

EFICIÊNCIA OPERACIONAL E ESTRATÉGIA: PERCEPÇÃO DE GESTORES DE EMPRESAS NO MERCADO BRASILEIRO

Vitor Correia Lima França (FGV)

vitor.franca@gmail.com

Annibal Affonso Neto (UnB)

annibal@terra.com.br



O objetivo deste trabalho é avaliar a percepção que as empresas têm em relação às abordagens de estratégia e eficiência operacional, analisando de que forma a falta de percepção da diferença entre estes dois temas limita o desenvolvimento de uma visão voltada para a estratégia e a inovação. Realizou-se uma investigação de natureza exploratória, com questões que abrangem estratégia e eficiência operacional. Com base no referencial teórico, foram escolhidas dez variáveis referentes ao constructo estratégia e 10 variáveis referentes ao constructo eficiência operacional. Para cada uma dessas vinte variáveis foram elaboradas duas assertivas. Desta forma, o questionário foi estruturado em apenas um bloco, contendo ao todo 40 questões. Inicialmente, foi utilizada a estatística descritiva com a finalidade de resumir algumas características da amostra. Posteriormente, foi adotada como técnica de análise multivariada, a Análise Fatorial. De acordo com os fatores de carga identificados, evidenciou-se que não há uma clara percepção das diferenças das variáveis que caracterizam Estratégia das que caracterizam Eficiência Operacional. Desta forma, conclui-se que a hipótese deste trabalho, de que os gerentes não percebem nitidamente as diferenças entre uma estratégia de baixo custo e a aplicação de métodos de eficiência operacional, foi corroborada.

Palavras-chaves: Estratégia, empresas, pensamento estratégico, eficiência operacional, análise fatorial

1. Evolução do pensamento estratégico

É de fundamental importância para a sobrevivência das organizações, independentemente de seu tamanho ou nicho de mercado, adotar uma estratégia clara, que norteie suas ações. Entretanto, muitas destas organizações confundem estratégia com eficiência operacional, sendo necessária uma abordagem preliminar sobre estes dois temas.

Estratégia pode ser definida como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e a seqüência de ações de uma organização. Segundo Ansoff (1981, p. 117), a estratégia é “o conjunto de linhas de ação que objetivam empreender um relacionamento dinâmico à organização, preocupando-se com a maneira pela qual a empresa se relaciona com o meio ambiente novo e dinâmico, para garantir sua sobrevivência e crescimento”. Para Mintzberg (2000, p. 16), a estratégia pode ser entendida a partir do que ele chamou de 5 Ps. O autor apontou cinco diferentes definições para a palavra estratégia, e cada uma destas definições está associada a uma escola do pensamento estratégico.

1. Estratégia como plano: uma direção, um curso de ação para o futuro, guiando a organização para o alcance de sua estratégia;
2. Estratégia como padrão: consistência de comportamento ao longo do tempo, no qual a organização deve manter este comportamento com a finalidade de atingir os objetivos de sua estratégia;
3. Estratégia como posição: localização de determinados produtos em seus mercados, criando uma posição única e valiosa, impedindo a ação das organizações concorrentes;
4. Estratégia como perspectiva: a maneira mais correta da organização realizar suas atividades, conforme sua visão estratégica;
5. Estratégia como truque: realizando manobras com o intuito de ludibriar as ações das concorrentes.

Através do estudo do planejamento estratégico, Kaplan e Norton (2004 p. 5-7) descrevem a estratégia de uma organização como sendo a maneira de como ela pretende criar valor para os acionistas, clientes e cidadãos. Neste contexto, identificou-se a necessidade de se elaborar a estratégia não apenas na perspectiva financeira, mas em quatro perspectivas (Perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento) que se completam, garantindo uma estratégia mais consistente para a organização e seus *stakeholders*.

Estas perspectivas propiciam a concepção de uma estratégia mais consistente para as organizações, gerando valor para seus stakeholders.

