

A Avaliação do Nível de Importância e Satisfação dos Militares em Relação ao Fardamento: Um Estudo de Caso no Sistema de Abastecimento da Marinha do Brasil

Autoria

José Eduardo Mesquita Barbosa Filho - mesquita06@gmail.com

Prog de Mestr Prof em Admin/IAG-A Esc de Negócios da PUC-Rio - IAG/PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

RICARDO FRANÇA SANTOS - r_frana@yahoo.com.br

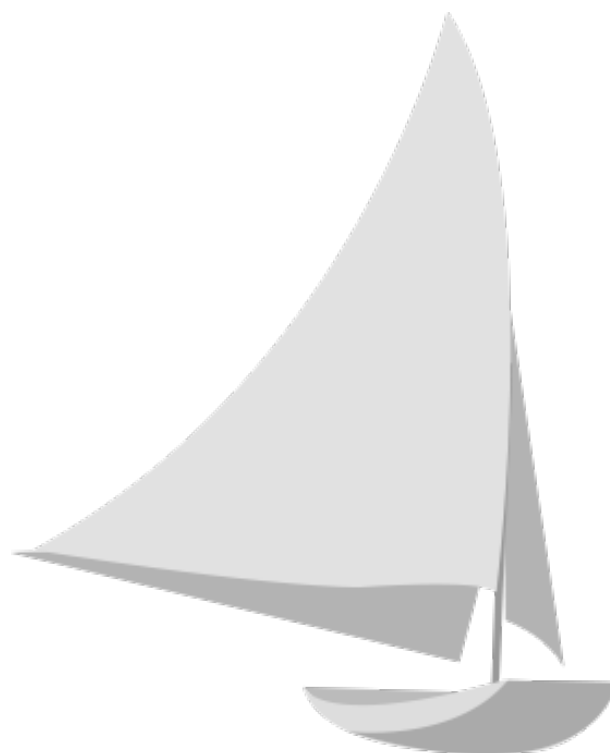
PPSIG/UFF - Universidade Federal Fluminense

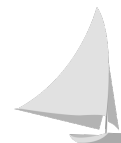
Pierfranco - pierpastore@gmail.com

Mestr e Dout em Admin de Empresas /FGV/EAESP - Fundação Getulio Vargas/Esc de Admin de Empresas de São Paulo

Resumo

Diante da diversidade de atividades realizadas pelo Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), é essencial dispor de ferramentas que auxiliem na priorização de quais atividades aperfeiçoar sob um prisma adequado. Mediante um estudo de caso com os uniformes de rotina combinado à aplicação da ferramenta Análise Importância-Desempenho, este trabalho almeja identificar quais das atividades do SAbM devem ser priorizadas, à luz da satisfação dos seus clientes. Os dados obtidos em entrevistas e questionários subsidiaram esta pesquisa qualitativa que conseguiu priorizar oito das dezessete atividades desempenhadas, indicando o foco e o público-alvo para melhoria das mesmas.

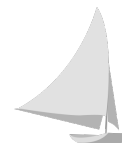




A Avaliação do Nível de Importância e Satisfação dos Militares em Relação ao Fardamento: Um Estudo de Caso no Sistema de Abastecimento da Marinha do Brasil

Resumo: Diante da diversidade de atividades realizadas pelo Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), é essencial dispor de ferramentas que auxiliem na priorização de quais atividades aperfeiçoar sob um prisma adequado. Mediante um estudo de caso com os uniformes de rotina combinado à aplicação da ferramenta Análise Importância-Desempenho, este trabalho almeja identificar quais das atividades do SAbM devem ser priorizadas, à luz da satisfação dos seus clientes. Os dados obtidos em entrevistas e questionários subsidiaram esta pesquisa qualitativa que conseguiu priorizar oito das dezessete atividades desempenhadas, indicando o foco e o público-alvo para melhoria das mesmas.

Palavras-chave: Fardamento. Satisfação dos Clientes. Análise Importância-Desempenho. SAbM.



1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das organizações públicas é o de conciliar um adequado grau de nível de serviço aos cidadãos enquanto lidam com o complexo sistema legal que lhes é imposto por sua própria natureza, como agentes autorizados para execução de recursos oriundos da população.

A Marinha do Brasil (MB) é uma instituição pública que desempenha uma grande gama de tarefas, entre as quais encontra-se o fornecimento de fardamento aos seus militares através de uma complexa cadeia de suprimentos. Para conseguir aprimorar estrutura desse porte, faz-se necessária uma priorização de quais atividades aperfeiçoar frente à grande quantidade de processos geridos.

