



## **ESTRUTURAÇÃO DOS VALORES E PLANOS ESTRATÉGICOS PARA UMA EMPRESA UTILIZANDO UMA MULTIMETODOLOGIA**

**Stéfane Rêgo Gandra, William Higino, Catarina Fernandes Pröglhöf**

Instituto Tecnológico da Aeronáutica/ Universidade Federal de São Paulo  
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50 - Vila das Acácias/Av. Cesare Monsueto Giulio Lattes, 1211  
- Jardim Santa Ines I, São José dos Campos, SP  
{stefanerego, williamhigino, catarina.pro}@gmail.com

**Mischel Carmen Neyra Belderrain**

Instituto Tecnológico da Aeronáutica  
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50 - Vila das Acácias, São José dos Campos, SP  
carmen@ita.br

**Níssia Carvalho Rosa Bergiante**

Departamento de Engenharia de Produção-Universidade Federal Fluminense  
Rua Passos da Pátria, 156, Niterói, RJ  
nissiabergiante@id.uff.br

### **RESUMO**

O setor de alimentos, no Brasil, é muito competitivo, com grande exigência por qualidade, no qual consumidores satisfeitos determinam a perenidade da empresa no mercado. A empresa familiar, em estudo, após realizar a expansão de seus negócios deparou-se com um aumento significativo de reclamações a respeito da qualidade de seu produto, e do tempo de resposta de atendimento aos pedidos. Este artigo apresenta uma abordagem multimetodológica para definir a missão, os valores da empresa e depois traçar planos estratégicos para auxiliar a decisão do dono. Foi aplicada a abordagem *Value-focused Thinking* (VFT) para estruturar a rede de objetivos fundamentais da empresa. A seguir, foram selecionados alguns desses objetivos para definir metas, utilizando o método *Strategic Choice Approach* (SCA). Por fim, foi possível elencar as alternativas viáveis, deixando a critério do tomador de decisão a implementação da alternativa mais apropriada para a empresa.

**PALAVRAS CHAVE.** Estruturação de problemas. VFT. SCA. Pequenas e Médias Empresas.

### **ABSTRACT**

Food industry in Brazil is very competitive; satisfied customers demand high quality products, which can in turn determine the perpetuity of an enterprise. After expanding its business, the familiar enterprise under study received many complaints about the quality of its products as well as its slow response time for fulfilling orders. This paper presents a multimethodology approach to define the company's mission, vision and values and then to develop action plans to assist the owner's decision. The Value-Focused Thinking (VFT) approach was used for structuring the network of fundamental objectives of the company. As the following step, some of these objectives were selected in order to set goals by using the Strategic Choice Approach (SCA) method. Finally, viable alternatives were established, leaving the choice to the discretion of the decision-maker.

**KEYWORDS.** Problem structuring. VFT. SCA. Small and Medium Enterprises.



## 1. Introdução

A necessidade de fidelizar e ampliar a carteira de clientes é uma premissa comum dos mais diferentes ambientes de negócio, e seu maior desafio pressupõe manter os valores institucionais e a qualidade dos seus produtos e serviços.

Trabalhar maior relacionamento com os clientes exige mais atenção e oferta de facilidades e benefícios, o que não implica, que estes sejam somente financeiros. É preciso levar em consideração os objetivos da empresa em termos do tipo de relação que deseja construir com o cliente e com o ambiente [Marques 2014].

O esforço em se melhorar o relacionamento com o cliente é oportuno em especial porque o custo de manter clientes satisfeitos e felizes é menor se comparado aos custos de atrair novos clientes [Aydin e Ozer 2005], [Alshurideh et al. 2012]. Além disso, o empenho, e as despesas a ele associadas, para cativar novos consumidores serão desperdiçados caso a organização não possua estrutura adequada de retenção. Entretanto, um investimento adequado deve revelar de forma clara os objetivos da empresa de médio e longo prazo, expressando seus valores ao cliente e ao ambiente [Marques 2014]. E, para aumentar a satisfação dos clientes, como um dos elementos associados à sua fidelidade, deve-se detectar a diferença entre o serviço esperado e o serviço oferecido, e em seguida, promover ações tais como treinamento para funcionários em técnicas avançadas de atendimento para que gerem experiências positivas, esforço extra para recuperação do cliente perdido por desagradados, e programas que se empenham em transformar a propaganda pessoal negativa em positiva [Di Benedetto e Kim 2016], [Herington e Weaven 2009] [Mascarenhas et al. 2006 ] e [Parasuraman et al. 1991].

