

## **OBJETIVOS DE DESEMPENHO DE OPERAÇÕES E SUA INFLUÊNCIA NA COMPETITIVIDADE: A IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS NO BRASIL**

Fabio Henrique Marques

Orientadora: Patricia G. Vidal

### **Resumo:**

Este trabalho investiga a relação entre objetivos de desempenho de operações e vantagem competitiva. O objetivo é verificar as prioridades dos objetivos de desempenho para ganho de vantagem competitiva, além de esboçar justificativas sobre o nível que cada empresa se encontra, bem como um ranking de importância destes objetivos. Para tanto foi proposto um questionário a uma amostra que estivesse em contato constante com a realidade empresarial, estudantes de pós-graduação *lato sensu* da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Os resultados quanto aos objetivos a serem alcançados foram segmentados pelo setor ramo de atividade da organização, manufatura ou serviço e por final a realização de um paralelo entre a realidade do setor de serviços e manufatura.

**Palavras-chave:** Objetivos de Desempenho; Competitividade, Operações.

### **1-INTRODUÇÃO**

Com a abertura comercial nos anos 90, as barreiras comerciais entre o Brasil e o mundo tornaram-se praticamente nulas comparadas outrora com o período antecedente a este fato, inserindo o país em um processo de globalização comercial e produtivo, acirrando ainda mais a competitividade entre as empresas instaladas aqui no Brasil. Martins e Laugeni (2006) ressaltam que a estratégia da manufatura visa ganhar competitividade por meio de critérios competitivos, assim uma forma bastante eficiente da empresa se diferenciar das demais do mercado é manter altos níveis de desempenho em operações (MOORI et al, 2007).

Atualmente, no Brasil, poucas são as pesquisas que visam entender como a gestão de operações, mais especificamente como os objetivos de desempenho da função operações influenciam na obtenção e manutenção da competitividade de empresas instaladas no Brasil. Todavia, esta é uma área notoriamente importante para a obtenção e manutenção de competitividade e vantagem competitiva (BRITTO et al, 2007; MOORI et al, 2007; CHASE et al, 2006; SLACK et al, 2002). Portanto, esta pesquisa teve a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os objetivos de desempenho mais importantes para obtenção de vantagem competitiva?**

**Objetivo Geral:** Identificar os objetivos de desempenho e sua importância para obtenção de vantagem competitiva.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar os objetivos de desempenho em empresas que estão em atividade no Brasil.

2. Examinar a interdependência dos objetivos de desempenho, em relação aos possíveis *trade-offs* e as possíveis convergências resultantes da estratégia competitiva.

3. Identificar o *ranking* de importância dos objetivos de desempenho.

4. Analisar a relação entre objetivos de desempenho e vantagem competitiva.

## **2-REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1-Competitividade**

Para Bateman e Snell (2006), a competitividade é alcançada quando a empresa oferece um valor superior ao da concorrência e que o cliente esteja disposto a pagar, a empresa que tem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes lucrará com este diferencial. A vantagem competitiva da empresa pode ser obtida fundamentalmente por: produtos de alta qualidade, velocidade, inovação e competitividade em custos.

Para Porter (2003, p. 1) a vantagem competitiva está no cerne do desempenho de uma empresa que atua em um mercado competitivo terá. Porter (2003) argumenta que muitas empresas têm insucesso em suas estratégias devido a ineficiência de traduzir a estratégia competitiva geral em planos de ação que visem ganhar determinada vantagem competitiva.

Os meios tradicionais de obter vantagem competitiva, como a economia de escala e o vasto orçamento em propaganda já não tem a mesma eficácia num cenário competitivo como o do século XXI. A competitividade entre empresas passa por um ritmo frenético de mudanças (HITT et al, 2005).

O antigo enfoque para obtenção de vantagem competitiva deve ser substituído por um novo paradigma que valorize a: flexibilidade, velocidade, inovação, integração, para possibilitar que a empresa se ajuste a um mercado cada vez mais dinâmico (HITT et al, 2005).

Os principais fatores que influenciaram as constantes mudanças em competitividade foram: mudanças no cenário econômico, o que se vê é que cada vez mais os mercados globalizados se relacionam entre si, e os recursos movimentam-se com facilidade entre as fronteiras geográficas, e conseqüentemente traz uma ordem mais complexa no que tange competitividade; outro fator preponderante neste contexto são as constantes mudanças de ordem tecnológica e a velocidade com que se reinventam tecnologias, tem mudado drasticamente o cenário competitivo do século XXI. Produtos estão com seus ciclos de vida cada vez menores, devido principalmente à velocidade de difusão das novas tecnologias, e muitas empresas encaram este cenário como oportunidade, e colocam novos produtos e serviços no mercado, funcionando como uma vantagem competitiva (HITT et al,2005).

A vantagem competitiva sustentável de uma empresa só é alcançada quando seus concorrentes tentaram reproduzir sem êxito os objetivos da estratégia da empresa, ou ainda quando os concorrentes não tem a audácia de tentar reproduzir os benefícios de

uma empresa que deseje obter vantagem competitiva sustentável, simplesmente pela falta de confiança de chegar a uma imitação (HITT et al, 2005).

Côrrea e Côrrea (2006) endossam a idéia de que uma empresa pode obter vantagem competitiva mais sustentável estabelecendo prioridades de ação, através de uma análise conjunta entre as áreas de decisão e os critérios de desempenho, para verificar qual área terá maior influência sobre o critério priorizado pela organização e finalmente tomar decisões estratégicas para levar a empresa para vantagem competitiva mais sustentável. Chase et al (2006) argumenta que a administração dos recursos da produtividade é “crítica para o crescimento estratégico e a competitividade” de uma empresa, portanto a importância da gestão estratégica das operações das empresas.

## 2.2-Operações

O termo operações, retratado neste trabalho, é analisado como uma alavanca para a obtenção de vantagem competitiva. Até meados dos anos 60, a gestão de operações era vista como algo estritamente operacional, atualmente é vista como uma forma de atingir os objetivos estratégicos da empresa. As operações estratégicas influenciaram de forma significativa como a empresa competirá em mercados futuros (CORRÊA & CORRÊA, 2006).

A Estratégia de Operações tem como objetivo auxiliar a organização para definição de suas prioridades competitivas, por meio de uma soma de decisões estruturais e infra-estrutura que se engajam dentro desta (HAYES et al 1988 apud BRITO et al, 2007) .

A maioria das decisões em operações tem por natureza uma inércia decisória, ou seja, há um tempo entre a tomada de decisão até que essa comece a surtir efeito (CORRÊA & CORRÊA).

Para Skinner (1994 apud CORRÊA & CORRÊA, 2006) uma vez que as decisões nas áreas de operações tenham efeitos, elas são caras e difíceis de serem revertidas, e conseqüentemente tem influência na organização por algum tempo. O objetivo da estratégia de operações é que seus processos sejam de acordo com a estratégia da empresa, como um todo, e como ela quer atuar no futuro (CORRÊA & CORRÊA, 2006).