Através da realização de estudo de caso relativo ao fardamento de uso mais rotineiro no tocante aos uniformes cinza utilizados por Oficiais, Suboficiais e Sargentos e uniforme mescla utilizado por Cabos e Marinheiros, dada sua representatividade na demanda de itens de fardamento, este trabalho procura auxiliar nesse esforço de hierarquização das iniciativas de melhoria da gestão, sendo seu objetivo geral identificar quais das atividades do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) na gestão de sua cadeia de suprimentos de fardamento devem ser aperfeiçoadas, sob a ótica da satisfação dos seus clientes.

O objetivo geral é alcançado por meio dos objetivos específicos a serem estabelecidos por meio de quais atividades o SAbM gerencia essa cadeia de suprimentos, do estabelecimento de uma relação entre essas atividades e atributos mensuráveis de satisfação dos clientes e da mensuração do grau de satisfação dos usuários em relação ao atual nível e ao serviço prestado, através desses atributos. Com base nos resultados apresentados, sugere-se uma política de priorização das atividades que mais impactem a satisfação dos militares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Atividades do Sistema de Abastecimento da Marinha no âmbito da Marinha do Brasil

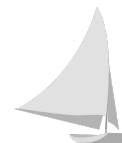
O Sistema de Apoio Logístico da MB (SALMB) é o conjunto de organizações e recursos logísticos que deve atender prontamente às necessidades das forças navais em situação de conflito (PASTORE, 2010).

Uma de suas incumbências é o abastecimento, entendido aqui tal qual em Brasil (2009), como o conjunto de atividades que visam prever e prover o material necessário para a garantia das condições de plena eficiência das Organizações Militares (OM) da Marinha.

Assim, o abastecimento proporciona um fluxo adequado do material necessário, das fontes de obtenção até as OM e seus militares, dentro do contexto das demandas logísticas da Força, inclusive com fardamento. Para esse item, ao contrário das demais linhas de fornecimento do SAbM, o principal cliente são os indivíduos militares e não as OM, podendo-se subdividi-los em dois grandes tipos de clientela: a que tem direito ao fornecimento em meio físico (alunos das escolas de formação militares, os cabos e marinheiros) e a que recebe compensação pecuniária para fazer jus às despesas desse gênero.

O segundo tipo de cliente é o conjunto formado pelos Oficiais, Suboficiais e Sargentos que podem dirigir-se a qualquer momento a um Posto de Distribuição de Uniformes (PDU/PEU) e, por meio de desconto em bilhete de pagamento ou boleto bancário, adquirem os itens de seu interesse. Essa prerrogativa de comprar fardamentos usando dinheiro é estendida também ao primeiro tipo de cliente. Há também a possibilidade de realização de encomendas pelo PDU junto ao SAbM em caso de inexistência de estoque por ocasião do pedido, que é essencial para mitigar esse custo de falta.

Para bem desempenhar suas funções, então, deve haver uma preocupação do SAbM com a forma pela qual seus consumidores sentem-se satisfeitos (KOTLER & KELLER, 2012), a ser abordada agora sob a perspectiva das suas condicionantes e de seus atributos mensuráveis.



2.2 Satisfação dos Clientes

Segundo Kotler e Keller (2012), a satisfação é o resultado da comparação, por um indivíduo, entre suas expectativas em relação a um produto e ao desempenho percebido. Diante de uma expectativa elevada, aumenta também a possibilidade de desapontamento. Entretanto, se aquela for muito baixa, a empresa sequer será capaz de atrair clientes.

Entende-se que a chave para atender aos objetivos organizacionais é a capacidade de criar mecanismos confiáveis de atendimento das demandas dos clientes, para que não haja um aumento de expectativa maior que o de capacidade da empresa de atingi-la, estando o foco na melhoria do processo no longo prazo e não no aumento momentâneo da satisfação, sendo o aumento efetivo na qualidade dos produtos e serviços a saída da dita armadilha. (MIRANDA, 2007).

Desta forma, um ponto importante a ser compreendido por uma organização é que, na prática, a percepção individual do consumidor quanto ao bem fornecido ou ao serviço prestado é, de fato, a realidade da satisfação promovida por aquele serviço ou produto (ALLEN, 2004).

Ou seja, se um cliente possuir a expectativa de que seu calçado dure três anos e ele durar apenas dois, sua durabilidade lhe causará insatisfação mesmo que o tempo médio de uso deste calçado seja de apenas um ano. Assim, explicar adequadamente as características de um produto é essencial na formulação das expectativas e na satisfação do cliente (ALLEN, 2004).

Há formas de medir essa satisfação - ou ausência dela - por via objetiva e/ou subjetiva. Para aquela, requer-se por exemplo a observação do comportamento do usuário, enquanto que para esta quantifica-se subjetivamente a intensidade de opiniões, reações e atitudes do cliente como quando se pede para que ele classifique itens numa ordem de preferência ou numa escala de atitudes em um questionário (NOBRE, 2006).

