



Image by snowing on Freepik

Classificação de clientes em uma empresa de consultoria – uma abordagem usando conceitos de nível de aspiração e satisfação.

Lucia Reis Peixoto Roselli, José Rui Figueira e Adiel Teixeira de Almeida

Neste artigo, vamos considerar o case de uma consultoria que trabalha com projetos demandados por diferentes clientes (Roselli et al., 2025). Sendo assim, um desafio enfrentado pelos gestores é definir quais projetos eles devem aceitar ou não aceitar. Deve ser ressaltado que este tipo de situação apresenta um desafio maior, dado que os projetos não aparecem simultaneamente na empresa e também não ficam disponíveis por um longo período de tempo.

Em outras palavras, os projetos demandados pelos clientes não chegam no mesmo momento e, também, não estão disponíveis durante todo o processo decisório. Portanto, quando um projeto chega, a empresa precisa

avaliar se ele deve ou não ser executado, de forma imediata. A seleção de um projeto garantirá a entrada de caixa para a empresa, porém também demandará recursos, como mão-de obra e equipamentos. Sendo assim, para cada projeto que chega, a empresa precisa avaliar se tem recursos disponíveis para executá-lo e se ele é vantajoso. Por exemplo, pode não apresentar vantagem para a empresa executar o projeto e consumir recursos, já que é bastante provável que outro projeto mais vantajoso apareça em breve. No entanto, a empresa sempre lidará com o dilema de não aceitar um projeto e perder um cliente sólido, na expectativa de outro cliente que pode não chegar no mesmo momento. Assim,

a empresa pode descartar um projeto na expectativa de que outro melhor surja; porém, caso isso não ocorra, poderá ficar sem receber os recursos financeiros previstos e ainda ter mão de obra ociosa.

Este tipo de problema decisório é mais desafiador do que o normal, pois apresenta alternativas sequenciais e evolutivas. Em outras palavras, as alternativas aparecem de forma sucessiva, não permanecendo disponíveis pelo mesmo período de tempo (Vincke 1992).

Neste case, para auxiliar a resolução deste problema, a problemática de classificação foi aplicada. Vamos lembrar que a problemática de classificação envolve a alocação de alternativas em categorias predefinidas. Em particular,

este artigo utiliza o problema de classificação tricotômica, no qual o decisor aloca as alternativas a três categorias predefinidas. Este tipo de classificação é muito comum dentro das organizações na maioria dos problemas práticos de gestão. Um exemplo bem comum é a curva ABC de estoques, que utiliza da classificação tricotômica.

Dessa forma, para resolver este problema de classificação, o Decisor, que foi caracterizado como o proprietário da empresa, classificou os

práticos abordam a problemática de classificação; um desafio nesse tipo de problema é especificar os perfis (ou os limites) que diferenciam as categorias. Sendo assim, a principal contribuição deste estudo está na proposição de um procedimento para obtenção dos perfis (limites das categorias) em um problema tricotômico considerando as preferências do decisor com respeito a seu nível de aspiração e seu nível de satisfação.

Simon (1956) apresenta o conceito de níveis de aspira-

de alternativas com um nível de aspiração igual a "X". Se as ofertas obtidas estiverem abaixo desse nível, o decisor eventualmente reduzirá esse nível de aspiração. Nesse caso, como é difícil obter uma alternativa satisfatória, o nível de aspiração cai. Em outra situação, se as ofertas estiverem acima de "X", o nível de aspiração provavelmente aumentará. Em resumo, o nível de aspiração "X" definido no tempo "t" depende das ofertas anteriormente avaliadas e disponíveis no ambiente.

Vários problemas práticos abordam a problemática de classificação; um desafio nesse tipo de problema é especificar os perfis (ou os limites) que diferenciam as categorias.

projetos demandados em três categorias:

- Cat1: projetos que podem ser aceitos para execução imediata;
- Cat2: projetos que devem ser reavaliados em um futuro próximo;
- Cat3: projetos que devem ser rejeitados.