Quanto a Eficiência Operacional, a eficiência é o processo pelo qual a organização maximiza seus processos com o mínimo de recursos, e este conceito pode ser aplicado da mesma forma para empresas prestadoras de serviços como de bens de consumo. Uma empresa eficiente apresenta uma vantagem competitiva sobre as demais, justamente por necessitarem de menos insumos para produzirem um produto com melhor qualidade, maior confiabilidade ou menor tempo de entrega. Nenhum conceito é tão associado por estas empresas à eficiência quanto à

produtividade, e desta forma elas tentam obter de seus processos uma maior produtividade, acreditando assim obterão maior eficiência.

Segundo Campos (1999, p. 2-3), “aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor, com cada vez menos, e a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade, sendo este o caminho para o alcance da competitividade”. Acreditar neste conceito significa procurar constantemente um aumento da produtividade, independentemente da empresa acreditar que este aumento deva ser incremental, ou disruptivo.

As organizações costumam quantificar a sua eficiência por intermédio de indicadores de desempenho, relativos à produtividade, qualidade, ou qualquer outro critério que julguem importante, para determinar o quanto elas são realmente mais eficientes que as demais. A eficiência operacional pode ser explicitada por meio de um conjunto de ferramentas e técnicas gerenciais, visando uma produtividade e qualidade cada vez maior para os clientes da organização. Muitas destas ferramentas vêm sendo adotadas pelas organizações que pretendem atender seus mercados com o máximo de efetividade. Entretanto, existe ao menos uma convergência entre todos estes programas: a busca pela maior eficiência dos processos de uma organização. Significa fazer a mesma coisa cada vez melhor, e melhor que a concorrência.

A eficiência operacional e a estratégia de negócio são essenciais ao desempenho que é, afinal, o objetivo principal de qualquer organização, mas são constructos diferentes. Conforme Hammonds (2001, p. 106), existe uma distinção fundamental entre estes dois conceitos. “A Estratégia tem a ver com escolha, com o equilíbrio das opções conflitantes dela decorrentes. A eficiência operacional está ligada a coisas que não requerem um ato de escolha. Ela tem a ver com o que é bom para todos e que toda empresa deveria estar fazendo”.

Para uma organização se tornar a melhor que as suas concorrentes em seu mercado de atuação, ela deve conhecer estas diferenças, e comunicar os seus objetivos estratégicos e operacionais para todas as camadas da organização. Terá de proporcionar maior valor aos clientes ou criar valor a custos mais baixos, ou ainda, fazer as duas coisas. A busca por uma maior competitividade corrobora com uma maior ênfase da gerência para as atividades de cunho operacional, mantendo os gestores muito ocupados com a eficiência, deixando de verificar se a estratégia está sendo executada conforme planejado.

Muitas empresas acreditam que realizar *Benchmarking* com empresas similares é suficiente para garantir o sucesso. Mas acabam confundindo boa eficiência operacional com a estratégia em si, cegos por bons indicadores de desempenho quantitativos, alijados do pensamento estratégico, sem criar novos produtos e principalmente, novos mercados. Porém, sabe-se que em alguns ramos de atividade, as empresas podem adotar a eficiência operacional como estratégia, como em processos que obtém substanciais ganhos de escala. Alguns setores, como comercialização de commodities, não têm muita liberdade para criar novos produtos, a apesar da necessidade de desenvolvimento de novos processos, as modificações devem ocorrer no meio (processos), e não no fim (produtos).

Segundo Porter (1996, p. 61), “A eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa, mas ambas funcionam de maneira diferente”. Se por outro lado, a eficiência operacional significa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais, Incluindo todo o tipo de práticas que

permitem a uma empresa utilizar, da melhor forma, os seus recursos, por outro lado, o posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes dos rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente. Assim, é essencial para as empresas adotarem uma estratégia que consiga conciliar liderança em custos com liderança em diferenciação.

