



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

**A INTEGRAÇÃO DO MODELO KANO COM O BALANCED
SCORECARD COM ÊNFASE NA SATISFAÇÃO DOS
CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

José Leonardo Paz Diniz

**Santa Maria, RS, Brasil
Março de 2011**

A INTEGRAÇÃO DO MODELO KANO COM O BALANCED SCORECARD COM ÊNFASE NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS

por

José Leonardo Paz Diniz

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

Orientadora: Profa. Dra. Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, RS, Brasil
Março de 2011

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

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

**A INTEGRAÇÃO DO MODELO KANO COM O BALANCED
SCORECARD COM ÊNFASE NA SATISFAÇÃO DOS
CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS**

elaborada por

José Leonardo Paz Diniz

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM) (Presidente/Orientadora)

Attus Pereira Moreira, Dr. URI – Santiago

Mario Luiz Santos Evagelista, Dr. (UFSM)

RESUMO

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

A INTEGRAÇÃO DO MODELO KANO COM O BALANCED SCORECARD COM ÊNFASE NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS

AUTOR: JOSÉ LEONARDO PAZ DINIZ
ORIENTADORA: LEONI PENTIADO GODOY
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 14 de março de 2011.

O cenário mundial evidencia que as cooperativas de laticínios estão expostas a uma crescente competição global. Neste panorama, a função da qualidade e da área estratégica é fundamental para auxiliar na tomada de decisões e manter a melhoria contínua dos produtos e serviços. Nesta pesquisa, buscou-se propor uma sistemática com ênfase na satisfação dos clientes internos e externos dessa cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços. Além de apresentar a integração do Modelo Kano com o *Balanced Scorecard* com o intuito de melhor gerenciar as estratégias e satisfazer os clientes. A pesquisa em questão classifica-se quanto aos objetivos como descritiva, tendo a finalidade de descrever as características da cooperativa. Concernente à pesquisa explicativa o objetivo principal é propor uma sistemática com ênfase na satisfação dos clientes. Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizou-se o estudo de caso, cujo objetivo é a análise profunda e exaustiva de questões para o conhecimento amplo e detalhado dos objetivos. Conclui-se que a sistemática fundamentada com a integração do Modelo Kano com o *Balanced Scorecard* é aplicável em cooperativas de características semelhantes, desde que se adapte a sua realidade. Além de saber se os clientes internos e externos da cooperativa sentem-se satisfeito em relação à qualidade de seus produtos e serviços.

Palavras-Chave: Estratégias; Qualidade; Satisfação de clientes

ABSTRACT

**Master's Science Dissertation
Post Graduate Program in Production Engineering
Federal University Santa Maria, RS, Brazil**

THE INTEGRATION OF THE KANO MODEL WITH BALANCED SCORECARD WITH EMPHASIS IN THE SATISFACTION OF THE INTERNAL AND EXTERNAL CUSTOMERS

AUTHOR: JOSÉ LEONARDO PAZ DINIZ

ADVISER: LEONI PENTIADO GODOY

Date and Place of Defense: Santa Maria, March 14th, 2011.

The global scenario shows that dairy cooperatives are exposed to an increasing global competition. In this picture, the function of the quality and strategic area is critical to assist in making decisions and maintain continuous improvement of products and services. In this research, attempted to propose a systematic with emphasis in the satisfaction of the internal and external customers of the cooperative concerned to the quality of its products and services, Besides performing integration of the Kano Model with Balanced Scorecard with the intention of managing the activities better and to satisfy their internal and external customers. The research in question is classified as descriptive as to the objectives, with the purpose of describing the characteristics of the cooperative. Concerning the explanatory research the main objective is to propose a system focusing on customer satisfaction. From the point of view of the technical procedures used the case study, whose goal is comprehensive and thorough analysis of issues for the wide and detailed knowledge of the goals. One concludes that the based systematic with the integration of Kano Model with Balanced Scorecard is applicable in cooperatives of similar characteristics since that if adapt its reality. In addition to whether the internal and external customers of the cooperative feel satisfied about the quality of their products and services.

Key words: Strategies; Quality; Satisfaction of the customers

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trilogia Juran	24
Quadro 2 – Principais contribuições de alguns dos pensadores de qualidade	26
Quadro 3 – Características essenciais do planejamento estratégico.....	32
Quadro 4 – <i>Market Share</i> X Satisfação do cliente.....	36
Quadro 5 – Síntese das inferências do Conceito do BSC.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama da Trilogia de Juran	25
Figura 2 – Diagrama de Venn para ferramentas da qualidade	28
Figura 3 – A dinamicidade do processo administrativo	34
Figura 4 – A evolução do conceito do <i>Balanced Scorecard</i>	39
Figura 5 – Inter-relação das perspectivas do BSC	42
Figura 6 – O mapa estratégico representa como a organização cria valor	50
Figura 7 – Modelo de Kano de Qualidade Atrativa	55
Figura 8 – Estimação do Modelo Kano	56
Figura 9 – Mapa estratégico.....	68
Figura 10 Atributos clientes externos. Diagrama mostrando os coeficientes de satisfação e insatisfação.....	75
Figura 11 – Atributos clientes internos. Diagrama mostrando os coeficientes de satisfação e insatisfação.....	78
Figura 12 – Integração Modelo Kano e BSC	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Extração da classificação segundo Modelo Kano	58
-----------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Pesquisa de Satisfação Clientes Internos -----	101
Anexo B - Pesquisa de Satisfação Clientes Externos -----	103

LISTA DE SIGLAS

BSC- *Balanced Scorecard*

CS - coeficiente de satisfação

CI - coeficiente de insatisfação

PE – Planejamento Estratégico

TQC - *Total Quality Control*

QFD - *Quality Function Deployment*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	06
LISTA DE FIGURAS	07
LISTA DE TABELAS	08
LISTA DE ANEXOS	09
LISTA DE SIGLAS	10
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	14
1.2 TEMA E PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVO	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	20
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 QUALIDADE	22
2.1.1 Definições	22
2.1.2 Ferramentas da qualidade	27
2.1.3 Planejamento da Qualidade	28
2.1.4 O foco no cliente	29
2.2 ESTRATÉGIAS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ADMINISTRAÇÃO DAS ESTRATÉGICAS	31
2.2.1 Estratégia	31
2.2.2 Planejamento Estratégico	31
2.2.3 Administração das estratégias	32
2.2.4 Satisfação do cliente na estratégia das empresas	35
2.3 <i>BALANCED SCORECARD</i>	37
2.3.1 Histórico	38
2.3.2 Definição	39
2.3.3 Perspectiva	42

2.3.3.1	Perspectiva Financeira	43
2.3.3.2	Perspectiva do Cliente	44
2.3.3.3	Perspectivas dos processos internos	47
2.3.3.4	Perspectivas do aprendizado e do crescimento	48
2.3.4	Medidas ou indicadores de desempenho	48
2.3.5	Mapa Estratégico	49
2.4	BSC E A RELAÇÃO COM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DA QUALIDADE	51
2.5	FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO AO CLIENTE	52
2.5.1	Modelo Kano	53
2.5.2	Etapas para a aplicação do Modelo Kano	57
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	62
3.2	CARACTERIZAÇÃO DOS TIPOS DE PESQUISA	62
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	65
3.4	AMBIENTE DA PESQUISA	65
4	DISCUSSÃO DOS DADOS	66
4.1	PERSPECTIVA FINANCEIRA	69
4.2	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	70
4.3	PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	71
4.4	PERSPECTIVA DO CLIENTE	72
4.4.1	Modelo Kano	74
4.4.1.1	Classificação de atributos de clientes externos	74
4.4.1.2	Classificação de atributos de clientes internos	76
4.5	VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INTEGRAÇÃO	79
4.5.1	Vantagens do BSC	80
4.5.2	Desvantagens do BSC	82
4.5.3	Vantagens Modelo Kano	82
4.5.4	Desvantagens do Modelo Kano	83
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	85

5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
5.2	RECOMENDAÇÕES	88
	RERERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Em um mercado atual de extrema competitividade, onde as empresas se deparam com um ambiente de alta pressão, há uma evolução nos ambientes organizações, cada vez mais marcados pela evolução tecnológica. Com isso, são exigidos produtos com melhores padrões, que atendam necessidades e expectativas dos consumidores, produtos com o máximo de valor agregado, custos reduzidos, garantam lucros e que tenham preços competitivos.

As organizações devem conhecer o mercado, ter estratégias, alocar os recursos necessários, dispor de um sistema de aquisição e controle de matérias primas, com isso a organização terá qualidade.

Entende-se por gestão da qualidade, segundo Paladini (2009), gerenciar a qualidade na empresa desde a gerência do processo industrial, desde a matéria-prima até o pós-venda, centrando-se na satisfação do consumidor, de forma que se agregue valor de uso ao produto, e que este de preferência supere as expectativas do consumidor.

A qualidade representa um modo de gestão das organizações em que as pessoas devem fazer as coisas certas, no tempo certo, ao menor custo. Para isso, precisa-se sincronizar a atuação das pessoas, postos de trabalhos e fornecedores.

A qualidade de um produto possui relação direta com as condições em que são produzidos. Assim, é necessária a preocupação com a qualidade nos processos produtivos. Para tanto, é essencial ouvir o cliente interno e identificar quais os fatores que afetam a qualidade nas atividades produtivas e, a partir da sua identificação, dispor de ações que converjam para a qualidade planejada. A estratégia de desenvolver a qualidade nas atividades de produção representa um diferencial competitivo no ambiente em que a empresa esta inserida.

O método usado no estudo para a verificação da qualidade mensurado a satisfação dos seus clientes é o Modelo Kano, que compara a relação entre satisfação e desempenho, segundo Löfgren e Witell, (2005). O modelo auxilia na compreensão de como os clientes avaliam e percebem atributos da qualidade em

quatro tipos de atributos de produtos ou serviços que influenciam a satisfação do cliente.

O presente trabalho apresenta como objetos de estudo, além da Gestão da Qualidade, a gestão estratégica por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC, desenvolvida por Norton e Kaplan (1992), o BSC foi apresentado inicialmente como ferramenta de monitoramento da *performace* e controle da estratégia, evoluiu seu potencial, passando a ser uma ferramenta de gestão de organização

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC tem o propósito de balancear indicadores financeiros com indicadores não-financeiros (que eles agrupam nas perspectivas do cliente, dos processos internos e crescimento e aprendizado). Todos os indicadores são correlacionados num sistema de causa e efeito e representados graficamente por mapas estratégicos.

O ambiente de estudo é uma cooperativa agroindustrial, as sociedades cooperativas apresentam diversas diferenças em relação às sociedades mercantis, que demandam a adaptação de ferramentas de gestão específicas a essas organizações. Constituindo-se em sociedades de pessoas e não de capital, a gestão estratégica de cooperativas depende significativamente do relacionamento que estas mantêm com os seus cooperados. Estes, por sua vez, consideram a cooperativa como uma organização intermediária entre os seus empreendimentos individuais e o mercado e se sentem estimulados em manter e fortalecer as suas relações comerciais com as cooperativas, na medida em que percebem vantagens de ordem econômica para seus próprios empreendimentos individuais.

Portanto, a gestão estratégica de cooperativas agroindustriais depende do desenvolvimento de modelos que prevejam a conciliação e o equilíbrio dos interesses da cooperativa e dos empreendimentos individuais dos cooperados.

Nesse contexto, pretende-se propor uma sistemática para análise da satisfação dos clientes internos e externos da cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços, utilizando a integração do Modelo Kano com o *Balanced Scorecard*. E para que essa organização consiga gerenciar de forma adequada questões como gestão estratégica é necessária a utilização de um sistema adequado a sua realidade.

1.2 Tema e problema

Para enfrentar o atual ambiente globalizado com um mercado altamente competitivo em que, dia a dia a concorrência se torna mais forte e acirrada, as cooperativas buscam novas formas de gerenciamento para enfrentar as constantes mudanças que surgem rapidamente no cenário econômico.

O *Balanced Scorecard*, BSC revela-se como uma ferramenta capaz de atender às novas exigências de gerenciamento dentro deste contexto em constante mutação.

Nessa nova forma de gerenciamento, destaca-se, como instrumento da maior importância, a construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento e que permita, sobretudo, considerar a importância crescente dos principais indicadores de desempenho em cooperativas de laticínios.

A chave para o crescimento das pequenas cooperativas de laticínios é buscar a satisfação dos clientes. Zeithaml e Bitne (2003) consideram que a satisfação dos clientes é uma avaliação feita pelo cliente a respeito de um produto ou serviço, contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente.

Hoje em dia, as empresas reconhecem que podem competir de modo mais eficaz, distinguindo-se pela qualidade dos produtos e serviços e pelo maior satisfação dos clientes, portanto, é um grande desafio para as empresas se sustentarem no mercado competitivo, é possuir controle dos recursos financeiros, e fazer investimento no desenvolvimento de pessoas.

Neste contexto, alinhando a essas perspectivas, utilizou-se o Modelo Kano para analisar a satisfação dos clientes da cooperativa em estudo. O Modelo de Kano propõe que a relação entre desempenho e satisfação não é linear, classificando os atributos como obrigatórios, unidimensionais, atrativos, indiferentes e reversos.

No entanto, o modelo não leva em consideração o atual nível de desempenho dos atributos, sendo limitado como uma ferramenta para identificação de oportunidades de melhoria da satisfação do consumidor (TONTINI & SANT'ANA, 2007).

Segundo Cervo e Bervian (1996), o problema de pesquisa, que direciona e delimita o presente trabalho, formata-se da seguinte forma:

Os clientes internos e externos da cooperativa sentem-se satisfeito em relação à qualidade de seus produtos e serviços?

Qual a compatibilidade dos requisitos do BSC e Modelo Kano como ferramentas auxiliaadoras no planejamento de melhoramentos na satisfação dos clientes da cooperativa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Propor uma sistemática com ênfase na satisfação dos clientes internos e externos da cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços utilizando a integração do Modelo Kano com o *Balanced Scorecard*.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Buscar entendimento na literatura a respeito do BSC e do Modelo Kano centrado principalmente na satisfação dos clientes;
- Analisar as estratégias organizacionais utilizadas na Cooperativa para melhoria contínua dos processos;
- Estudar uma proposta metodológica focalizando a integração do Modelo Kano com o *Balanced Scorecard* e suas contribuições para a melhoria da qualidade nas organizações;
- Analisar a compatibilidade dos requisitos do BSC e Modelo Kano como ferramentas auxiliaadoras na satisfação dos consumidores da cooperativa;
- Realizar uma dos atributos considerados importantes pelos clientes na ótica de Kano;

- Propor indicadores ou medidas de desempenho, focados na satisfação dos clientes, para a cooperativa.

1.4 Justificativa

O modelo empresarial dentro do contexto da economia globalizada tem sido fortemente marcado pela necessidade constante de busca e aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa. As empresas encontram-se inseridas em um meio no qual se necessita ter um posicionamento estratégico que se diferencie dos seus concorrentes. Planejar estrategicamente é consequência de um trabalho com muitas peculiaridades, mas transformar as estratégias em metas, e ainda, em objetivos a serem alcançados, são aspectos merecedores de uma amplitude inesgotável de esforços.

Ter o conhecimento dos planos de ação é inevitável para as empresas alcançarem a máxima eficácia, e, com a colaboração do *Balanced Scorecard* (BSC), torna-se viável essa atividade. O BSC se apresenta como uma ferramenta de avaliação do desempenho organizacional, utilizada para implantar estratégias corporativas. O processo de gerenciamento do alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico é muito significativo para as empresas e, por meio do BSC, pode-se fazer a medição quantitativamente e qualitativamente dos resultados alcançados, e ter o *feedback* da situação para uma possível correção dos aspectos negativos ou a efetivação dos positivos.

O BSC é um método de avaliar o desempenho organizacional, que possibilita a criação de valor (Kaplan e Norton, 2001) para o cliente final, aos acionistas, e freqüentemente se constata uma ampliação da qualidade esperada constantemente pela organização.

No contexto da qualidade, Deszca, Munro e Noori (1999) colocam que é tradicional o uso de técnicas, a fim de identificar a importância relativa dos atributos da qualidade, pressupondo haver experiência do consumidor com o produto. Isto se torna um limitador para a introdução de inovações, uma vez que atributos inovadores tendem a ter menor importância para o consumidor, devido ao desconhecimento dos seus benefícios.

Há necessidade de se estudar na área estratégica a qualidade organizacional, pois é fundamental para a organização ter êxito nas suas atividades. Por isso, justifica-se o uso da ferramenta Modelo Kano na identificação de atributos de qualidade, onde estes atributos influenciaram na melhoria da qualidade dos processos e por dados coletados dos clientes, tanto internos como externos, acarretarão informações importantes para esta melhoria na qualidade, que, por sua vez, irão retornar aos clientes por meio de estratégias tomadas pela empresa.

A justificativa do uso da ferramenta *Balanced Scorecard*, deve-se ao motivo que este irá formular indicadores mais precisamente na perspectiva clientes, esses indicadores não são simples instrumentos de controle das ações a serem tomadas. Pois deverão ser estabelecidos de maneira a deixar clara a ligação entre as ações a serem implementadas e a estratégia do negócio, além de monitorarem o andamento da estratégia.

Além disso, estes indicadores, na perspectiva clientes, serão criados a partir de resultados obtidos nas entrevistas com gestores da organização e com resultados obtidos no estudo realizado com o Modelo Kano.

Atualmente, os clientes têm, cada vez mais, uma maior quantidade de opções de produtos de alta qualidade, e a tecnologia evoluiu tanto que sua banalização dá-se cada vez mais rapidamente. Portanto, a qualidade e a tecnologia eram os grandes diferenciais, mas hoje não são mais.

Dessa forma, o Modelo de Kano propõe que, a relação entre desempenho e satisfação não é linear, classificando os atributos como obrigatórios, unidimensionais, atrativos, indiferentes e reversos. A classificação de Kano oferece uma descrição mais precisa do comportamento de diferentes atributos do que as técnicas tradicionais. Também, facilita o reconhecimento das exigências de cada cliente por meio de uma classificação (HUISKONEN e PIRTTILÄ, 1998).

Por meio do Modelo Kano de satisfação do cliente, será possível conhecer melhor os respectivos setores da cooperativa estudada, o que possibilita uma visão sistêmica, além de direcionar investimentos para os requisitos que realmente são importantes para os clientes internos. Quando aplicado aos clientes internos, o modelo poderá proporcionar um conhecimento dos atributos que são relevantes para o processo produtivo, bem como um fluxo de informações confiável entre os setores da cooperativa envolvidos.

Justifica-se, o presente estudo, por acreditar-se que as organizações carecem de um instrumento de gestão de qualidade desenvolvido especificamente para cooperativas agroindustriais de pequeno porte, podendo ser o diferencial competitivo capaz de possibilitar o alcance das preferências do consumidor.

1.5 Limitação da pesquisa

As organizações passaram a competir dentro de um cenário globalizado e fragmentado, de grande complexidade e pouca instabilidade e baixo grau de previsibilidade, onde apenas a excelência na gestão dos ativos financeiros não mais seja suficiente para garantir vantagens competitivas sustentáveis.

Portanto, alguns modelos surgem para dar sustentação a essa competição e apoio as mudanças que surgem em uma velocidade surpreendente, para isso, os sistemas de gestão tradicionais baseados em premissas financeiras não mais conseguem apoiar as organizações frente aos desafios complexos deste novo ambiente.

Novas ferramentas gerenciais são propostas, dentre elas o BSC, um sistema de gestão proposto para executar a estratégia da organização e gerir ativos intangíveis, utilizando medidas de desempenho financeiras e não financeiras, tendo como cenário este momento de transição, e de rápidas inovações no mercado.

Além dessa ferramenta, pode-se contar com o Modelo Kano de qualidade que poderá contribuir para identificação de atributos obrigatórios e impulsionadores, pois oferece uma visão assimétrica e não-linear, através da distinção dos atributos, porém, não considera o nível presente de desempenho destes.

Assim, neste trabalho, procurou-se adaptar o Modelo Kano de Qualidade Obrigatória e Atrativa (Kano et al., 1984) para a explicitação de atributos comuns para que, a partir deles, possa se contribuir com a cooperativa em busca de clientes e melhoria contínua de qualidade e produtividade.

A mensuração de atributos em profundidade, assegurada pelo Modelo Kano, permite identificar e analisar as particularidades de cada atributo, e a satisfação dos clientes comparada à ferramenta BSC, mas a cooperativa de porte pequeno, limita-

se à aplicação deste trabalho apenas para micro e pequenas cooperativas e adaptando as características de cada uma.

1.6 Estrutura do Trabalho

A estrutura do trabalho é apresentada a seguir para proporcionar ao leitor uma visão *ex ante* os principais assuntos a serem tratados. E a forma como estarão organizados ao longo do trabalho.

Capítulo 1: Introdução - apresenta-se uma breve contextualização do *Balanced Scorecard* e do Modelo Kano. O tema e problema que nortearam a realização deste estudo, assim como os objetivos e a justificativa que fundamentaram o estudo. Também são expostas as limitações e a estrutura do estudo.

Capítulo 2: Fundamentação teórica – este capítulo é dedicado à revisão bibliográfica a conceitos utilizados na elaboração do Sistema de Gestão da Qualidade, definições de qualidade, ferramentas e planejamento da qualidade além de focar nos clientes externos e internos. São expostos os conceitos de estratégias, planejamento estratégico e administração das estratégias. Conceitos de *Balanced Scorecard* (histórico, definição, perspectivas, mapa estratégico) e Modelo Kano e etapas da sua aplicação.