Embora diversas técnicas possam ser utilizadas na estruturação de instrumentos de coleta de dados que visem mensurar a satisfação dos clientes, optou-se pela ferramenta Análise Importância-Desempenho, sobre a qual se discorre a seguir.

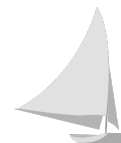
2.3 Análise Importância-Desempenho (AID)

Criada por Martilla e James (1997), a AID é uma ferramenta que dá apoio à melhoria organizacional, permitindo versatilidade através da customização (MCLEAY, ROBSON and YUSOFF, 2017). Demonstra, sob a ótica dos clientes, a quais atributos de um produto ou serviço uma organização deve dedicar esforços e, eventualmente, os que possam estar consumindo recursos desnecessariamente.

No contexto do serviço público, onde há recursos limitados para fazer frente a grandes demandas, tal ferramenta é de grande valia para efeito de mensuração do custo-benefício dos recursos empregados frente à resposta dos clientes. Ela é extensamente utilizada na análise de diversos segmentos como instituições públicas, serviços, educação e turismo (ROCHA *et al.*, 2014; MONTEIRO & FREITAS, 2015; MCLEAY *et al.*, 2017; RAMÍREZ-HURTADO, 2017), além de ser tema direto de pesquisas (OH, 2001; PRADO *et al.*, 2011).

A análise é feita tomando por base a avaliação dos clientes em relação à importância e à satisfação quanto ao desempenho de atributos previamente selecionados, numa escala *Likert*, na qual o menor valor significa nenhuma importância/muito insatisfeito e o maior, muito importante/muito satisfeito, distribuindo-se os resultados num gráfico do qual surgem quatro recomendações específicas.

Conforme apresentado na Figura 1, os atributos pertencentes ao primeiro quadrante (Manter o Bom Trabalho), bem avaliados em ambos os quesitos, devem ser considerados vantagens competitivas da companhia, devendo o foco ser na manutenção de seu patamar. No caso do segundo quadrante (Concentrar-se aqui), que concentra aqueles que tiveram baixa avaliação quanto à satisfação e alta quanto à importância, deve haver o foco da melhoria de



atividades, pois continuar a ter atributos nessa área significa danos crescentes à satisfação geral (PRADO *et al.*, 2011; MCLEAY *et al.*, 2017).

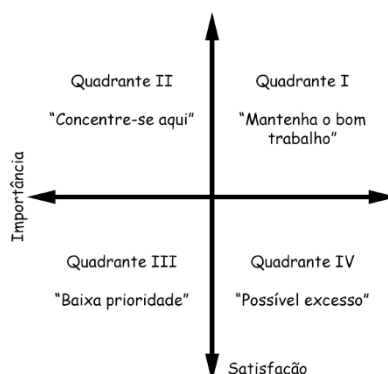


Figura 1 – Quadrantes da AID

Fonte: O autor, adaptado de Martilla e James (1977)

Já os classificados no terceiro quadrante (Baixa Prioridade), com baixas notas nos dois eixos, não necessitam a princípio de mais atenção por parte da alta administração. Por fim, no setor remanescente (Possível Excesso), no qual constam altas avaliações em satisfação e baixas em importância, é possível estar ocorrendo direcionamento exagerado de recursos e/ou atenção que poderiam estar sendo empregados com mais resultado, especialmente nos atributos do segundo quadrante, sob a ótica da satisfação dos clientes (OH, 2001; ROCHA, GOMES JUNIOR & CARVALHO, 2014).

As duas principais críticas levantadas à aplicação desta técnica são quanto ao posicionamento dos eixos, que é de livre escolha do pesquisador, e à tendência de valorização extrema no eixo “importância” (OH, 2001; RAMÍREZ-HURTADO, 2017).

É importante mencionar que, independentemente da técnica utilizada para mensurar a satisfação dos clientes, os dados obtidos devem ser analisados e utilizados na melhoria dos processos gerenciais, senão não há valia alguma para as organizações na coleta e tratamento destas informações (ALLEN, 2004, p.157). A forma como se procedeu a essa análise é detalhada a seguir.

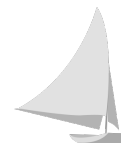
3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui uma abordagem majoritariamente qualitativa e descritiva, sumarizada no quadro 2.

Objetivos específicos	Procedimento(s) técnico(s)	Quanto aos Objetivos	Abordagem
OE 01 - Estabelecer por meio de quais atividades o SABM gerencia sua cadeia de suprimentos de fardamento.	Documental: pesquisa documental Estudo de campo: entrevistas	Descritiva	Qualitativa
OE 02 - Estabelecer uma relação entre essas atividades e atributos mensuráveis de satisfação dos clientes.	Bibliográfico: pesquisa bibliográfica Estudo de campo: entrevistas	Descritiva	Qualitativa
OE 03 - Mensurar o grau de satisfação dos usuários em relação ao nível de serviço prestado atualmente na área do fardamento por meio desses atributos.	Estudo de campo: levantamento (survey)	Descritiva	Quantitativa

Quadro 2 – Síntese das metodologias de abordagem dos Objetivos Específicos

Fonte: Autor.