As empresas estão sendo constantemente influenciadas por fatores externos em suas operações (fornecedores, acionistas, empregados, consumidores, sociedade), por isto é de suma importância que a organização em suas escolhas estratégicas leve em consideração os influenciadores em sua organização, a melhor escolha dependerá de grande quantidade das características do ambiente (CORRÊA & CORRÊA, 2006; SLACK et al, 2002).

## 2.3-Objetivos de desempenho da produção

Segundo Slack (2002, p. 69) todo o contexto para o processo decisório da produção provém dos objetivos mais amplos que as operações produtivas têm que é satisfazer seus *stakeholders*. *A priori*, em nível estratégico, a empresa precisa identificar os *stakeholders*, que são grupos ou indivíduos que são influenciados ou podem influenciar as atividades da função produtiva. *Stakeholders* diferentes têm necessidades diferentes, por exemplo, para os empregados de uma empresa um ponto importante é o pagamento

justo enquanto para os consumidores um preço aceitável pelo produto é bem visto (HITT et al, 2002; SLACK et al, 2002) .

Todavia para a função produção são necessários objetivos mais bem definidos, que são os cinco objetivos de desempenho básico, que se aplicam a todos os tipos de operações produtivas. Há vários autores que tratam dos objetivos de desempenho, porém não há um consenso entre eles no que diz respeito à prioridade competitiva de cada desempenho, como pode ser analisado na Tabela 1 descrita em Martins e Laugeni (2005).

Tabela 1: Prioridades Competitivas.

<b>Autor</b>	<b>Prioridades Competitivas</b>
Wheelwright	Qualidade, confiabilidade, custo, flexibilidade.
Skinner	Custo, entrega, qualidade, serviço confiável, flexibilidade de produto, flexibilidade de volume, investimento.
Swamidass	Flexibilidade, entrega, qualidade, custo, introdução de produtos.
Leong	Qualidade, entrega, custo unitário, flexibilidade, inovação.
Slack	Qualidade, velocidade, custo, flexibilidade, confiabilidade.

Fonte: MARTINS & LAUGENI, 2005, p. 211.

Dentre os cinco principais autores apresentados na Tabela 1, que tem visões diferentes sobre quais são as prioridades competitivas, este trabalho tratará exclusivamente dos cinco objetivos de desempenho descritos por Slack et al (2002): custo, qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.

**Qualidade:** Slack et al (2002) argumenta que qualidade é ‘fazer certo as coisas’, porém essas “coisas” variam com o tipo do negócio. Qualidade é um objetivo que todas as operações devem zelar, afinal ela pode ser um atrativo para que o consumidor retorne. A qualidade de um produto ou serviço é facilmente percebido numa organização, visto que “é algo que o consumidor acha relativamente fácil de julgar numa operação” (SLACK et al, 2002, p.70-71).

**Rapidez:** Segundo Slack et al (2002, p. 71) rapidez significa “quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos e serviços”. Quanto mais rápido a disposição de um produto ao consumidor, maior será a probabilidade de compra, “este é o principal objetivo da rapidez” entregar os bens e serviços para o consumidor.

**Confiabilidade:** Slack et al (2002) se refere confiabilidade como sendo a entrega dos bens e serviços dentro do prazo prometido. O consumidor só terá condições de julgar a confiabilidade de uma operação depois do produto ser entregue.

**Flexibilidade:** Flexibilidade significa capacidade da organização em se adequar a uma nova operação. Especificamente, a mudança necessária se refere a quatro tipos de exigências. Flexibilidade pode ser dividida em quatro tipos (SLACK et al, 2002):

Flexibilidade de produto/serviço: a capacidade da organização em oferecer novos produtos e serviços aos seus clientes.

Flexibilidade de composto: Quando a empresa oferece uma gama de produtos e serviços ou um mix.

Flexibilidade de volume: quando a empresa tem a capacidade de alterar seu nível de produção dos produtos ou serviços.

Flexibilidade de entrega: o cliente pode solicitar o adiantamento ou postergar o recebimento dos produtos e serviços.

**Custo**: Para empresas em mercados que tem um forte apelo a preços baixos, o custo será seu principal objetivo de produção. Mesmo aquelas outras em que o custo não é seu principal enfoque, elas dão importância, visto que o dinheiro economizado será acrescido ao seu lucro. Os custos de produção podem ser divididos em custo de funcionários; no custo de instalações, tecnologia e equipamento; no custo de materiais. A representatividade dos três diferentes tipos de custos de produção dependerá do ramo da empresa, e o enfoque que ela vai dar a cada um deles (SLACK et al, 2002).

*O custo é afetado por outros objetivos de desempenho*, desta forma, para melhorar o desempenho dos custos é necessário a aprimorar os demais objetivos operacionais. (SLACK et al, 2002)

### 3.0 – PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para alcançar seus objetivos, esta pesquisa aplicou, dentre os vários procedimentos de pesquisas, um questionário do tipo *survey* aos alunos de pós-graduação *lato sensu* vinculados ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

A utilização do método *survey* possibilitou inúmeras vantagens para a pesquisa, tais como: como grande parte das perguntas foram do tipo fechada, as respostas foram as alternativas mencionadas no questionário, proporcionando confiabilidade nas respostas dos respondentes e fácil aplicação; a padronização dos questionários também contribuiu para a praticidade na compilação dos dados; como a maioria das questões foi do tipo alternativa fixa, isto fez com que reduzisse a variabilidade das respostas, proporcionando uma análise em cima do posicionamento dos respondentes e não na interpretação por parte do entrevistador das possíveis respostas que poderiam ser geradas com perguntas abertas (MALHOTRA, 2001; MARCONI & LAKATOS, 2003).

Antes da elaboração do questionário, esta pesquisa buscou gerar um questionário que obtivesse informações necessárias para cumprir o foco da pesquisa, bem como o bom entendimento das informações dos questionários por parte dos entrevistados. Desta forma para atender tais necessidades foi utilizado o Processo de Elaboração de um Questionário definido por Malhotra (2001): especificar as informações de que necessitamos; especificar o tipo do método da entrevista; determinar o conteúdo das perguntas individuais; planejar as questões de modo a superar a incapacidade e/ou má vontade do entrevistado; decidir quanto à estrutura das questões; dispor as questões na ordem adequada; identificar a forma e leiaute; reproduzir o questionário; eliminar defeitos por meio de um pré- teste.

Antes da aplicação do pré-teste, o questionário seguiu para análise de dois professores especialistas na área de operações, que contribuíram para o aperfeiçoamento técnico e

metodológico. Uma vez o questionário revisado pelo pesquisador e pelos especialistas, partiu-se para a etapa da aplicação do pré-teste, que foi realizado com dezoito respondentes do curso de graduação em administração de empresas, estudantes desta mesma instituição da amostra. Após o pré-teste, foram feitas algumas alterações no corpo do questionário que seguiram definitivamente para a aplicação na amostra escolhida.

