avalie o atendimento das quantidades solicitadas e entregues se correspondem as quantidades acordadas)	Opção
Qualidade	3. Do retorno das não conformidades(Avalie o retorno ou solução relacionadas a qualidade do produto, atendimento e transporte)	Opção
Relacionamento	4. Das comunicações entre empresas(Avalie o relacionamento entre clientes x fornecedor, quando a acessibilidade e confiabilidade das informações fornecidas)	Opção
Relacionamento	5. Do atendimento prestado por nossos vendedores(Avalie a postura dos vendedores relacionados ao atendimento)	Opção
Logística	6. Do atendimento prestado pelos entregadores(Avalie a postura dos entregadores perante os serviços prestados)	Opção
Assistência Técnica	7. Do atendimento prestado pela assistência técnica(Avalie a forma do atendimento prestado pela assistência técnica, considerando a atuação preventiva e corretiva)	Opção
Produto	8. Da nossa linha de produtos(Avalie se as embalagens atendem suas necessidades de mercado, considerando os aspectos qualidade e inovação)	Opção
Produto	9. Das embalagens dos produtos(Avalie a forma com que nossos produtos são embalados)	Opção
Produto	10. Da identificação dos produtos entregues(Avalie a forma com que nossos produtos são identificados, considerando o aspecto rastreabilidade)	Opção
Qualidade	11. Da conformidade com as especificações acordadas(Avalie nossos produtos, se estão sendo entregues conforme as especificações acordadas)	Opção
Relacionamento	12. Da expectativa diante dos nossos produtos e serviços(Avalie se nossos produtos e serviços de atendimento ao cliente correspondem a sua expectativa).	Opção
Relacionamento	13. Da “parceria entre Empresas”(Avalie a prática de relacionamento de longo prazo, considerando o trabalho conjunto, comprometimento e confiança mútua).	Opção
Relacionamento	14-Sente que a Brasilata melhorou seus produtos e serviços ao longo de 3 anos?	Sim/Não
Mercado	15-Por quê?	Texto
Mercado	16-Em relação as concorrentes, você acha a Brasilata é melhor, igual ou pior? No que ela se destaca positivamente e negativamente?	Texto
Mercado	17- Se um outro potencial comprador perguntasse sua opinião, você indicaria a Brasilata ao invés dos concorrentes?	Sim/Não
Mercado	18-Observações ou Sugestões	Texto

ANEXO B: DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO	
[5] Totalmente Satisfeito [4] Satisfeito [3] Parcialmente Satisfeito [2] Parcialmente Insatisfeito [1] Totalmente Insatisfeito	
1. Do cumprimento dos prazos(Avalie o atendimento dos pedidos após data acordada)	[1] [2] [3] [4] [5]
2. Das quantidades entregues(Avalie o atendimento das quantidades solicitadas e entregues se correspondem as quantidades acordadas)	[1] [2] [3] [4] [5]
3. Do retorno das não conformidades(Avalie o retorno ou solução relacionadas a qualidade do produto, atendimento e transporte)	[1] [2] [3] [4] [5]
4. Das comunicações entre empresas(Avalie o relacionamento entre clientes x fornecedor, quando a acessibilidade e confiabilidade das informações fornecidas)	[1] [2] [3] [4] [5]
5. Do atendimento prestado por nossos vendedores(Avalie a postura dos vendedores relacionados ao atendimento)	[1] [2] [3] [4] [5]
6. Do atendimento prestado pelos entregadores(Avalie a postura dos entregadores perante os serviços prestados)	[1] [2] [3] [4] [5]
7. Do atendimento prestado pela assistência técnica(Avalie a forma do atendimento prestado pela assistência técnica, considerando a atuação preventiva e corretiva)	[1] [2] [3] [4] [5]
8. Da nossa linha de produtos(Avalie se as embalagens atendem suas necessidades de mercado, considerando os aspectos qualidade e inovação)	[1] [2] [3] [4] [5]
9. Das embalagens dos produtos(Avalie a forma com que nossos produtos são embalados)	[1] [2] [3] [4] [5]
10. Da identificação dos produtos entregues(Avalie a forma com que nossos produtos são identificados, considerando o aspecto rastreabilidade)	[1] [2] [3] [4] [5]
11. Da conformidade com as especificações acordadas(Avalie nossos produtos, se estão sendo entregues conforme as especificações acordadas)	[1] [2] [3] [4] [5]
12. Da expectativa diante dos nossos produtos e serviços(Avalie se nossos produtos e serviços de atendimento ao cliente correspondem a sua expectativa).	[1] [2] [3] [4] [5]
13. Da “parceria entre Empresas”(Avalie a prática de relacionamento de longo prazo, considerando o trabalho conjunto, comprometimento e confiança mútua).	[1] [2] [3] [4] [5]
14-Sente que a Brasilata melhorou seus produtos e serviços ao longo de 3 anos?	[Sim] [Não]
15-Por quê?	[]
16-Em relação as concorrentes, você acha a Brasilata é melhor, igual ou pior? No que ela se destaca positivamente e negativamente?	[]
17-Se um outro potencial comprador perguntasse sua opinião, você indicaria a Brasiltata ao invés dos concorrentes?	[Sim] [Não]
18-Observações ou Sugestões	[]