Com fins a ampliar a discussão sobre o tema, o escopo do presente trabalho está centrado no uso da abordagem *Value-Focused Thinking* (VFT), e o método *Strategic Choice Approach* (SCA) em uma empresa do setor de alimentação localizada em Manaus, Brasil. O uso do VFT objetiva o levantamento dos valores e a construção da rede de objetivos da organização. Em seguida, com este resultado, aplica-se o SCA para propor e selecionar estratégias para o bom desempenho do estabelecimento.

A seção a seguir, apresenta os fundamentos teóricos dos métodos VFT e SCA. Na seção 3, a multimetodologia é descrita em detalhes e na seção 4, uma aplicação. A seção 5 comenta sobre a implementação do resultado. Por fim, segue-se as considerações finais, agradecimentos e as referências utilizadas.

## 2. Métodos de Estruturação de Problemas

Os Métodos de Estruturação de Problemas (também conhecidos por *Problem Structuring Methods* - PSM) são abordagens baseadas em modelos para contribuir de forma construtiva e apropriada para a resolução de situações problemáticas que são caracterizadas por possuir vários atores, diferentes perspectivas, interesses parcialmente conflitantes, intangíveis significativos e incertezas desconcertantes [Rosenhead 2006]. Pode-se citar como algumas características desses métodos: são baseados no pensamento sistêmico, os modelos construídos são principalmente qualitativos, a informação incluída é uma integração de dados quantitativos com conhecimento subjetivo, a intervenção é realizada com apoio de um facilitador. [Franco e Montibeller 2010] e/ou por meio de um processo de resolução de problemas de uma forma simples e transparente visando esclarecer os termos dos conflitos [Rosenhead 1989].

Diferente dos mais tradicionais métodos de decisão que usam apenas modelos matemáticos sofisticados, *inputs* quantitativos e que fornecem respostas mais precisas, a modelagem PSM é mais focada no julgamento de valores e participação enquanto o modelo está sendo desenvolvido [Keisler et al. 2014]. Os PSM's também ajudam a resolver conflitos do grupo, por promoverem comunicação e criatividade que permitem que ambas as partes percebam



as perspectivas um do outro e encontrem soluções que melhor representem o grupo [Urtiga e Morais 2016].

Dentre os mais conhecidos PSM's estão: *Strategic Development and Analysis* (SODA) [Eden e Ackermann 2001], *Strategic Choice Approach* (SCA) [Friend e Hickling 2005], *Soft Systems Methodology* (SSM) [Checkland 1981]; [Checkland e Holwell 1997], e o *Value Focused Thinking* (VFT) [Keeney 1996].

O VFT é adequado quando há uma necessidade de desenvolver políticas alinhadas com os valores da organização. Esta abordagem será aplicada para mapear os objetivos dos *stakeholders* [Ackermann e Eden 2011] para a empresa. O SCA possui uma abordagem participativa ao planejamento sob condições de incerteza e com tomada de decisão sujeita à pressões e urgências do dia-a-dia. Essas incertezas podem ser de três tipos: em relação ao ambiente, aos valores e decisões relacionadas [Phahlamohlaka e Friend 2004]. Deste modo, tal metodologia auxiliou a empresa, objetivo do estudo de caso deste trabalho, na identificação das áreas prioritárias para o desenvolvimento de planos de contingência.