Por fim, para que a empresa consiga manter-se competitiva no mercado, é fundamental a compreensão das diferenças entre a eficiência operacional e a estratégia. Para que a empresa possa crescer acima da média de um crescimento orgânico natural da economia, ela deverá saber explorar novos mercados, criar novos mercados, e inovar constantemente. Não deverá acreditar que a vantagem competitiva de hoje se perpetuará, a não ser que ela trabalhe plenamente para isso, conferindo novas habilidades e vantagens competitivas a cada dia.

2. Problema de pesquisa

Muitas empresas utilizam ferramentas de gestão operacional, tais como controle de qualidade total, 6 sigma, *benchmark* etc. visando melhores ganhos de eficiência operacional, através de reduções de custo cada vez maiores. Desta forma, as empresas acabam adotando as melhores práticas existentes em um determinado setor de atuação, adotando o incrementalismo, deixando de criar benefícios novos para clientes e não-clientes. Desta forma, as empresas podem incorrer justamente na premissa de (Porter (1996), de que a eficiência operacional e a estratégia são consideradas representam o mesmo conceito, impossibilitando que os gestores atuem com foco estratégico de longo prazo, mas primando pela eficiência operacional no curto prazo.

Decorrente deste fato, os colaboradores destas empresas acabam sendo cobrados a executar as mesmas operações e a obter os mesmos produtos e serviços, por um menor custo total, mas sem conseguirem determinar se seguem uma estratégia deliberada ou se apenas seguem programas de redução de custo. Pior que isso, os colaboradores não conseguem identificar as diferenças entre a estratégia, ou os programas de eficiência operacional, e por isso não se envolvem na elaboração da estratégia, nem compreendem esta como um todo. Assim, como será a percepção da diferença entre eficiência operacional e estratégia para as empresas que atuam no mercado brasileiro?

3. Variáveis de pesquisa

Em alusão aos autores citados, este projeto visa identificar a percepção que os colaboradores de diversas empresas brasileiras têm em relação às diferenças entre sua estratégia e os programas de eficiência operacional. O escopo do presente trabalho abordará colaboradores de grandes empresas do setor privado brasileiro, com atividades voltadas para as áreas de produção de bens e serviços.

Este trabalho apresenta como variável dependente o grau de inovação, e como variáveis independentes, a percepção da diferença entre estratégia e eficiência operacional, e quantidade de programas voltados para a eficiência operacional. Para a classificação da pesquisa, toma-se como base, a taxonomia apresentada por Vergara (2007, p.46) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória por que não se verificou a existência, na bibliografia estudada, conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto. Quanto aos

meios, a pesquisa é de campo porque é de natureza empírica, sendo realizada por meio de aplicação de questionário contendo perguntas fechadas, sendo composto de questões de múltipla escolha com cinco opções de resposta, escalonado de acordo com o grau de importância a ser observado, variando de um a cinco. Para o grau de maior importância, o entrevistado marcou cinco. Quando julgar o item de pouca relevância, marcou um. Os demais itens representaram importância intermediária.

4. Objetivos

Investigar, na percepção de gerentes de empresas industriais, se há diferenças significativas entre os conceitos de estratégia e eficiência operacional. Investigar também o impacto dos programas de eficiência operacional na inovação das empresas, e se esta inovação é percebida pelos gerentes.

5. Metodologia

Com base no referencial teórico mencionado neste trabalho, foram escolhidos 10 temas referentes ao conceito de estratégia e 10 temas referentes ao conceito de eficiência operacional. Para cada um destes 20 temas, foram elaboradas duas questões. Desta forma, o questionário foi estruturado em apenas um bloco, contendo ao todo 40 questões. Estas perguntas foram montadas sem a identificação do tema correlato, de forma aleatória, na expectativa de se evitar tendências nas respostas. Os temas escolhidos estão relacionados na Figura 1.