A consecução dos OE 01 e 02, vide Quadro 02, ocorreu de maneira praticamente simultânea, dados os procedimentos utilizados. Inicialmente, houve uma pesquisa documental junto à SGM-201 (BRASIL, 2009) que revelou quais as atividades desempenhadas, de forma geral, em todas as cadeias de suprimento da MB, num total de dezessete, sendo elas listadas no Quadro 3 conforme seu tipo.

Tipo	Atividades
Gerencial (10)	Catálogo, contabilidade do material, determinação corrente de necessidades, controle de estoque, controle de inventário, obtenção, armazenagem, tráfego de carga, fornecimento e destinação de excessos
Técnica (7)	Pesquisa, desenvolvimento, avaliação, especificação, inspeção, determinação técnica de necessidades e orientação técnica

Quadro 3 - Atividades desempenhadas pelo SAbM

Fonte: O autor, com base na SGM-201.

Foram entrevistados doze clientes, captados de forma aleatória, sendo-lhes perguntado quais os principais aspectos que eles consideravam importantes quando da aquisição de fardamento e quais deles causavam satisfação ou insatisfação, a fim de que fosse possível sintetizar os atributos por meio dos quais seria possível mensurar essas características. Foram descartadas as respostas relacionadas a situações muito específicas de algum PDU/PEU que fugissem do escopo deste trabalho, tais como “limpeza do ambiente” e “tempo de espera”.

Dado o volume crescente de repetições de respostas e a natureza estreita da informação que se esperava obter da população abordada, considerou-se, conforme Guest, Bunce e Johnson (2006), o número de entrevistados como satisfatório por saturação do tema. O resultado dessas entrevistas foi confrontado com a relação de atributos medidos por Batalha (2017). Chegou-se, assim, a um total de seis atributos, quais sejam: Disponibilidade, Preço, Localização, Uniformidade, Conforto e Durabilidade.

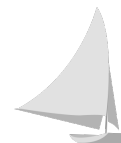
Mediante uma nova série de entrevistas, desta vez com cinco especialistas na área de fardamento da MB dispersos por toda essa cadeia de suprimentos, almejou-se verificar três fatos: se a) os seis atributos selecionados eram adequados para os OE propostos; b) quais das atividades listadas no Quadro 3 possuem considerável impacto na satisfação dos clientes; e c) qual a relação de causa-efeito entre essas atividades e os atributos listados.

Logo em seguida, o OE3 foi abordado por meio de instrumento de coleta de dados aplicado em formato eletrônico, sendo adotadas medidas para lidar com as principais limitações inatas a esse dispositivo (GIL, 2008), quais sejam: a validação prévia junto a dez militares englobando os diversos perfis estudados com o fito de assegurar a clareza e objetividade das perguntas, a grande divulgação do mesmo para o público-alvo através de redes sociais e a redução ao máximo do número de perguntas, buscando-se atingir um tempo médio de resposta de dois minutos.

No questionário aplicado, há um primeiro bloco composto por quatro perguntas utilizadas para categorização do respondente. Após este, seguem-se dois blocos de seis perguntas cada, onde se avaliam os seis atributos com uma escala *Likert*, variando de um a cinco, variando de "Sem Importância" a "Muito Importante", e a da satisfação em relação a essas mesmas características nos produtos fornecidos, variando por sua vez de "Muito Insatisfeito" a "Muito Satisfeito".

O questionário foi distribuído eletronicamente por dez dias, obtendo 625 respostas. Destas, 32 não foram consideradas por apresentarem dados tendenciosos do tipo preenchimento integral com nota máxima em todos os atributos ou por terem campos não respondidos. Houve, então, descarte desses 5,12% de dados obtidos a fim de salvaguardar a integridade da análise.

As informações coletadas foram codificadas e tratadas analiticamente no *software* Microsoft Excel 2016®, com gráficos plotados utilizando a aplicação da ferramenta AID no



software IBM SPSS Statistics 2015[®], possibilitando-se, assim, a comparação entre as respostas atribuídas às seis categorias avaliadas perante os grupos relevantes identificados em meio aos respondentes.

Utilizando-se as informações coletadas até então, foi atingido o objetivo geral, estipulando-se quais as atividades geridas pelo SAbM devem ter seu aperfeiçoamento priorizado, sob a ótica da satisfação de diversos perfis de clientes.