### **3.1 - Operacionalização das variáveis:**

A divisão do corpo do questionário deu-se do seguinte modo:

- **Dados da Empresa:** Neste item foram coletadas informações a respeito das características das empresas em que os entrevistados atuavam, tais como: nome da empresa; porte; atividades da empresa em diversos países (multinacional ou nacional), país de origem, setor, descrição da atividade da empresa (manufatura ou serviços), data de fundação no Brasil; possui capital aberto no Brasil.
- **Dados do Respondente:** sexo, idade, formação graduação (curso), ano de conclusão da graduação, curso na pós-graduação, tempo de empresa, área de atuação, cargo, área de experiência anterior.
- **Dados sobre posição de mercado e tipo de cliente da empresa:** empresa esta entre as dez maiores no principal setor que atua no Brasil (Sim, Não, Não sei), tipo de cliente ( pessoa física, pessoa jurídica ou ambos).
- **Breve definição dos objetivos de desempenho com base em Slack (2006).**
- **Perguntas Principais:** Todas fechadas com escala Likert, variando de 1 a 5. Tais perguntas sempre estiveram relacionadas ao principal estudo desta pesquisa, objetivos de desempenho relacionados à competitividade: Influência dos objetivos de desempenho (Custo, qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade) para empresa obter melhores resultados.

Operacionalização das variáveis (Escala Likert):

1- Nenhuma; 2- Pouca; 3-Média; 4-Relativamente Alta; 5- Alta.

Ranking de Importância dos Objetivos de Desempenho:

Operacionalização das variáveis (Escala Likert):

1- Mais Importante; 2- Segundo mais importante; 3-Terceiro mais importante; 4- Quarto mais importante; 5- Menos importante.

Nível atual da empresa nos objetivos de desempenho

Operacionalização das variáveis (Escala Likert):

1- Péssimo; 2- Ruim; 3- Regular; 4- Bom; 5- Ótimo.

Facilidade para alcançar os objetivos de desempenho.

Operacionalização das variáveis (Escala Likert): 1-Mais Fácil; 2- Segundo mais fácil; 3- Terceiro mais fácil; 4- Quarto mais fácil; 5- Mais difícil.

Principal tipo de investimento para alcançar melhor nível em cada um dos objetivos de desempenho (Escala categórica): 1-Investimento em treinamento; 2- Investimento tecnológico; 3- Não sei responder.

### 3.2 - Técnicas de Tratamento dos dados

O método utilizado para atingir os objetivos desta pesquisa foi do tipo quantitativo. Para obter informações a respeito das empresas a serem analisadas foi aplicado um questionário do tipo *survey* aos alunos de pós-graduação *lato-sensu* vinculados ao CCSA da Universidade Presbiteriana Mackenzie, dos cursos de Gestão de Negócios em Serviços, Administração de Negócios, Marketing, Logística Empresarial, Banking.

A escolha deste tipo de amostra se justificou, por acreditar que estes pós-graduandos já são ou serão os futuros gestores das grandes corporações, exercendo grande influência sobre competitividade em suas organizações; além de possuírem conhecimento técnico adquirido na universidade e uma visão prática bem apurada, pois grande parte destes alunos está trabalhando. A amostra foi do tipo não-probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2001)

Após a finalização de todo o Processos de Elaboração do Questionário, definido por Malhotra (2001), os questionário foram endereçados a amostra através de contatos com alguns integrantes do corpo docente de pós-graduação *lato-sensu* do CCSA que solicitaram aos seus alunos que preenchessem. O preenchimento deu-se de forma física, com questionário impresso.

O processo de preparação para análise dos dados buscou transferir com total ausência de tendenciosidade os dados obtidos pelos respondentes, de tal forma que não se comprometesse a qualidade dos resultados estatísticos. Para auferir este resultado optou-se pelo seguinte processo para preparação dos dados, de autoria de Malhotra (2001): verificação dos questionários, edição, codificação, transcrição, depuração dos dados, ajuste estatístico dos dados, escolha de uma estratégia de análise dos dados (CORRAR et al, 2006; MALHOTRA, 2001).

A utilização de perguntas fechadas, além da clareza dos questionários proporcionou a pesquisa baixíssima quantidade de respostas inválidas, sendo bem inferior a dez por cento, contudo os dados inválidos foram excluídos da análise, optando-se pelo método de abordagem de caso completa, definido por Hair et al (2006) e conhecida também como deleção caso a caso (MALHOTRA, 2001).

A compilação dos dados deu-se inicialmente no programa Microsoft Excel 2007, pela facilidade no input e na localização dos dados. Após a compilação os dados foram transferidos para o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 17, sendo toda a análise descritiva, inferencial e multivariada realizada neste *software*. Já os gráficos foram gerados no MS Excel 2007, devido à grande flexibilidade na formatação, tipos e superioridade estética em relação ao SPSS.

Como estipulado no escopo inicial desta pesquisa, a amostra foi segmentada em dois grupos: empresas do setor de manufatura e empresa do setor de serviços, para analisar como tais setores priorizam os objetivos de desempenho em suas operações; dada a disparidade de necessidades entre operações fabris e de serviços, como argumentam Corrêa e Corrêa (2006) e Kotler e Keller (2006): não se estoca serviços, não existe transporte de serviços, em serviços há maior interação entre prestador de serviço e

cliente, a qualidade no serviço só é mensurada após sua finalização, diferentemente do produto. A informação para determinar a que área de operações, manufatura ou serviços, a empresa faz parte foi buscada no questionário dentro do corpo dados da empresa.

### **3.3-Resultados e Discussão.**

Para atingir os resultados desta pesquisa a exposição da análise será realizada em três tópicos: 3.3.1 - Análise do Setor de Manufatura, 3.3.2- Análise do Setor de Serviços e 3.3.4- Análise entre os Setores de Manufatura e Serviços.

#### **3.3.1 - Análise do Setor de Manufatura**

##### **3.3.1.2-Análise da Normalidade da Amostra do Setor de Manufatura.**

Para a utilização de testes paramétricos para análise multivariada é necessário testar a normalidade da amostra. Segundo Hair et al (2006) e Corrar et al (2006) existem vários meios de se testar se uma distribuição é normal, uma delas é análise gráfica a partir de histogramas e *Box plots*. Apesar da simplicidade estas técnicas não geram resultados muito confiáveis, principalmente em casos que a amostra é pequena, o que acontece nesta pesquisa. De outro lado existem também métodos mais confiáveis para teste de normalidade, como por exemplo, os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk. A realização dos testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk no SPSS pode ser realizada de duas maneiras, uma que possui a correção de significância de Lilliefors, que garante resultados mais precisos, sendo esta que foi utilizada neste trabalho e outra que não considera a correção de Lilliefors.

A escolha entre qual teste escolher dentre a verificação dos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk se dá pelo número da amostra, de tal forma que se amostra for superior a 50 opta-se pela primeira opção, caso contrário é indicado que utilize o teste de Shapiro-Wilk. Como a amostra neste caso é 18, ou seja, inferior a 50, deve-se utilizar o teste de Shapiro-Wilk (CORRAR et al, 2006). Os testes de normalidade foram aplicados nas variáveis que integram a parte Perguntas Principais do corpo dos questionários, descrito em Operacionalização das Variáveis.

O teste de Shapiro-Wilk pressupõe as seguintes hipóteses.