Figura 1: Temas correlatos aos conceitos de estratégia e eficiência operacional

Estratégia	Eficiência Operacional
E01: Gestão de clientes	P01: Nível tecnológico de produção
E02: Foco na estratégia	P02: Economia de escala
E03: Pesquisa e Desenvolvimento	P03: Controle de perdas
E04: Propaganda e Marketing	P04: Controle da qualidade
E05: Lucratividade	P05: Manutenção Produtiva Total – MPT
E06: Custos e capacidade financeira	P06: Benchmarking
E07: Gestão de recursos humanos	P07: Tempos de ciclo de produção
E08: Gestão de logística	P08: Controle de processos
E09: Gestão de tecnologia de informação	P09: Controle operacional
E10: Criatividade e inovação	P10: Melhoria contínua

As questões para cada um destes temas foram agrupadas 2 a 2, conforme a Tabela 2:

Tabela 1: Correlação entre os temas e as questões do estudo

Tema	Questões	Tema	Questões	Tema	Questões	Tema	Questões
E01	01 e 40	E06	11 e 30	P01	20 e 21	P06	10 e 31
E02	03 e 38	E07	13 e 28	P02	18 e 23	P07	08 e 33
E03	05 e 36	E08	15 e 26	P03	16 e 25	P08	06 e 35
E04	07 e 34	E09	17 e 24	P04	14 e 27	P09	04 e 37
E05	09 e 32	E10	19 e 22	P05	12 e 29	P10	02 e 39

Primeiramente, foi utilizada a estatística descritiva com a finalidade de resumir algumas características da amostra. O tipo de variável utilizado para a coleta dos dados foi o qualitativo em escala ordinal. Assim, utilizou-se a freqüência e a moda como um indicador de média, como é usual quando se trata com dados ordinais, cuja distribuição é não-paramétrica. Posteriormente, foi adotada a técnica estatística multivariada denominada de Análise Fatorial.

Conforme Malhotra (2001, p. 504), “a análise fatorial é um nome genérico que denota uma classe de processos utilizados essencialmente para a redução e sumarização de dados. Estudam-se as relações entre os conjuntos de muitas variáveis inter-relacionadas representando-as em termos de alguns fatores fundamentais”. Conforme o autor utiliza-se a análise fatorial para (1) identificar os fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis, (2) identificar um conjunto novo, menor, de variáveis não-correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada subsequente, ou (3) identificar, em um conjunto maior, um conjunto menor de variáveis que se destaquem para o uso em uma análise multivariada subsequente. Desta forma, pôde-se através desta metodologia medir a compreensão dos temas referentes à estratégia e à eficiência operacional pedindo aos respondentes que avaliassem estes temas na escala de diferencial semântica aplicada no questionário. Analisou-se estas avaliações de forma a determinar quais destas variáveis são percebidas como importantes para as organizações que compreenderam o escopo deste trabalho.

Para verificar se a análise fatorial era a metodologia apropriada para este estudo, tornou-se importante testar a conveniência deste modelo fatorial, utilizando-se a medida de adequacidade da amostra segundo Kaiser-Meyer- Olkin (KMO). Este índice compara as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial. Pequenos valores da estatística KMO indicam que as correlações entre os pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis, e que a análise fatorial pode ser inapropriada.

Para a determinação do método de análise fatorial, foi escolhida a *Análise de Componentes Principais - ACP*, visto que o interesse deste estudo é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados.

O primeiro passo para a condução da análise fatorial é o cálculo das correlações entre as variáveis. Realizado este cálculo, o passo seguinte foi a extração dos fatores da matriz de correlação, com o objetivo de encontrar um conjunto de fatores que formem uma combinação linear das variáveis da matriz de correlação. Desta forma, se as variáveis forem altamente correlacionadas entre si, elas são combinadas para formar um fator, e assim sucessivamente com as demais variáveis da matriz de correlação. O número de fatores foi determinado com base em *Autovalores (Eigenvalue)*. Uma vez definidos os critérios para o número de fatores, isto é, cargas das variáveis associadas aos dois fatores mais significativos (de maiores *eigenvalues*), passaram-se ao exame do modelo final. O passo final da análise fatorial foi verificar se os fatores, que são dimensões abstratas, podiam ser interpretados de forma coerente com a natureza dos fenômenos estudados. Para isso, analisou-se a matriz fatorial para se identificar, pelos fatores de carga, quais as variáveis que melhor se correlacionaram com cada fator.