Capítulo 3: Procedimentos metodológicos - consta descrito os tipos de pesquisa utilizada. Estão dispostos os procedimentos e os tipos de estratégias de análise e interpretação das informações acumuladas durante a utilização da sistemática.

Capítulo 4: Discussão dos dados - apresenta a discussão dos dados coletados na cooperativa, com a sistemática proposta da integração das ferramentas BSC e Kano.

Capítulo 5: Considerações Finais e Recomendações - constam as conclusões acerca do trabalho e as sugestões para a realização de futuros trabalhos na área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Qualidade

2.1.1 Definições

Este capítulo é dedicado à revisão bibliográfica a conceitos utilizados na elaboração do Sistema de Gestão da Qualidade, por ser um termo subjetivo onde se aceita inúmeras definições, as quais têm evoluído continuamente em consonância com as mudanças do ambiente, adquirindo maior abrangência nas últimas décadas. Partindo de simples conceito de perfeição técnica na Revolução Industrial, passou a agregar fatores como a adequação aos padrões, às necessidades do cliente, à redução dos custos operacionais, à inovação e, no futuro, certamente continuará a agregar novos valores.

Para Garvin (2002), o conceito de qualidade só começou a ser tratado como uma atividade gerencial nas últimas décadas, apesar de existir bem mais tempo. Com o surgimento da produção em massa, o controle da qualidade passou a ser uma atividade externa à produção, assim começou a ser utilizado padrões que asseguravam a conformidade dos produtos.

Na década de 1970, é observada a importância da qualidade com o renascimento da indústria japonesa. Em 1980, os fabricantes de veículos japoneses, até então considerados poucos competitivos pelos fabricantes norte-americanos, foram ganhando mercado e criando dificuldades para os demais fabricantes de veículos mundiais. Um bom projeto, e nível de qualidade, aliado a preços competitivos, fizeram com que os japoneses conquistassem mercado em diversos países (MARTINS e LAUGENI, 2003). Com isso, o conceito foi evoluindo com as idéias de William E. Deming, J. M. Juran, Armand V. Feigenbaum, entre outros, hoje conhecidos como os “gurus da qualidade”.

Shiba, Graham e Walden (1997) constataram que em cada período da história, a qualidade foi definida de forma diferente:

- Adequação ao padrão (anos 50): qualidade era sinônimo da garantia que o produto executasse as funções previstas em projeto.

- Adequação ao uso (anos 60): produtos capazes de suportar as mais variadas formas de uso.
- Adequação ao custo (anos 70): foco na redução de custos, com controle sobre a variabilidade dos processos de fabricação e redução de desperdícios.
- os conceitos de qualidade evoluíram para os programas denominados Controle da Qualidade Total que ficaram conhecidos pela sigla TQC (*Total Quality Control*). Feigenbaum (1994) define o TQC como um sistema efetivo para integrar os esforços para desenvolver, manter e melhorar a qualidade de vários grupos na organização, e assim tornar possíveis os mais econômicos níveis de produção e serviços permitindo a plena satisfação do cliente.
- adequação às necessidades dos clientes (anos 80): para se manter no mercado, as empresas agregaram o conceito de inovação à qualidade onde se focou em satisfazer as necessidades dos clientes.

Qualidade é um conceito cada vez mais amplo e as empresas que desejam focá-la como fator estratégico deverão estar aptas a compreender toda essa evolução histórica (SHIBA, GRAHAM e WALDEN,1997).

Deming(1990) baseava a qualidade no controle e melhoria dos processos, com o uso de técnicas estatísticas, Deming também introduziu o conceito do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Checar e Agir), que é um modelo utilizado para a resolução de problemas ou para a melhoria contínua de qualquer processo.

A abordagem de Juran admite (Stefano, 2009) a existência de várias definições para a qualidade em sua obra, o que o levou à conhecida definição “simples” de qualidade como “adequação ao uso”. Chegou ao Japão em 1954 a convite da *Union of Japanese Scientist and Engineers* - JUSE e deu uma contribuição valiosa para os aspectos gerenciais da implementação da qualidade nas organizações. Propôs a aplicação da “Trilogia de Juran” e dos 10 passos para o melhoramento da qualidade nas organizações.

Cada um desses três processos foi generalizado em uma seqüencia universal de passos que têm sido descobertas e redescoberto, repetidas vezes. O Quadro 1 mostra essas seqüencias de forma sucinta.

Gerência para a Qualidade		
Planejamento para a Qualidade	Controle de Qualidade	Melhoramento da Qualidade
Formar metas de qualidade	Avaliar o desempenho real	Provar a necessidade
Identificar quem são os clientes	Comparar o desempenho real com as metas de qualidade	Estabelecer a infraestrutura
Definir as necessidades dos clientes	Agir sobre as diferenças	Identificar os projetos de melhoramento
Desenvolver as características dos produtos que atendam às necessidades dos clientes		Estabelecer as equipes dos projetos
Desenvolver processos capazes de produzir as características no produto		Prover as equipes com recursos, treinamento e motivação para: diagnosticar as causas; estimular os remédios
Estabelecer controles dos processos; transferir os planos para as forças operacionais		Estabelecer controles para manter os ganhos.

Quadro 1 - Trilogia Juran
Fonte: SEFANO (2009).

Estes processos são inter-relacionados (Stefano, 2009) os quais relaciona às deficiências do produto. A escala vertical exhibe unidades de medidas tais como custo da má qualidade, taxa de erros, porcentual de defeitos e taxa de solicitações de assistência técnica. Nessa mesma escala, a perfeição está no zero. Tudo o que estiver acima é algum defeito.

A atividade inicial é o planejamento da qualidade. Os planejadores determinam quem são os clientes e quais são suas necessidades. A seguir, eles desenvolvem projetos de produtos e processos capazes de atender a essas necessidades. Finalmente, os planejadores passam os planos para as forças operacionais (executar os processos e produzir produtos).

A Trilogia de Juran, como mostra a Figura 1, incorpora os três processos gerenciais para o gerenciamento da qualidade: Processos de Planejamento, de Controle e de Melhoramento da Qualidade.

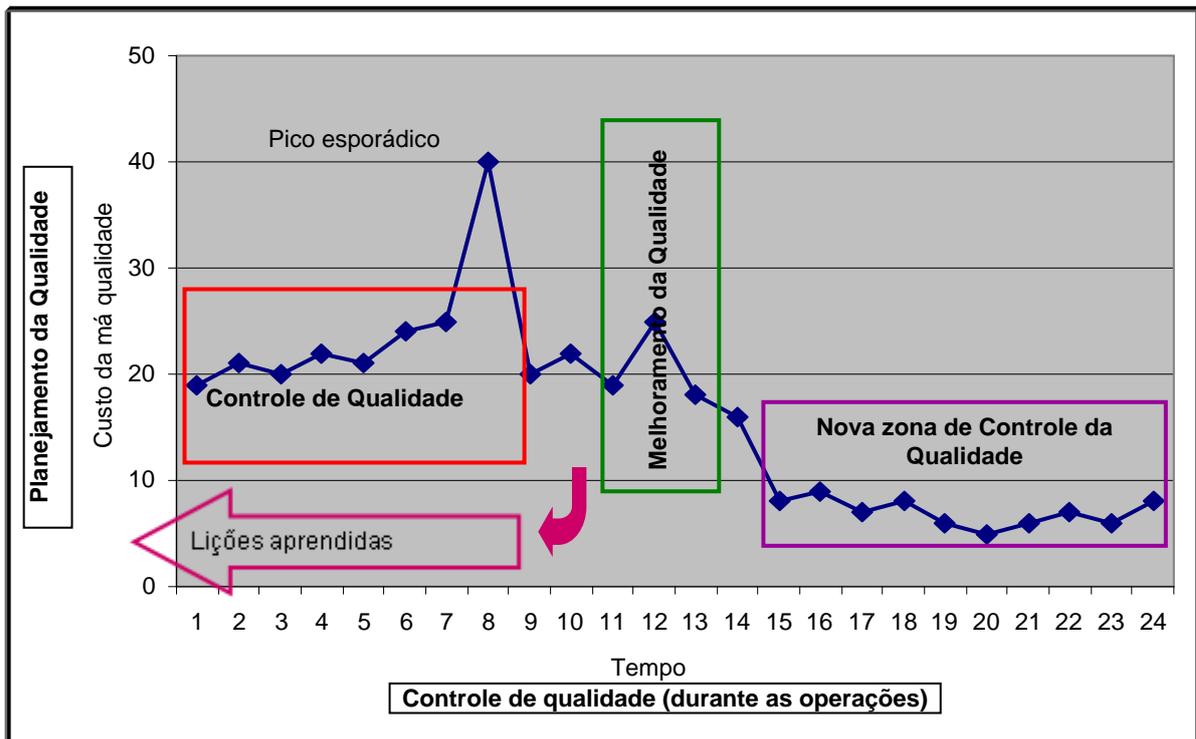


Figura 1 - Diagrama da Trilogia de Juran
Fonte: STEFANO (2009).

A Figura 1, também exibe que, com o passar do tempo, o processo não é capaz de produzir um trabalho 100% bom devido à deficiência na qualidade, 20% do trabalho precisa ser refeitos devido à deficiência na qualidade. Isto é, o desperdício crônico foi levado a um nível muito abaixo daquele originalmente planejado. Com efeito, descobriu-se que o desperdício crônico também era uma oportunidade para melhoramentos.

O resultado da redução das deficiências do produto é a queda do custo da má qualidade (Stefano, 2009), o melhor atendimento dos prazos de entrega e a redução da insatisfação dos clientes.

Philip B. Crosby definia a qualidade como produto isento de defeitos, que, segundo ele, é um padrão gerencial de desempenho que educa os empregados a acertar desde a primeira vez (CROSBY, 1986). Crosby (1999) complementa dizendo que o conceito do “Zero Defeito” se baseia no fato de que os enganos podem acontecer devido a duas causas principais: falta de conhecimento e desatenção.

Ishikawa focava a qualidade na capacidade de atender as necessidades dos clientes, aponta a qualidade em duas linhas, onde a primeira é restrita à qualidade de produto. A segunda é abrangente, refere-se à qualidade de: trabalho, serviço, informação, processos, pessoas, sistema e objetivos.

Feigenbaum (1994) define qualidade como o melhor para certas condições do usuário. Essas são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto. Para Feigenbaum (1994), o sistema de qualidade é composto por um conjunto de procedimentos técnicos e gerenciais, estabelecidos em consenso por todas as áreas da empresa, que balizam as ações coordenadas das pessoas e dos recursos tecnológicos para garantir a satisfação dos consumidores e a produção em níveis econômicos. O Quadro 2 mostra as principais contribuições de alguns dos principais pensadores da qualidade.

Pesquisador	Principais contribuições
Feigenbaum	<p>Departamento de controle de qualidade: responsável exclusivo para preparar e ajudar a administrar o programa de qualidade.</p> <p>Sistema de qualidade e garantia de qualidade: a qualidade deixa de ser exclusividade da produção e passa as outras partes da empresa.</p> <p>Qualidade total: tinha como foco principal atender as necessidades dos clientes, sendo auxiliada pelo departamento de controle de qualidade.</p>
Deming	<p>14 pontos: fundamentos da administração da qualidade</p> <p>Ênfase no certo da primeira vez: tornava o funcionário responsável pela qualidade do seu trabalho.</p> <p>Qualidade dos fornecedores até o cliente final: qualidade focada como um papel de toda a empresa inclusive os fornecedores.</p>
Juran	<p>Trilogia planejamento da qualidade; controle da qualidade e aperfeiçoamento da qualidade: a qualidade é baseada no planejamento do produto, comparação nas especificações na produção e aprimoramento de processos internos e externos para melhoria do produto.</p>
Ishikawa	<p>Qualidade total: tinha como principal atividade atender as necessidades dos clientes, porém sem a figura de um departamento de controle de qualidade.</p> <p>Círculos da qualidade: grupo de funcionários que se reúnem para discutir sobre perda de qualidade e eficiência</p>

Quadro 2 – Principais contribuições de alguns dos pensadores da qualidade

Fonte: Maximiano, 2004

Para Paladini (1994), identificar as necessidades e oportunidades no mercado, é um dos mais importantes desafios em um processo de mudanças.

Assim, são realmente da interpretação das necessidades do público interno e externo que surgem as alterações ocorridas no ambiente organizacional. O passado tem mostrado que as organizações que estão atentas a estas transformações conseguiram sobreviver. Quem se isolou e idealizou seus próprios conceitos,

afastou-se da realidade. São inúmeros os exemplos deste isolamento, desde companhias aéreas a regimes políticos.

2.1.2 Ferramentas da qualidade

As ferramentas da qualidade são as técnicas utilizadas nos processos de Gestão da Qualidade com finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que interferem no bom desempenho no trabalho, estas ferramentas são gerenciais e permitem análises de fatos e tomada de decisão com base em dados, dando a certeza de que a decisão é realmente a mais indicada.

As ferramentas da qualidade são procedimentos pré-estabelecidos para auxiliar o planejamento, controle, execução e verificação das tarefas de coleta de dados, geração de hipótese e execução dos planos. (PARENZA, 2004).

Segundo Bauer, Duffy e Westcott. (2006) as ferramentas auxiliam as realizações das atividades das organizações através de métodos gráficos e numéricos onde os indivíduos possam visualizar e compreender e, assim, melhorar os processos produtivos.

As ferramentas da qualidade podem ser utilizadas com diferente objetivo como mostra a Figura 2 no diagrama de Venn onde algumas ferramentas servem para identificar os problemas, enquanto outras são utilizadas para analisar os problemas, e, ainda, outras identificam e analisam os problemas.

-  Identificação do Problema
-  Análise do Problema
-  Identificação do Problema e Análise do Problema

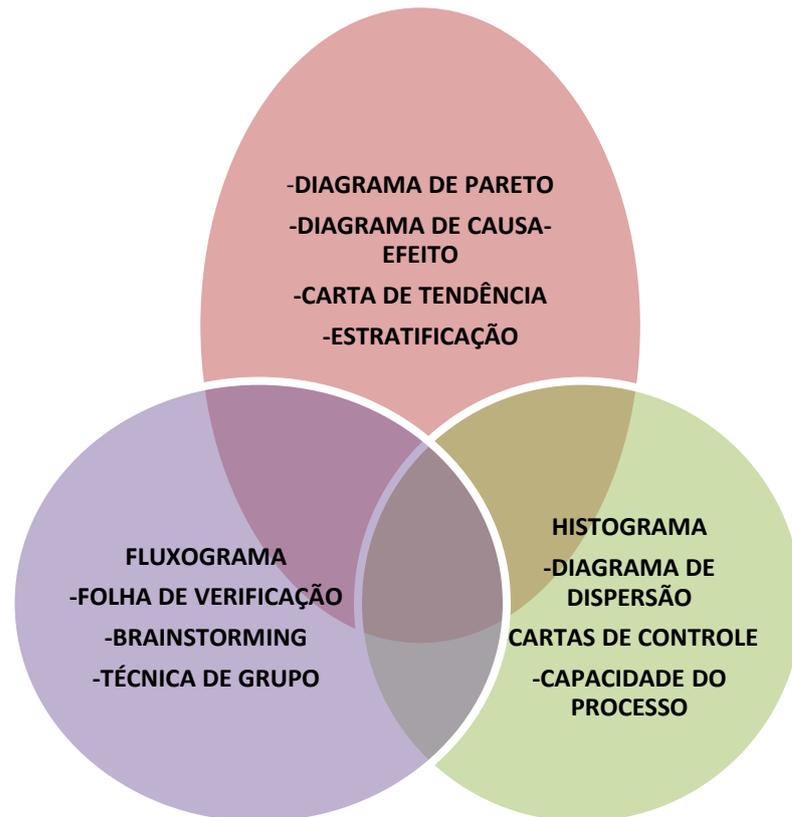


Figura 2 - Diagrama de Venn para ferramentas da qualidade
 Fonte: adaptado de Terner (2008)

Muitos problemas nas companhias podem ser resolvidos com as ferramentas da qualidade, pois a maioria destas ferramentas é quantitativa, seus dados geralmente são usados para comunicação e organizar as informações, enquanto as ferramentas qualitativas como, por exemplo, fluxograma e diagrama causa-efeito possuem o foco no processo da informação para a tomada de decisão.

Estes métodos devem ser do conhecimento de todos os envolvidos em uma organização, desde a alta gerência até o chão da fábrica ou funcionários de prestadoras de serviços, e precisam integrar programa básico de treinamento da qualidade.

2.1.3 Planejamento da Qualidade

Planejamento da Qualidade, segundo Juran (1992), é a atividade de (a) estabelecer as metas de qualidade e (b) desenvolver os produtos e processos necessários à realização destas metas. Envolve uma série de passos universais: estabelecer metas de qualidade, identificar os clientes, determinar as necessidades

dos clientes, desenvolver características do produto que atendam às necessidades dos clientes, desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características do produto, estabelecer controles de processos e transferir os planos resultantes para as forças operacionais.

Um dos grandes problemas no planejamento da qualidade é o fato da elaboração deste ser realizado por pessoas não capacitadas comprometendo significativamente a aplicação efetiva no contexto das organizações (JURAN, 1990). Segundo o mesmo autor, a competitividade das empresas no mercado é dependente do planejamento da qualidade, pois consiste em desenvolver produtos e processos com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes internos (acionistas, colaboradores) e externos (comunidade, consumidores e fornecedores).

Para Paladini (2004), a atividade de planejamento é considerada fundamental no esforço de produzir qualidade. É possível que a ação de planejamento seja a mais relevante na arte de gerenciar a qualidade, pois significa tomar decisões em tempo hábil, sem as pressões que a urgência do momento, muitas vezes, requer.

Planejar a qualidade é a atividade de escolher a melhor forma de fazer as coisas (eficácia), selecionar os recursos mais adequados para cada ação e envolver a mão-de-obra melhor qualificada (eficiência). Fundamenta-se em definir a melhor maneira de adequar os produtos ao seu uso e estruturar serviços fundamentais que agreguem valor ao trabalho da empresa. O ápice do trabalho está em determinar as melhores estratégias de competitividade, por selecionar, com calma e convicção, a melhor forma de atender ao mercado.

No planejamento da qualidade, é importante que se defina o escopo de longo prazo, mas sem descuidar de resultados no curto prazo, essenciais à motivação de todos os responsáveis pela qualidade (PALADINI, 2004).

Nesse contexto, deve-se ter presente que ações de longo alcance costumam ser complexas, por terem relação com cenários instáveis e por envolverem muitas variáveis. Um procedimento é desenvolver ações por etapas, sem perder a noção de todo o plano.

2.1.4 O foco no cliente

As organizações necessitam obter qualidade nos produtos e serviços, por conseguinte, satisfazer e compreender as expectativas dos clientes é o melhor modo para que os negócios possam prosperar e obter sucesso no mercado competitivo. O conceito de *product-out*, que significa ter o produto como principal objetivo do trabalho, produzido de acordo com o seu manual e funcionando de acordo com a especificação, está ultrapassado e não deve ser utilizado. O *product-out* deve ser substituído pelo conceito de *market-in*, que tem a satisfação do cliente como o principal objetivo do trabalho (SHIBA, GRAHAM e WALDEN, 1997).

Também faz parte do *market-in* (Shiba, Graham e Walden, 1997) o propósito de melhorar continuamente os processos para atender às mudanças solicitadas pelos clientes.

Para atingir a eficiência com a implantação do *market-in*, é necessário investir esforços em duas frentes:

- a. Conhecer exatamente o que o cliente quer e manufaturá-lo (produtos) de forma que funcione perfeitamente bem.
- b. Atender as necessidades dos funcionários para que a autoestima esteja sempre em alta e que eles estejam sempre empenhados em produzir com excelência.

Avelino (2005) destaca que em todos os níveis de atuação (individual, grupos de trabalho, organizações, indústrias, região), é imprescindível saber:

- Quem são seus clientes;
- Quais são as necessidades e expectativas dos clientes;
- Qual é o produto ou serviço que está sendo oferecido;
- Quais as expectativas ou medidas dos clientes;
- Qual é o processo para satisfazer as necessidades dos clientes;
- O produto está satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes;
- Quais ações são necessárias para melhorar o processo.

As empresas devem identificar seus clientes tanto interno quanto externo, a pessoa ou um grupo que recebe um trabalho para ser executado, que pode ser um produto ou serviço. Portanto, em uma empresa, os clientes são todas as pessoas com as quais os funcionários mantenham contato. Assim, cada funcionário deve ser considerado como um cliente e este, por sua vez, tem pelo menos um cliente.

2.2 Estratégias, planejamento estratégico, administração das estratégias

2.2.1 Estratégia

A gestão estratégica é um processo contínuo que interage com as informações e ações voltado para a melhoria dos processos da organização, esta gestão deve se integrar de forma adequada à empresa. Estas informações e conhecimento encontrados nas empresas são diferenciais mais competitivos atualmente do que os controles ou comandos, tão importantes em épocas passadas. Por esse motivo, é fundamental que existam processos de medição de desempenho, pois, é preciso mensurar antes de gerenciar.

A empresa precisa interagir com o seu ambiente interno e externo. Assim, a estratégia necessita do conhecimento que a organização tem desses ambientes. O conceito básico de estratégia está conectado à ligação da empresa com o seu ambiente, com isso se procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida (OLIVEIRA, 2004).

Daft (2006) sugere a estratégia em três níveis: estratégia em âmbito corporativo, estratégia em âmbito de negócios e estratégia em âmbito funcional. A estratégia em nível corporativo corresponde à combinação de unidades de negócio e linhas de produto da empresa, pertencendo, portanto, à organização como um todo. Em nível de negócios, a estratégia diz respeito a cada unidade de negócio ou linha de produto, o nível funcional, corresponde às estratégias que envolvem todas as principais funções, como finanças, P&D, marketing e manufatura.