Vários problemas

vão usando como exemplo o processo de venda de uma casa. O nível de aspiração é considerado um preço aceitável para vender a casa. No entanto, como o ambiente é dinâmico, o processo de decisão funciona com mudanças nos níveis de aspiração (Simon, 1956). Suponha que o decisor inicie a coleta

Além disso, de acordo com Stewart (1999), os níveis de aspiração são pontos ideais. Belton e Stewart (2002) afirmaram que os níveis de aspiração são definidos em termos de níveis desejáveis de desempenho. Por outro lado, os níveis de satisfação são considerados "objetivos mínimos" que satisfazem o



Image by DC Studio on Freepik

decisor (Simon 1956, Belton e Stewart, 2002).

Neste case, foi definido:

- Nível de aspiração: níveis desejáveis de desempenho;

- Nível de satisfação: níveis aceitáveis de desempenho;

Dessa forma, os níveis de aspiração e satisfação foram elicitados pelo decisor para cada um dos onze critérios definidos para avaliação dos projetos, sendo eles: preço para execução, lucro, prazo para conclusão, mão-de-obra disponível, forma de pagamento, conflito ético, visibilidade, atração de novos clientes, certificação técnica, conflito metodológico e reputação do cliente.

níveis de aspiração e satisfação com base nas informações que tinha disponível no momento, uma vez que nem todos os clientes chegam de forma simultânea. Com base nesses níveis, os perfis para as categorias são definidos.

O procedimento de elicitação considerou as preferências do decisor, seguindo um processo estruturado e interativo. Deve ser ressaltado que este procedimento teve caráter dinâmico, pois os níveis de aspiração e satisfação precisaram ser ajustados para considerar mudanças nas preferências do decisor e/ou no ambiente.

De acordo com Selten (1998), o procedimento envolve comportamento adap-

do processo anterior (quando o projeto anterior foi classificado) ou devem ser elicitados novamente.

Após a definição dos perfis das categorias, o método ELECTRE TRI-B (Roy e Bouyssou 1993; Mousseau e Slowinski 1998) foi aplicado para resolver este problema de classificação. Como resultado, os projetos foram classificados de acordo com as preferências do decisor e com as condições do ambiente. Por fim, este procedimento pode ser aplicado com qualquer outro método multicritério para classificação de alternativas.

Este procedimento teve caráter dinâmico, pois os níveis de aspiração e satisfação precisaram ser ajustados para considerar mudanças nas preferências do decisor e/ou no ambiente

O procedimento de elicitação foi conduzido de forma interativa com o decisor a cada momento que um novo projeto chegava na empresa. Assim, o decisor definiu seus

tativo. Assim, o decisor deve refletir sobre suas aspirações e níveis de satisfação a cada momento, a fim de continuar com os mesmos níveis definidos anteriormente ou alterá-los. Portanto, os perfis podem ser mantidos os mesmos