Como a derivação dos fatores pela análise de componentes principais se dá por uma sucessão de rotações de eixos, que melhor expresse à dispersão dos dados, no modelo fatorial final as

variações das medidas devem ser maximizadas e as relações entre as dimensões suavizadas. Por isso optou-se em buscar informações sobre as relações entre os fatores e as variáveis originais em matriz fatorial rodada. Há diferentes estratégias de rotação para a matriz fatorial, sendo aqui considerada a rotação ortogonal, que busca minimizar o número de variáveis com altas cargas num fator (varimax normalizada).

6. Amostra

Em virtude da dificuldade de escolha e determinação do tamanho do universo total de representantes das organizações que compreenderão este trabalho, a amostra deste trabalho foi não probabilística. Desta forma, a seleção das pessoas que responderam o questionário que fundamentarão as hipóteses deste trabalho ocorreu pelo critério da acessibilidade e conveniência.

Conforme Vergara (2007, p. 51), A amostragem configurou-se no escopo “bola de neve”, uma vez que a escolha das pessoas que responderam o questionário foi auxiliada por outras pessoas, as quais trabalham nas instituições cuja pesquisa ocorreu. A amostragem da pesquisa foi compreendida por gerentes de algumas empresas brasileiras voltadas para a produção de bens e serviços.

7. Análise

Ao todo foram coletados 59 questionários individuais das empresas que compuseram a amostra, e as informações destes questionários individuais foram transportadas para uma planilha programa Microsoft Excel. Uma vez que havia duas perguntas para cada uma das vinte variáveis deste presente trabalho, foi utilizada a soma dos valores das respostas para cada grupo das duas perguntas correlatas. Exceção dada às perguntas 4, 9, 10, 12, 16, 21, 35, 36 e 37 que, por se tratarem de “Negativas” ao invés de “Positivas”, tiveram a resposta da escala invertida antes da soma.

Após esta etapa, os dados desta planilha foram transportados para uma planilha do programa SPSS, onde foram dados os nomes para as variáveis conforme limitações do programa, para fins de facilitar a análise posterior. Os nomes das variáveis inseridos no software SPSS encontram-se na Figura 2:

Figura 2: Variáveis referentes aos temas Estratégia e Eficiência Operacional.

Estratégia	Variável	Eficiência Operacional	Variável
E01: Gestão de clientes	GCLIENTE	P01: Nível tecnológico de produção	TECNOLOG
E02: Foco na estratégia	FOCESTR	P02: Economia de escala	ECONESCA
E03: Pesquisa e Desenvolvimento	PESQDES	P03: Controle de perdas	CONTPERD
E04: Propaganda e Marketing	PROPMKT	P04: Controle da qualidade	CONTQUAL
E05: Lucratividade	LUCRATIV	P05: Manutenção Produtiva Total	MPT
E06: Custos e capacidade financeira	GFINANC	P06: Benchmarking	BENCHMK

E07: Gestão de recursos humanos	GRH	P07: Tempos de ciclo de produção	CICPROD
E08: Gestão de logística	GLOG	P08: Controle de processos	CONTPROC
E09: Gestão de tecnologia de informação	GTI	P09: Controle operacional	CONTOPER
E10: Criatividade e inovação	INOVCRIE	P10: Melhoria contínua	MELHORIA

7.1. Análise Fatorial Multivariada

Figura 3^a: Matriz de Correlações Variáveis E01 a E10.