H<sub>0</sub>: Amostra Possui distribuição Normal (Hipótese Nula)

H<sub>a</sub>: Amostra não Possui distribuição Normal (Hipótese Alternativa)

Foi considerado um nível de significância igual a 5 %, padrão SPSS, no entanto a amostra não atingiu a normalidade. Com base nos resultados de verificação de normalidade de Shapiro-Wilk pode-se verificar que a grande maioria das variáveis não possui distribuição normal, ou seja, possui grau de significância inferior a 5 %; com exceção da variável Custo dentro da pergunta facilidade para alcançar os objetivos de desempenho.

Como a premissa de normalidade não foi atendida não é aconselhável a utilização de testes paramétricos, logo se deve optar por testes não paramétricos. O quadro abaixo mostra que teste utilizar em casos paramétricos e não-paramétricos de acordo com o tipo de amostra.

Tabela 2: Comparação Entre Testes Paramétricos e Não Paramétricos.

Situação	Teste Paramétrico	Teste Nao-Paramétrico
<b>Uma Amostra</b>	teste t uma amostra	teste dos sinais de Wilcoxon
<b>Amostra Pareada</b>	teste t amostra pareada	teste dos sinais de Wilcoxon
<b>Duas Amostras Independentes</b>	teste t amostras independentes	teste Mann-Whitney
<b>Várias Amostras Independentes</b>	ANOVA	teste Kruskal Wallis

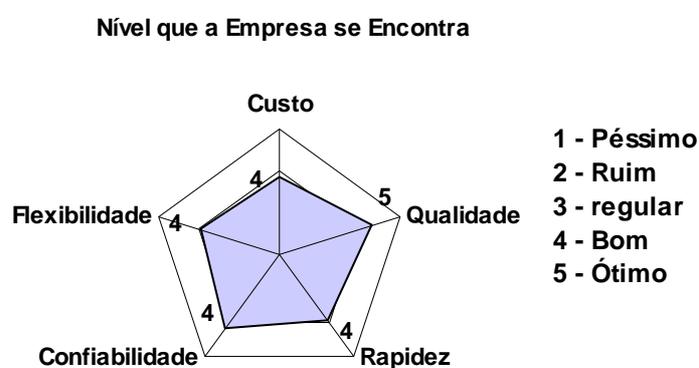
Nesta etapa como se trata da análise exclusivamente de uma amostra comparada a um valor, deve-se usar o teste da soma dos sinais de Wilcoxon (CORRAR et al, 2006).

Em virtude do teste-não paramétrico das somas dos sinais de Wilcoxon não testar a variável descritiva média, preocupando-se somente com a mediana, e como sabido que só nas distribuições normais que a mediana é igual a média, que não é o caso desta amostra, como comprovado no teste de Shapiro-Wilk. Sendo objeto do teste da soma dos sinais de Wilcoxon a mediana entende-se que o teste da mediana não trará resultados úteis, dado o tamanho amostra, apenas 18 indivíduos, e a amostra não ser normal, não sendo possível assim traduzir os resultados da mediana em uma medida confiável que valesse para encarar o nível médio que as empresas se encontram em determinado objetivo de desempenho, ainda mais devido que o desvio-padrão entre as respostas foi alto, dado a escala Likert que neste caso varia apenas entre 1 e 5. Sendo assim os resultados apresentados neste item serão dados pela estatística descritiva utilizada nesta amostra, contudo quando compararmos a amostra de serviços com manufatura será utilizado a estatística multivariada.

### 3.3.1.3 - Manufatura:

Para atender o objetivo específico de: identificar os objetivos de desempenho operacional em empresas em atividade no Brasil serão apresentadas algumas informações que circundam esta proposta.

Figura 1: Nível Atual no Objetivo de Desempenho-Setor Manufatura.



Pode-se observar que as empresas apresentam altos níveis de desempenho em todos os objetivos, com destaque para qualidade. Com o intuito de entender os altos níveis de desempenho será proposta uma tabela para identificar se os altos níveis estão correlacionados a facilidade de serem alcançados ou a importância que estes têm para a organização.

Com o intuito de identificar correlações significativas foi gerado no SPSS teste para verificar a significância da correlação entre as variáveis.

Desta forma o teste de hipótese para significância da correlação é:

Ho: Correlação não é significativa

Ha: Correlação significativa.

Tabela 3: Correlação entre as Variáveis: Nível e facilidade-Sector Manufatura.

			Nível que a Empresa se Encontra				
			Custo	Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade
Facilidade	Custo	Pearson Corr.	0,04				
		Sig.(2-tailed)	0,87				
		N	18				
	Qualidade	Pearson Corr.		-,517*			
		Sig.(2-tailed)		0,03			
		N		18			
	Rapidez	Pearson Corr.			-0,36		
		Sig.(2-tailed)			0,14		
		N			18		
	Confiabilidade	Pearson Corr.				-0,19	
		Sig.(2-tailed)				0,44	

		N				18	
	Flexibilidade	Pearson Corr.					-0,05
		Sig.(2-tailed)					0,85
		N					18

Como já se esperava, a correlação entre nível e facilidade foi negativa, ou seja quanto mais fácil de ser atingido determinado objetivo de desempenho maior será seu nível na empresa, para maior compreensão consultar a escala Likert destas variáveis em Operacionalização das Variáveis. Apesar da correlação ser negativa na maioria dos casos, com exceção do objetivo custo; o único objetivo de desempenho que apresentou correlação significativa foi qualidade (  $p < 5\%$ , correlação significativa). Desta forma pode-se afirmar que a facilidade para atingir altos níveis de desempenho é um fator importante para a empresa alcançar níveis de qualidade.

Todavia, empresas não apresentam altos níveis apenas em objetivos de desempenho que são fáceis de alcançar, outro fator que poderá ter importância é quanto este objetivo é importante para a organização, para tanto foram realizados teste que correlacionaram nível do objetivo de desempenho com a importância que cada objetivo de desempenho tem para empresa obter melhores resultados.

Tabela 4: Correlação entre as Variáveis: Nível e Importância-Sector Manufatura.

			Nível que a Empresa se Encontra				
			Custo	Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade
Importância	Custo	Pearson Corr.	0,33				
		Sig.(2-tailed)	0,18				
		N	18				
	Qualidade	Pearson Corr.		,657**			
		Sig.(2-tailed)		0,00			
		N		18			
	Rapidez	Pearson Corr.			0,42		

		Sig.(2-tailed)			0,08	
		N			18	
Confiabilidade		Pearson Corr.				0,38
		Sig.(2-tailed)				0,12
		N				18
Flexibilidade		Pearson Corr.				,653**
		Sig.(2-tailed)				0,00
		N				18

Já todas estas variáveis correlacionam-se de maneira positiva, ou seja, quanto maior a importância maior será o nível no objetivo de desempenho. Os objetivos de desempenho Qualidade e Flexibilidade apresentam correlações significativas, pode-se de certa forma afirmar que o fator que tem maior importância para a empresa possuir alto nível de desempenho no objetivo Flexibilidade seja a importância que este tem para a organização do que a facilidade para que se atinjam altos níveis. Já a qualidade tanto a facilidade quanto a importância corroboraram para altos níveis neste objetivo. Já os outros objetivos de desempenho não é possível tal afirmação devido à insignificância de suas correlações.

Objetivo Específico: Examinar a interdependência dos objetivos de desempenho, em relação aos possíveis *trade-offs*.