2.2.2 Planejamento Estratégico

Segundo Cunha (1998), o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para o cumprimento da sua missão.

Kotler (1998) coloca que o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa, as mudanças e oportunidades de mercado. Tendo como objetivo central orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa, de forma a gerar lucros e crescimento satisfatórios.

O planejamento estratégico (Matos e Chiavenato, 1999) apresenta cinco características essenciais, como mostra o Quadro 3.

Planejamento estratégico é:	Contribuição
Adaptação da organização a um ambiente mutável	Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
Orientado para o futuro	A consideração dos problemas atuais é dada em função das barreiras que eles possam provocar para um desejado futuro.
Compreensivo	A participação de todos os envolvidos na organização é fundamental nesse aspecto.
Processo de construção de consenso	É preciso aceitação ampla aceitação em todos os níveis da organização para que o planejamento estratégico possa ser realizado.
Forma de aprendizagem organizacional	Constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e propenso a mudanças.

Quadro 3 - Características essenciais do planejamento estratégico

Fonte: Matos e Chianenato (1999).

Para se compreender o processo do planejamento estratégico, é preciso analisar a estrutura organizacional da organização, normalmente dividida em três níveis: alta administração (responsável pela alocação de recursos para cada unidade de negócio da empresa), unidades de negócios da empresa e produto. Assim, fica a cargo da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico para guiar a organização a um futuro próspero.

2.2.3 Administração das estratégias

Tavares (2005) aponta que a administração estratégica busca reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Objetiva assegurar as mudanças organizacionais necessárias para esse processo de implementação e a

participação dos vários níveis organizacionais envolvidos na tomada de decisão. A administração estratégica pode ser entendida como um conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, objetivando adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

O planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias, a fim de aproveitar as oportunidades do mercado e neutralizar as ameaças do ambiente. A administração estratégica é ampla, abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a compreensão e adoção de um modelo organizacional lógico com a implementação das estratégias organizacionais apresentadas.

Ainda, Tavares (2005) alerta que, devido ao ritmo intenso e à complexidade das mudanças do ambiente dos negócios, os conceitos e práticas relacionadas ao planejamento evoluíram desde sua abordagem financeira até a administração estratégica. Diante de pequenas diferenças na ênfase de conteúdo, é possível, em sua evolução, caracterizar suas várias fases, a partir de padrões comuns verificados em cada uma delas.

As inadequações do planejamento estratégico (Ferreira *et al.*, 2002) de médio e longo prazo devido às transformações principalmente tecnológica e do ambiente externo levam as empresas a se preocupar com a administração de suas estratégias.

Para Chiavenato (2004), a primeira função administrativa é o “planejamento”, uma vez o planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo.

A função administrativa (Chiavenato, 2004), “organização” está relacionada com a atribuição e agrupamentos de tarefas, formação de equipes ou de departamentos e alocação de recursos necessários. Segundo Andrade e Amboni (2007), organizar compreende a distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e da prestação de contas. A organização também expressa a distribuição otimizada dos recursos em uma empresa.

A função administrativa “Direção” (Chiavenato, 2004) envolve o uso de influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais. Dirigir, segundo Andrade e Amboni (2007) envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido da missão. Drucker (2002) considera

que dirigir não é um comportamento meramente passivo e adaptador; mas constitui em tomar medidas para fazer com que os resultados desejados aconteçam. Parte destas medidas inclui formar pessoas, para que elas contribuam efetivamente no alcance dos objetivos organizacionais. Esta visão está explícita no conceito de gestão apresentado por Drucker (2002).

A última função administrativa, mas não menos importante, é o “Controle”. Andrade e Amboni (2007) mostram que a função controlar demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados. O produto principal da função controle é a informação. Segundo Chiavenato (2004), controle pode ser entendido como a função administrativa relacionada com a monitoração das atividades, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos, permitindo as correções necessárias para atenuar desvios.

Nóbrega (2004) ressalta ao afirmar que a função controle é intervir para manter as coisas no rumo certo. Saber se está no rumo certo depende, dentre outras coisas, da avaliação dos indicadores utilizados pela empresa. O desempenho da organização precisa ser medido e avaliado.

As quatro funções administrativas (Figura 3) são totalmente interdependentes e devem estabelecer um movimento altamente dinâmico dentro do processo administrativo.



Figura 3 – A dinamicidade do processo administrativo
Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2007).

Portanto, o processo de Administração Estratégica deve seguir as características e peculiaridades de cada empresa. Apesar da dificuldade de se saber com certeza, se uma empresa está adotando a melhor estratégia, é possível reduzir os riscos de se cometerem erros por meio do acompanhamento do processo de administração estratégica.

2.2.4 Satisfação do cliente na estratégia das empresas

As organizações necessitam constantemente verificar se o seu desempenho está compatível com as premissas estratégicas estabelecidas. Pois, segundo Oliveira (2007), desvios do rumo estratégico traçado podem ter como consequência negativa a perda da competitividade, qualidade e perda de mercado. O gerenciamento dos processos de uma organização deve contar com indicadores que reflitam o seu desempenho e estejam alinhados com a consecução dos objetivos estratégico.

Kaplan e Norton (2001, 2004) e Oliveira (2007) ressaltam as principais premissas operacionais as quais norteiam as organizações na era da informação:

- Processos interfuncionais, transcendendo a especialização de habilidades.
- Ligação com clientes e fornecedores de produtos e serviços customizados para cada segmento.
- Escala global, rompendo com as fronteiras nacionais e propiciando a livre concorrência.
- Inovação, como fator preponderante da vantagem competitiva, induzindo a redução nos ciclos de vida dos produtos e incorporação de novas tecnologias.
- Trabalhadores de conhecimento, onde os funcionários agregam valor pelo que sabem e pelas informações os quais podem fornecer.

Pois, estas premissas deverão ser consideradas e equacionadas por meio de um gerenciamento integrado da organização. Nas palavras de Sink e Tuttle (1993), é o gerenciamento é o que cria e sustenta o nível de competitividade. A falta de uma estratégia integrada e estudo de modo sistemático fazem com que as intervenções de melhoria sejam menos eficazes e eficientes do que deveriam.

Fornell (1992) coloca que devido à competição internacional em mercados maduros e de pequeno crescimento, cada vez mais um limitado número de clientes é assediado por uma quantidade maior de fornecedores, ocasionando um efeito da competição de grande pressão sobre os preços. Desta forma, meios de competição os quais reduzem a elasticidade de preços são de grande importância, e um elevado nível de satisfação (Oliveira, 2007) pode ser um dos meios.

No início dos anos 1970 (Oliveira, 2007), a busca de *Market Share* torna-se um ponto chave das estratégias das empresas. Sua maximização era considerada uma forma de elevar a lucratividade e melhorar a economia do país em termos de eficiência produtividade.

No Quadro 4 é visualizado os fundamentos da estratégia de *Market Share* em relação à satisfação do cliente.

Características	Market Share	Satisfação do cliente
Empregados em:	Baixo crescimento ou mercados saturados	Baixo crescimento ou mercados saturados
Tipos de estratégia	Ataque	Defesa
Foco	Competidores	Clientes
Medida de sucesso	<i>Share</i> de mercado resultante da competição	Razão de retenção de clientes
Objetivo comportamental	Controlador, comprador	Fidelizar, comprador

Quadro 4 – Market Share X Satisfação do cliente

Fonte: Fornell (1992)

Conquistar *Market Share* é uma estratégia de ataque, enquanto criar satisfação do cliente é uma estratégia de defesa. Sucesso e fracasso na estratégia de *Market Share* são válidos em relação aos concorrentes. Para a estratégia de satisfação do cliente, sucesso e fracasso são avaliados pelo nível de retenção de clientes. Os custos, como decorrência, são maiores para o ataque devido ao maior esforço necessário para criar controles do que manter *status quo* (OLIVEIRA, 2007).

Altos níveis de satisfação podem produzir propaganda boca a boca favorável, e isso gera uma consequência positiva no *Market Share*. Mas, ganhos *Market Share* provocam aumento de heterogeneidade na base de clientes, podendo ocasionar na redução do nível de satisfação, em especial quando as preferências dos clientes não são homogêneas.

Assim, as decisões estratégicas de uma organização carecem de ser analisadas de diversos ângulos, a fim de que qualquer variação estratégica possa ser interpretada pelos vários setores envolvidos e não somente por uma visão

verticalizada dos impactos dessa decisão. Diante da análise sistemática ambiental, que se constitui dos ambientes externo (geral e operacional) e interno, a organização tem condições de prosseguir com o planejamento estratégico, realizando a segunda fase que consta da formulação estratégica.

2.3 *Balanced Scorecard*

Neste tópico BSC é estudado surgimento, propagação e aplicabilidade, das perspectivas do modelo. O *Balanced Scorecard* pode ser compreendido como um modelo de gestão da estratégia da empresa. A ferramenta não é somente um conjunto de indicadores, e sim um sistema gerencial eficaz que possibilita a implementação da estratégia, mantendo-a como referencial central no gerenciamento das empresas.

O BSC é um instrumento de gestão mais utilizado para melhorar o desempenho organizacional sendo aprovado por uma ampla gama de indústrias nos Estados Unidos e outros países (GUMBUS, BELLHOUSE e LYONS, 2003; INAMDAR, KAPLAN, e REYNOLDS, 2002; ZELMAN, PINK e MATIAS, 2003). Além disso, devido ao papel do BSC em proporcionando uma comunicação (Malina e Selto, 2001; Jusoh, Ibrahim e Zainuddin, 2007) eficaz da estratégia e do conhecimento e distribuição das informações, o BSC pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva para a organização.

Devido à carência de um modelo para organizar com efetividade a gestão estratégica das organizações, o BSC pode orientar a integração de ferramentas de desenvolvimento e gestão das operações e estratégias. Nos dias atuais, os gestores enfrentam dificuldade em trabalhar com um sistema coerente. Pois, os vários recursos de planejamento estratégico e de melhorias operacionais, são implantados de forma isolada e pouco integrada e coordenada entre elas (KAPLAN e NORTON 2008).

Estudos recentes sobre BSC têm mostrado que a tendência para usar a abordagem empírica baseada em pesquisas está ganhando força entre os pesquisadores. Alguns exemplos desses estudos são citados a seguir. Hoque e

James (2000) examinaram a relação entre o tamanho da organização, o estágio do ciclo de vida, posição no mercado, o uso do BSC e do desempenho organizacional.

Hoque, Mia e Alam (2001) examinaram empiricamente as relações entre a concorrência de uma organização de mercado, processos de manufatura e as práticas de medição de múltiplo desempenho usando a estrutura do BSC.

Malina e Selto (2001) utilizaram uma abordagem qualitativa na busca de evidências sobre a eficácia do BSC como uma estratégia de comunicação e dispositivo de controle de gestão. Olson e Slater (2002) investigaram o tipo de estratégia competitiva adotada, a ênfase colocada em cada dimensão do BSC, e o desempenho global percebida em mais de 200 empresas industriais.

Maiga e Jacobs (2003) investigaram empiricamente o efeito complementaridade/interação do BSC e do método ABC de custos sobre o desempenho organizacional.

2.3.1 Histórico

Com a necessidade de resolver problemas presentes nas organizações, como captar a complexidade do funcionamento da organização em uma ferramenta que traduzisse esses problemas, em 1992, os professores Kaplan e Norton iniciaram o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* (BSC).

Inicialmente tratado somente como sistema de medição, o BSC evoluiu para uma ferramenta de gestão estratégica. De acordo com Figge *et. al.* (2002), o BSC de Kaplan e Norton (1996) é uma ferramenta de administração que colabora com implementação de estratégias inter-relacionadas. Unindo atividades corporativas operacionais com não financeiras, que objetivam o alcance das estratégias de longo prazo da organização, o BSC apóia o alinhamento e administração de todas as atividades, de acordo com a relevância estratégica de cada uma delas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os estudos que o originou o BSC foram instigados pelo fato dos métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial. Estes estavam baseados em dados contábeis e financeiros, e tornando-se desatualizados e prejudiciais à capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. A aplicação do BSC em várias empresas privadas e

instituições sem fins lucrativos o consolidaram como um sistema gerencial estratégico.

O processo evolutivo do conceito do *Balanced Scorecard* para Herrero Filho (2005) compreende quatro fases distintas, como: ferramenta de mensuração, ferramenta de implementação da estratégia, sistema de gestão da estratégia e modelo de gestão estratégica integrada, como mostra a Figura 4.

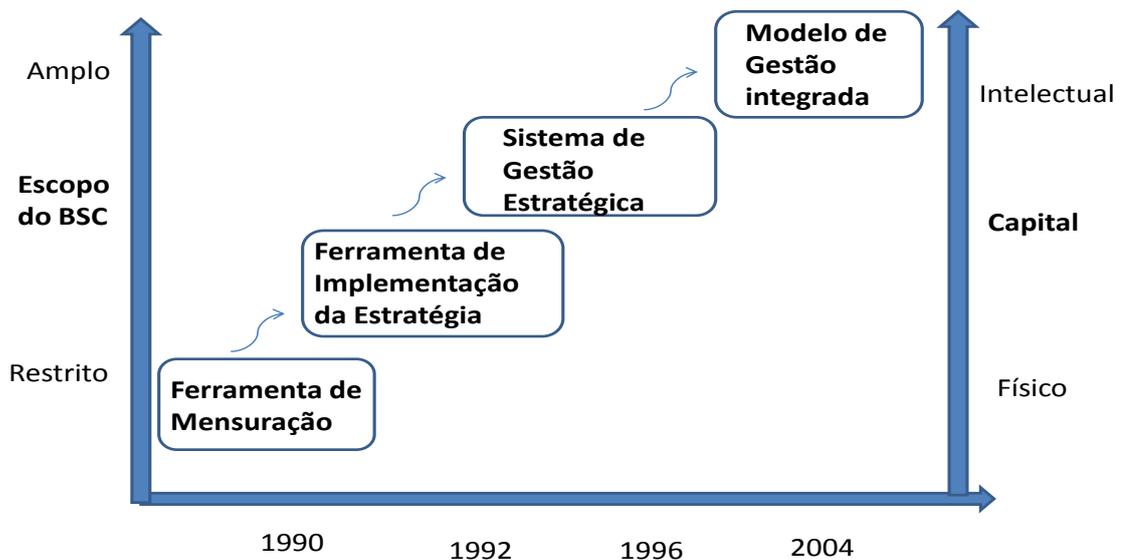


Figura 4 - A evolução do conceito do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Herrero Filho (2005, p. 27).

O enfoque principal do *Balanced Scorecard* é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

2.3.2 Definição

Kaplan e Norton (1997) enfatizam o BSC como um sistema de comunicação (Correa, 2005), mensuração, descrição e aprendizado estratégico. Também, Olve, Roy e Wetter (2001), salientam que o BSC é um sistema de aprendizagem estratégica. Campos (1998) e Kaplan e Norton (2000), o colocam como um

programa de mudança. Kaplan e Norton (2004), Frigo (2002), destacam o BSC como uma ferramenta de descrição e execução da dinâmica da estratégia. O Quadro 4 mostra a síntese das inferências do conceito de BSC.

Unidades de Análise	Material analisado	Autores e ano	Inferências
CONCEITO	A Estratégia em Ação	Kaplan e Norton (1997)	Sistema gerencial essencial de aprendizado, comunicação e mensuração da estratégia
	Cenário Balanceado	Campos (1998)	Incorpora a visão estratégica os além dos objetivos de longo e curto prazo, os objetivos de médio prazo (fatores críticos de sucesso).
	Organização Orientada para a estratégia	Kaplan e Norton (2000)	Incorpora ao BSC o propósito de atuar como um programa de mudança por meio dos princípios da organização orientada para a estratégia. Foco na implementação de novas estratégias.
	Condutores da <i>Performance</i>	Olve, Roy e wetter (2001)	Organização de Aprendizagem Controle do gerenciamento. Considera também os objetivos de médio prazo (fatores críticos de sucesso)
	Mapas Estratégicos	Kaplan e Norton (2004)	Introduz uma descrição da dinâmica da estratégia, partindo da definição dos temas estratégicos, classificação dos processos internos e descrição, medição e alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia.

Quadro 5 - Síntese das inferências do Conceito do BSC
Fonte: Corrêa (2005)

Ainda, Corrêa (2005), explica que o BSC é concebido como um sistema gerencial estratégico, holístico, sob uma abordagem sistêmica e integrada, de descrição, comunicação, aprendizado e mensuração da estratégia.

Todo o processo de uma empresa é beneficiado se esta estiver um Planejamento Estratégico implementado, pois este possibilita na administração desta, e também a planejar futuramente os seus objetivos e políticas, além de conduzir na alocação de recursos, fornecendo padrões claros de desempenho. Com isso, cada área deve ter o seu próprio planejamento, mas os objetivos setoriais devem estar interligados com os objetivos gerais da empresa.

Dentro das estratégias das organizações surge necessidade de realinhar e corrigir deficiências por meio de uma visão integrada e balanceada da empresa, a partir deste cenário, Kaplan e Norton desenvolveram a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) com o objetivo de ter um conjunto de medidas de desempenho que monitorasse a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessário para o crescimento futuro (KAPLAN E NORTON (1996).

Segundo Machado e Borinelli (2005), o BSC é utilizado para:

- identificar a estratégia e comunicá-la por toda a organização;
- unir as metas dos setores e dos indivíduos a ela;
- alinhar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos anuais;
- identificar e alinhar iniciativas estratégicas; e
- aprender e melhorar a estratégia mediante acompanhamento periódico do desempenho.

Com isso, o BSC evoluiu de um instrumento de avaliação de desempenho para um sistema de gestão estratégica.

Para Megliorini e Silva (2009), o BSC é utilizado como um sistema de gestão estratégica por meio do qual é possível: traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e indicadores; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas. Conforme apresentado na Figura 5. Kaplan e Norton desenvolveram quatro perspectivas com o objetivo de alinhar as ações da empresa com a sua estratégia.

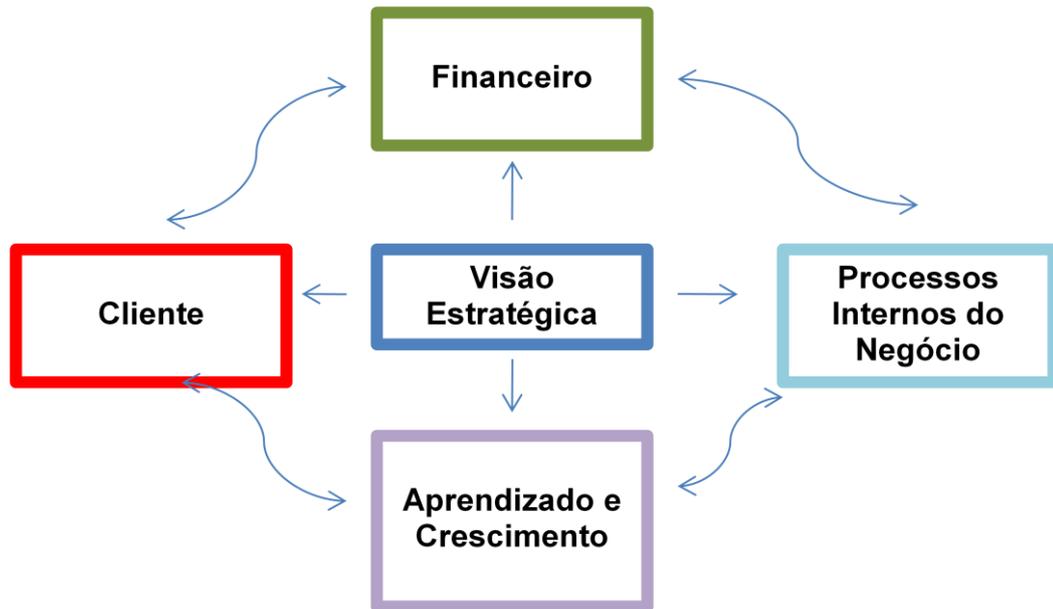


Figura 5 - Inter-relação das perspectivas no BSC
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Em cada perspectiva delimitam-se quais os objetivos a serem alcançados e, para analisar seus resultados, estabelecem-se os indicadores de desempenho. Por sua vez, os indicadores, permitem o acompanhamento da efetivação das estratégias. Trata-se de uma sequência de resultados que, se alcançados totalmente em uma etapa, conduzem ao sucesso da etapa seguinte.

2.3.3 Perspectivas

Com tantas mudanças no ambiente dos negócios, tem-se a necessidade de conhecer o mercado, para se obter o diferencial competitivo. Para tanta, foram introduzidas no BSC mais três perspectivas, além da financeira (que era basicamente a única utilizada até então); a perspectiva dos clientes, dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento. Desta maneira, Kaplan e Norton (1992) colocam a importância da mensuração, ou seja, o que não pode ser medido não pode ser gerenciado, assim desta maneira, foram introduzidas.

Para a escolha das estratégias, é necessário que seja referenciada a cultura da organização e de acordo com sua dinâmica dentro de sua estratégia. A seguir será detalhada cada uma das perspectivas que configura o BSC.

2.3.3.1 Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira serão apresentados os indicadores que irão demonstrar e evidenciar as receitas e utilização dos ativos e rentabilidade dos negócios.

Os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspectivas do BSC, pois as medidas financeiras desta perspectiva são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho mostram se a estratégia de uma empresa e sua implementação e execução colaboram para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997).

As medidas financeiras de desempenho indicam se o processo de implementação e execução de uma estratégia estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros.

O desenvolvimento do BSC deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem os objetivos financeiros à estratégia traçada pela empresa. Tais objetivos servem de foco para os demais objetivos e medidas apresentados pelas outras perspectivas do *scorecard* (NIVEN, 2005).