Quanto às limitações aos procedimentos utilizados, destaca-se que na análise AID o posicionamento dos eixos e a escala adotada dependem do pesquisador, havendo uma discricionariedade no processo. Isso resulta dizer que as conclusões obtidas da matriz resultante devem ser consideradas à luz de outras informações e estudos sobre a temática (OH, 2001; FREITAS e MORAIS, 2012), sob pena de não serem levadas em consideração outras variáveis relevantes como custos, localização estratégica de OM, e nível de satisfação pretendido pelo SAbM, das quais a análise foge do escopo deste estudo.

Menciona-se também que diversas áreas atendidas foram agrupadas em dois conjuntos, evitando-se assim grande pulverização em categorias de baixa representatividade global: “Sede”, abrangendo a área de jurisdição do Comando do 1º Distrito Naval (Com1ºDN), onde se situam cerca de 65% do efetivo de militares da MB (estados do RJ e ES e parte de MG) e “Fora de Sede” (restante do país), permitindo apenas uma demonstração de um panorama geral desses grupos.

No tocante às Entrevistas e aplicação dos Questionários, houve posição praticamente unânime dos especialistas abordados quanto à efetiva aplicação de todas as dezessete atividades técnicas e gerenciais descritas anteriormente na cadeia de suprimentos do fardamento. Contudo, na opinião dos mesmos, várias atividades não impactam de maneira significativa e/ou direta a percepção de satisfação do cliente, seja por o fazerem de maneira tão indireta que não seria possível mensurar esse efeito ou por agirem como precursoras de outras atividades. O produto desse levantamento pode ser visualizado no Diagrama de Causa-Efeito que compõe a Figura 2.

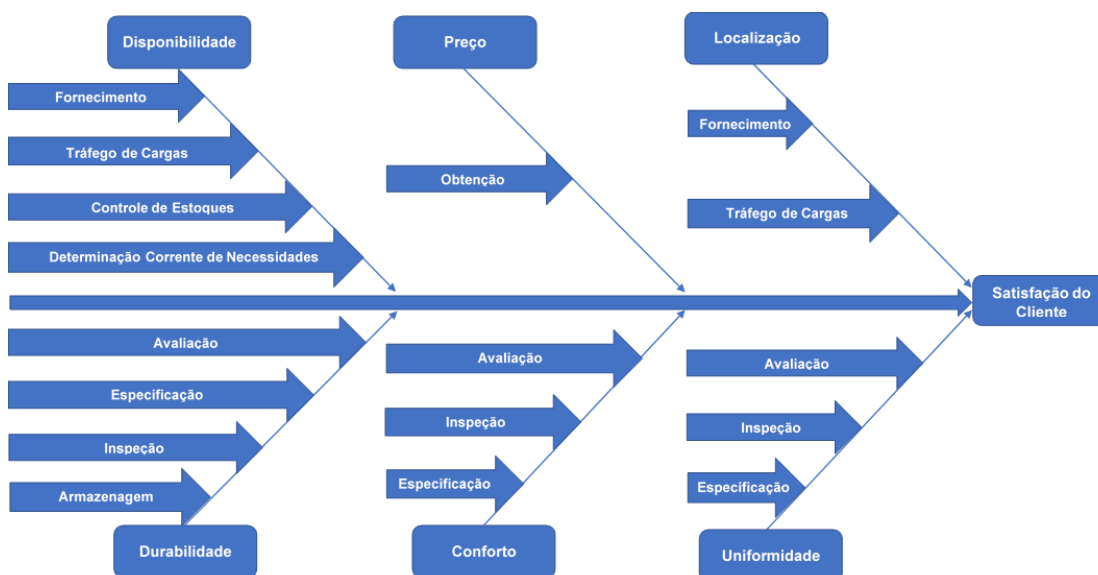
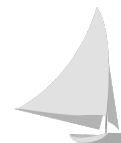


Figura 2 - Diagrama Causa-Efeito (Atividades SABM-Fardamento X Atributos de satisfação)

Fonte: Autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As atividades desempenhadas pelo SAbM impactam, de acordo com a Figura 2, os atributos de satisfação de forma desigual, sendo alguns deles majoritariamente influenciados por apenas uma ou duas atividades, como o Preço e a Localização, enquanto outros são produtos



de interações mais complexas, sendo afetados diretamente por quatro delas, tais como Disponibilidade e Durabilidade.

Embora já permita elencar quais as atividades mais importantes no que tange à satisfação dos usuários, esse diagrama não consegue ser traduzido em termos de prioridade real de melhoria, posto que, per si, não contém uma hierarquização quanto à relevância de cada um desses atributos. Com o intuito de obter essa informação, utilizou-se, conforme já mencionado, o procedimento levantamento de dados por meio de questionário.

Com as informações da amostra coletada, plotou-se uma matriz AID, sustentada pelo método preconizado por Martilla e James (1977). Pôde-se observar, no gráfico AID Clássica da Figura 3, uma grande concentração de atributos no primeiro e segundo quadrantes, que é considerada comum quando da aplicação de questionários dessa natureza. Adotando essa configuração, vislumbra-se a necessidade de priorizar melhorias para os atributos Disponibilidade e Uniformidade.