Com o intuito de avaliar qual o principal tipo de investimento, tecnológico ou treinamento, para alcançar altos níveis nos objetivos de desempenho, foi realizado um cruzamento entre nível e tipo de investimento.

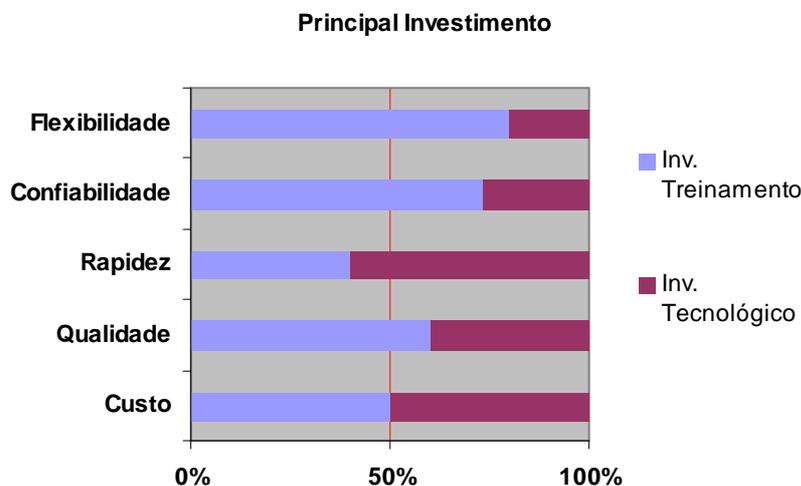
Tabela 5: *Gap's* em Função do Tipo de Investimento-Setor Manufatura.

Nível X Investimento	Custo	Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade
Inv. Treinamento	1,53	2,44	1,50	2,88	2,38
Inv. Tecnológico	1,41	1,75	2,06	0,94	0,54
$\Delta$ por tipo de Inv.	0,12	0,69	-0,56	1,94	1,85

Pode-se observar que as empresas que possuem o maior nível de desempenho em: Custo, qualidade, confiabilidade, flexibilidade foram aquelas que acreditam que o principal tipo de investimento para atingir melhor nível nos objetivos de desempenho

seja Investimento em treinamento, já no que tange a rapidez as empresas que escolheram investimento tecnológico foram as que tiveram maior nível nos objetivos de desempenho.

Figura 2: principal Tipo de Investimento-Setor Manufatura.



Pode-se observar também que a maioria das empresas estão no caminho certo ao escolher o investimento que gera maior nível nos objetivos de desempenho.

Objetivo Específico: Identificar o *ranking* de importância dos objetivos de desempenho.

Com o intuito de apurar o ranking de importância entre os objetivos de desempenho, foi proposta aos entrevistados que elencassem o ranking de importância dos objetivos de desempenho, que foi de 1 para o mais importante para 5 o menos importante. O resultado foi:

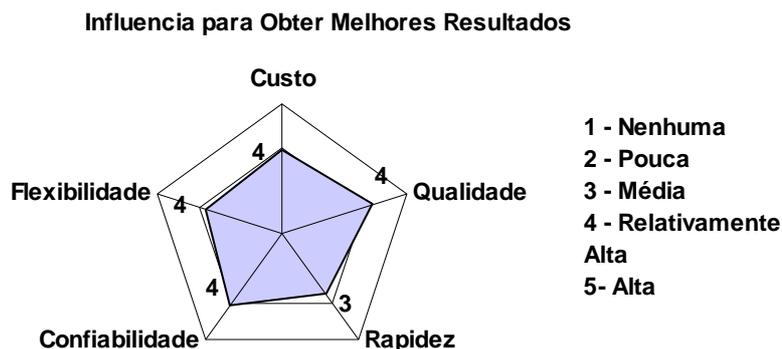
Tabela 6: Ranking de Importância--Setor Manufatura.

<b>1 - Mais importante</b>	Qualidade
<b>2- segundo mais importante</b>	Confiabilidade
<b>3- Terceiro mais importante</b>	Custo
<b>4- Quarto mais importante</b>	Rapidez
<b>5 - Menos importante</b>	Flexibilidade

É importante ressaltar que aquele objetivo de desempenho que foi considerado o mais importante, foi que obteve maior nível de desempenho, destacando desta forma como as empresas vêm buscando melhores níveis nos objetivos que mais agregam valor.

Objetivo Específico: Analisar a relação entre objetivos de desempenho e vantagem competitiva.

Figura 3: Influência para Obter Melhores Resultados-Setor Manufatura.



As empresas acreditam que os resultados são obtidos através de um mix de objetivos de desempenho que satisfaçam seu público alvo, desta forma expressando que os objetivos: Custo, qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade possuem carácter Relativamente Alto de importância, atribuindo menor importância a Rapidez.

### 3.3.2 - Análise do Setor de Serviços

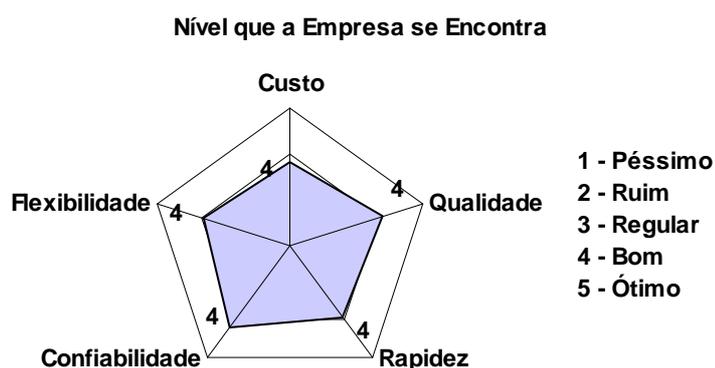
#### 3.3.2.1 - Análise da Normalidade da Amostra do Setor de Serviços.

As premissas neste teste seguem as já mencionadas no item manufatura, porém como amostra é igual a quarenta e sete indivíduos, ou seja, maior que trinta deve-se usar o teste de Kolmogorov-Smirnov. Nenhuma das variáveis apresentaram distribuição normal, como constatado pelo teste de Kolmogorov-Smirnov (CORRAR et al, 2006). Os procedimentos seguem os mesmos já comentados no item manufatura.

#### 3.3.2.2 - Serviços:

Para atender o objetivo específico de identificar os objetivos de desempenho em empresas que estão em atividade no Brasil serão apresentadas algumas informações que circundam esta proposta.

Figura 4: Nível Atual no Objetivo de Desempenho-Setor Serviços.



Pode-se observar que as empresas apresentam altos níveis de desempenho em todos os objetivos. Com o intuito de entender os altos níveis de desempenho será proposta uma tabela para identificar se os altos níveis estão correlacionados a facilidade de serem alcançados ou a importância que estes têm para a organização.

Com o intuito de identificar correlações significativas foi gerado no SPSS teste para verificar a significância da correlação entre as variáveis.

Desta forma o teste de hipótese para significância da correlação é:

Ho: Correlação não é significativa

Ha: Correlação significativa.

Tabela 7: Correlação entre as Variáveis: Nível e facilidade-Setor serviços.