Dessa forma, os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas das demais perspectivas do *scorecard*.

As empresas que estão nos primeiros estágios de desenvolvimento (Kaplan e Norton, 1997), ou divisam oportunidades de crescimento extremamente rápido enfatizarão objetivos e indicadores da estratégia de crescimento da receita. As empresas mais próximas da maturidade no ciclo de vida enfatizarão os componentes de redução de custos e utilização de ativos, por serem poucas as oportunidades para a descoberta de novos clientes ou de expansão para novos mercados.

A maioria das empresas que se encontra no meio do ciclo de vida e, que aderem a uma estratégia de crescimento rentável, necessita do equilíbrio das contribuições proporcionadas pelas abordagens de crescimento da receita, de um lado, e de redução de custos e produtividade, de outro. Essas empresas

apresentarão um equilíbrio de indicadores entre as duas estratégias financeiras genéricas (CORRÊA, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (2000, 2001, 2004), a estratégia na perspectiva financeira depende do equilíbrio entre as forças contraditórias do crescimento e da produtividade. Ao abordarem a perspectiva financeira sob o enfoque não linear e dinâmico, colocam que a produtividade *versus* crescimento é o motivo frequente de fracasso estratégico. As organizações se confundem com as contradições aparentes e retrocedem ao comportamento unidimensional.

O ponto de partida da descrição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo de redução de custos e de melhoria da produtividade com os objetivos de longo prazo de aumento lucrativo da receita.

Rocha (2000), ao estudar a contribuição da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* para a gestão econômica das pequenas e médias empresas, argumenta que é necessário que a empresa não esteja direcionada para medição de resultado com base na lucratividade. Isto é, focada na rentabilidade ainda, que a gestão não esteja direcionada por medidas de desempenho base lucro (curto prazo), mas de agregação de valor (longo prazo).

Rocha (2000) recomenda que a nomenclatura adequada deveria ser perspectiva econômica, porque o objetivo não é medir o lucro, mas o retorno sobre o investimento. Os objetivos e medidas da perspectiva financeira devem estar de acordo com a estratégia da empresa. Para tanto a visão sistêmica deve ser adotada, com o objetivo de visualizar da empresa como um todo e das suas unidades de negócio, auferindo um maior grau de confiabilidade nas informações.

Assim, os objetivos e medidas financeiras apresentam um duplo papel para desempenhar: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir como meta principal (orientação) para os objetivos e medidas das outras perspectivas.

2.3.3.2 Perspectiva do Cliente

A satisfação e fidelização (Campos, 1998) do cliente e foco no mercado são o que impulsiona as empresas que pretendem crescer ganhar mercado. O BSC identifica os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio

competirá e as medidas do desempenho da unidade nestes segmentos – alvo. Kaplan e Norton (1997) salientam que, entre as medidas essenciais de resultado, estão a satisfação dos clientes, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos alvo.

Segundo Kaplan e Norton (2001), na perspectiva do cliente, o núcleo de estratégia de negócios é a proposição de valor para o cliente, que é o conjunto de produto, preço, atendimento, relacionamento e imagem que a empresa oferece. As estratégias definem como a organização se diferencia dos concorrentes para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes. Ainda Kaplan e Norton (2001) explicam que a proposição de valor é crucial para o sucesso da empresa, porque ajuda a organização a direcionar e melhorar seus processos internos para satisfazer seus clientes. Após a identificação de sua proposição de valor, uma empresa sabe quais as classes e tipos de clientes-alvo. Especificamente, as empresas que buscam uma estratégia de excelência operacional precisa para se destacar com preços competitivos, qualidade do produto, seleção do produto, prazo de execução e entrega no prazo.

Empresas que buscam uma estratégia de liderança do produto devem concentrar-se sobre a funcionalidade, características e desempenho de seus produtos e serviços. A perspectiva do cliente também identifica os resultados esperados de entregar uma proposta de valor diferenciada. Estes incluem quota de mercado em segmentos-alvo clientes, aquisição e retenção de clientes nos segmentos-alvo e a rentabilidade do cliente.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), na perspectiva do cliente, além de medidas essenciais de resultado (satisfação, retenção de clientes, participação em contas nos segmentos-alvo, lucratividade e aquisição de novos clientes), também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes. Dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos fornecedores.

Para Olve, Roy e Wetter (2001), a perspectiva cliente descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele. Portanto, os processos internos e os esforços de desenvolvimento da companhia devem ser direcionados para essa perspectiva. Segundo Maholland e Muetz (2002),

nesta perspectiva, as organizações determinam quem são seus clientes e identifica suas respectivas necessidades. Esta análise fornece a informação necessária para guiar serviços para específicos grupos de clientes, de forma a satisfazer suas necessidades específicas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), Campos (1998, pp. 88-89), as medidas que agregam valor para o cliente são englobadas em três categorias: atributos dos produtos ou serviços; relacionamento com os clientes; imagem e reputação. Por outro lado, Campos, (1998, p.50), adverte que existe uma diferença impactante entre os verbos satisfazer e reter. Satisfazer significa agradecer, contentar e cumprir requisitos. Reter vai mais longe, implica segurar, manter, conservar ao invés de perder os clientes.

Para Campos (1998, p. 67), o processo de ouvir a voz do cliente deve ser contínuo e de preferência com base nos contatos pessoais ou, pelo menos, personalizados. As organizações devem também ouvir clientes potenciais e os colaboradores destacar valores que por vezes não são evidenciados nos contatos com os clientes.

Segundo Kaplan e Norton (2000, pp. 98-99), a essência de qualquer estratégia de negócio é a conexão dos processos internos da empresa à melhoria dos resultados para os clientes é a proposição de valor apresentada aos clientes. Articulada com clareza, a estratégia fornece o alvo fundamental onde devem concentrar-se os temas estratégicos, os processos de negócio internos e a infraestrutura da organização. Kaplan e Norton (2000, p.100), observam que diferentes aspectos da proposição de valor adquirem maior importância, dependendo da estratégia:

- As empresas que adotam uma estratégia de excelência operacional precisam serem excelentes em indicadores de preço competitivo, qualidade percebida pelo cliente, tempo de processamento e pontualidade na entrega.
- As empresas que optam por uma estratégia de liderança do produto devem ser notáveis quanto à funcionalidade, características e desempenho de seus produtos e serviço.
- Empresas que seguem uma estratégia de intimidade com o cliente enfatizarão a qualidade do relacionamento com os usuários de seus produtos e serviços, e a de suas soluções.

Kaplan e Norton (2004) propõem a adoção de uma estratégia genérica de proposição de valor para o cliente, chamada *aprisionamento (lock-in)* a qual consiste na criação de altos custos de troca para os clientes. Constatase que a perspectiva dos clientes envolve objetivos estratégicos e medidas que agregam valor ao cliente, o que significa a busca da satisfação das necessidades e desejos dos clientes de forma contínua.

No entanto, cabe lembrar que com as mudanças rápidas oriundas do mundo globalizado, do avanço da tecnologia, exige das organizações a reavaliação contínua do que agrega valor para o cliente. Isto envolve monitorar constantemente as mudanças rápidas nos padrões de comportamento dos clientes, visando atender aos seus desejos e necessidades além de também identificar clientes potenciais.

2.3.3.3 Perspectivas dos processos internos

A perspectiva dos processos internos é desenvolvida logo após a criação das perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são etapas das atividades empreendidas dentro da organização que servem para a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Envolve os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um aspecto importante para o sucesso financeiro no futuro.

O BSC identifica os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Tais propostas têm a finalidade de: agregar valor atraindo novos clientes; e satisfazer às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

A abordagem do BSC resulta na identificação de processos inteiramente novos, para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Porém, os vetores de sucesso financeiro de longo prazo podem exigir que uma empresa constitua produtos e serviços completamente novos, que atendam às necessidades emergentes de clientes atuais e futuros.

2.3.3.4 Perspectivas do aprendizado e do crescimento

Oferece a base para a realização dos objetivos das outras perspectivas. Com esta perspectiva, identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo. Identificam-se, também, as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes, podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividades dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

A identificação da infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e recurso a longo prazo deverá ser realizada pelo BSC. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas a longo prazo para clientes e processos internos utilizando tecnologias e capacidades atuais.

2.3.4 Medidas ou indicadores de desempenho

As medidas (Pandey, 2005) indicam os progressos no sentido de alcançar o objetivo. Conforme Herrero Filho (2005) as medidas, ou indicadores, permitem avaliar até onde as atividades e ações que deveriam estar sendo desenvolvidas na organização estão progredindo. Indicadores são formas de medir como um objetivo pode ser alcançado. Por exemplo: se o objetivo é a expansão para novos mercados de consumidores, o indicador para medir o objetivo poderia ser a captação de novos clientes.

O *Balanced Scorecard* inclui tipicamente de oito para vinte e seis medidas (Rasila, Alho e Nenonen, 2010), e é importante para manter os pontos de vista equilibrados, de modo que há aproximadamente o mesmo número de medidas para cada ponto de vista. Algumas das medidas devem olhar para o passado, outras para o presente e alguns para o futuro. Igualmente, é importante encontrar um equilíbrio para as medidas financeiras e não financeiras.

Porém, não é suficiente apenas criar as medidas. Também é necessário manter os dados e medidas atualizados. As medidas são inúteis em longo prazo se não forem utilizadas para avaliar as ações empresariais e, quando necessário, corrigir os procedimentos dos negócios. A fim de tirar pleno proveito das medidas, também devem ser constantemente melhoradas e monitoradas a sua confiabilidade, validade e relações.

2.3.5 Mapa Estratégico

O BSC é uma ferramenta que onde se pode visualizar as estratégias e metas através de um mapa coerente com objetivos e metas de desempenho da empresa organizado em diferentes perspectivas citadas anteriormente (COUTINHO e KALLÁS, 2005). Assim, o mapa estratégico (Symnetics, 2003 e Costa, 2008) deve ser elaborado para descrever de forma clara a estratégia por meio dos objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas, em uma relação de causa e efeito. Cada objetivo terá de um a dois indicadores vinculados, com suas respectivas metas e planos pertinentes.

Segundo Boligon (2009) o mapa estratégico representa a interligação dos seguintes fatores: perspectivas organizacionais, objetivos estratégicos, metas da organização, as ações e os indicadores ou medidas de desempenho. Assim, neste modelo, é possível visualizar o BSC e entender como a estratégia deve ser trabalhada, para alcançar sucesso na sua implementação.

Kaplan e Norton (2004) desenvolveram o mapa estratégico para descrever, mensurar os ativos tangíveis e intangíveis, assim como compreender e refletir continuamente sobre a estratégia organizacional. O desenho do mapa estratégico colabora para uma melhor compreensão da estratégia, impulsiona a consciência estratégica na organização.

Na Figura 6 é apresentado os componentes e inter-relacionamentos da estratégia. Observa-se que o mapa estratégico especifica as relações de causa e efeito entre os temas estratégicos, objetivos e medidas traduzidas nas quatro perspectivas do *scorecard*.

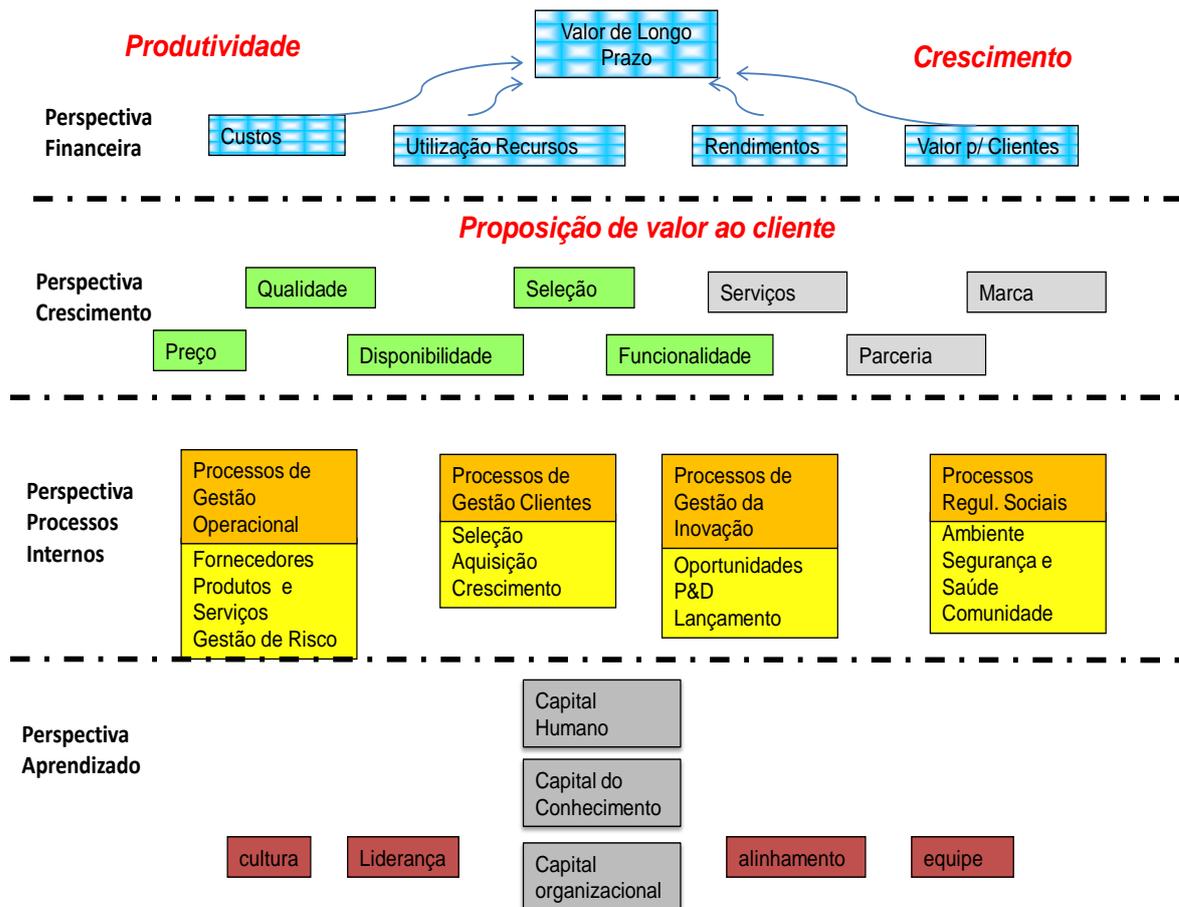


Figura 6 - O mapa estratégico representa como a organização cria valor.
Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

O mapa estratégico é um painel de controle que permite visualizar os diferentes itens do BSC, em uma organização, dispostos em uma cadeia de interdependência, que vincula os objetivos estratégicos com os indicadores, esses com as metas, estando ainda, essas últimas vinculadas com as ações.

O mapa estratégico pode ser comparado a um painel de controle, onde instrumentos apresentam de maneira clara e objetiva os resultados e as tendências para quatro grandes grupos de perspectivas: finanças, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento (GADELHA e MASI. 2007).

Desta forma, por meio do processo de monitoramento transformam-se as estratégias em resultados; é um modelo de gestão empresarial que traduz a estratégia das organizações em termos operacionais, facilitando a compreensão e contribuição de todos os processos operacionais (RAMBERSAD, 2004).

Assim, o mapa estratégico é um painel de controle que admite visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados esperados com os respectivos impulsores.

2.4 BSC e a relação com planejamento estratégico e gestão da qualidade

Nesta seção, buscar-se-á apresentar a relação do BSC com o planejamento estratégico e o conceito de Qualidade, essa última entendida aqui como tudo o que venha a agregar valor à organização. Desde um melhor relacionamento com os clientes, passando pela produção de um item que satisfaça perfeitamente a necessidade dos mesmos, até a maximização do valor de mercado que as empresas ganham com isso. A qualidade é discutida aqui, como um conceito amplo que vai muito além das características físicas e observáveis da produção de um produto, assim como da prestação de um serviço.

Dietschi e Nascimento (2007) citam que muitas empresas substituem o planejamento estratégico pelo BSC, como pressuposto de substituição de uma ferramenta mais antiga por uma mais moderna. Ou seja, substituir o Planejamento estratégico pelo *Balanced Scorecard*, uma vez que ambos se propõem a estabelecer estratégias que possibilitem alcançar metas a longo prazo.

O planejamento estratégico (Ruas, 2003) define quais serão as estratégias que irão nortear o comportamento de uma organização, assim sendo o BSC é uma apenas uma etapa do processo do Planejamento estratégico que trabalha na execução desta estratégia definida anteriormente.

Para Othman (2008), a ligação entre o BSC e o conhecimento dos prováveis cenários – ponderando as condições externas – fornece, às organizações, um processo mais completo para a formulação e execução estratégica. Lembrando ser a formulação ligada ao planejamento estratégico, e a execução ao BSC.

Na concepção de Corrêa (2005), o planejamento estratégico é o processo, o design que define a forma de conceber e implementar a estratégia organizacional. O BSC é um sistema gerencial de execução da estratégia, incorporado ao processo de planejamento estratégico da organização.

Para Mintzberg (2003), a principal semelhança entre o planejamento estratégico e o BSC, é que ambos aspiram estabelecer diretrizes de longo prazo e precisam formular ações que suportem o alcance das metas desejadas.

O BSC é uma ferramenta que busca explicar a visão estratégica da alta administração em um conjunto lógico de medidas de desempenho e que pode ser compreendida por todos na organização. Desta forma, isto poderá contribuir de forma decisiva para o atingimento dos objetivos propostos pelo planejamento estratégico por meio do BSC.

Sob essa ótica da qualidade, o BSC auxilia no desdobramento da estratégia, tem o propósito de trabalhar conjuntamente os principais processos da organização para alcance da mesma.

Os processos gerenciais (Boligon, 2009) necessitam mudar ou adaptar-se para manterem competitivos no mercado e atender as requisições solicitadas, seja de clientes externos, seja de padrões de normas a serem seguidas ou, até mesmo, de requisitos de fornecedores.

Assim, o trabalho com o BSC apresenta-se com o intuito de melhorar os processos gerenciais, buscando a sua máxima adequação às mudanças impostas pelo ambiente e agregando qualidade sob a ótica mais técnica (e não subjetiva) de uma organização.

2.5 Ferramentas de avaliação da satisfação do cliente

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), desenvolveram um instrumento de mensuração da qualidade percebida pelo cliente, denominada Escala SERVQUAL, que consiste num questionário de duas declarações afirmativas, fazendo referência à expectativa do cliente e à sua percepção da qualidade. Para não comprometer a confiabilidade das escalas de medição, a atenção deve voltar-se à elaboração de um número suficiente de perguntas para representar a totalidade dos atributos que contemplam o conceito de determinantes escolhidos. O número insuficiente de perguntas ou falta de abrangência dos conceitos utilizados, podem prejudicar a confiabilidade das escalas.

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um modelo denominado SERVPERF, baseado somente na percepção do desempenho. Para justificar seu modelo, Cronin

e Taylor ressaltam que a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo de satisfação, ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção de desempenho.

Outra ferramenta usada para mensurar a qualidade é desdobramento da função da qualidade - *Quality Function Deployment* (QFD), desenvolvida por Akao e Mizuno na década de 1960 e tem como objetivo gerenciar o processo de desenvolvimento de produto e serviço, tendo o foco principal atender as necessidades, as expectativas e desejos dos clientes, na procura por atendê-las da melhor forma possível. (PEIXOTO e CARPINETTI, 1999). O QFD é o desdobramento sistemático das relações entre os requisitos definidas pelo consumidor e as características estabelecidas para o desenvolvimento de novos produtos.

2.5.1 Modelo Kano

Com o objetivo analisar a percepção dos clientes quanto aos atributos da qualidade definida pelo Modelo criado por Kano que ponderou com uma perspectiva diferente para a análise de oportunidades de melhoria, considerando a relação não linear entre desempenho e satisfação. O modelo auxilia na compreensão de como os clientes avaliam e percebem atributos da qualidade (LÖFGREN e WITELL, 2005).

As experiências anteriores dos clientes nos serviços são uma fonte importante de mudanças nas categorias dos atributos do Modelo. Kano (2001) sugere que o grau em que os consumidores estão expostos a atributos, influenciarão a dinâmica de atributos. Por exemplo, um cliente de serviço de bibliotecas online inexperiente pode perceber um serviço de busca de livros com a opção de busca por título e por autor como sendo altamente interativo e classificá-lo como um atrativo (A) atributo.

No entanto, um cliente de serviço de biblioteca online experiente, habituado com o mecanismo de busca, pode classificá-lo como atributo obrigatório (O). Portanto, os clientes com diferentes experiências poderão classificar o mesmo atributo em diferentes categorias de Kano. Forsythe *et al.* (2006) reforça que há diferenças de percepção nos benefícios comerciais entre consumidores experientes

e inexperientes, mas não em suas percepções de risco. Kano (2001) havia sugerido mudanças na satisfação do atributo de relações ao longo do tempo e ainda identificou um padrão específico de variação: Neutro (N), Atrativo (A), Unidimensional (U) e obrigatório (O). Contudo, não há nenhuma evidência para uma seqüência estrita de mudanças nas relações de satisfação de atributo ao longo do tempo.