## 2.1. Multimetodologia

Em diversos cenários, o uso de apenas uma metodologia não é suficiente para enfrentar toda a complexidade associada às situações problemáticas do mundo real [Henao e Franco 2016]. Esta visão vem do reconhecimento de que as metodologias individuais apresentam diferenças, e à vista disso, para concepção da intervenção multimetodológica deve-se considerar primeiramente as quatro atividades genéricas que são típicas de qualquer intervenção planejada:

- **Análise da estrutura subjacente** - apreciação da situação problemática vivenciada pelos agentes envolvidos;
- **Restrições** que geram a situação como experiência;
- **Avaliação** da forma como a situação poderia ser tratada, isto é, tal como pontos fortes ou fracos, ao lidar com diferentes aspectos de um problema que é complexo. Os autores citam que é importante avaliar como a situação poderia ser diferente, e o grau em que as limitações, hoje existentes, poderiam ser alteradas;
- **Ação** para trazer a mudança.

Com isto, dependendo da aplicação, a multimetodologia pode aproveitar-se dos pontos fortes de cada método em diferentes estágios da intervenção, conforme a conveniência. Dentro deste contexto, é descrito na Tabela 1 como a abordagem VFT foi aplicada para compreender e identificar os objetivos relevantes e não reconhecidos da empresa, para que depois fossem utilizados alguns desses valores como diretrizes para implementar o uso do SCA.

Tabela 1. Atividades de intervenção.

Atividades de intervenção	VFT	SCA
Apreciação da situação vivenciada pelos envolvidos	X	
Análise das restrições que geram a situação como experiência	X	
Avaliação da forma como a situação poderia ser alterada	X	X
Ação para trazer mudança		X

Fonte: Adaptado de [Mingers e Brocklesby 1997].



## 2.2. Etapas de uma Intervenção

Para uma melhor compreensão das atividades de uma intervenção, a Figura 1 ilustra as etapas de aplicação da multimetodologia.

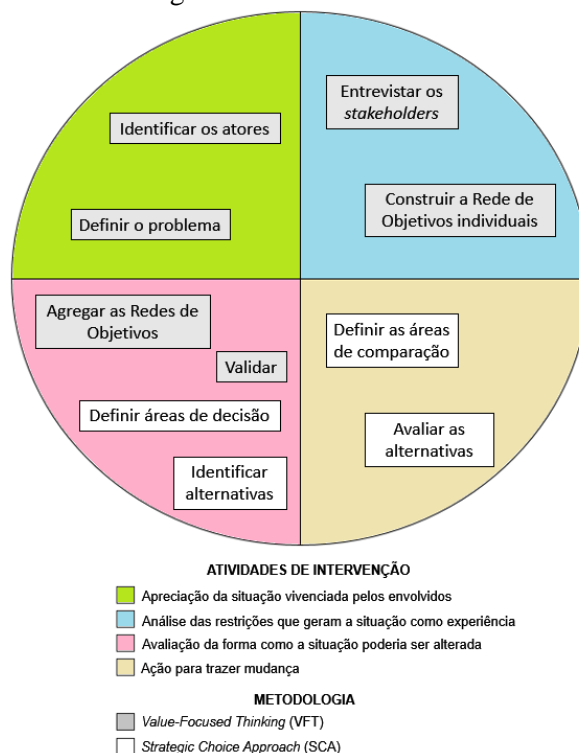


Figura 1. Etapas da Multimetodologia  
Fonte: Autores

As etapas apresentadas na Figura 1 são descritas a seguir:

- 1) **Identificar os atores:** Nesta etapa é feita a seleção dos *stakeholders* [Franco e Montibeller 2010], sendo estas pessoas ou instituições envolvidas no processo, que afetam ou podem ser afetados pelas atividades, serviços ou produtos de uma organização e o desempenho a ela associada.
- 2) **Definir o problema:** Em conformidade com os *stakeholders* é feita a formulação do problema de forma explícita, clara e compreensível para todos os envolvidos.
- 3) **Entrevistar os stakeholders:** Para identificação dos valores e objetivos individuais são usadas as técnicas do VFT. Essa intervenção é feita através de questionamentos realizados pelo facilitador com o propósito de extrair as idéias e ideais de cada *stakeholder*.
- 4) **Construir a Rede de Objetivos individuais:** De acordo com as respostas de cada entrevistado, os objetivos são divididos em meios e fundamentais. Quando há razões essenciais para o interesse na situação, tal objetivo é um objetivo fundamental, quando o objetivo é importante por causa de suas implicações para alcançar algum outro objetivo, trata-se de um objetivo meio. [Keeney 1996].
- 5) **Agregar as Redes de Objetivos** Nesta fase é elaborada uma rede de objetivos dos entrevistados considerando aqueles que emergiram de ambas as entrevistas.