			Nível que a Empresa se Encontra				
			Custo	Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade
Facilidade	Custo	Pearson Corr.	-0,23				
		Sig.(2-tailed)	0,13				
		N	47				
	Qualidade	Pearson Corr.		-,441**			
		Sig.(2-tailed)		0,00			
		N		47			
	Rapidez	Pearson Corr.			0,06		
		Sig.(2-tailed)			0,67		
		N			47		
	Confiabilidade	Pearson Corr.				-0,22	
		Sig.(2-tailed)				0,14	
		N				47	
	Flexibilidade	Pearson Corr.					-,478**
		Sig.(2-					0,00

		tailed)					
		N					47

Como já se esperava, a correlação entre nível e facilidade foi negativa, ou seja, quanto mais fácil de ser atingido determinado objetivo de desempenho maior será seu nível na empresa, para maior compreensão consultar escala Likert em Operacionalização das variáveis. Apesar da correlação ser negativa na maioria dos casos, com exceção do objetivo rapidez, os dois objetivos de desempenho que apresentaram correlação significativa foi qualidade e flexibilidade (  $p < 5\%$ , correlação significativa). Desta forma pode-se afirmar que a facilidade para atingir altos níveis de desempenho é um fator importante para a empresa alcançar níveis de qualidade e flexibilidade.

Todavia, empresas não apresentam altos níveis apenas em objetivos de desempenho que são fáceis de alcançar, outro fator que poderá ter importância é quanto este objetivo é importante para a organização, para tanto foram realizados teste que correlacionaram nível do objetivo de desempenho com a importância que cada objetivo de desempenho tem para empresa obter melhores resultados.

Tabela 8: Correlação entre as Variáveis: Nível e Importância-Sector Serviços.

			Nível que a Empresa se Encontra				
			Custo	Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade
Importância	Custo	Pearson Corr.	0,29				
		Sig.(2-tailed)	0,05				
		N	47				
	Qualidade	Pearson Corr.		0,13			
		Sig.(2-tailed)		0,38			
		N		47			
	Rapidez	Pearson Corr.			0,27		
		Sig.(2-tailed)			0,07		
		N			47		
	Confiabilidade	Pearson Corr.				0,28	
		Sig.(2-tailed)				0,06	
		N				47	
	Flexibilidade	Pearson Corr.					,562**

		Sig.(2-tailed)					0,00
		N					47

Já todas estas variáveis correlacionam-se de maneira positiva, ou seja, quanto maior a importância maior será o nível no objetivo de desempenho. O objetivo de desempenho Flexibilidade apresenta correlação significativa, pode-se de certa forma afirmar que o fator que tem maior importância para a empresa possuir alto nível de desempenho no objetivo Flexibilidade seja a importância que este tem para a organização do que a facilidade para que se atinja altos níveis. Já os outros objetivos de desempenho não é possível tal afirmação devido a insignificância de suas correlações.

Objetivo Específico: Examinar a interdependência dos objetivos de desempenho, em relação aos possíveis *trade-offs*.

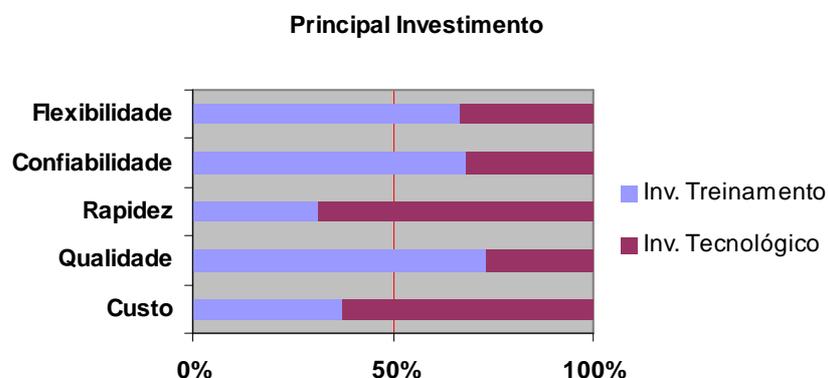
Com o intuito de avaliar qual o principal tipo de investimento, tecnológico ou treinamento, para alcançar altos níveis nos objetivos de desempenho, foi realizado um cruzamento entre nível e tipo de investimento.

Tabela 9: *Gap's* em Função do Tipo de Investimento-Setor Serviços.

Nível X Investimentos	Custo	Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade
Inv. Treinamento	1,07	2,91	1,19	2,88	2,21
Inv. Tecnológico	1,91	1,04	2,65	1,27	1,14
$\Delta$ por tipo de Inv.	-0,84	1,86	-1,46	1,61	1,07

Pode-se observar que as empresas que possuem o maior nível de desempenho em: qualidade, confiabilidade e flexibilidade foram aquelas que acreditam que o principal tipo de investimento para atingir melhor nível nos objetivos de desempenho seja Investimento em treinamento, já no que tange o custo e a rapidez das empresas que escolheram investimento tecnológico foram as que tiveram maior nível nos objetivos de desempenho.

Figura 5: principal Tipo de Investimento-Setor Serviços.



Pode-se observar também que a maioria das empresas estão no caminho certo ao escolher o investimento que gera maior nível nos objetivos de desempenho, ou seja, a maioria das empresas optaram por investimentos nos tipos de treinamento que obtiveram maior nível nos objetivos de desempenho.

Objetivo Específico: Identificar o *ranking* de importância dos objetivos de desempenho.

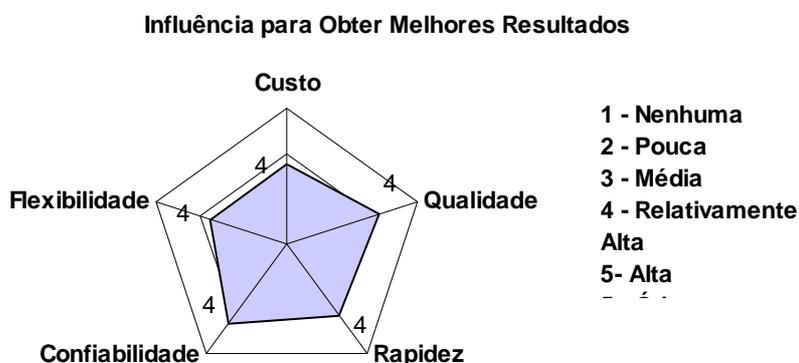
Com o intuito de apurar o ranking de importância entre os objetivos de desempenho, foi proposta aos entrevistados que elencassem o ranking de importância dos objetivos de desempenho, indo de 1 para o mais importante para quinto o menos importante. O resultado foi:

Tabela 10: Ranking de Importância-Setor Serviços.

<b>1 - Mais importante</b>	Flexibilidade
<b>2- Segundo mais importante</b>	Rapidez
<b>3- Terceiro mais importante</b>	Custo
<b>4- Quarto mais importante</b>	Confiabilidade
<b>5 - Menos importante</b>	Qualidade

Objetivo Específico: Analisar a relação entre objetivos de desempenho e vantagem competitiva.

Figura 6: Influência para Obter Melhores Resultados-Setor Serviços.