O Modelo Kano de Qualidade Atrativa e Obrigatória (Kano, 1984; Berger Blauth, Boger, 1993; Matzler *et al.*, 1996; Tontini e Santana, 2007) faz distinção entre três tipos de atributos de produtos ou serviços que influenciam a satisfação do cliente:

- **Atributos obrigatórios.** Os atributos obrigatórios preenchem as funções básicas de um produto. Se esses atributos não estiverem presentes ou seu desempenho for insuficiente, os clientes ficarão extremamente insatisfeitos. Por outro lado, se esses atributos estiverem presentes ou forem suficientes, eles não vão trazer satisfação. De fato, os clientes vêem esses atributos como pré-requisitos. Os atributos obrigatórios geralmente não são exigidos explicitamente pelos clientes, quando estes são interrogados sobre o que é importante em um produto ou serviço.
- **Atributos unidimensionais.** Quanto a esses atributos, a satisfação do cliente é proporcional ao nível de desempenho – quanto maior o nível de desempenho, maior será a satisfação do cliente e vice-versa. Geralmente atributos unidimensionais são exigidos explicitamente pelos clientes.
- **Atributos atrativos.** Esses atributos são pontos chave para a satisfação do cliente. O atendimento desses atributos traz uma satisfação mais que proporcional. Porém, eles não trazem insatisfação se não forem atendidos.

Além desses três tipos diferentes de atributos, podem-se identificar mais dois:

- **Atributos neutros e reversos.** Atributos neutros são aqueles cuja presença não traz satisfação, nem a sua ausência traz insatisfação. Exemplos de atributos neutros são aqueles que nunca ou apenas raramente são usados pelo cliente. Atributos reversos são aqueles cuja presença traz insatisfação.

A identificação dos atributos dentro do Modelo Kano (KANO, 1984) está baseada num questionário, no qual o cliente indica sentir-se satisfeito ou insatisfeito com uma determinada situação. Na Figura 7, é visualizado o Modelo Kano e a qualidade atrativa.

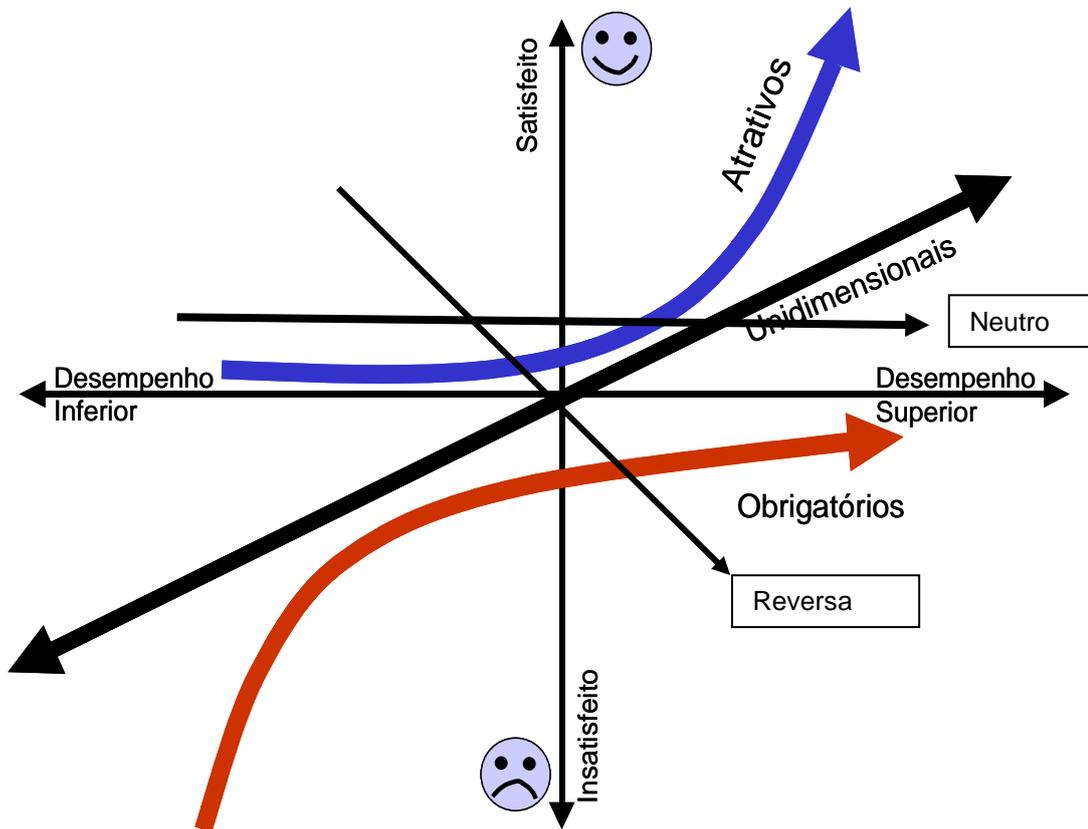


Figura 7 - Modelo de Kano de Qualidade Atrativa
Fonte: adaptado de Löfgren e Witell, 2005.

A posição das linhas que separam (Tontini, 2011) os quadrantes é arbitrária, variando de acordo com o tipo de produto ou serviço analisado segundo o pensamento do time de projeto. Se uma percentagem de 50% de clientes insatisfeitos for considerada muito alta para a separação entre um atributo atrativo e unidimensional, a linha de separação desses quadrantes pode ser realocada para, por exemplo, -0,30. Se o time de projeto definir que um atributo, para ser considerado atrativo, deve trazer um grande número de clientes satisfeitos, a linha que separa os quadrantes neutro e atrativo pode ser realocada para, por exemplo, 0,70.

A idéia básica do Modelo de Kano é amplamente aplicada em muitas áreas e pesquisas (Schvaneveldt, Enkawa e Miyakawa, 1991; Matzler e Hinterhuber, 1998; Anderson e Mittal, 2000; Fuchs, 2002; Zhang e Von Dran, 2002; Matzler, Fuchs e Schubert, 2004; Kuo, 2004; Fuller e Matzler, 2007, Liu e Wu, 2008) e mostra-se ser uma ferramenta útil na análise das características de satisfação do cliente. O modelo também foi adotado por muitos pesquisadores para assegurar um melhor desenvolvimento em diversos setores, tais como serviços de logística, design do site, estudos de confiabilidade e design de carros (Huiskonen Pirttilä, 1998; Tan, Xie e Shen, 1999; Shen, Tan e Xie., 2000, Zhang e Dran, 2001; Kuo, 2004; Shahin, 2004; Baki *et al.*, 2009).

O modelo ilustra a relação entre a satisfação do cliente (Figura 8) e desempenho da qualidade (percepção do cliente). Além disso, cada categoria, respectivamente, afeta a satisfação do cliente de uma forma diferente.

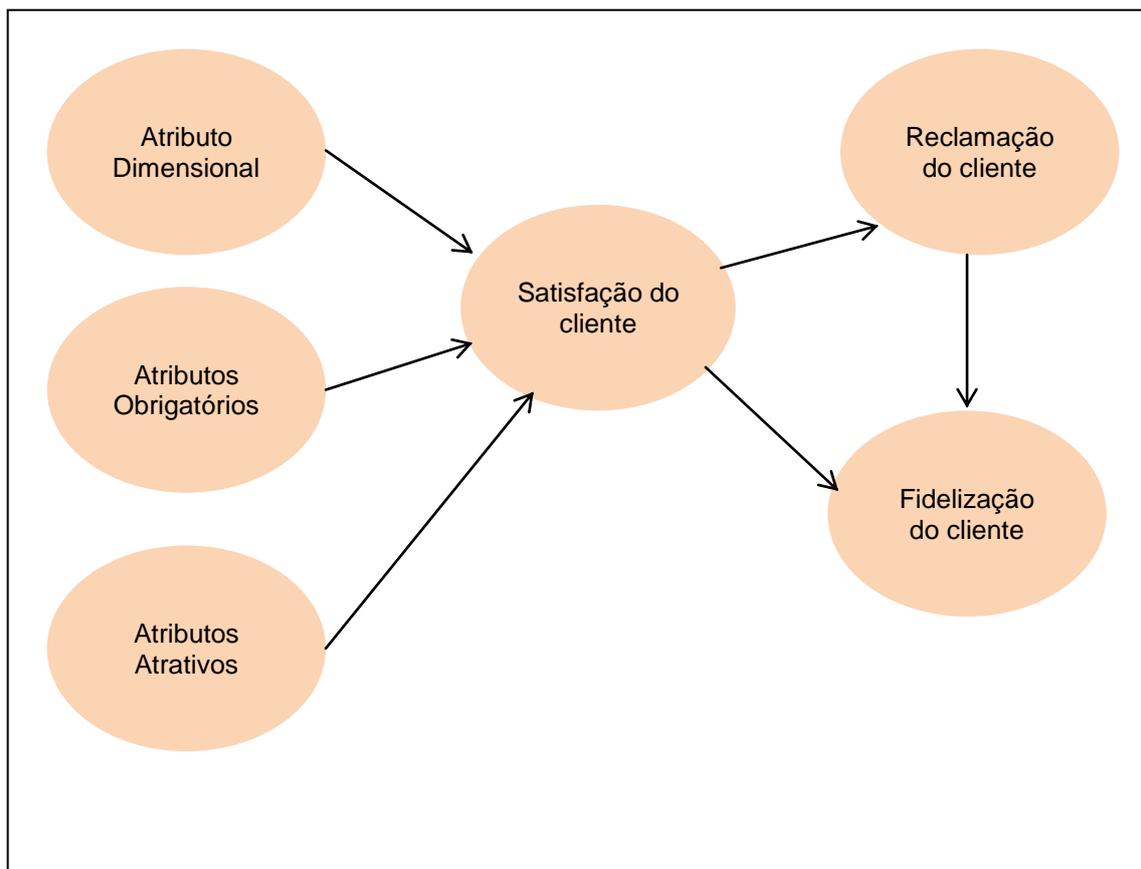


Figura 8 – Estimação do Modelo Kano
Fonte: Lee *et al.* (2009)

De acordo com o Modelo de Kano, a satisfação do cliente contém três antecedentes (Lee *et al.*, 2009), logo da satisfação derivada do Modelo de Kano.

Portanto, a compreensão dos resultados da satisfação do cliente (Szymanski e Henard, 2001; Yu *et al.*, 2005), incluindo a fidelidade dele (Bei e Chiao, 2001) e a intenção de continuar a fazer negócios com uma empresa em particular é importância central para os comerciantes (Burnham, Frels e Mahajan, 2003). O estudo de Szymanski e Henard (2001) analisou as queixas e a fidelização dos clientes.

A satisfação leva a uma maior fidelidade do cliente (Anderson e Sullivan, 1993; Fornell, 1992; Yang, 2004), pois com a maior lealdade, pode-se garantir lucros (Bolton, 1998), reduzido o custo de futuras transações (Reichheld e Sasser, 1990) e a elasticidade-preço diminuiu (Anderson, 1996), ainda minimizando a probabilidade de os clientes migrarem para outras empresas que apresentem melhor qualidade e satisfaçam seus desejos.

2.5.2 Etapas para a aplicação do Modelo Kano

A primeira etapa para a identificação dos atributos é a execução de uma pesquisa qualitativa. A utilização de grupos de foco com clientes nesta fase é muito comum, porém institutos utilizam entrevistas individuais, tendo este correspondido com mais eficiência (FIGUEIREDO, 2005).

O segundo passo (Figueiredo, 2005) é a construção do questionário do Modelo Kano. O questionário tem o objetivo de classificar os atributos identificados nas cinco dimensões sugeridas pelo modelo (atrativo, obrigatório, unidimensional, reverso ou neutro) e é formulado de forma que o respondente indica se o entrevistado sente-se satisfeito ou insatisfeito com uma determinada situação ou com relação ao atributo citado. Inicialmente, uma situação onde um atributo específico está presente ou tem desempenho suficiente é apresentado, em seguida uma situação que negativa o questionamento anterior.

A terceira etapa é quando os questionários são agrupados, faz-se a classificação dos atributos. A combinação das respostas funcional e desfuncional determina a classificação do atributo, com unidimensional (U), atrativo (A), muito

atrativo (MA), obrigatório (O), muito obrigatório (MO), neutro (N), questionável (Q) ou reverso (R) para os clientes entrevistados. (FIGUEIREDO, 2005).

Finalmente a quarta etapa após a classificação do atributo, que deve ser feita para cada respondente, faz-se a tabela resumo com as contagens e os percentuais de cada um. Após a classificação de todos os atributos e a contagem percentual em cada um dos respondentes, calcula-se o coeficiente de satisfação do consumidor. Este índice é expresso em valores negativos, indicando insatisfação e positivos, indicando satisfação.

A partir do questionário e da tabulação dos dados, é aplicado o modelo descrito por KANO (1994), que define etapas de prioridades para avaliações de produtos e serviços. Por meio da combinação das respostas para a forma funcional e disfuncional da pergunta, pode-se classificar, segundo o cliente, um atributo em atrativo, unidimensional, obrigatório, neutro, reverso ou questionável (Tabela 1).

Resposta dos alunos		Questão disfuncional (negativa)				
		1 Eu gosto disto desta maneira	2 Eu espero que seja desta maneira;	3 Eu fico neutro	4 Eu posso aceitar que seja desta maneira	5 Eu não gosto desta maneira
Questão funcional (positiva)	1 Eu gosto disto desta maneira	Q	A	A	A	U
	Eu espero que seja desta maneira;	R	N	N	N	O
	3 Eu fico neutro	R	N	N	N	O
	4 Eu posso aceitar que seja desta maneira	R	N	N	N	O
	5. Eu não gosto desta maneira	R	R	R	R	Q

Tabela 1 – Extração da classificação segundo Modelo Kano

Nota: Q - Questionável, A - Atrativo, U – Unidimensional, O – Obrigatório, N – Neutro, R – Reverso.

Fonte: Matzler *et al.*, 1996.

Para cada atributo citado, o cliente responde uma questão funcional e outra disfuncional com cinco alternativas diferentes, onde por meio da combinação das respostas, para as formas funcionais e disfuncionais que é determinado a classificação do atributo no caso atrativo, obrigatório, reverso, neutro ou questionável.

O coeficiente de satisfação do cliente pode ser utilizado em conjunto com o Modelo Kano, este coeficiente aponta a porcentagem de clientes que se satisfazem

com a existência ou suficiência de um atributo, e a porcentagem de clientes que ficam insatisfeitos com a ausência ou insuficiência (Berger, Blauth e Boger., 1993). O coeficiente de satisfação do cliente é determinado através de dois índices: coeficiente de satisfação (CS) e coeficiente de insatisfação (CI).

As Equações 1 e 2 mostram como calcular o coeficiente de satisfação conforme Löfgren e Witell (2005), onde:

Legenda:

CS: Coeficiente de Satisfação

CI: Coeficiente de Insatisfação

A: Atrativo

U: Unidimensional

O: Obrigatório

N: Neutro

$$CS = \frac{\%A + \%U}{\%A + \%U + \%O + \%N} \quad (1)$$

$$CI = \frac{(\%U + \%O) * -1}{\%A + \%U + \%O + \%N} \quad (2)$$

As equações anteriores o número positivo indica que a satisfação do cliente aumenta se o determinado atributo do produto e/ou serviço estiver presente; um número negativo indica que a satisfação do cliente diminui caso o atributo do produto e/ou serviço estiver ausente. Um coeficiente próximo ao número um indica grande influência na satisfação do cliente; um coeficiente próximo a zero significa que certo atributo tem pouca influência na satisfação do cliente. Na Equação 2, o sinal de -1 no coeficiente de insatisfação (CI) serve para reforçar o aspecto negativo da insatisfação que está sendo medido (SAUERWEIN *et al.*, 1996).

O Coeficiente de Satisfação do Cliente não leva em consideração em seu cálculo, o número de clientes que assinalaram (Tontini, 2011) o atributo como reverso. Mas, se um atributo apresentar um índice reverso significativo, o Coeficiente

tenderá a classificá-lo como neutro ou atrativo. Portanto, cuidado deve ser tomado para se analisar o percentual de reverso de cada atributo.

Tontini (2011) alerta que, quando na elaboração do questionário para coleta de dados, uma série de cuidados devem ser tomados. A seguir, são apresentadas algumas orientações para a elaboração, aplicação e análise do questionário do Modelo Kano.

- Por meio de um grupo de foco, iniciar perguntando aos clientes o que eles acham ser importante ou o que eles gostariam de receber junto com o produto ou serviço em questão.
- Caracterizar o cliente de modo que seja possível estratificar as respostas e estudar a classificação dos atributos entre diferentes grupos de clientes.
- Definir os atributos de forma específica. Atributos definidos de forma ampla induzem a uma compreensão subjetiva sobre o que está sendo perguntado, havendo a tendência de dispersão entre as respostas dos diferentes clientes.
- Não misturar diferentes atributos em uma mesma questão.
- Evitar, sempre que possível, o uso da palavra "não". Isso poderá resultar em um número elevado de respostas unidimensionais, mesmo para requisitos atrativos. Em alguns casos, por necessidade de entendimento, não há alternativa senão utilizar a palavra "não". Se este for o caso, é melhor utilizá-la do que ter subjetividade no entendimento da questão por parte do entrevistado.
- Misturar as perguntas de forma aleatória, evitando que as perguntas funcionais e desfuncional fiquem uma logo abaixo da outra, traz melhores resultados. Isto diminui respostas do tipo satisfeito/insatisfeito de forma automática devido ao cliente entender que estará perdendo algum benefício na questão desfuncional.
- Ao utilizar o Coeficiente de Satisfação do Cliente para analisar a classificação dos atributos, não esquecer de analisar separadamente o grau de reverso que um atributo apresenta.

- O Modelo Kano procura medir o grau de satisfação que um atributo pode trazer a um produto ou serviço, e não o grau de satisfação atual dos clientes com aquele atributo. Porém, se os consumidores entrevistados forem clientes atuais do produto pesquisado, suas respostas serão influenciadas pelo desempenho atual, e isto deverá ser levado em consideração. Consumidores potenciais, que não tiveram contato com a situação atual, tenderão a classificá-la como obrigatória. Se os dois públicos forem misturados, as respostas poderão estar dispersas por diversas classes.

Por meio da aplicação do Modelo Kano de satisfação do cliente, é possível ter uma visão sistêmica de organização, além de direcionar investimentos para os requisitos que são importantes para os clientes internos e externos. Quando aplicada aos clientes internos, poderá oferecer um conhecimento das condições importantes para o processo produtivo e os departamentos envolvidos. É uma ferramenta de grande auxílio na tomada de decisões.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo discorre sobre os aspectos metodológicos da pesquisa realizada a partir do estudo da fundamentação teórico, descrito no capítulo anterior, que proporcionou embasamento para o propósito que consiste na proposta metodológica de focar a satisfação dos clientes de cooperativas agroindustriais por meio da integração do Modelo Kano com o *Balanced Scorecard*.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A estrutura da investigação é definida pelo delineamento da pesquisa, é neste momento onde é desenvolvida a forma para obtenção das respostas para as perguntas da pesquisa. Com esse pensamento, foi formulado um estudo de caso, pois é a metodologia mais adequada para confirmação da pesquisa, segundo Yin (2005) é o estudo empírico que investiga um fenômeno atual no contexto social, geralmente considerando que as delimitações entre o fenômeno e o contexto onde insere não são claramente definidas.

Com o objetivo de analisar a satisfação dos clientes internos e externos da cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços, foi utilizada a ferramenta de pesquisa de satisfação Modelo Kano de qualidade atrativa na qual identifica atributos de qualidade, integrando com o *Balanced Scorecard*, empregando como ferramenta para o desdobramento das estratégias organizacionais, pretendendo influenciar na melhoria da qualidade.

Para alcance dos fins pretendidos, foi feito um levantamento na organização utilizando as técnicas do BSC e o Modelo Kano em busca de agregação de qualidade em seus processos administrativos e operacionais, os levantamentos foram realizados por meio de questionários com características das ferramentas utilizadas, aplicados aos clientes internos e externos.

3.2 Caracterização dos Tipos de Pesquisa

Para efetivação dos propósitos do estudo foram utilizados os seguintes tipos de pesquisa: pesquisa exploratória; pesquisa bibliográfica; aplicação de questionários elaborados de análises qualitativas e quantitativas e da tabulação de seus resultados; estudo de caso e pesquisa descritiva.

Partindo para a abordagem dos tipos de pesquisa utilizados, ressalta-se que, por intermédio da pesquisa exploratória, obtém as idéias para a definição do problema a ser objeto de estudo nesse trabalho. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, buscando o aprimoramento de idéias. Ainda o mesmo autor afirma que a pesquisa exploratória pode envolver: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a sua compreensão.

Como esta pesquisa tem como finalidade obter informações e conhecimentos sobre o problema para o qual se procura uma resposta, por meio de coleta e análise de dados, daí este estudo caracterizar-se como pesquisa de campo, pois esta tem o objetivo de obter informações e conhecimentos sobre o problema para o qual se procura uma resposta, por meio de coleta e análise de dados.

Segundo Cauchick Miguel (2010), a pesquisa exploratória ocorre nos estágios iniciais de uma pesquisa sobre o fenômeno, quando o objetivo é adquirir uma visão inicial sobre um tema e fornecer base para uma *survey* mais detalhada. Usualmente, não tem um modelo conceitual definido e as variáveis de interesse necessitam ser mais bem escolhidas.

A pesquisa bibliográfica é o embasamento teórico que é preciso ter para obter o conhecimento do assunto e, posteriormente, estudar a prática e fazer comparações. Esse tipo de pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (2001) tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

A pesquisa bibliográfica, apresentada no capítulo de fundamentação teórica, foi de extrema importância para compreensão do assunto em estudo. Essas informações deram base para ir a campo e, obter subsídios ao alcance dos objetivos pretendidos.

Ainda este estudo é de característica pesquisa qualitativa. Roesch (2005) destaca que a pesquisa qualitativa é extremamente apropriada quando o objetivo é a proposição de planos, ou seja, a aplicação de modelos teóricos a situações práticas

da vivência organizacional. Para Vieira (2006), a pesquisa qualitativa oferece descrições fundamentadas e explicações referentes a processos em contextos organizacionais. Fornece ainda maior flexibilidade para adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional.