	GCLIENTE	FOCESTRT	PESQDES	PROPMKT	LUCRATIV	GFINANC	GRH	GLOG	GTI	INOVCRIE
GCLIENTE	1,000									
FOCESTRT	0,522	1,000								
PESQDES	0,501	0,691	1,000							
PROPMKT	0,333	0,455	0,374	1,000						
LUCRATIV	0,042	0,459	0,211	0,514	1,000					
GFINANC	0,731	0,780	0,555	0,586	0,333	1,000				
GRH	0,667	0,754	0,633	0,368	0,358	0,731	1,000			
GLOG	0,699	0,746	0,549	0,510	0,436	0,801	0,834	1,000		
GTI	0,669	0,629	0,427	0,627	0,376	0,831	0,592	0,703	1,000	
INOVCRIE	0,587	0,582	0,696	0,450	0,058	0,719	0,584	0,479	0,678	1,000
TECNOLOG	0,610	0,471	0,310	0,495	0,343	0,642	0,334	0,576	0,693	0,456
ECONESCA	0,571	0,781	0,644	0,503	0,458	0,709	0,685	0,692	0,706	0,667
CONPERD	0,360	0,480	0,453	0,527	0,449	0,453	0,360	0,631	0,520	0,380
CONTQUAL	0,787	0,724	0,701	0,534	0,248	0,816	0,731	0,739	0,731	0,760
MPT	0,423	0,508	0,490	0,468	0,321	0,471	0,236	0,370	0,648	0,562
BENCHMK	0,026	-0,108	-0,050	0,218	-0,128	0,099	-0,169	-0,185	0,101	0,317
CICPROD	0,700	0,721	0,461	0,395	0,278	0,705	0,632	0,715	0,794	0,543
CONTPROC	0,266	0,527	0,518	0,666	0,681	0,399	0,465	0,454	0,410	0,310
CONTOPER	0,312	0,096	0,009	0,247	-0,054	0,337	0,358	0,463	0,303	0,110
MELHORIA	0,576	0,644	0,570	0,445	0,507	0,552	0,654	0,751	0,592	0,422

Figura 3^b: Matriz de Correlações Variáveis P01 a P10.

	TECNOLOG	ECONESCA	CONTPERD	CONTQUAL	MPT	BENCHMK	CICPROD	CONTPROC	CONTOPER	MELHORIA
GCLIENTE										
FOCESTRT										
PESQDES										
PROPMKT										
LUCRATIV										
GFINANC										
GRH										
GLOG										
GTI										
INOVCRIE										
TECNOLOG	1,000									
ECONESCA	0,577	1,000								
CONTPERD	0,506	0,595	1,000							
CONTQUAL	0,513	0,690	0,377	1,000						
MPT	0,517	0,677	0,728	0,537	1,000					
BENCHMK	0,167	0,083	0,046	-0,031	0,214	1,000				
CICPROD	0,584	0,779	0,518	0,664	0,610	0,182	1,000			
CONTPROC	0,407	0,710	0,603	0,384	0,561	0,083	0,422	1,000		
CONTOPER	0,236	0,261	0,255	0,148	0,026	-0,093	0,299	0,248	1,000	
MELHORIA	0,464	0,639	0,804	0,585	0,681	-0,086	0,626	0,621	0,189	1,000

Figura 4: Valores de KMO e Teste de Bartlett.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,475
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1494,839
	df	190
	Sig.	,000

Conforme o teste de KMO, os resultados sugerem um ajuste de 47,5%. Este ajuste foi prejudicado provavelmente em virtude do baixo número de questionários recebidos (59), sendo que o número ideal seria algo entre 80 e 120 questionários, conforme Malhotra (2001, p. 504), para a aplicabilidade desta metodologia. Conforme o teste de esfericidade de Bartlett, a estatística do qui-quadrado aproximada é de 1494,839, com 190 graus de liberdade, significância ao nível de 0,000. Neste quesito, a técnica de análise fatorial pode ser considerada uma técnica adequada para se analisar a matriz de correlação entre as 20 variáveis originais que compõem este trabalho.