- 6) **Validar:** Para finalizar a intervenção usando a abordagem VFT, faz-se necessária uma reunião com os *stakeholders* para a validação da rede de objetivos, de modo que tenha cooperação de todos os envolvidos.
- 7) **Definir áreas de decisão:** Feita a validação da rede de objetivos, devem ser consideradas algumas áreas de decisão. Para identificação dessas áreas de decisão é necessário verificar aquelas que são relevantes e possíveis, de modo que as alternativas de ação possam ser adotadas [Sorensen et al. 2004].
- 8) **Identificar alternativas:** Após definidas as áreas de decisão, é realizada a geração e análise da viabilidade de alternativas.
- 9) **Definir as áreas de comparação:** Realizado diretamente com o tomador de decisão, nesta etapa são definidas as áreas de comparação para avaliar as alternativas. Também são atribuídas as escalas para comparação entre opções de decisão
- 10) **Avaliar as alternativas:** Para facilitar a avaliação faz-se um filtro das opções através de limitantes atribuídos para cada área de comparação. O desempate é realizado com o tomador de decisão que fica responsável de avaliar a alternativa que melhor satisfaz seus interesses e objetivos.

### 3. Estudo de Caso.

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo alimentício, denominada Pizzaria A, localizada em Manaus, AM. Esta organização atua no mercado de pizza há 18 anos e possui uma única sede cujo atendimento pode ser de duas formas: local e entrega. Com o intuito de expandir sua carteira de clientes, o dono do estabelecimento decidiu ampliar seu atendimento de entrega a outros locais da cidade. Contudo, tal decisão ocasionou reclamações de alguns clientes a respeito da qualidade dos produtos ter sido afetada e do acréscimo no tempo de espera.

Dado esta problemática, o proprietário do estabelecimento percebeu a necessidade de repensar seus valores institucionais para que por meio destes pudesse buscar alternativas e, na sequência, tomar decisões que recuperasse o bom desempenho da pizzaria em relação ao atendimento a seus antigos, novos e futuros clientes.

As primeiras seis etapas da intervenção correspondem a aplicação do VFT, que foi desenvolvido em [Gandra et al. 2017]. Um dos resultados, definição da Missão da Pizzaria A: Garantir a satisfação e gerar valor para nossa equipe e clientes, proporcionando atividades de serviços de consumo com qualidade e respeito às pessoas, é o *input* para utilizar o SCA. Este método permitirá gerar e avaliar alternativas tal que permita elaborar planos de ação que ocasionassem em melhorias no desempenho da empresa, de acordo com seus objetivos e valores. O método SCA considera quatro modos: Modelagem, *Design*, Comparação e Escolha cujos elementos serão utilizados nas próximas etapas da multimetodologia.

Os *stakeholders*, considerados na aplicação do SCA, são o dono da Pizzaria A e a sucessora do negócio.

#### 1) Definir áreas de decisão:

Inicialmente, todas as áreas de decisão da Tabela 1 foram consideradas. Entretanto, após avaliar as opções de decisão disponíveis para cada área de decisão, foram mantidas aquelas viáveis de implementação e avaliação, conforme exibido na Figura 2. Nesta, as áreas de decisão mantidas na avaliação do SCA são representadas em azul.



Tabela 1. Áreas de decisão do SCA.

Rótulo	Áreas de decisão
FIN	Qual(is) a(s) fonte(s) do(s) recurso(s) financeiro(s)?
SAT	Como satisfazer os clientes?
DIV	Qual(is) o(s) meio(s) de divulgação?
AMB	Como melhorar o ambiente?
ENT	Como otimizar o tempo de entrega?
ATR	Qual(is) o(s) meio(s) de atrair mais clientes?