Na pesquisa de campo, é utilizado o estudo de caso segundo Gil (1996), está ligada à prática, onde sua aplicabilidade é de maior utilidade na pesquisa exploratória. Segundo Yin (2005), o estudo da gestão de uma organização enquadra-se nessa descrição, pois apesar de se conhecer as diversas variáveis em análise, os vínculos causais entre elas são complexos demais para uma análise quantitativa.

A base da pesquisa de campo é a documentação direta, o levantamento de dados é realizado no local onde ocorrem os fenômenos com o objetivo de obter informações sobre um problema, ou confirmar uma hipótese, ou descobrir novas relações entre fatos por meio da observação. Sendo uma forma de coleta que permite a obtenção de dados sobre um fenômeno de interesse, da maneira como este ocorre na realidade estudada.

A coleta de dados da pesquisa de campo está ligada diretamente com local onde está sendo realizado o estudo, sendo uma vantagem significativa. Quando não se tem conhecimento de toda a população para geração de uma amostragem estatística, recorre-se a uma amostra não-probabilística. Esta situação ocorre com muita frequência na prática. Como no estudo realizado, não se tem dados que comprovem a totalidade de clientes externos. Deve-se notar que, em geral, estudos realizados com base nos elementos da população amostrada terão, na verdade, seu interesse de aplicação voltado para os elementos restantes da população.

Nesta pesquisa utilizou-se amostragem não-probabilística para coleta de dados de clientes externos, mesmo tendo a possibilidade de atingir toda a população, retira-se amostra de uma parte, que seja prontamente acessível, neste caso, recolhe-se uma amostra da população que consome os produtos da cooperativa. Deve-se notar que, em geral, estudos realizados com base nos elementos da população amostrada terão, na verdade, seu interesse de aplicação voltado para os elementos restantes da população. Assim que, neste caso os 100 respondentes estão representando a totalidade da população de clientes externos.

Para a pesquisa de clientes internos os dados foram coletados da totalidade da população que corresponde a 13 colaboradores. Para a coleta de dados foi

elaborado um questionário para clientes internos que se encontra no Anexo A e outro para clientes externos que se encontra no Anexo B. Os questionários tanto de clientes internos como de externos tem características do Modelo Kano, que faz análise através de atributos da qualidade.

Outro instrumento de coletas de dados foi por meio de reuniões com os gestores, para formulação do *Balanced Scorecard*, foram desenvolvidas em reuniões de planejamento, nas quais estavam presentes as unidades colaborativas e seus gestores.

3.3 Análise dos dados

Após a coleta dos dados, a análise e interpretação dos dados são bastante correlatas. Triviños (1992) ressalta que, independente da técnica de coleta de dados utilizada, os resultados devem atender às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação. Neste contexto, buscou-se analisar e interpretar os dados com o intuito de responder os objetivos propostos pela pesquisa.

3.4 Ambiente da pesquisa

O trabalho foi desenvolvido em uma cooperativa industrial de laticínios em Santa Maria, onde esta usina recebe diariamente 3500 litros de leite por dia para a produção de leite fluído integral e desnatado, iogurtes natural e sabores, queijos de vários tipos, doce de leite, creme de leite, sorvetes e sobremesas integram a linha de produção.

4 DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo tem como propósito, apresentar a discussão dos dados coletados na cooperativa, um processo de integração das ferramentas BSC e Kano. Essa sistemática, com ênfase na satisfação dos clientes internos e externos da cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços utilizando a integração do Modelo Kano com o *Balanced Scorecard*, que permitirá à equipe gerencial, uma melhor visualização e entendimento dos benefícios e dificuldades na satisfação dos clientes.

Com isso, pretende-se agregar conhecimento às pessoas que pertencem à gerência da cooperativa, conseqüentemente, auxiliar no progresso e crescimento da organização, alavancando seus resultados em termos da qualidade inserida nos processos organizacionais. Kaplan & Norton (1997) afirmam que o BSC destaca a importância de investimentos futuros que devem ser feitos não apenas em áreas tradicionais de investimento como novos equipamentos e desenvolvimento de novos produtos. Portanto, as empresas devem investir na infraestrutura de pessoal, sistemas e procedimentos se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro em longo prazo.

Porque, sem dúvida, quanto mais se conhece os processos de uma organização, tanto os operacionais, quanto os administrativos, mais fácil o controle sobre os mesmos, sabendo-se o momento de intervir com ajustes nas ações, a fim de evitar não conformidades nas atividades realizadas.

É coerente reforçar a diferença entre o Planejamento Estratégico e o BSC, sendo que o primeiro está focado na definição da estratégia organizacional e, o segundo na implementação da mesma. (BOLIGON, 2009).

Após o diagnóstico levantado por meio de entrevistas com a administração da empresa, observou que a mesma não tem Planejamento Estratégico definido, o que é fundamental para a implantação da ferramenta BSC, pois é necessário estar claro a definição da missão, dos valores defendidos, do conhecimento da organização e do seu meio envolvente, através dos respectivos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e de política de qualidade.

Assim, o BSC não pode prosperar num ambiente em que atributos básicos não estejam presentes, sejam eles ligados à estrutura do sistema de informações ou mesmo aos recursos humanos envolvidos na sua utilização.

As dificuldades foram minimizadas em função dos colaboradores da administração da organização já estarem familiarizadas com os conceitos principais do planejamento estratégico. Esse fator impulsionará a implantação do BSC na cooperativa, garantindo maior aderência e comprometimento dos colaboradores da empresa em torno da estratégia estabelecida.

Neste caso, a empresa necessita de uma cultura organizacional de gestão direcionada ao planejamento estratégico e uma política de medição de desempenho. Logo, sendo estes requisitos importantes para o sucesso do programa, a sua ausência acarretará prejuízos significativos tanto na elaboração do mapa estratégico quanto na implantação do BSC.

Objetivo do uso do BSC na cooperativa é a necessidade de buscar novos clientes, por isso, quer criar indicadores na perspectiva cliente. Para a definição destes indicadores e objetivos estratégicos, foi traçado o mapa que delinea as atividades em prol do aumento de novos clientes, pois a cooperativa foi reativada há pouco, após 2 anos sem exercer atividades, como mostra o mapa estratégico na figura 9:

Legenda:

1. Índice de satisfação dos cooperados	26. Embalagens dos Produtos;
2. Índice de comprometimento com os propósitos da cooperativa	27. Acompanhamento pós-venda;
3. Educação cooperativa	27.a. Fidelização;
4. Colaborados	28. Atendimento as reclamações;
5. Dirigentes	29. Flexibilidade de negociação;
6. Cooperados	30. Medidas de satisfação;
7. Novos fornecedores	31. Marketing;
8. Novas tecnologias	32. Integração com a comunidade;
9. Novos Produtos	33. Realização profissional do colaborador
10. Novos Processos	34. Comprometimento da administração e interação com os colaboradores
11. Plano de Mídia	35. Reconhecimento no trabalho;
11.a. Índice de inserção de inovação	36. Compreensão e valorização das idéias e sugestões;
12. Qualidade	37. Oportunidades de treinamento e desenvolvimento
13. Clima Organizacional	38. Espaço (área) de trabalho disponível
13.a. Índice de Rotatividade	39. Relacionamento com a equipe de trabalho
14. Gestão de Processos	40. Capacidade de transmitir credibilidade na execução do trabalho;
14.a. Índice de Redução de Despesa	41. Carga horária de trabalho
15. Plano de Venda	42. Segurança na execução das atividades
15.a. Índice de novos clientes	43. Ambiente de trabalho
16. Qualidade dos produtos	44. Qualidade de vida dentro da empresa
17. Variedade de Produtos	45. Medidas de satisfação para os colaboradores;
18. Pontos de Vendas	46. Despesas
19. Id. das necessidades dos clientes	47. Custos
20. Aumento de Consumo = Aumento P.V.	47.a Redução de Custos e Despesas
21. Desempenho dos Produtos	48. Usuários;
22. Qualidade dos Serviços	49. Novos Clientes;
23. Exposição dos Produtos no P.V.	49.a. Índice de crescimento de receita;
24. Cordialidade dos Atendentes	50. Sobras;
25. Segurança dos Produtos	51. Remuneração.

Fonte: Figura 9: Adaptada de Evangelista e Rebelato (do artigo CONVIBRA, 2004)

Após, mostrar as características mais marcantes do mapa estratégico, as informações contidas e a facilidade de análise por meio da visualização e entendimento do inter-relacionamento dos processos internos da cooperativa, possibilitando o gerenciamento, apresenta-se o item de perspectiva financeira.

4.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos e indicadores financeiros devem ter finalidades de obter desempenho financeiro esperado da estratégia adotada pela empresa e servir de meta principal para os objetivos e indicadores das demais perspectivas do

BSC. Com a finalidade de aumentar a lucratividade da empresa, foram definidos três indicadores financeiros dentro desta perspectiva: Reduzir custos e despesas; Crescimento da receita e Melhorar o valor da cooperativa

Reduzir custos e despesas: o objetivo estratégico para obter esse resultado é a criação de um índice de redução de custos e despesas em valores monetários, para isso, é necessário ter o custo total e o custo discriminado das atividades realizadas;

Crescimento da receita: é importante haver um ganho de novos clientes, com isso, a empresa precisa se expandir no mercado, principalmente no varejo, pois o mercado atual da cooperativa tem uma grande parcela de clientes em prefeituras e hospital, para isso a inserção dos produtos nos supermercados é fundamental.

Melhorar o valor da cooperativa: Remuneração e retorno dos resultados econômicos (sobras) são os objetivos estratégicos indicados, A medição dos objetivos estratégicos será feita periodicamente, sugere ser realizada quinzenalmente onde terão reuniões com o grupo envolvido para reavaliar as metas e objetivos, criar planos de ação e principalmente ter o envolvimento de toda empresas com a visão e estratégia da cooperativa.

4.2 Perspectiva dos processos internos

Com o intuito identificar os processos internos mais críticos para a realização das atividades, foram relacionados para a cooperativa pesquisada, os seguintes objetivos e indicadores:

Para Gestão de Nichos de Mercado, pode-se obter através de novos clientes e novos fornecedores. Estão sendo realizados estudos dentro da empresa, para atrair novos clientes e encontrar novos fornecedores.

Gerenciamento da Inovação, Através da criação de novos produtos, como, por exemplo, neste ano serão criadas três novas bebidas lácteas. Ainda, para gerenciamento da inovação, é necessário desenvolvimento de novos processos e novas tecnologias.

Gerenciando Valor aos usuários, Qualidade nos serviços de cooperados, credenciados e nos serviços administrativos. Além de buscar excelência nos

recursos já existentes na área de ação da cooperativa, busca-se sempre implantar novas tecnologias para a área de ação trazendo satisfação aos usuários.

Gestão de Pessoas é importante haver um bom clima organizacional e criar um índice de rotatividade. Será realizada a pesquisa de clima organizacional, além de um acompanhamento do índice de rotatividade.

Gestão de Custos e Despesas, gestão de processos, auditorias internas dos custos, gestão de negócios com prestadores, padronização das rotinas administrativas e o principal que é o índice de redução de custos e despesas.

4.3 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para alcançar metas para os objetivos financeiros dos clientes e dos processos internos, é importante melhorar as capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento. É possível identificar, com o *Balanced Scorecard*, que os vetores de desempenho associados ao aprendizado e crescimento originam-se basicamente de três fontes: colaboradores, sistemas e alinhamento organizacional.

Entende-se que a cooperativa, como empresa que oferece produtos aos seus clientes, deve investir nessa infra-estrutura se quiserem alcançar os objetivos de crescimento financeiro em longo prazo.

A partir do momento em que se coloca como objetivo organizacional, a obtenção de melhorias das capacidades dos colaboradores, dirigentes e dos sistemas de informação, e a motivação como melhor interesse da empresa.

A cooperativa definiu metas que foram traçadas pela direção em reuniões, que visam, entre outras coisas, uma melhor capacitação dos colaboradores da cooperativa

A fim de identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos, foram definidos alguns objetivos estratégicos e indicadores, como: Desenvolver competência em desenvolvimento de mercado; Desenvolver competências em gestão inovação; Desenvolver competência em Gestão de pessoas; desenvolver competências em custos e despesas, todas estas

competências podem ser resolvidas desenvolvendo competências em colaboradores, dirigentes e Cooperados.

4.4 Perspectiva do Cliente

O foco da pesquisa foi à perspectiva cliente, as organizações necessitam identificar seus clientes tanto interno quanto externo, quem executa o trabalho, e quem recebe o produto ou serviço.

Um indicador importante nesta perspectiva é cliente externo, no qual é importante frisar a qualidade dos produtos, para mensurar a qualidade do mesmo é necessária a realização de uma pesquisa satisfação com os clientes anual, nesta pesquisa também obterá informações para identificar as necessidades dos clientes, o desempenho dos produtos, à qualidade dos serviços, cordialidade dos Atendentes, além de identificar se o aumento de pontos de venda tem relação direta com o aumento de consumo.

Ainda, dentro do indicador cliente externo, um objetivo é a variedade de produtos, deve haver novos produtos anualmente. Além criar novas embalagens para os produtos já existentes.

Outro item a ser avaliado é pontos de venda, Introduzir os produtos em supermercado, pelo menos em uma rede por ano. Deve-se não só expandir pontos de venda, como melhorar a exposição dos produtos nos pontos de venda já existente.

Em relação à segurança dos produtos, é importante controle no processo produtivo, uma medida a ser tomada é nomear responsável pelo controle.

Outro indicador relevante é de cliente interno, com o foco voltado para o cliente interno, nasce, então, uma necessidade de se implementar medidas estruturadas ; pois é extremamente necessária para reorganizar as estruturas atuais de uma organização e transformá-las em fontes de motivação para os funcionários.

Dentro do indicador cliente interno, é importante mostrar aos colaboradores a importância do cliente e propiciá-los à uma melhoria na

qualidade de produtos e serviços prestados a esses clientes, com produtividade e incentivo, criando um ambiente favorável a todos, por isso trabalhar a realização profissional do colaborador, reconhecimento no trabalho, compreensão e valorização das idéias e sugestões, ambiente de trabalho, qualidade de vida dentro da empresa. Para a realização destas medidas, é necessário fazer pesquisa de satisfação de clientes internos anualmente, onde os colaboradores possam expor suas idéias e perspectivas no ambiente interno.

Para que esse objetivo seja alcançado, torna-se necessária também uma análise do ambiente interno, com avaliações dos setores da empresa, avaliação do nível de integração entre os setores, avaliação da relação com os consumidores e uma avaliação do potencial dos funcionários.

Outros objetivos com os clientes internos é o comprometimento da administração, interação com os colaboradores, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, espaço (área) de trabalho disponível, relacionamento com a equipe de trabalho, capacidade de transmitir, credibilidade na execução do trabalho, carga horária de trabalho, segurança na execução das atividades.

Passado pelo processo de avaliação, a empresa precisa analisar o perfil dos funcionários, analisando a imagem da empresa, o nível de motivação, as expectativas e as aspirações do público interno, as necessidades de treinamento, o espírito de equipe e o conhecimento dos objetivos da empresa por parte desse público interno.

A organização concentra esforços para entender a e atender as necessidades de seus clientes externos, ela deve, também, atender e superar as expectativas de seu principal cliente, o interno.

Conquistar novos Clientes é outro indicador da perspectiva cliente, por meio de novas formas de encantar o cliente. Este objetivo pode ser medido pelo número de novos usuários no período.

Valorizar a inovação, por meio de campanhas de marketing, integração com a comunidade.

Gerar valor aos usuários, fazendo medidas de satisfação, pesquisas de satisfação dos usuários, flexibilização nas negociações, atendimento às reclamações, acompanhamento pós-atendimento. Este objetivo pode ser medido pela pesquisa de satisfação anual.

Gerar valor para os colaboradores, com medidas de satisfação dos colaboradores.

O relatório analítico para este objetivo poderá ser a aplicação de questionário de satisfação, contendo os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.

4.4.1 Modelo Kano

Características foram classificadas de acordo com o Modelo Kano de captação de requisitos. Todas as respostas da pesquisa de satisfação de cliente interno e cliente externo foram classificadas com atributos de acordo com a resposta identificada nas questões positiva e negativa, padrão de modo de captação do próprio Modelo Kano. Segundo (Xu *et al*, 2009) O Modelo Kano de satisfação do cliente é uma ferramenta útil para classificar e priorizar necessidades do cliente. O modelo capta a relação não linear entre o desempenho do produto e a satisfação do cliente.

Uma vez aplicada a classificação para todo o banco de dados, foi possível fazer uma análise de frequência das classificações dos atributos. Para cada atributo analisado foi classificado qual a moda da classificação.

4.4.1.1 Classificação de atributos de clientes externos

Apresenta-se a seguir a classificação dos atributos segundo o Modelo Kano. A análise é feita a contagem da classificação de cada atributo para cada respondente, e calculado, utilizando-se a fórmula ilustrada na Figura 9, o coeficiente de satisfação (CS) e o coeficiente de insatisfação (CI), para cada um deles. Este gráfico é plotado numa escala de zero a um. É necessário salientar que a classificação dos atributos não reflete a situação atual da cooperativa com relação aos atributos e sim o aumento ou redução de sua satisfação caso o atributo questionado sofresse alterações.

A classificação dos atributos é dada por seu posicionamento nos quadrantes do gráfico representada na Figura 10, onde foi classificados os atributos de clientes externos.

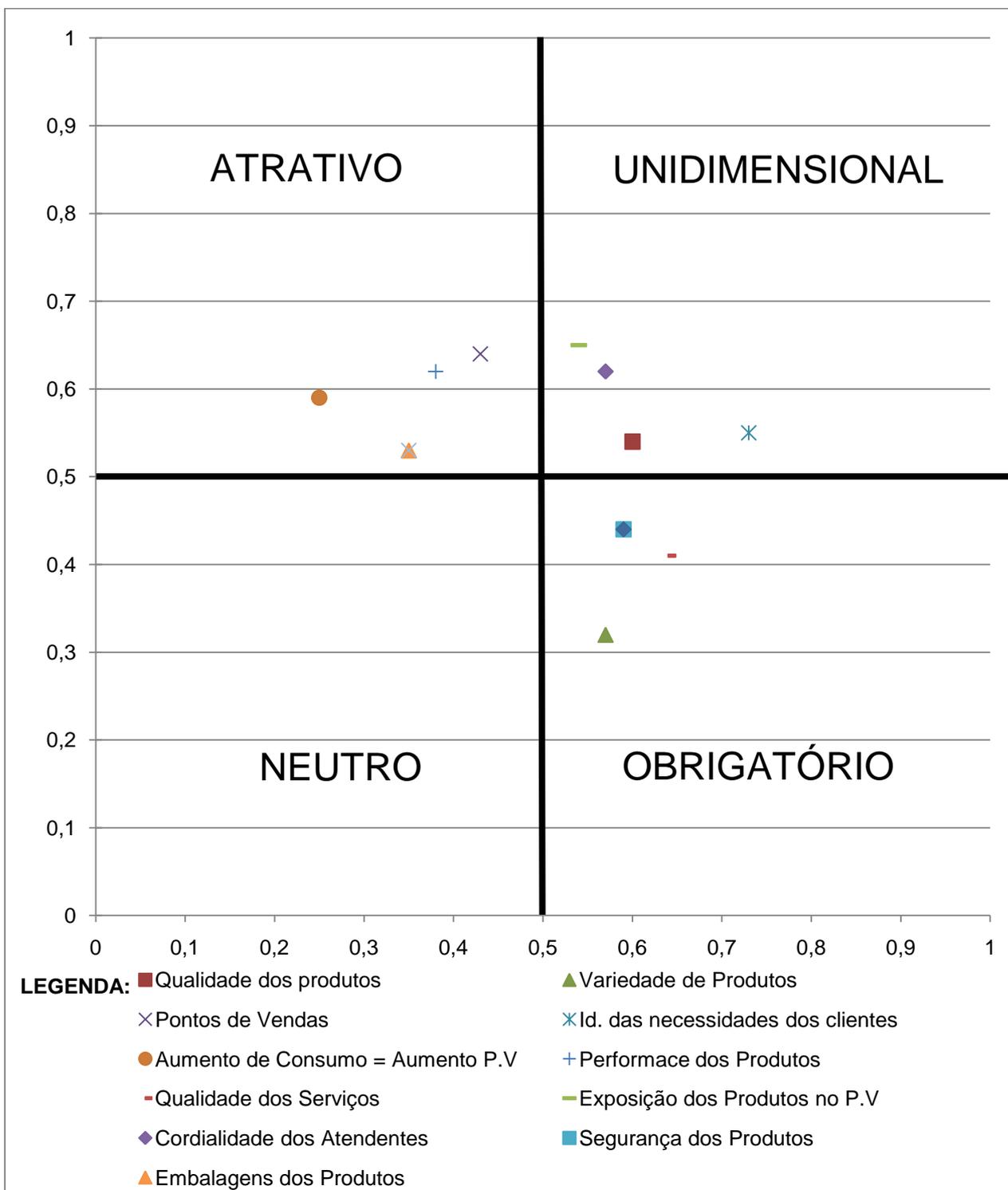


Figura 10 – Atributos clientes externos. Diagrama mostrando os coeficientes de satisfação e insatisfação.

Os atributos pontos de venda, embalagens dos produtos, aumento de pontos de venda é igual a aumento de consumo foram classificados como atrativos, este atributo se tiver alto desempenho trará plena satisfação, por isso a organização deverá oferecer um bom serviço e/ou produto deste.