A fim de promover uma análise alinhada à essência do modelo, qual seja, a de comparação entre posições relativas mais que entre absolutas, foi readequado o posicionamento dos eixos do gráfico para as médias das informações recebidas. Esse procedimento foi adotado com o mesmo intuito por Rocha *et al.* (2014), Monteiro e Freitas (2015), Mcleay *et al.* (2017) e Ramírez-Hurtado (2017), utilizando-se a mesma lógica no decorrer da análise.

A nova análise, transcrita no gráfico AID ajustado da Figura 3, revela a presença de ao menos um atributo por quadrante, com três atributos a serem prioritariamente melhorados, um a ser mantido no atual patamar, um a ser analisado quanto à possível alocação em demasia de recursos e o remanescente não necessitando de grande atenção.

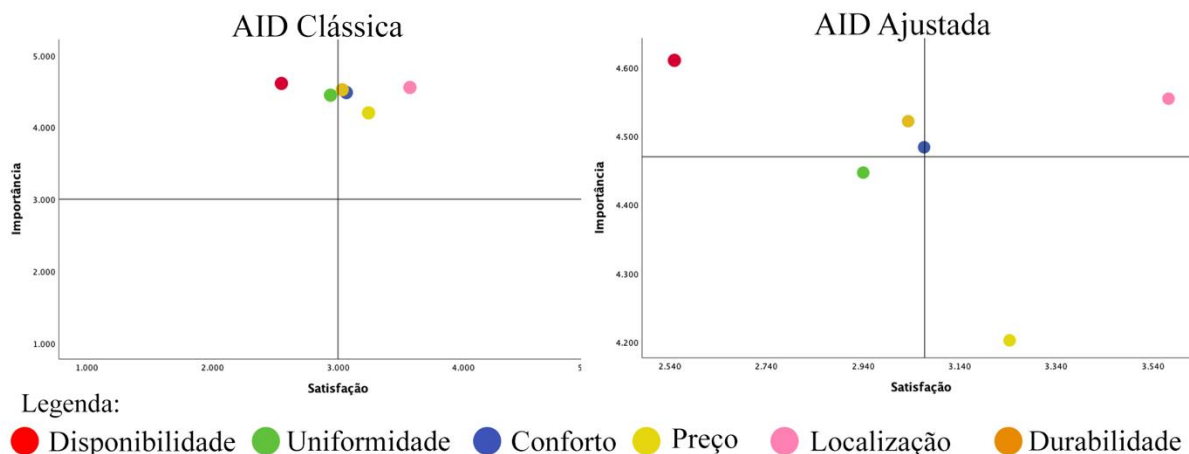
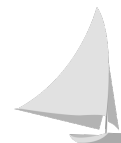


Figura 3 - AID clássica X ajustada

Fonte: Autor.

Visando contornar o viés causado pelo tipo de usuário, desdobrou-se a amostra coletada em subgrupos relacionados ao uniforme estudado, à localização de suas OM e sexo. Essa decomposição permitiu observar as informações contidas no Quadro 3, sendo sintetizada na Figura 4, sobre a qual são tecidos comentários a seguir.

No gráfico por uniforme, pode-se observar que a avaliação inicial quanto ao atributo Disponibilidade revela-se infundada quanto ao uniforme mescla, mas extremamente válida quanto ao uniforme cinza. A pontuação dada às características Durabilidade revela-se como um somatório de tendências distintas entre ambos os uniformes, não sendo prioritária para melhoria diante dessa decomposição.



Já na análise por local, embora ainda se destaquem os componentes relacionados à Disponibilidade e ao Conforto, observam-se comportamentos distintos quanto à Durabilidade, tal qual no item anterior. Preliminarmente, pode-se inferir que a disparidade de climas existentes no país, com grande variabilidade em temperatura e umidade do ar, ajude a explicar as diferenças de percepção quanto ao uniforme de rotina em condições de uso diferentes das do Rio de Janeiro. Pode haver também fatores relacionados à armazenagem ou manuseio dos uniformes que justifiquem a disparidade das avaliações quanto à satisfação nesse quesito.