Fonte: Adaptado de [Ichihara et al. 2015]

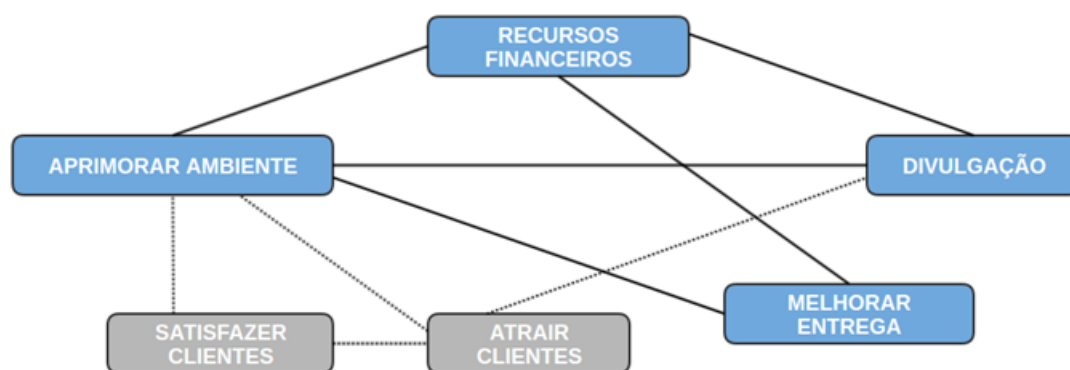


Figura 2. Relação entre áreas de decisão do SCA.

## 2) Identificar alternativas:

Uma vez que as áreas de decisão foram definidas e selecionadas com os *stakeholders*, as opções de decisão disponíveis para cada área foram listadas e apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2. Áreas de decisão com suas opções de decisão.

Rótulo	Áreas de decisão	Opções de decisão
FIN	Qual(is) a(s) fonte(s) do(s) recurso(s) financeiro(s)?	-Empréstimo -Poupança
DIV	Qual(is) o(s) meio(s) de divulgação?	-Promoções -Campanhas de publicidade
AMB	Como melhorar o ambiente?	-Climatizar -Modernizar -Melhorar acessibilidade
ENT	Como otimizar o tempo de entrega?	-Incentivos aos funcionários -Contratar mais funcionários



Desse modo, construiu-se a árvore de decisão composta por 24 alternativas (de A até W) formadas pelas combinações das opções de decisão. Cada uma dessas alternativas é representada por uma letra na Figura 3. Observa-se, portanto, que é possível tomar duas decisões a respeito dos recursos financeiros: tomar um Empréstimo ou utilizar recursos de uma Poupança. Após esta decisão, deve-se definir qual o meio de divulgação a ser utilizado: promoções ou campanhas de publicidade. Em seguida, a decisão reside sobre quais ações relacionadas à melhoria do ambiente devem ser implementadas: climatizar apenas, modernizar ou melhorar a acessibilidade. E por fim, se o tempo de entrega será melhorado através da criação de incentivos aos funcionários já existentes ou pela contratação de novos funcionários.