Segundo (Garibay, Gutiérrez e Figueroa, 2010) explicam que ausência do atributo atrativo não causa insatisfação, porque não são esperadas pelos clientes, no entanto realização destes atributos atrativos do cliente trará satisfação aos clientes.

Descobrir e melhorar o desempenho do atributo atrativo gera possibilidades para diferenciação organizacional, pois um produto e/ou serviço que somente satisfaz (atributos obrigatórios e unidimensionais) pode ser percebido como comum e conseqüentemente substituível.

Percebe-se que os atributos qualidade dos produtos, identificação das necessidades dos clientes, cordialidade dos atendentes e exposição dos produtos no ponto de venda, concentra-se na zona unidimensional, ou seja, o aumento do desempenho atual traz satisfação na mesma proporção da insatisfação gerada pela sua redução. A melhora contínua traz um ganho direto e cada vez maior na satisfação do cliente. Isto quer dizer que se devem melhorar continuamente estes atributos, visto que a melhoria pode ser uma vantagem competitiva ou que uma queda no desempenho pode trazer muita insatisfação.

Os atributos obrigatórios têm a característica de causar poucos acréscimos na satisfação, caso melhorado e uma grande insatisfação, se reduzidos. Os atributos segurança, qualidade nos serviços e se destacando no quadrante variedade dos produtos, foram classificadas como atributos obrigatórios pelos clientes. Para (Garibay, Gutiérrez e Figueroa, 2010) se o produto ou serviço não atende as necessidades básicas, o cliente ficará muito insatisfeito.

4.4.1.2 Classificação de atributos de clientes internos

O primeiro cliente da organização é o colaborador, a identificação desperta nele o sentimento de ser parte fundamental na realização dos objetivos da organização, pois aumentará sua valorização pessoal e profissional. Os clientes internos satisfeitos e comprometidos com o sucesso da organização são capazes de satisfazer e envolver clientes externos na aquisição de um produto ou serviço.

Com este sentimento, foram identificados atributos de clientes internos na metodologia do Modelo Kano, que, assim como anteriormente dito na classificação dos atributos dos clientes externos, é dada por seu posicionamento nos quadrantes do gráfico representada na Figura 11, onde foi classificados os atributos de clientes internos.

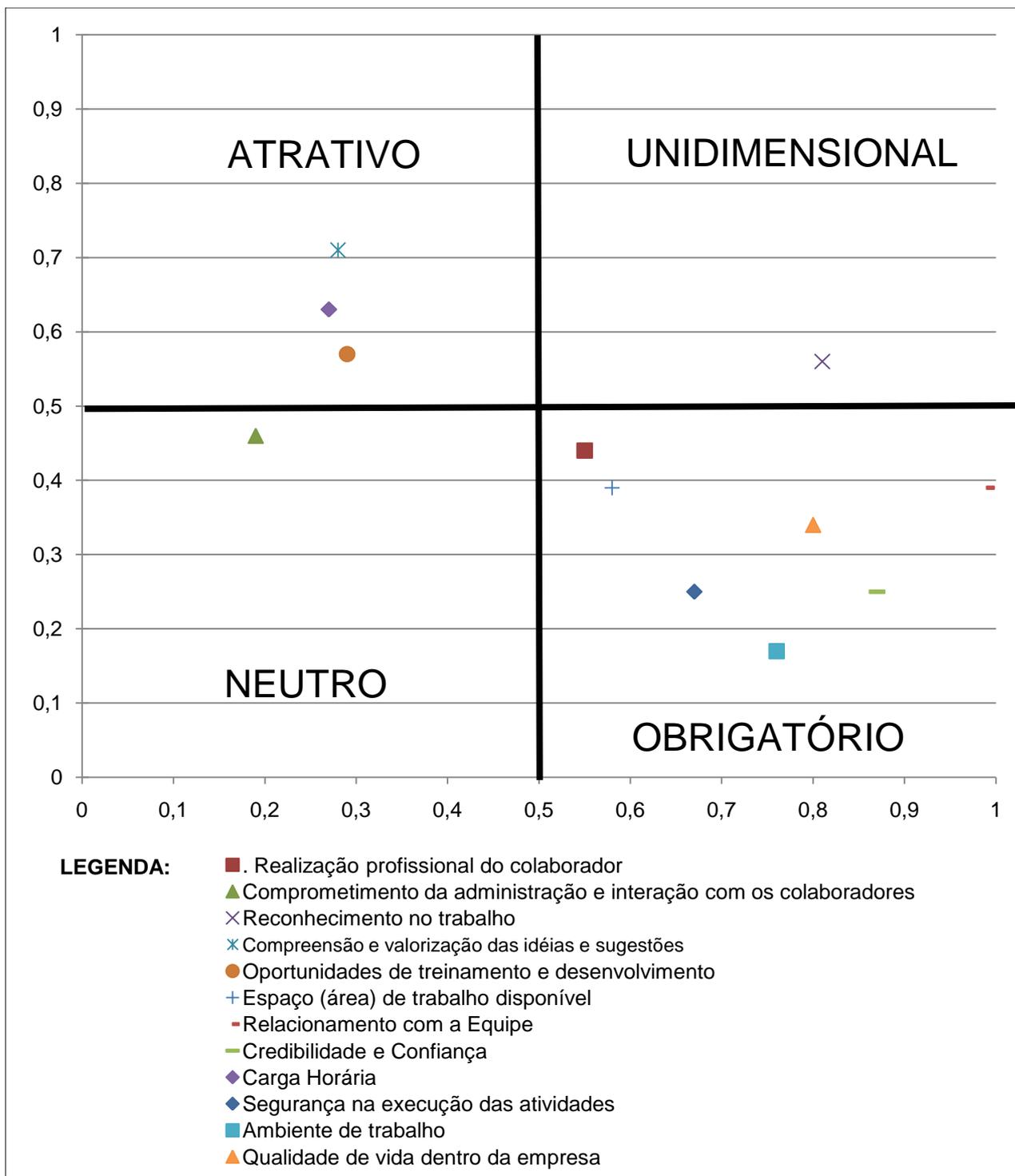


Figura 11 – atributos clientes internos. Diagrama mostrando os coeficientes de satisfação e insatisfação.

Atributos atrativos são pontos chave para a satisfação do cliente. O atendimento destes atributos traz uma satisfação mais que proporcional. Porém, eles não trazem insatisfação se não forem atendidos. Os Atributos

identificados com atrativos foram compreensão e valorização das idéias, carga horária, oportunidade de treinamento e desenvolvimento.

O reconhecimento do trabalho foi classificado como atributos unidimensionais, ou seja, quando a satisfação do cliente é proporcional ao nível de desempenho, quanto maior o nível de desempenho, maior será a satisfação do cliente e vice-versa.

Os atributos obrigatórios preenchem as funções básicas de um produto. Se estes atributos não estiverem presentes ou seu desempenho é insuficiente, os clientes ficarão extremamente insatisfeitos. Por outro lado, se estes atributos estiverem presentes ou são suficientes, eles não trazem satisfação. De fato, os clientes vêem estes atributos como pré-requisitos, na pesquisa foram identificados os atributos realização profissional do colaborador, espaço de trabalho disponível, relacionamento da equipe, credibilidade e confiança, segurança na execução das atividades, qualidade de vida dentro da empresa.

O atributo comprometimento da administração e interação com os colaboradores foi identificado como neutro, portanto sua presença não trará satisfação e nem sua ausência causará insatisfação.

4.5 Vantagens e desvantagens da integração

A vantagem do estudo se justifica pela mensuração de atributos em profundidade, assegurada pelo Modelo Kano, que permite identificar e analisar as particularidades de cada atributo, a fim acrescentar dentro da perspectiva clientes do *Balanced Scorecard*, viabilizando estratégias com ênfase na satisfação dos clientes internos e externos da cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços.

A ferramenta *Balanced Scorecard* foi utilizada para facilitar a análise das estratégias organizacionais utilizadas na cooperativa para melhoria contínua dos processos, como o foco é na satisfação do cliente, o Modelo Kano identificou atributos que influenciam na satisfação dos clientes, com isso os resultados dos atributos colaboram para nortear as estratégias organizacionais da cooperativa.

Na Figura 12 exemplifica a pesquisa, a integração das ferramentas BSC e Modelo Kano.

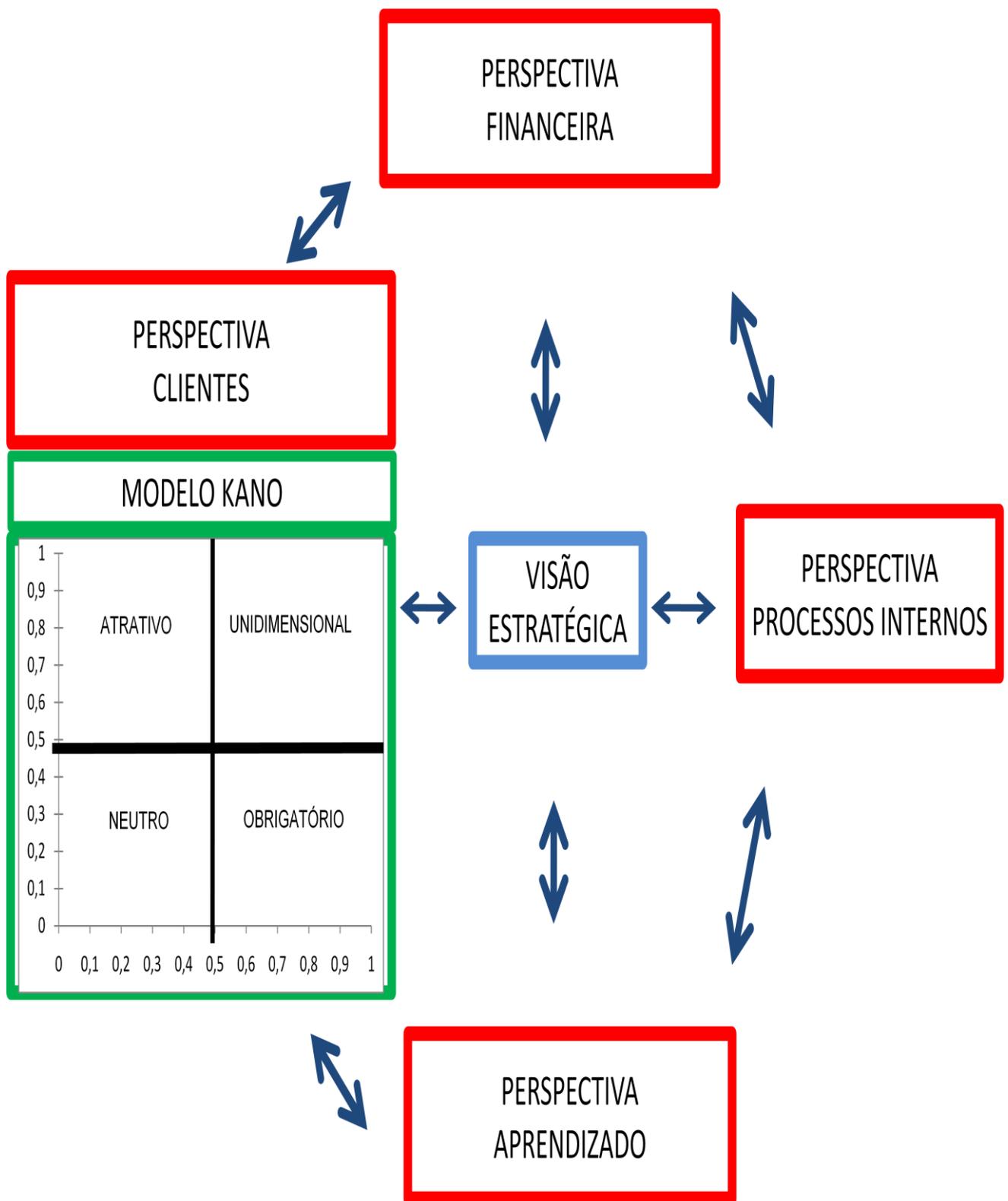


Figura 12 – Integração Modelo Kano e BSC

A Figura 12 mostrou que os dados levantados na pesquisa de satisfação do Modelo Kano, integraram a perspectiva clientes do *Balanced Scorecard*, e auxiliaram na criação de indicadores estratégico desta mesma perspectiva, para o desenvolvimento da cooperativa.

4.5.1 Vantagens do BSC

Analisando os resultados, ficou evidente das vantagens e desvantagens da utilização e integração das ferramentas *Balanced Scorecard* e Modelo Kano, uma das vantagens mais evidentes do BSC é a visão abrangente e sistêmica que oferece da organização. Isto porque permite a avaliação global do desempenho organizacional, a integração de objetivo de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros e ainda da óptica interna e externa da organização.

Outra das grandes vantagens da utilização do método é o fato de constituir uma ferramenta que permite distribuir os diferentes recursos da empresa em função das iniciativas tomadas e ainda pontos críticos, como no caso da cooperativa os clientes.

Também a forma como sintetiza as diversas realidades num documento de leitura simples, possibilitando uma leitura clara dos objetivos estratégicos da empresa e das estratégias delineadas, assim como o seu acompanhamento e monitoramento constituem uma vantagem importante do BSC.

Segundo Kaplan e Norton (1997), BSC tem como objetivo geral comunicar a estratégia corporativa a toda à empresa; os objetivos estratégicos e a correlação com as recompensas pessoais deve ser alvo de análise do BSC; identificar, analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o feedback.

Para (Abreu *et al.* 2004), identifica como vantagem do uso da ferramenta, acompanhamento e sustentação da estratégia na empresa, possibilita o acompanhamento continuo do alcance das metas estabelecidas, fazendo com que o planejamento seja revisto. Ainda o mesmo autor, outro

benefício do uso da ferramenta é o difusão da comunicação estratégica em todos os níveis da empresa.

4.5.2 Desvantagens do BSC

Entre as desvantagens verificadas no uso do método *Balanced Scorecard* ocorre uma grande dificuldade da sua aplicação o que, por vezes, origina resultados pouco realistas, esta questão prende-se essencialmente com a forma deficiente como se organiza a sua execução e ainda com os requisitos comportamentais necessários a quem o executa.

Existem ainda algumas desvantagens como a falta de informação acerca da concorrência do mercado, inovações tecnológicas e a evolução do meio organizacional.

Outra desvantagem que deve ser trabalhada é que para a implantação do BSC, é necessário na maioria das vezes, mudarmos radicalmente a cultura da empresa, criando assim uma dificuldade maior para a concretização.

4.5.3 Vantagens Modelo Kano

O Modelo Kano considera o grau de satisfação do cliente e classifica o atributo dentro de dimensões diferentes, ou seja, não é um modelo linear, isso traz a vantagem na mensuração de um determinado atributo, identificá-lo se este atributo realmente traz satisfação aos clientes, e, assim é sendo um atributo importante, ou se é somente um atributo de pouca importância.

Para Matzler e Hinterhuber (1998), O modelo oferece prioridades para o desenvolvimento de produto ou prestação de um serviço, investindo nos atributos que têm maior influência na qualidade do produto, os critérios que têm maior influência na satisfação dos clientes podem ser identificados.

Segundo (Sauerwein *et al* 1996) algumas vantagens de utilizar o modelo:

- Definir prioridades no desenvolvimento do produto. Não tem grande utilidade investir na melhoria das características obrigatórias que já se encontram a um nível satisfatório, sendo preferível melhorar os aspectos que originam um elevado nível satisfação, uma vez que estes têm maior influência na qualidade percebida pelo cliente;
- Os requisitos do produto são mais bem compreendidos. É possível identificar os critérios que têm maior influência na satisfação do cliente;
- O modelo de Kano é útil quando há restrições técnicas ou financeiras, é possível desenvolver uma de duas características de um produto. Pode assim ser escolhido o critério que terá maior influência na satisfação do cliente.

Diferente de outras ferramentas de satisfação tradicionais, como por exemplo, escala servqual, servperf entre outras, no qual estas ferramentas mensuram somente o grau de satisfação, e não o seu grau de importância.

Um exemplo é o atributo “embalagem do produto” que foi identificado como um atributo atrativo, com isso possui um potencial significativo para trazer benefícios relevantes à empresa. Por outro lado, porém, uma eventual falha nesse sentido não implica diretamente em prejuízo para a organização.

Este atributo pesquisado com uma ferramenta de satisfação linear, caso fosse encontrado um baixo índice de satisfação, não seria um grande problema para a empresa, pois como é um atributo atrativo, sua ausência não trará insatisfação aos clientes.

4.5.4 Desvantagens do Modelo Kano

O Modelo Kano não mensura o desempenho dos atributos, apenas classifica a importância do atributo. Se utilizado sozinho, não será uma ferramenta eficaz para descobrir oportunidades de melhoria.

Além disso, o Modelo Kano de qualidade identifica a relação não-linear entre desempenho dos atributos e satisfação geral, contudo não permite priorizar os atributos que devem ser melhorados tendo em vista a posição competitiva do produto analisado.

O Modelo Kano procura medir o grau de satisfação que um atributo pode trazer a um produto ou serviço, e não o grau de satisfação atual dos clientes com aquele atributo. Porém, se os consumidores entrevistados forem clientes atuais do produto pesquisado, suas respostas serão influenciadas pelo desempenho atual, e isto deverá ser levado em consideração (TONTINI, 2011).

Uma limitação que vem do método Kano, é a não garantia de que com a presença ou ausência do atributo se obtenha os níveis de satisfação declarados pelo cliente e não haja impacto como estimado na satisfação geral. Mas a integração tem como objetivo a confirmação de ambos os métodos e não a estimação da satisfação geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações Finais

O atual contexto econômico mundial é marcado pela intensificação dos processos de globalização e competição nos mercados, o que exige das organizações processo de tomada de decisão cada vez mais rápido tanto em termos de inovação de produtos e serviços como também em lançamento de novos produtos para surpreender a concorrência. Para isso, torna-se necessária uma definição de estratégia organizacional, e que esta seja alinhada aos objetivos, as metas, alianças e parcerias estratégicas, determinando assim quais as ações que devem ser praticadas.

Uma ferramenta que pode auxiliar na implementação de estratégia organizacional são os mapas estratégicos, os quais fornecem uma representação visual dos objetivos estratégicos, e descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos, criando valor para os acionistas e para clientes internos e externos.

Portanto, o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da cooperativa, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da mesma. Assim que é de fundamental importância para a organização pesquisada, descrever de que forma ocorrem seus processos e forma de gestão, orientando quais ações devem ser postas em práticas para a consecução dos objetivos e metas.

Deste modo, para que as Cooperativas de laticínios se mantenham competitivas e, sejam capazes de enfrentar as mudanças no mercado dinâmico, a implementação de estratégias deve partir de um planejamento estratégico, juntamente com a participação dos colaboradores (clientes internos), que devem estar atualizados e capacitados de acordo com as estratégias organizacionais que foram definidas.

A sistemática proposta fundamentada na integração do Modelo Kano e da ferramenta de avaliação de desempenho organizacional *Balanced*

Scorecard- BSC, elaborada neste estudo tem a finalidade de proporcionar informações que colaborem com o desenvolvimento da cooperativa estudada.

Esta proposta permite à cooperativa buscar a melhor forma de gerir seus recursos financeiros e descobrir quais, pontos críticos necessitam atenção especial nos processos organizacionais, salientando a relevância da contribuição de todas as áreas de atuação e, o empenho que a gerência precisa disponibilizar.

No mercado atual, ocorrem constantes mudanças, por isso, as organizações devem estar comprometidas com a qualidade e a produtividade para poder prosperar.

Acredita-se que o objetivo geral deste trabalho, foi atingido, na medida em que o mesmo evidenciou a integração do Modelo Kano com o *Balanced Scorecard* e o alinhamento . Mas é importante notar que esta sistemática tem ênfase na satisfação dos clientes internos e externos da cooperativa com relação à qualidade de seus produtos e serviços.

Quanto as objetivos específicos, pode-se considerar atendidos, constam no estudo uma revisão bibliográfica a respeito do BSC e do Modelo Kano, centrando principalmente na satisfação dos clientes. Após, a revisão da literatura, foram analisadas as estratégias organizacionais utilizadas na Cooperativa para melhoria contínua dos processos.

Ainda, nesses objetivos complementando o objetivo geral, a proposta da sistematização da integração dos modelos: Modelo Kano com o *Balanced Scorecard* e suas contribuições para a melhoria da qualidade nas organizações. Após foi analisado a compatibilidade dos requisitos do BSC e Modelo Kano como ferramentas auxiliadoras na satisfação dos consumidores da cooperativa.

Na ótica do Modelo Kano, foi pesquisado os atributos considerados importantes pelos clientes internos e externos. E, por último, foi proposto indicadores ou medidas de desempenho, focados na satisfação dos clientes, para a cooperativa, contemplando todos os objetivos do estudo.

A gestão da qualidade requer ações planejadas, sendo importante, portanto, objetivos e metas bem definidos, gerando controle contínuo das atividades de maneira a perceber desvios e providenciar os ajustes necessários.

A sistematização e organização do planejamento da qualidade devem estar comprometidas com o contínuo aperfeiçoamento dos produtos, processos e colaboradores. As ações não podem ser isoladas para obter resultado e garantir a qualidade em produtos e processos.

O desenvolvimento do trabalho possibilitou avaliar o grau de importância e as condições atuais das exigências de qualidade identificadas. A partir da tabulação dos resultados obtidos, seguindo os preceitos de estruturação das matrizes da qualidade, foi possível estabelecer a correlação e definir o peso relativo das exigências e elementos de qualidade.

Dentre os resultados obtidos, foram desenvolvidos indicadores estratégicos no mapa estratégico que devem ser trabalhados para alcançar sucesso na implementação do BSC, assim é possível traduzir a visão estratégica e planejar e estabelecer metas.