As empresas acreditam que os resultados são obtidos através de um mix de objetivos de desempenho que satisfaçam seu público alvo, desta forma expressando que os objetivos: Custo, qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade possuem carácter Relativamente Alto de importância.

### 3.3.3-Comparação entre setor de serviços e manufatura.

Em virtude dos diferentes aspectos dos setores de manufatura e serviços, que vão desde a maneira da geração do bem ou serviço até a avaliação do cliente quanto a satisfação da compra esta pesquisa buscou entender a magnitude de diferença entre estes setores. Como observa Correa existem algumas similaridades entre manufatura e serviços, tais

como: eficiência no que tange o equilíbrio daquilo que é ofertado e demandado, decisões sobre a localização, afinal este tipo de tomada de decisão influencia custos e rapidez com que o cliente será atendido, entre outros. Todavia fica mais evidente o contraste das diferenças entre estes setores tanto por parte dos clientes como pelos empresários, talvez o que mais tangibilize esta discrepância seja a existência de um bem físico que é gerado pela manufatura.

Esta pesquisa buscou aferir “em que pés” se encontram os níveis de objetivos de desempenho dentro do setor de manufatura e serviços e compará-los entre si se há diferenças quanto ao *grade* em que se encontram.

Como observado pelos testes de normalidade já realizados para estes setores a amostra não possui distribuição normal, não atendendo a premissa de normalidade para a realização de testes paramétrico de comparação de média. Contudo pode-se realizar teste de teste Mann-Whitney que é o substituto para o teste de comparação de duas amostras independentes.

Como observado anteriormente os testes não paramétricos não testam a média, porém nestes casos como estamos comparando duas amostras diferentes é possível tirarmos conclusões sobre a distribuição entre elas e esboçar uma análise sistemática entre o nível dos objetivos de desempenho no setor de manufatura e serviços.

A propositura quanto ao teste de Mann-Whitney é:

Ho: Não existe diferença entre as distribuições de nível de objetivo de desempenho entre os setores de serviços e manufatura.

Ha: O nível no objetivo de desempenho “X” no setor de manufatura é superior ao do setor de serviços.

Comparação entre o nível do objetivo de desempenho custo entre manufatura e serviços:

Tabela 11: Comparação entre o Nível do Objetivo de Desempenho Custo entre Manufatura e Serviços.

<b>Ranks</b>				
	ramo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nível atual custo	serviços	47	32,26	1516
	manufatura	18	34,94	629
	Total	65		
<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>		Custo		
	Nível atual custo	Manufatura	3,72	
Mann-Whitney U	388	Serviço	3,66	
Wilcoxon W	1516	Descriptive Statistics		

Z	-0,561
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,575
a. Grouping Variable: ramo	

Apesar na análise descritiva a média de nível de objetivo de desempenho da área de manufatura ser ligeiramente superior a de serviços, não pode-se generalizar para a população, afinal segundo o teste de Mann Whitney não existe diferença entre os níveis de custo entre os setores de manufatura e serviços.

Comparação entre o nível do objetivo de desempenho qualidade entre manufatura e serviços:

Tabela 12: Comparação entre o Nível do Objetivo de Desempenho Qualidade entre Manufatura e Serviços.

Ranks				
Nível atual qualidade	ramo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	serviços	47	30,37	1427,5
	manufatura	18	39,86	717,5
	Total	65		
Test Statistics <sup>a</sup>		Qualidade		
	Nível atual qualidade	Manufatura	4,56	
Mann-Whitney U	299,5	Serviço	4,19	
Wilcoxon W	1427,5	Descriptive Statistics		
Z	-1,989			
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,047			
a. Grouping Variable: ramo				

Pode-se afirmar com 95 % de confiança que a média do nível de objetivo qualidade do setor de manufatura é sistematicamente maior que o de serviços.

Tabela 13: Comparação entre o Nível do Objetivo de Desempenho Rapidez entre Manufatura e Serviços.

<b>Ranks</b>				
Nível atual rapidez	ramo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	serviços	47	32,95	1548,5
	manufatura	18	33,14	596,5
	Total	65		
<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>		Rapidez		
	Nível atual rapidez	Manufatura	3,94	
Mann-Whitney U	420,5	Serviço	3,94	
Wilcoxon W	1548,5	Descriptive Statistics		
Z	-0,4			
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,968			
a. Grouping Variable: ramo				

Em relação a análise descritiva pode-se afirmar que o setor de manufatura possui o mesmo nível superior de confiabilidade ao de serviços, contudo não pode-se por inferência afirmar isso. Segundo o teste utilizado, não existe diferença entre os níveis de custo entre os setores de manufatura e serviços.

Comparação entre o nível do objetivo de desempenho confiabilidade manufatura e serviços:

Tabela 14: Comparação entre o Nível do Objetivo de Desempenho Confiabilidade entre Manufatura e Serviços.

<b>Ranks</b>				
Nível atual confiabilidade	Ramo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	serviços	47	33,74	1586
	manufatura	18	31,06	559
	Total	65		
<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>		Confiabilidade		
	Nível atual confiabilidade	Manufatura	4,39	

Mann-Whitney U	388	Serviço	4,45
Wilcoxon W	559	Descriptive Statistics	
Z	-0,574		
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,566		
a. Grouping Variable: ramo			

Em relação a análise descritiva pode-se afirmar que o setor de manufatura possui nível superior de confiabilidade ao de serviços, contudo não pode-se por inferência afirmar isso. Segundo o teste utilizado, não existe diferença entre os níveis de custo entre os setores de manufatura e serviços.

Comparação entre o nível do objetivo de desempenho flexibilidade manufatura e serviços:

Tabela 15: Comparação entre o Nível do Objetivo de Desempenho Flexibilidade Rapidez entre Manufatura e Serviços.

Ranks				
Nível atual flexibilidade	ramo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	serviços	47	32,55	1530
	manufatura	18	34,17	615
	Total	65		
Test Statistics <sup>a</sup>		Flexibilidade		
	Nível atual flexibilidade	Manufatura	3,89	
Mann-Whitney U	402	Serviço	3,87	
Wilcoxon W	1530	Descriptive Statistics		
Z	-0,333			
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,739			
a. Grouping Variable: ramo				

Pela análise descritiva a média entre os dois setores foi praticamente igual, com relação a análise inferencial não existe diferença entre os níveis de desempenho os setores de manufatura e serviços.

### 3.3.4 – CONCLUSÃO

A priori antes da exposição da conclusão geral deste trabalho serão colocadas as limitações deste trabalho, que circundam principalmente em torno da amostra, são elas: Grande maioria dos entrevistados apresentaram experiência na atual empresa inferior a quatro anos, o que traz incertezas quanto ao conhecimento interno da real posição de competitividade que sua companhia possui; outro ponto a se destacar foi que grande parte dos entrevistados não possui cargo de gestão, sendo a grande maioria formada por analistas e assistente, podendo assim os respondentes ter um enfoque restrito de competitividade. A amostra não apresentou distribuição normal, diante disso foram realizados testes não-paramétricos que em geral são menos precisos.