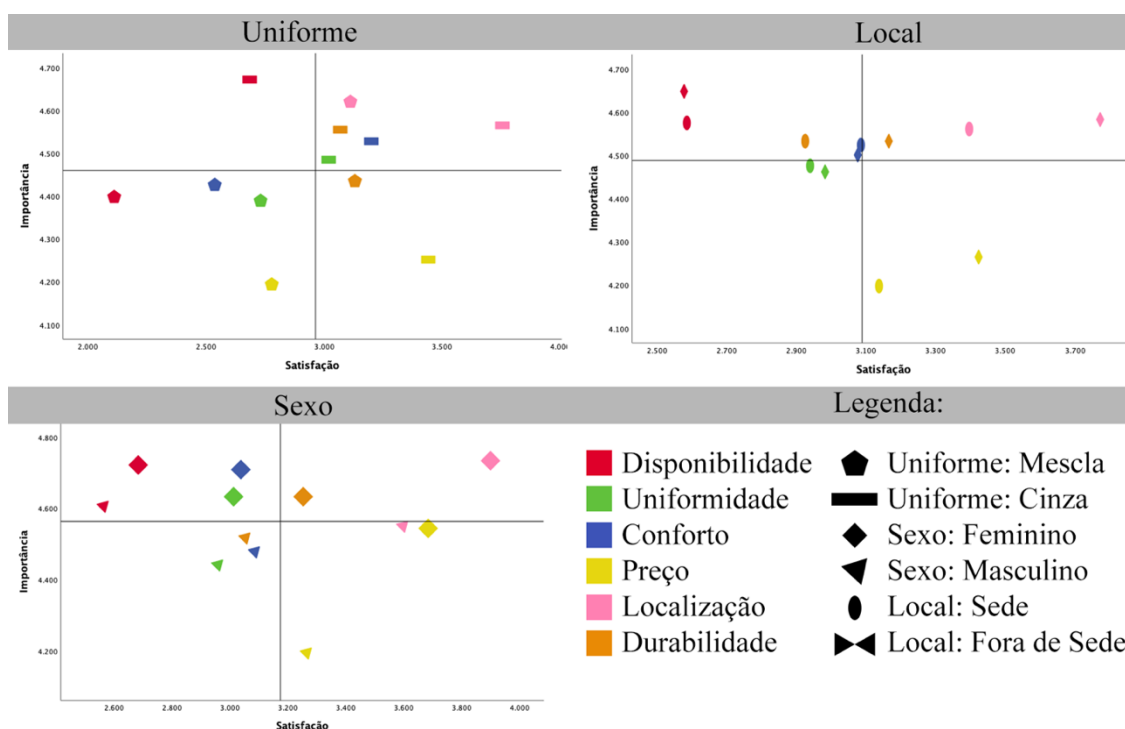


Figura 4 – AID por subgrupo

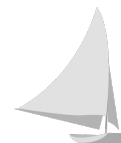
Fonte: Autor.

Por sua vez, no gráfico por sexo observa-se uma perda de importância da variável durabilidade, dada a menor importância-satisfação atribuída pelos homens e a maior importância-satisfação enxergada pelas mulheres. Permanece a necessidade de melhoria na Disponibilidade, e uma maior componente feminina quanto ao Conforto e à Uniformidade do que a masculina.

Como síntese dessas análises pormenorizadas, pode-se observar que, embora o atributo Disponibilidade permaneça como atributo pior avaliado em média, tal afirmação só é fidedigna para o grupo de uniformes cinza. O Conforto permanece no quadrante de ação prioritária quando considerado o subgrupo relativo ao Sexo Feminino, ensejando ação prioritária apenas para o mesmo.

Por fim, o comportamento das variáveis Uniformidade e Durabilidade, após o desdobramento, revela-se bastante diferente do inicial. Enquanto esta deixa de pertencer ao primeiro quadrante para ambos os sexos (porém mantendo-se nessa posição quando considerada a localização), aquela revela, na sua componente feminina, uma demanda por ação prioritária de melhoria.

Diante das considerações tecidas no tópico anterior, à luz do referencial teórico e dos relacionamentos assinalados na Figura 2, recomenda-se priorizar as seguintes atividades gerenciais/técnicas do SAbM, visando assim a melhoria da satisfação dos clientes:



- a) Determinação Corrente de Necessidades, Controle de Estoque, Tráfego de Carga e Fornecimento, almejando a melhora do atributo Disponibilidade, considerando-se o grupo de uniformes cinza, em todo o país.
- b) Especificação, Inspeção e Avaliação, tendo em vista incremento de avaliação dos atributos Conforto e Uniformidade, com ênfase nas peças usadas por militares do sexo feminino.
- c) Armazenagem, Especificação, Inspeção e Avaliação, considerando-se as ponderações realizadas a respeito dos dois grupos de uniforme em relação à Durabilidade quando empregados nas áreas Fora de Sede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho atendeu ao seu objetivo geral de identificar quais das atividades gerenciais e técnicas desempenhadas pelo SAbM em sua cadeia de suprimentos de fardamento devem ter seu aperfeiçoamento priorizado sob a ótica da satisfação dos seus clientes.

Para isso foram completados os três objetivos específicos propostos, sendo os dois primeiros atingidos por meio de diagrama causa-efeito elaborado a partir de pesquisa documental e entrevistas, enquanto que o terceiro foi atendido por meio de análise suportada pela ferramenta Análise Importância-Desempenho, a partir de dados de questionários.