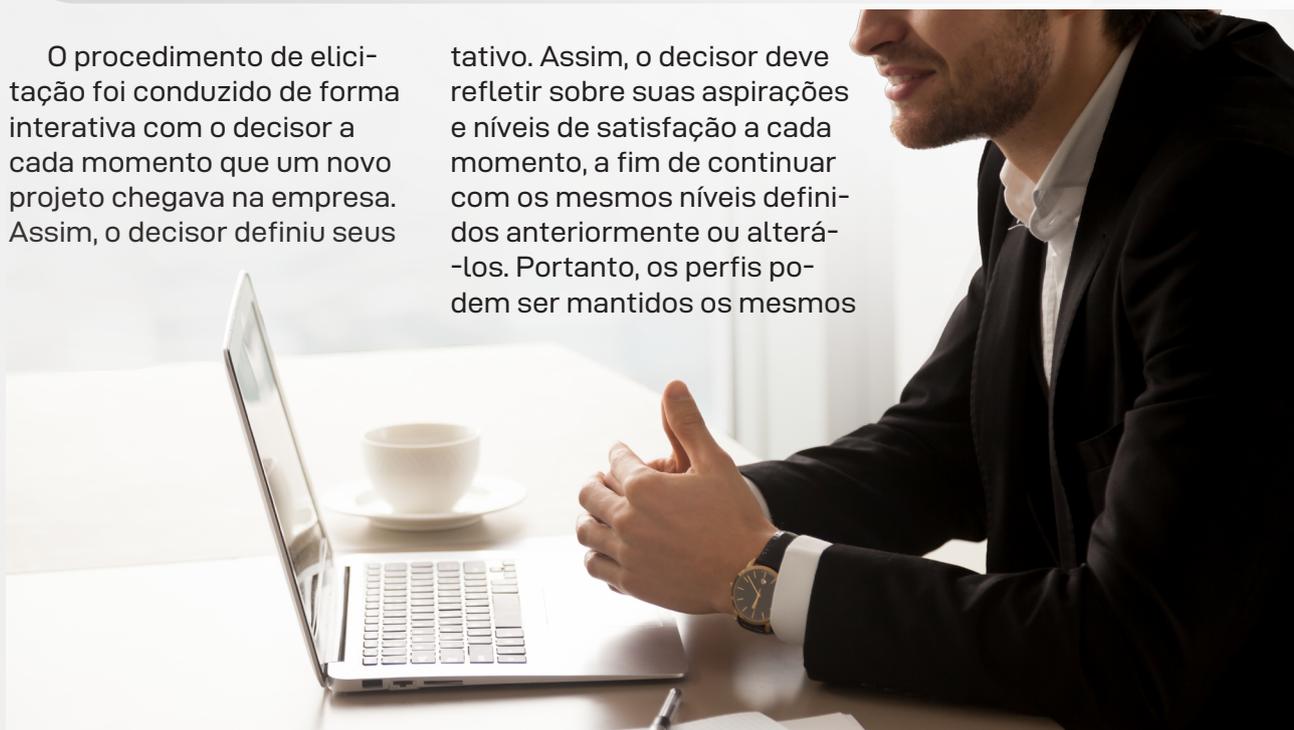


Image by yanalya on Freepik

PESQUISADORES



Lúcia Reis Peixoto Roselli

Professora da UFPE (Adjunto) e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEF-UFPE (Recife). É membro do centro de pesquisas CDSID (Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Decisão - www.cdsid.org.br), assim como atua no laboratório NSID (Laboratory for Neuroscience and Behavioral Studies in Decision - www.cdsid.org.br/nsid).



José Rui Figueira

É Professor Associado do Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa, Portugal, e pesquisador do CEG-IST, Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior Técnico. Tem atuado nas principais sociedades científicas da sua área de atuação, sendo presidente da International Society on Multiple Criteria Decision Making. Suas áreas de pesquisas são relacionadas a análise de decisão multicritério, otimização multiobjetivo, programação inteira e otimização combinatória.



Adiel Teixeira de Almeida

Professor titular da UFPE, é assessor estratégico do Centro de Desenvolvimento em Sistemas de Informação e Decisão (CDSID). Atua no desenvolvimento de métodos de apoio à decisão com múltiplos objetivos e em grupo, aplicando-os em áreas como modelagem estratégica, gestão de portfólio, projetos, terceirização, riscos, confiabilidade, manutenção e qualidade no desenvolvimento de soluções em desempenho organizacional e Indústria 4.0, com ênfase em Digital Twin e avaliação de desempenho.

Contato: lrpr@cdsid.org.br

Referência

Roselli, L. R. P., Figueira, J. R., & de Almeida, A. T. (2025). Concepts of aspiration and satisficing levels for eliciting profiles of sorting methods. *Operational Research*, 25(4), 102.



UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO



TÉCNICO
LISBOA