Conforme os dados extraídos da matriz de correlações, verificou-se uma correlação muito forte entre as variáveis: “Controle de Qualidade” e “Gestão de Clientes” (**0,787**), “Custos e Capacidade Financeira” e “Foco na Estratégia” (**0,780**), “Gestão de RH” e “Foco na Estratégia” (**0,754**), “Economia de Escala” e “Foco na Estratégia” (**0,781**), “Controle de Qualidade” e “Custos e Capacidade Financeira” (**0,816**), “Gestão de Tecnologia de Informação” e “Custos e Capacidade Financeira” (**0,831**), “Gestão Logística” e “Custos e Capacidade Financeira” (**0,801**), “Gestão Logística” e “Gestão de RH” (**0,834**), “Melhoria Contínua” e “Gestão Logística” (**0,751**), “Tempos de Ciclos de Produção” e “Gestão de Tecnologia de Informação” (**0,794**), “Controle de Qualidade” e “Criatividade e Inovação” (**0,760**), “Tempos de Ciclos de Produção” e “Economia de Escala” e “Melhoria Contínua” e “Controle de Perdas” (**0,804**). Em uma análise preliminar dos dados supramencionados, verifica-se que existem algumas correlações muito fortes entre variáveis estritamente estratégicas e variáveis estritamente operacionais, fato que não deveria ocorrer caso a percepção dos gestores das organizações tivessem uma clara diferenciação entre os temas.

Figura 5: Matriz de Comunalidades.

Communalities		
	Initial	Extraction
GCLIENTE	1,000	,780
FOCESTRT	1,000	,812
PESQDES	1,000	,776
PROPMKT	1,000	,613
LUCRATIV	1,000	,745
GFINANC	1,000	,842
GRH	1,000	,853
GLOG	1,000	,915
GTI	1,000	,805
INOVCRIE	1,000	,836
TECNOLOG	1,000	,631
ECONESCA	1,000	,793
CONTPERD	1,000	,700
CONTQUAL	1,000	,859
MPT	1,000	,751
BENCHMK	1,000	,749
CICPROD	1,000	,730
CONTPROC	1,000	,780
CONTOPER	1,000	,761
MELHORIA	1,000	,746

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figura 6 Extração de Fatores-Análise dos Componentes Principais ACP

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,677	53,384	53,384	10,677	53,384	53,384	7,239	36,195	36,195
2	1,865	9,324	62,708	1,865	9,324	62,708	4,619	23,095	59,290
3	1,638	8,188	70,896	1,638	8,188	70,896	1,875	9,375	68,664
4	1,298	6,490	77,386	1,298	6,490	77,386	1,744	8,722	77,386
5	,920	4,599	81,985						
6	,815	4,075	86,060						
7	,605	3,027	89,087						
8	,468	2,342	91,429						
9	,429	2,147	93,576						
10	,360	1,799	95,376						
11	,266	1,329	96,705						
12	,166	,831	97,537						
13	,145	,724	98,261						
14	,121	,604	98,865						
15	9,799E-02	,490	99,355						
16	5,908E-02	,295	99,650						
17	3,104E-02	,155	99,805						
18	2,261E-02	,113	99,918						
19	1,405E-02	7,025E-02	99,989						
20	2,273E-03	1,136E-02	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Após a análise da matriz de correlações, foi realizada a extração dos fatores da matriz de correlação, cuja finalidade foi a de se obter um conjunto de fatores que formassem uma combinação linear das variáveis das variáveis da matriz de correlação. Esta extração está na Figura 6. Examinando-se os *eigenvalues*, verifica-se que há quatro fatores com valores superiores a 1. Esses fatores possuem *eigenvalues* que correspondem a 53,38%, 9,32%, 8,19% e 6,49% do total de *eigenvalues* do modelo respectivamente. Desta forma, estes quatro fatores em conjunto explicam aproximadamente 77,39% das variâncias das medidas originais.

Existem alguns critérios para a adoção de número de fatores para a construção do modelo fatorial. Entre eles têm-se o critério de Kaiser (Hair, 1998) e o teste de *scree*, proposto por Hair (Hair, 1998). O critério de Kaiser, provavelmente o mais usado, estabelece que somente os fatores que possuem *eigenvalue* maior do que 1 devem permanecer no modelo final. Foi este o método considerado no software SPSS para a compilação dos dados.

Por fim, em busca de se minimizar o número de variáveis com altas cargas em um único fator, realizou-se a rotação varimax, conforme apontado na Figura 7.