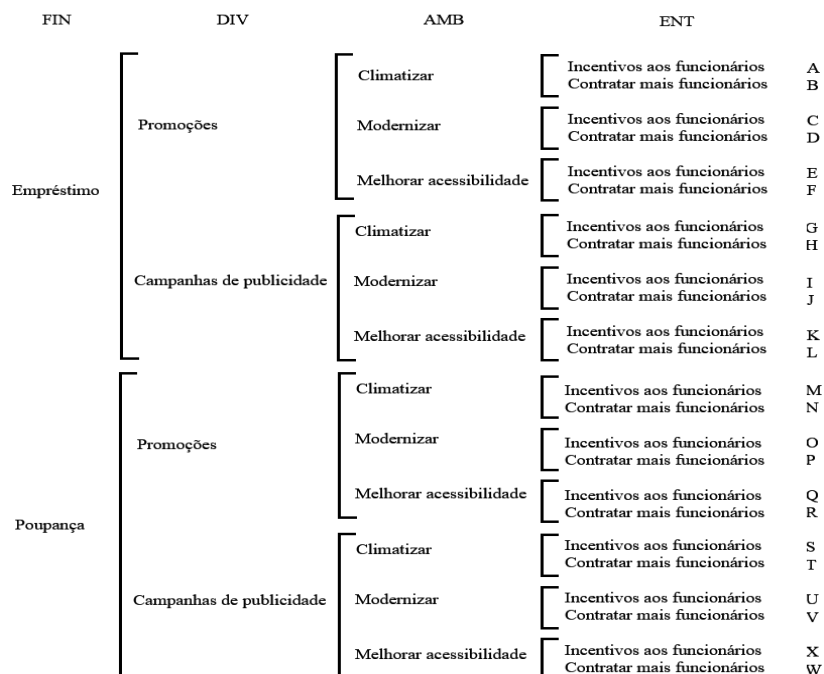


Figura 3. Árvore de decisão

### 3) Definir as áreas de comparação:

Nesta etapa foram definidas quatro áreas de comparação e a sua ordem de importância. As áreas são: o interesse que gera no cliente de frequentar o ambiente (atratividade), qualidade do produto (qualidade), quais os custos financeiros que a empresa terá com o investimento (custo), e o retorno financeiro que a empresa terá (ROI), como pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3. Áreas de comparação.

Ordem de Importância	Áreas de comparação	Rótulos
1º	Atingir os objetivos quanto a qualidade do produto e atender a satisfação do cliente.	ATRATIVIDADE
2º	Oferecer melhor os serviços: Atendimento, produto, eficiência, sabor, conforto.	QUALIDADE
3º	Investimento que envolve todo o processo desde a produção até a entrega.	CUSTO
4º	Direcionamento de verba em função da melhoria.	RETORNO DO INVESTIMENTO (ROI)







(EMPRÉSTIMO + PROMOÇÕES + CLIMATIZAR + INCENTIVAR FUNCIONÁRIOS) foi calculada utilizando as escalas da Tabela 4 ( $5 + 7 + 3 + 8 = 23$ ). Analogamente para todas as outras alternativas e áreas de comparação.

#### 4) Avaliar as alternativas:

Uma vez determinadas as alternativas, foi necessário filtra-as por meio de limitantes, de acordo com as áreas de comparação. Para tanto, foram utilizadas como limitantes as pontuações em cada uma das áreas de comparação mostrada na Tabela 6. Estes limitantes colocaram uma exigência em cada uma das alternativas. Por exemplo, o custo do investimento tem de ser no máximo de 20 pontos e a qualidade não pode ser menor que 25 pontos.

Tabela 6. Limitantes para filtrar as melhores opções

Áreas de Comparação	Limitante (pontos)
Custo	Máximo de 20
Qualidade	Mínimo de 25
Atratividade	Mínimo de 25
ROI	Mínimo de 23

Ao filtrar as alternativas utilizando estes limitantes, foram selecionadas as melhores alternativas/ações para a empresa. Cada uma delas foi considerada como um plano de ação viável e implementável definidos juntamente aos proprietários. Estas são exibidas na Tabela 7.

Tabela 7. Melhores alternativas viáveis

<b>B</b>	20	25	25	24
<b>H</b>	18	25	25	23
<b>N</b>	18	25	25	24
<b>S</b>	19	25	25	23
<b>T</b>	16	25	25	23

Para uma melhor visualização dessas alternativas, observe a Tabela 8 cuja colunas são representadas pelas opções de decisão: empréstimo (E), poupança (P), promoções (PM), campanhas de publicidade (CP), climatizar (CL), modernizar (MD), melhorar acessibilidade (MA), incentivar funcionários (IF) e contratar mais funcionários (C).

Tabela 8. Alternativas/ Opções de decisão

	FIN		DIV		AMB			ENT	
	E	P	PM	CP	CL	MD	MA	IF	C
<b>B</b>	X		X		X				X
<b>H</b>	X			X	X				X
<b>N</b>		X	X		X				X
<b>S</b>		X		X	X			X	
<b>T</b>		X		X	X				X

Pode-se notar na Tabela 8 que a maioria das alternativas considera ações concretas como climatizar o ambiente e contratar mais funcionários. Tem-se, por exemplo, a Alternativa H, destacada em vermelho, que significaria: pegar um empréstimo (E), investir em campanhas de publicidade (CP), climatizar o ambiente (CL) e contratar mais funcionários (C). Realizando uma comparação dois a dois dessas alternativas, podemos observar que:



- As alternativas B e H; N e T diferem no tipo de divulgação a ser adotado;
- As alternativas B e N; H e T diferem na escolha da fonte dos recursos financeiros;
- As alternativas S e T diferem em como otimizar o tempo de entrega.