Os indicadores criados na perspectiva financeira como crescimento da receita, melhorar valor para os cooperados e redução de custos e despesas, servem para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumidas na empresa. É necessário que a cooperativa esteja focada no retorno sobre investimento e não somente medir o lucro.

Na perspectiva cliente foco da pesquisa, foram criadas medidas e objetivos estratégicos que agregam valor para os clientes, tanto internos como externos, visando atender seus desejos e necessidades além de identificar clientes potenciais, destaca-se entre os indicadores desenvolvidos geração de valor ao usuário onde será trabalhada a fidelização dos clientes.

Em processos internos é importante atrair novos clientes expandido o mercado e encontrar novos fornecedores para obter mais alternativas de matérias primas e aumentar seu poder de barganha na hora da compra de insumos. No gerenciamento da inovação, é necessário desenvolvimento de novos processos e novas tecnologias, para reduzir custos e retrabalho, ainda implantando novas tecnologias para a área de ação pode trazer satisfação aos usuários.

Em reação a aprendizagem organizacional a empresa necessita criar competências em colaboradores, dirigentes e cooperados. Competências em desenvolvimento de mercado, gestão inovação, gestão de pessoas, em custos e despesas.

Os resultados deste trabalho não encerram o debate acerca dos requisitos de qualidade. Certamente, novas aplicações evidenciarão novos resultados, em virtude de mudanças que ocorrem no cotidiano empresarial, bem como, pelas variadas formas de estruturação e interpretação do inter-relacionamento dos processos internos da cooperativa em função da qualidade e produtividade.

5.2 Recomendações

Recomenda-se o desenvolvimento de outras pesquisas com vistas ao aprimoramento do sistema de gestão estratégica da qualidade, a partir da relação dos preceitos conceituais e metodológicos do BSC. Observa-se haver poucos estudos que vinculem essas duas áreas, fundamentais às organizações. Destacam-se as seguintes sugestões:

- Fazer um estudo com uma ferramenta de melhoria contínua: tendo em vista que a qualidade pode ser vista como um processo, a melhoria contínua deste deve ser um objetivo permanente da empresa. Portanto, dentro da ótica de melhoria contínua, o desenvolvimento de metodologias como estratégias competitivas adequadas às cooperativas agroindustriais, seria oportuno, pois consolidaria um modelo de gestão de cooperativas agroindustriais que seria apoiada pela sistemática proposto neste trabalho.
- Dar foco as outras perspectivas do BSC, com o objetivo de obter melhores resultados, em aprendizado, processos internos e finanças.
- Estudo e aplicação de outros modelos que possibilitem a identificação de oportunidades de melhoria em serviços e processos produtivos, criando novas alternativas de pesquisa e solução de problemas

- Aplicar o mesmo trabalho em outras cooperativas com características semelhantes com o objetivo de fazer um comparativo com esta estudada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, F. et al. **Vantagens e desvantagens do uso do Balanced Scorecard: o caso CARRIS**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ENEGEP, 2004.

ANDERSON, E. W. Customer satisfaction and price tolerance. **Marketing Letters**, v. 7, n. 3, p. 19-30, 1996.

ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. Strengthening the satisfaction-profit chain. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 2, p. 107-120, 2000.

ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. **Marketing Science**, v. 12, n. 2, p. 125-143, 1993.

ANDRADE, R.O.B; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens as espécies contemporâneas**, São Paulo, M.Books, 2007.

AVELINO, A. **Qualidade no processo de produção: um modelo de gestão para garantir a qualidade de acabamento das carrocerias em chapa na linha de produção**, Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BAKI, B., BASFIRINCI, C.S., CILINGIR, Z. AND AR, I.M. "An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services", Asia Pacific **Journal of Marketing and Logistics**, Vol. 21 No. 1, pp. 106-26. 2009.

BAUER, J. E.; DUFFY, G.L.; WESTCOTT, R. **The Quality Improvement Handbook**. 1. ed. Milwaukee: ASQ-American Society for Quality, 2006.

BEI, LienTi ; CHIAO Yu Ching. An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty," **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Vol. 14, pp.125-140 2001.

BERGER, C.; BLAUTH, R.; BOGER, D. Kano's methods for understanding customer-defined quality. Center for Quality Management Journal, Massachusetts, v. 2, n. 4, p. 3-35, 1993.

BOLIGON, J. A. R. **Balanced Scorecard como sistemática de gestão em busca da melhoria contínua da qualidade organizacional**. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, RS, 2009.

BOLTON, R. N. Dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of customer satisfaction. **Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado**: Painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia da pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino Pedro. **Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA, A. C. **O *Balanced Scorecard* como um sistema complexo Adaptativo**: uma abordagem quântica à estratégia. Tese (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção), Florianópolis, Santa Catarina, 2005.

COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced scorecard**: conceitos e guia de implementação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COUTINHO, A.R.; KALLÁS, D. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Campus 2005.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CROSBY, Philip B. **Qualidade – falando sério**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1986.

_____. **Qualidade sem lágrimas**: a arte da gerência descomplicada. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

CUNHA, Cristiano. **Apostila de Planejamento Estratégico**. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DESZCA, G., MUNRO, H. NOORI, H. Developing breakthrough products: Challenges and options for market assessment. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 6, p. 613, 1999.

DIETSCHI, Daniel Augusto; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre a aderência do *Balanced Scorecard* às empresas abertas e fechadas.** Revista Cont. Fin. USP. São Paulo/RS. V. 19. n. 46. p. 73-85; janeiro/abril 2007.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: obra completa.** São Paulo: Nobel, 2002.

FEIGENBAUM, A. **Controle da qualidade total**, v. 1, São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, A. A; REIS A. C.F.; PEREIRA M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

FIGGE, F. et al. The sustainability *Balanced Scorecard* – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, n 11, p269-284. 2002.

FIGUEIREDO, Marcelo Salmeron. **Percepções sobre atributos de qualidade da associação educacional do vale do Itajaí mirim a partir da integração dos Modelos Servqual e Kano.** Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

FRIGO, Mark L. **Strategic management.** *Strategic Finance*. November 2002.

FORNELL, C. A national satisfaction barometer: The Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 1, p. 6-21, 1992.

FORSYTHE, S., LIU, C., SHANNON, D. AND GARDNER, L.C. “Development of a scale to measure the perceived benefits and risks of online shopping”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 20 No. 2, pp. 55-75. 2006.

FUCHS, M. Benchmarking indicator systems and their potential for tracking guest satisfaction. **Tourism-An Interdisciplinary Journal**, v. 50, n. 2, p. 141-155, 2002.

FÜLLER, J.; MATZLER, K. Virtual Product Experience and Customer Participation: A Chance for Customer-Centred, Really New Products. **Technovation**, v. 27, n. 6-7, p. 378-387, 2007.

GADELHA, M. A.; MASIH, R. T. **Alinhamento estratégico em incubadoras de empresas: proposta de um sistema de gestão baseado no *Balanced Scorecard*.** In Anais do XXVII ENEGEP. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

GARIBAY,C. GUTIERREZ, H. FIGUEROA A. Evaluation of a Digital Library by Means of Quality Function Deployment (QFD) and the Kano Model. *The Journal of Academic Librarianship*. 2010.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Quality Mark, 2002. 357p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1996. 208 p

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUMBUS, A.; BELLHOUSE, D. E.; LYONS, B. A three year journey to organizational and financial health using the *Balanced Scorecard*: a case study at Yale New Haven Health System Hospital. **The Journal of Business and Economic Studies**, v. 9, n. 2, p. 54-64, 2003.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOQUE, Z.; JAMES W. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. **Journal of Management Accounting Research**, v. 12, p. 1-17, 2000.

HOQUE, Z., MIA, L.; ALAM, M. Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: An empirical study. **British Accounting Review**, v. 33, p. 23-45, 2001.

HUISKONEN, J.; PIRTTILÄ, T. Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano's quality element classification. **Production Economics**, v. 56-57, p. 253-260, 1998.

INAMDAR, N.; KAPLAN, R. S.; REYNOLDS, K. Applying the Balance Scorecard in healthcare provider organizations. **Journal of Healthcare Management**, v. 47, p. 179-196, 2002.

ISHIKAWA, K. **What is total quality control?** The japanese way. Englewood Clifffis: Prentice-Hall, 1985.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. Tradução de João Csillag, Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. **Qualidade desde o projeto: os novos passos para planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Pionera, São Paulo, 1992.

JUSOH, R.; IBRAHIM, D. N.; ZAINUDDIN, Y. Moderating effect of Balanced Scorecard measures usage on strategy-performance relationship: an empirical study of manufacturing firms. **Journal of Financial Reporting & Accounting**, v. 5, n.1, 2007.

KANO, N., SERAKU, N., TAKAHASHI, F.; TSJUI, S. Attractive quality and must-be quality, **Hinshitsu**, Vol. 14, n. 2, p. 147-56, 1984.

KANO, Noriaki. Attractive Quality Must be Quality, v. 14, n. 2, 1994.

_____. "Life cycle and creation of attractive quality", paper presented at the **4th International QMOD Conference on Quality Management and Organizational Development**, University of Linköping, Linköping. 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan/Fev, 1992.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Jan/Fev, 1996.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management American Accounting Association Accounting Horizons v 15, n. 1, p 87-104; March 2001.

_____. *Mapas estratégicos*. 7^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. Como dominar o Sistema de Gestão. Harvard Business Review. Ed Especial, p.35-53, jan. , 2008

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KUO, Y. F. Integrating Kano's model into web-community service quality. **Total Quality Management**, v. 15, n. 7, p. 925-939, 2004.

LIU, C. H.; WU, H. H. A fuzzy group decision-making approach in quality function deployment. **Quality and Quantity**, v. 42, no. 4, p. 527-540, 2008.

LEE, Yu-Cheng, HU, Hsiu-Yuan, YEN, Tieh-Min, TSAI, Chih-Hung. an integration of Kano's Model and exit-voice theory: a case study. **The Asian Journal on Quality**, v. 10, n. 2, p. 109-126, 2009.

LOFGREN, M. , WITTEL, L. Kano's theory of attractive quality and packaging. **Quality Management Journal**, v.12, n.3, p. 7-20.

MACHADO, Luiz Henrique Baptista; BORINELLI, Márcio Luiz. Uma análise crítica dos instrumentos propostos por Robert S. Kaplan para a contabilidade gerencial. **IX Congresso Internacional de Custos** - Florianópolis, SC, Brasil - 28 a 30 de novembro de 2005.

MAIGA, A. S.; JACOBS, F. A. Balanced scorecard, activity-based costing and company performance: An empirical analysis. **Journal of Managerial Issues**, v. 25, n. 3, p. 283-301, 2003.

MAHOLLAND, L; MUETZ, P. **A Balanced scorecard approach to performance mensurament.** Government Finance Review. Saint Charles, p 12-15. Abril 2002

MALINA, M. A.; SELTO, F. H. Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. **Journal of Management Accounting Research**, v. 13, p. 47-90, 2001.

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção.** Ed. Saraiva, São Paulo, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MATZLER, K.; HINTERHUBER, H. H.; BAILON, F.; SAUERWEIN, E. How to delight your customers. **Journal of Product & Brand Management**, Santa Barbara, v. 5, n. 2, p. 6-17, 1996.

MATZLER, K. HINTERHUBER, H. H., "How to Make Product Development Projects More Successful by Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction into Quality Function Deployment," *Technovation*, Vol. 18 (1) 25-38, 1998.

MATZLER, K.; FUCHS, M.; SCHUBERT, A. K. Employee satisfaction: Does Kano's model apply? **Total Quality Management**, v. 15, n. 9-10, p. 1179-1198, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Introdução a Administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGLIORINI, Evandir; SILVA, Marco Aurélio V. R. **Administração financeira: uma abordagem brasileira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo:** elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NÓBREGA, C. A Ciência da gestão – Marketing, inovação e estratégia – a maior inovação do século XX como uma ciência. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total.** São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, M. A. **Monitoramento da satisfação de clientes em contexto business-to-business: um survey em empresas com certificados ISSO 9001-2000 no estado de São Paulo**. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Engenharia), Escola Politécnica da Universidade São Paulo, USP, São Paulo, SP, 2007.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. **Business Horizons**, May-June, p. 11-16, 2002.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, USA, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.

OTHMAN, Rozhan. Enhancing the effectiveness o the *balanced scorecard* with scenario planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 3, p. 259-266, 2008.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan, WETTER, Magnus. **Condutores da Performance Um Guia Prático para o uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PALADINI, E. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1994

_____. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

_____. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PANDEY, I. M. *Balanced Scorecard: myth and Reality*. **Vikalpa**, v. 30, n. 1, January-March, 2005.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.

PARENZA, R. O. **Análise de implementação de uma ferramenta de solução de problemas: caso de uma indústria de autopeças a partir de um modelo teórico**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, 2004.

PEIXOTO; M. O. C; CARPINETTI, L. C. R. **Síntese do QFD das quatro ênfases e do QFD estendido: uma abordagem de aplicação**. Engenharia Arquitetura, São Carlos, v.1, n. 2, p.108-115. 1999.

RASILA, H.; ALHO, J.; NENONEN, S. Using balanced scorecard in operationalising FM strategies. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 12, n. 4, p. 279-288, 2010.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para performance total**. São Paulo: Elsevier, 2004.

REBELATTO, Fabiana Andrea; EVANGELISTA Mário Luiz dos Santos. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para o Gerenciamento da Cooperativa de Serviços Médicos – Unimed Alto Jacuí**, In anais Congresso Virtual Brasileiro de Administração - Convibra, 2004

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero defections: Quality comes to services. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama**. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia prático para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 301p.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo S.A – IPT. **Revista RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, jan-jun, 2003.

SAUERWEIN, E; BAILOM, F; MATZLER, K; HINTERHUBER, H. H. **The Kano Model: how to delight your customers**. International Working Seminar on Production Economics, Volume I of the IX, p. 313-327, Feb., 1996.

SCHVANEVELDT, S. J.; ENKAWA, T.; MIYAKAWA. M. Consumer evaluation perspectives of service quality: evaluation factors and two-way model of quality. **Total Quality Management**, v. 2, n. 2, p. 149-16, 1991.

SHAHIN, A. "Integration of FMEA and the Kano model: an exploratory examination", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 7, pp. 731-46. 2004.

SHEN, X.X., TAN, K.C. AND XIE, M. "An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 91-9. 2000.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 1997. 288 p.

SINK, D. Scoot, TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Trad. Elenice Mazzili e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

STEFANO, N. **Sistemática de gerenciamento de custos fundamentada no método ABC para pequenas organizações de serviços**. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, RS, 2009.

SYMNETICS. **O Que é balanced scorecard**. Balanced Scorecard Collaborative e Symnetics, 2003.

SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 16-35, 2001.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440p.

TAN, K.C., XIE, M. AND SHEN, X.X. "Development of innovative products using Kano's model and Quality Function Deployment", **International Journal of Innovation Management**, Vol. 3 No. 3, pp. 271-86. 1999.

TONTINI, G. **Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor**. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/325/310>> Acesso 17 de jan. 2011.

TONTINI, G.; SANT'ANA, A. J. **Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do gap de melhoria**. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 43-54, jan.-abr. 2007.

TERNER, Gilberto Luis kupper. **Avaliação de aplicação de método de análise de soluções de problema em uma empresa metal mecânico**. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção), Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VIEIRA, Marcelo ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 3-28

XU,Q. JIAO,R J. YANG,X. HELANDER,M. KHALID,H. OPPERUD, A. An analytical Kano model for customer need analysis. **Design Studies** Vol 30 No. 1 January 2009.

YANG, C. L. The satisfaction perspectives from consumers in medical wards of a medical center satisfaction indicators from consumers. **The Journal of Medical Quality**, v. 3, n. 1, p. 10-19, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman,

_____. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 3ª Ed. 2005.

YU, C. M.; WU, L. Y.; CHIAO, Y. C.; TAI, H. S. Perceived quality, customer satisfaction, and customer loyalty: The case of Lexus in Taiwan. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 16, n. 6, p. 707-719, 2005.

ZACARELLI, Sérgio B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**. EAESP/FGV, São Paulo, n. 5, v.2, p.23, mar./abr. 1995.

ZEITHAML, V.A., BITNER, M.J. Marketing de serviços: a empresa com o foco no cliente. 2ª Ed. Porto Alegre. Bookman. 2003.

ZELMAN, W. N.; PINK, G. H.; MATIAS, C. B. Use of the Balance Scorecard in health care. **Journal of Health Care Finance**, v. 29, n. 4, p. 1-16, 2003.

ZHANG, P.; Von DRAN, G. M. User expectations and rankings of quality factors in different Web site domains. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 6, n. 2, p. 9-33, 2002.

ANEXOS

Anexo A – Pesquisa de Satisfação Clientes Internos

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Coloque um “X” na opção que mais reflete a realidade no seu ambiente de trabalho de acordo com a opção de resposta que melhor atenda o enunciado da questão.

1.A – Você se sente realizado profissionalmente com o trabalho que executa?				
1.Discordo totalmente ()	2.Discordo ()	3.Neutro ()	4.Concordo ()	5.Concordo plenamente ()
1.B – Você não se sente realizado profissionalmente com o trabalho que executa?				
1.Discordo totalmente ()	2.Discordo ()	3.Neutro ()	4.Concordo ()	5.Concordo plenamente ()
2.A – Como você se sente quando a alta administração demonstra o seu comprometimento e interage com os colaboradores?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
2.B – Como você se sente quando há falta de comprometimento e interação com os colaboradores, pela alta administração?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
3.A – Como você se sente quando é reconhecido toda vez que realiza um bom trabalho?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
3.B – Como você se sente quando não é reconhecido toda vez que realiza um bom trabalho?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
4.A – Como você se sente quando suas idéias e sugestões são ouvidas e valorizadas?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
4.B – Como você se sente quando suas idéias e sugestões não são ouvidas e valorizadas?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
5.A – Como você se sente em relação às oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela empresa?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
5.B – Como você se sente em relação às oportunidades de treinamento e desenvolvimento quando não são oferecidas pela empresa?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
6.A – Como você se sente em relação ao espaço existente para a execução de suas atividades?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
6.B – Como você se sente se o espaço disponível para a execução de suas atividades fosse reduzido?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()

7.A – Como você se sente quando há um bom relacionamento com a equipe de trabalho?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
7.B – Como você se sente quando não há um bom relacionamento com a equipe de trabalho?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
8.A – Como você se sente quando consegue transmitir credibilidade e confiabilidade nos serviços oferecidos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
8.B – Como você se sente quando não consegue transmitir credibilidade e confiabilidade nos serviços oferecidos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
9.A – Você considera a carga horária estabelecida do seu trabalho adequada ?				
1.Discordo totalmente ()	2.Discordo ()	3.Neutro ()	4.Concordo ()	5.Concordo plenamente ()
9.B – Você considera excessiva a carga horária estabelecida do seu trabalho?				
1.Discordo totalmente ()	2.Discordo ()	3.Neutro ()	4.Concordo ()	5.Concordo plenamente ()
10.A – Como você se sente quando há segurança nas atividades que executa?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
10.B – Como você se sente quanto à falta de segurança nas atividades que executa?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
11.A – Como você se sente quando o ambiente de trabalho é agradável ?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
11.B – Como você se sente quando o ambiente de trabalho é desagradável ?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
12.A – Como você se sente quando há qualidade de vida dentro da empresa?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
12.B – Como você se sente quando falta qualidade de vida dentro da empresa?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
13.A – Como você se sente quando há integração de sua família com a empresa?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
13.B – Como você se sente quando falta integração de sua família com a empresa?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()

Anexo B – Pesquisa de Satisfação Clientes Externos

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Coloque um “X” na opção que mais reflete a sua opinião

1.A – Como você se sente quanto há qualidade dos produtos oferecidos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
1.B – Como você se sente quanto há falta de qualidade dos produtos oferecidos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
2.A – Como você se sente quanto há variedades dos produtos oferecidos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
2.B – – Como você se sente quanto não há variedades dos produtos oferecidos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
3.A Você considera suficiente os pontos de vendas dos produtos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
3.B – Você considera insuficiente os pontos de vendas dos produtos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
4.A – Como você se sente quando há identificação das necessidades dos clientes.?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
4.B – Como você se sente quando não há identificação das necessidades dos clientes.?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
5.A – você consumiria mais esses produtos se houve mais pontos de vendas?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
5.B – você não consumiria mais esses produtos se houve mais pontos de vendas?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
6.A – Como você se sente quando a performance do produto atinge as expectativas?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
6.B – Como você se sente quando a performance do produto não atinge as expectativas?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()

7.A – Como você se sente quando há Qualidade dos serviços na venda?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
7.B – Como você se sente quando não há Qualidade dos serviços na venda?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
8.A – Como você se sente quando há exposição dos produtos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
8.B – Como você se sente quando não há exposição dos produtos?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
9.A – Como você se sente quando o atendente é Cordial?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
9.B – Como você se sente quando o atendente é não Cordial?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
10.A – Como você se sente quando há segurança nos produtos que você consome?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
10.B – Como você se sente quando não há segurança nos produtos que você consome?				
1.Muito Insatisfeito ()	2.Insatisfeito ()	3.Indiferente ()	4.Satisfeito ()	5.Muito Satisfeito ()
11.A – Você considera adequada as embalagens dos produtos?				
1.Discordo totalmente ()	2.Discordo ()	3.Neutro ()	4.Concordo ()	5.Concordo plenamente ()
11.B – Você considera inadequada as embalagens dos produtos?				
1.Discordo totalmente ()	2.Discordo ()	3.Neutro ()	4.Concordo ()	5.Concordo plenamente ()