Desta forma, entende-se que as quatro atividades que devem receber maior atenção, na perspectiva dos usuários do SAbM-Fardamento, são: Determinação Corrente de Necessidades, Controle de Estoque, Tráfego de Carga e Fornecimento, ligadas ao atributo Disponibilidade, em especial no seu desempenho quanto ao grupo de uniformes cinza.

As atividades Especificação, Inspeção e Avaliação também foram consideradas bastante sensíveis, devendo sua priorização ter por alvo a melhoria do Conforto e da Uniformidade (com ênfase nas peças de uso pelo sexo feminino) e na Durabilidade (no uso e fornecimento em OM “Fora de Sede”). A atividade gerencial Armazenagem também deve ser priorizada no caso deste último atributo.

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se o posicionamento dos eixos e escala na AID e a divisão geográfica em apenas duas categorias, Sede (OM sediadas no Com1ºDN) e Fora de Sede (demais OM).

Como sugestão de novos estudos elenca-se a possibilidade de aplicação de metodologia similar para os outros três grupos de uniforme de uso disseminado na MB (branco, azul e camuflado).

REFERÊNCIAS

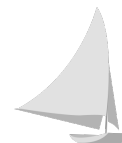
ALLEN, Derek R. **Customer Satisfaction Research Management**. Milwaukee: Quality Press, 2004.

BATALHA, Eléa C. S. **Avaliação da Satisfação dos Clientes em Relação ao Serviço dos Postos de Distribuição de Uniformes**: Um Estudo na Unidade do Primeiro Distrito Naval. Rio de Janeiro, 2017. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Aperfeiçoamento em Intendência para Oficiais) – Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga, Rio de Janeiro, 2017.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-201**: normas para a execução do abastecimento. 6.rev. Brasília, 2009.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? Field methods. **Field Method**, 18(1), p. 59-82, Fev 2006. Recuperado em 29 outubro, 2018, de <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>.



KOTLER, P.; & KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTILLA, J. A.; & JAMES, J. C. Importance-Performance analysis. **Journal of Marketing**, 41(1), p. 77-79, 1977. Recuperado em 29 outubro, 2018, de <https://www.jstor.org/stable/1250495>.

MCLEAY, Fraser; ROBSON, Andrew; YUSOFF, Mazirah. New applications for importance-performance analysis (IPA) in higher education: understanding student satisfaction. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 6, p.780-800, 2017. Recuperado em 29 outubro, 2018, de <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0187>.

MIRANDA, Cláudia M. C. S. **Qualidade do serviço e satisfação do cliente o caso Vodafone**. 2007. 186f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Gestão, Centro Regional do Porto, Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2007. Recuperado em 27 outubro, 2018, de <https://goo.gl/5BJgAc>.

MONTEIRO, Gustavo A.; FREITAS, Andre L. Análise importância-desempenho aplicada à avaliação da qualidade em serviços de infraestrutura de TI. **Produção Online**, 12(4), p. 1131-1161, Out./Dez. 2012. Recuperado em 30 outubro, 2018, de <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v12i4.1016>.

NOBRE, Gustavo C. **Lógica fuzzy no impacto da usabilidade de Websites na relação das empresas de varejo eletrônico com seus clientes: o caso da Blockbuster**. 2006. 117f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006. Recuperado em 31 outubro, 2018, de <https://goo.gl/Cqj7fC>.

OH, Haemoon. Revisiting importance–performance analysis. **Tourism Management**, 22 (6), p. 617-627, Dez. 2001. Recuperado em 29 outubro, 2018, de [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00036-X).

PASTORE, Pierfranco. **Desafios logísticos para a implementação do e-commerce B2C para a venda de uniformes na Marinha do Brasil**. 2010. 127f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Industrial) – Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: PUC, 2010. Recuperado em 31 outubro, 2018, de <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.15690>.

PRADO, Eduardo P.; MALLOU, Jesús V.; TOBÍO, Teresa B. La representación de los datos mediante el análisis de importancia-valoración: problemas y alternativas. **Metodología de encuestas**, 13(1), p. 121-142, 2011. Recuperado em 27 outubro, 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3763879>.

RAMÍREZ-HURTADO, José M. The use of importance-performance analysis to measure the satisfaction of travel agency franchisees. **Rev. Adm. Empresas**, São Paulo, 57 (1), p. 51-64, Fev. 2017. Recuperado em 27 outubro, 2018, de <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170105>.

ROCHA, José A.; GOMES JUNIOR, Luis F; CARVALHO, Rogerio A. Análise importância-desempenho aplicada à avaliação de qualidade de serviço de tecnologia da informação em uma autarquia federal. **X Congresso Nacional de Excelência em gestão**. Recuperado em 30 outubro, 2018, de <http://www.inovarse.org/node/1947>.