Por fim, cabe ao decisor julgar qual a melhor combinação de ações para a sua empresa.

#### 4. Ações Implementadas

Com a utilização da multimetodologia foi possível buscar alternativas que fossem viáveis e satisfatórias para o estabelecimento. O tomador de decisão decidiu que a alternativa N era mais vantajosa para o estabelecimento. A seguir as palavras do proprietário da Pizzaria A: “Decidimos pelo investimento poupança devido os juros inflacionais de correção de mercado estarem além do normal, pois formalizar um empréstimo, com os juros altos que estão cobrando, para posterior pagamento seria desvantajoso. Escolhemos também por oferecer promoções no nosso estabelecimento, visto que é uma ótima estratégia para combater a rivalidade local, aumentar a clientela, atrair e fidelizar mais clientes. Fizemos alguns estudos em relação a algumas preferências dos clientes e tivemos ótimos resultados com a mesma. Entretanto, também aderimos de certa forma pelas campanhas de publicidade, dado que demos preferência apenas às redes sociais, visto que ultimamente vem fazendo isso com mais abrangência e facilidade para o empresário. Afinal, é de extrema importância toda e qualquer empresa por mais pequena que seja, possuir uma política de marketing voltada para a sua sobrevivência.

Considerando a atual crise econômica que o país vem enfrentando, modernizar é um termo um tanto pejorativo. Optamos pelo investimento no conforto, como climatizar o salão de atendimento e realizamos algumas mudanças relativas no cardápio. Essas propostas foram bem aceitas pelos meus clientes.

E, ao final, concordamos com a idéia de contratar novos funcionários, porém incentivá-los também, pois nada adiantaria se nosso produto fosse preparado dentro do prazo e possuir qualidade, mas não existisse um bom relacionamento entre funcionários e clientes. O cliente precisa ser tratado da maneira mais acolhedora e simpática, ele precisa de toda nossa atenção, é de extrema importância manter o respeito e consideração pelos nossos clientes. ”

#### 5. Considerações Finais

Por intermédio da multimetodologia foi possível estruturar de modo adequado o problema dessa empresa. O VFT foi essencial para compreender os fatores e valores da instituição que são importantes considerar no processo de tomada de decisão. Os objetivos obtidos pelo VFT determinaram as áreas de decisão do SCA, esclarecendo quais destas eram mais críticas e que mereciam atenção nas alternativas de decisão.

As áreas de comparação foram diretamente impactadas pelos valores levantados no VFT, possibilitando que a avaliação de cada alternativa fosse conduzida levando em conta os valores e objetivos da empresa. Desse modo, após o decisor ter definido os limitantes para cada área de decisão, levando em consideração o contexto social e econômico do cliente, foi possível levantar as alternativas viáveis, plausíveis e interessantes de serem implantadas, deixando ao critério do tomador de decisão a implementação da alternativa apropriada para seu negócio.

Podemos perceber que a escolha de apenas uma abordagem metodológica não auxiliaria na variedade de situações que deveriam ser consideradas e levantadas. A multimetodologia contribuiu de forma significativa para o processo de definição e obtenção de um melhor resultado para a situação problemática. Isso se torna evidente no estudo de caso, pois para o decisor, a intervenção teve um impacto positivo nos negócios da empresa. Destaca-se ainda oportunamente a importância da participação do tomador de decisão quando da aplicação de uma abordagem multimetodológica de PSM. Ao facilitador cabe o auxílio na estruturação e aplicação do método, ao mesmo tempo que o compartilhamento e discussão dos resultados depende da interrelação construída com os decisores, de forma a garantir o sucesso da abordagem.



A partir de então, espera-se que os resultados encontrados possam contribuir para pesquisas futuras que visam o desenvolvimento de soluções apropriadas para problemas que se assemelham a esta problemática. Sugere-se que para continuidade desse estudo, a implementação seja acompanhada, construindo um conjunto de indicadores para verificação e controle, e levantamento das limitações das ações propostas, garantindo correções de curso quando se fizerem necessárias.