Figura 7: Rotação Varimax

	Component			
	1	2	3	4
GCLIENTE	,792	4,909E-02	,371	,113
FOCESTRT	,771	,448	-1,43E-02	-,132
PESQDES	,770	,319	-,281	-5,89E-02
PROPMKT	,281	,629	,238	,286
LUCRATIV	5,243E-02	,838	-1,54E-02	-,200
GFINANC	,797	,272	,338	,139
GRH	,796	,256	,232	-,315
GLOG	,694	,420	,458	-,218
GTI	,662	,381	,371	,289
INOVCRIE	,813	,111	-5,86E-02	,399
TECNOLOG	,423	,394	,406	,364
ECONESCA	,675	,556	,114	,124
CONPERD	,277	,755	,187	,138
CONTQUAL	,897	,210	8,137E-02	5,711E-02
MPT	,420	,608	-7,54E-02	,446
BENCHMK	-3,05E-02	-1,19E-02	-5,09E-02	,863
CICPROD	,685	,335	,317	,218
CONTPROC	,221	,853	4,979E-02	3,212E-02
CONTOPER	,105	6,679E-02	,859	-9,15E-02
MELHORIA	,522	,671	,121	-8,83E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Conforme apresentado na Figura 7, percebe-se pouca variação das correlações entre as variáveis originais e os fatores de carga encontrados neste trabalho, apontando exatamente os mesmos valores para cada variável dos fatores não girados e que apenas os pesos de cada variável em cada fator estão agora redistribuídos.

Analizando-se as informações dos fatores de carga com rotação, verifica-se que quase todas as variáveis estudadas originalmente permanecem representadas por um único fator de carga **1**, com destaque para “Gestão de Clientes” (**0,792**), “Foco na Estratégia” (**0,771**), “Pesquisa e Desenvolvimento” (**0,770**), “Gestão de Recursos Humanos” (**0,796**), “Custos e Capacidade Financeira” (**0,797**), “Criatividade e Inovação” (**0,813**) e “Controle de Qualidade” (**0,897**). O segundo fator foi explicado fundamentalmente pelas variáveis “Lucratividade” (**0,838**), “Controle de Processos” (**0,853**), “Controle de Perdas” (**0,755**), “Melhoria Contínua” (**0,671**) e “Propaganda e Marketing” (**0,629**). O terceiro fator foi explicado fundamentalmente pela variável original “Controle de Perdas” (**0,859**), e por fim o quarto fator foi explicado pela variável original “Benchmarking” (**0,863**).

A rotação Varimax alternou as variáveis originais entre os fatores de carga 3 e 4, e mesclou as demais variáveis nos fatores de carga, de forma que se evidenciou a impossibilidade de uma análise separando-se os temas referentes à Estratégias e à Eficiência Operacional. Desta forma, conclui-se que a hipótese deste trabalho, de que os gerentes não compreendem as diferenças entre uma estratégia de baixo custo e a aplicação de métodos de eficiência

operacional, é verdadeira. Desta forma, estas empresas minimizam a importância da estratégia a seus programas de melhoria contínua, reduzindo o impacto que uma estratégia teria sobre a organização.

8. Bibliografia

CAMPOS, V. F. TCQ Controle da Qualidade Total. 8^a ed. Rio de Janeiro: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos – Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8^a Edição. Rio de Janeiro. Editora Campos, 2004.

HAMMONDS, K. H. Arrume tempo para pensar. Revista Exame, v. 5, p. 106-114, São Paulo, 2001.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de Métodos de pesquisa em Administração. 1^a Edição. Porto Alegre. Bookman, 2005.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa em Marketing Uma Orientação Aplicada. 3^a edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia. 2^a reimpressão. Porto Alegre. Bookman, 2000.

PORTR, M. Competição – Estratégias Competitivas Essenciais. 9^a ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999.

PORTR, M. What is Strategy? Harvard Business Review, p. 61-78, Novembro Dezembro/1996.

PORTR, M. Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior, 1^a ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1989.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 8^a Ed – São Paulo – ed. Atlas S.A – 2007.