Uma vez apresentados as limitações deste trabalho, será apresentada a conclusão do trabalho que será baseada nos resultados já expostos e comentados no transcorrer desta pesquisa, logo esta conclusão pretende expor de maneira consolidada os resultados obtidos quanto ao setor de serviço, manufatura e a comparação entre eles.

O objetivo deste trabalho, que é: Identificar os objetivos de desempenho e sua importância para obtenção de vantagem competitiva, foi atingido através do norteamento pelos objetivos específicos, que visaram compreender e desmembrarem objetivos mais tangíveis para que se tivesse maior foco a compreensão do objetivo geral.

Primeiramente tem-se que as empresas do setor de serviços apresentam nível Bom em todos os objetivos de desempenho, nota 4, sendo que a escala vai até 5 tais empresas margearam o nível máximo nos objetivos de desempenho. Dentre os cinco objetivos de desempenho, procurou-se entender qual o motivo deste alto status dos objetivos de desempenho, que poderiam ser explicados ou pela facilidade de serem alcançados ou pela sua importância para a empresa obter melhores resultados, o que constatou-se foi que flexibilidade apresentou alto nível em função da sua importância para organização em obter melhores resultados além da facilidade que este objetivo de desempenho tem para ser alcançado. Já a qualidade tem ligação mais forte com a facilidade para ser alcançada, contudo os outros três objetivos de desempenho não possibilitaram tirar conclusões, em virtude do resultado insignificante do ponto de vista estatístico correlações. Já no setor de Manufatura o nível ficou em bom para todos os objetivos, com exceção de qualidade que obteve o nível ótimo, que é o máximo da escala utilizada. Já neste setor a qualidade, que apresentou nível máximo, tem seu alto nível explicado pela facilidade de ser alcançado além de sua importância para a organização, em contrapartida a flexibilidade é justificada somente pela facilidade de ser alcançada, já com relação aos outros objetivos de desempenho não é possível tirar interpretações conclusivas, em virtude da insignificância estatística dos resultados.

O tipo de investimento, tecnológico ou treinamento, que surte maior resultado nos objetivos de desempenho é congruente entre os setores, manufatura ou serviço. No setor de serviços, por exemplo, as empresas com maiores níveis acreditam que o investimento em treinamento seja o principal investimento para que se atinja melhores

resultados, com exceção para alcançar custo e rapidez que as empresas que valorizam o investimento tecnológico foram as que apresentaram maiores níveis nestes objetivos. Já o setor de serviços a única exceção quanto ao tipo de investimento que surte maior efeito foi referente ao objetivo rapidez, que prioriza o investimento tecnológico, também mencionado pelas empresas do setor de serviços. Pode-se chegar à conclusão que o tipo de investimento que surte maiores resultados estará condicionado ao tipo de objetivo de desempenho que pretendesse alcançar do que com o setor que a empresa faz parte, aja vista a congruência encontrada entre os tipos de investimento em cada um dos objetivos de desempenho para se alcançar melhores resultados nos setores de manufatura e serviços.

As empresas estão no caminho certo do tipo de investimento a ser feito para se alcançar maiores níveis, uma vez que as empresas que escolheram o tipo de investimento que gera maior resultado são a maioria, tanto no setor de manufatura e serviços.

Para entender a importância dos objetivos de desempenho para as empresas aferirem maiores resultados foi realizado um ranking de importância para os dois setores. No setor de manufatura a importância ficou do seguinte modo: 1º Qualidade; 2º Confiabilidade; 3º Custo; 4º Rapidez; 5º Flexibilidade. O objetivo de desempenho que foi considerado o mais importante, foi que obteve maior nível de desempenho, destacando desta forma que as empresas vêm buscando melhores níveis nos objetivos que mais agregam valor.

Já no que diz respeito ao setor de serviços o ranking fica do seguinte modo: 1º Flexibilidade 2º Rapidez; 3º Custo; 4º Confiabilidade; 5º Qualidade. Verificou-se uma disposição diferente entre as prioridades de importância, dada a diferença de foco no setor de manufatura e serviços, com argumentam Laugeni (2006) e Kottler (2006).

Já quanto à análise entre as relações entre os objetivos de desempenho e vantagem competitiva, não se pode identificar um *outlier* que pudesse ser um grande contribuidor para ganho de vantagem competitiva, o que se observou é que os resultados são obtidos por meio de um *mix* de objetivos de desempenho que satisfaçam seu público alvo.

Como já apresentados os diferentes aspectos entre o setor de manufatura e serviços, que vão desde a maneira de geração do bem ou serviço até a avaliação do cliente quanto à satisfação da compra, serão apresentados as conclusões sobre “em que pés” se encontram os níveis de objetivos de desempenho dentro do setor de manufatura e serviços e compará-los entre si se há diferenças significativas estatisticamente quanto ao grau em que se encontram.

Apesar dos resultados ante apresentados possibilitarem tomar uma série de conclusões quanto à amostra, através da análise descritiva, isto não se efetivou quanto as afirmações realizadas com base na análise multivariada. O que se constatou foi que somente no objetivo de desempenho Flexibilidade há uma diferença significativa, do ponto de vista inferencial, entre o nível deste objetivo no setor de manufatura e serviços.

Para se transpor as limitações apresentadas obter com isso resultados que pudessem ser generalizados, seria de grande valia a realização de uma nova pesquisa, com o mesmo escopo, porém com uma amostra com maior número de respondentes e que fosse probabilística, além de respondentes que pudessem gerar informações que demonstrassem efetivamente o que acontece na sua organização e não apenas uma opinião que não é levada em conta pela organização, para tanto seria fundamental a

aplicação de questionários em pessoas com nível gerencial ou superior a este. A comparação do nível nos objetivos de desempenho das empresas que os respondentes estão representando com um índice empresarial que expresse a geração de valor pela empresa, como por exemplo o ROE (*Return on Equity*) das companhias, a comparação entre estas variáveis poderiam trazer informações muito úteis ao setor de serviços e manufatura e identificar realmente quais os objetivos de desempenho contribuem para a geração de valor da empresa (BREALEY e MYERS, 1999).

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. 5ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. **Princípios de Finanças Empresariais**. Makron, 1999.

BRITO, L. A. L. ; DUARTE, A. L. de C. M.; DI SERIO, L. C. Práticas Operacionais e o

Desempenho: Uma Análise Empírica de Empresas Paulistas. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007. **ANAIS DO 31º. EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

CHAMBERS, Stuart; JOHNSON, Robert; SLACK, Nigel. **Administração da Produção e**

**Operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHASE, R.B.; JACOBS, F.R.; AQUILANO, N.J. **Administração de Produção e Operações para Vantagem Competitiva**. 11ª. Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

CORRAR, Luiz J. ET AL. Análise Multivariada: para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisa Contábeis, Atuárias e Financeiras. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, Carlos A.; Corrêa, Henrique L. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GHOBRIL, A. N.; MARCONDES, R. C.; MOORI, R. G. Prioridades Competitivas e *Trade-offs*

Operacionais entre Empresas Fabricantes de Equipamento e Alimentos. In: Encontro Anual da

Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007. **ANAIS DO 31º. EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

HAIR, J.F., Jr.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. **Análise Multivariada de dados**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2006

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E. , IRELAND, R. Duane. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 25ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.