### **Agradecimentos**

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq pelo apoio financeiro à pesquisa do Programa de Pós-graduação em Pesquisa Operacional – ITA/UNIFESP.

### **Referências**

Ackermann, F. e Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44.3: 179-196.

Alshurideh, M., Masa'deh, R. e Alkurdi, B. (2012). The effect of customer satisfaction upon customer retention in the Jordanian mobile market: An empirical investigation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 47: 69-78.

Aydin, S. e Özer, G. (2006). How switching costs affect subscriber loyalty in the Turkish mobile phone market: An exploratory study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(2): 141-155.

Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. Wiley, Chichester.

Checkland, P. e Holwell, S. (1997). *Information, systems and information systems: making sense of the field*. Wiley, Chichester.

Di Benedetto, C. A., e Kim, K. H. (2016). Customer equity and value management of global brands: Bridging theory and practice from financial and marketing perspectives: Introduction to a Journal of Business Research Special Section. *Journal of Business Research*, 69.9 : 3721-3724.

Eden, C. e Ackermann, F. (2001). Strategic options development and analysis: the principles. In: *Rational Analysis for a Problematic World Revisited Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict*, John Wiley & Sons Inc., United Kingdom, 2: 21-42.

Franco, L. A. e Montibeller, G. (2010). Facilitated modelling in operational research. *European Journal of Operational Research*, 205.3: 489-500.

Friend, J. K. e Hickling, A. (2005). *Planning under pressure: the strategic choice approach*. Routledge.

Gandra, S.R, Pröglhöf, C.F., Higino, W., Belderrain, M.C.N. e Bergiante, N.C.R. (2017). Estruturação dos valores e plano estratégico de uma pizzaria utilizando a abordagem *Value-Focused Thinking*. Artigo em conferência. Anais do XXX ENDIO e XXVIII EPIO, Córdoba, Argentina.

Henao, F. e Franco, L. A. (2016). Unpacking multimethodology: Impacts of a community development intervention. *European Journal of Operational Research*, 253.3: 681-696.



Herington, C. e Weaven, S. (2009). E-retailing by banks: e-service quality and its importance to customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 43.9: 1220-1231.

Ichihara, R.C.S., Belderrain, M.C.N., Morgan, A.S. e Uliana, J.G. (2016). Determinação de modelo de estrutura organizacional com foco em inovação utilizando strategic choice approach (SCA). Artigo em conferência. Anais do XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Fortaleza. ENEGEP.

Keeney, R. L. (1996). Value-focused thinking: Identifying decision opportunities and creating alternatives. *European Journal of Operational Research*, 92.3: 537-549.

Keisler, J., Turcotte, D.A., Drew, R. e Johnson, M.P. (2014). Value-focused thinking for community-based organizations: objectives and acceptance in local development. *EURO Journal on Decision Processes*. 2. 3-4: 221–256.

Marques, A. M. F. A. (2014) Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso na Carreiros Calçados na cidade de Patos -PB.

Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., e Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of consumer marketing*, 23.7: 397-405.

Mingers, J. e Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. *Omega*, 25.5: 489-509.

Parasuraman, A., Berry, L. L. e Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *MIT Sloan Management Review*, 32.3: 39-48.

Phahlamohlaka, J. e Friend, J. (2004). Community planning for rural education in South Africa. *European Journal of Operational Research*, 152.3: 684-695.

Rosenhead, J. (1989). Rational Analysis for a Problematic World: Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict.

Rosenhead, J. (2006). Past, present and future of problem structuring methods. *Journal of the Operational Research Society*, 57.7: 759-765.

Sorensen, L., Vidal, R. V. V., e Engström, E. (2004). Using soft OR in a small company - The case of Kirby. *European Journal of Operational Research*, 152.3: 555-570.

Urtiga, M. e Morais, D. (2016): “Estruturação de decisão em grupo para o gerenciamento de recursos hídricos”. Anais do XLVIII SBPO, SOBRAPO, Vitória, ES.