



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

MAYANNE SOARES LIMA DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS NO DESEMPENHO
DE INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS**

FORTALEZA – CEARÁ

2017

MAYANNE SOARES LIMA DOS SANTOS

A INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS NO DESEMPENHO DE
INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão, Organização e Ambientes.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Augusta Ferreira de Freitas

FORTALEZA – CEARÁ

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Santos, Mayanne Soares Lima dos .

A influência da adoção de práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias [recurso eletrônico] / Mayanne Soares Lima dos Santos. - 2017.
1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 114 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2017.

Área de concentração: Gestão, Organização e Ambientes.

Orientação: Prof.ª Ph.D. Ana Augusta Ferreira de Freitas.

1. Práticas Gerenciais. 2. Desempenho. 3. Indústrias Alimentícias. 4. Modelagem em Equações Estruturais ? PLS. I. Título.

MAYANNE SOARES LIMA DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS
NO DESEMPENHO DE INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão, Organização e Ambientes.

Aprovada em: 19 de abril de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Dr.ª Ana Augusta Ferreira de Freitas
(Orientadora e Presidente da Banca – UECE)



Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara
(Membro Interno – UECE)



Prof. Dr. José de Paula Barros Neto
(Membro Externo – UFC)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela sua infinita bondade para comigo, por me amparar e me dar forças para ultrapassar todas as provações que surgiram no decorrer do mestrado e por me proporcionar esta singular vitória em minha vida. A Ti toda honra e toda glória.

À minha mãe, Ivaneide Soares, meu alicerce e minha fortaleza, a maior incentivadora para a concretização desta vitória e por sempre acreditar em mim mais do que eu mesma. Ao meu pai, Ribamar Mateus, pela sua garra, determinação e persistência. A vocês meus pais, muito obrigada pelas oportunidades, pelo amor, pelo carinho, pela confiança, pela torcida, por sempre apoiarem minhas escolhas e se fazerem presentes em todos os momentos de minha vida.

Aos meus irmãos, Dayanne e Aramys, aos meus sobrinhos Ewenlyn, Wallace Felipe, Willyams e Maria Fernanda, à minha cunhada Letícia e Daiza, pela paciência, pelo carinho, pelo amor, pelo incentivo nos momentos difíceis e pela compreensão da minha ausência nos momentos peculiares.

À minha tia Aparecida, pela sabedoria e pelo cuidado, pelas palavras de estímulo, por sempre me ajudar quando precisei e por torcer incondicionalmente por mim.

A meu marido, Josivaldo Duarte, pela compreensão, pelo amor, paciência, incentivo e apoio nos momentos mais delicados desta caminhada, e por suportar meus estresses e mudanças de humor.

Aos colegas da turma 12 pelo companheirismo e amparo, em especial às amigas: Juliana Carvalho, Juliana Melo, Luzianne Cardoso e Mayara Portela pela cumplicidade, pelo incentivo, pela ajuda durante a jornada do mestrado e por se tornarem inesquecíveis para mim.

À minha orientadora, Prof^a. Ana Augusta, pela paciência em lidar com as adversidades ocorridas durante as minhas orientações, pelo vasto conhecimento compartilhado e demais lições que subsidiaram esta dissertação, mas que levarei para minha vida pessoal e profissional. O seu cuidado professora foram imprescindíveis para eu acreditar ainda mais que seria possível a conclusão do mestrado. Deus traçou minha vitória desde a entrevista com você.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Samuel Façanha e Prof. Dr. Barros Neto, pela disponibilidade e pelas sugestões que enriqueceram este trabalho e meu olhar para o mundo científico.

A todos os professores do PPGA/UECE pelos ensinamentos repassados durante a trajetória do mestrado e por mostrarem com encanto e prazer as nuances da pesquisa científica.

Aos funcionários do PPGA/UECE pela receptividade, compreensão e assistência no decorrer do mestrado, pois me ajudaram a concretizar este sonho. Especialmente a Germana que com sua doçura e palavras de conforto me acalmava quando estava fragilizada, bem como ao Sr. Fernando que levantava meu ânimo com suas palavras motivadoras, sua vibração e seu sorriso.

Ao amigo David pela convivência, parceria e companheirismo durante minha estadia em Fortaleza para a realização desta conquista.

Aos amigos Wendel e Márcia pela acolhida e solidariedade nos momentos tristes e felizes desta jornada.

A todos que colaboraram na realização da coleta de dados, especialmente a Teka Silva que incansavelmente se envolveu entrando em contato diariamente com as indústrias alimentícias do país, a Daiza Duarte, a Andreia Gomes, a Marjorye e ao Warwick, bem como na fase de análise de dados como Jorge Silva e Thiago Barros.

À coordenadora Azenate Alves pela compreensão e pela disponibilidade em ministrar algumas aulas minhas para que eu pudesse me ausentar para a finalização desta dissertação.

Ao PROCAD pela proposta de cooperação em ensino e pesquisa de quatro Programas de Pós-Graduação em Administração - Fundação Getúlio Vargas - São Paulo (FGV-EAESP), Universidade da Amazônia (UNAMA), Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e Universidade Estadual do Ceará (UECE) que me proporcionou o contato com o tema que deu fruto a minha dissertação, bem como pela oportunidade de me qualificar e estimular para o desenvolvimento de pesquisa e ensino sobre a competitividade das organizações.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro durante onze meses que possibilitou minha dedicação exclusiva ao Mestrado.

RESUMO

Recentemente vários estudos foram realizados visando verificar o nexo entre as práticas gerenciais e o desempenho das organizações de diversos setores. Alguns desses estudos analisaram essa relação levando em conta o conjunto de práticas gerenciais ou elas de forma isolada, alcançando diferentes efeitos no desempenho. Essa variabilidade do desempenho é apontada por alguns estudos como decorrente das particularidades de cada setor, país e ano. Entretanto, poucas pesquisas abordam sobre quais particularidades de cada setor podem auxiliar ou dificultar na adoção de melhores práticas gerenciais. Diante disso, buscou-se responder a questão de pesquisa desta dissertação: qual a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras? Para isso, delineou-se como objetivo geral: analisar a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras. A partir desse propósito, foi feita uma revisão da literatura sobre as definições de práticas gerenciais e desempenho empresarial, sobre os fatores determinantes para a adoção de práticas gerenciais, além de uma breve descrição do cenário da indústria alimentícia no Brasil, bem como a identificação de tais práticas na perspectiva nacional e internacional. Utilizaram-se duas estratégias: uma qualitativa a fim de validar a escala com quarenta e duas práticas gerenciais para indústrias alimentícias e obter a classificação dessas práticas em três níveis: básicas, intermediárias e inovadoras, no qual cada nível contém respectivamente, doze, vinte e três e sete práticas e, uma quantitativa por meio de uma *survey* com a coleta de dados via aplicação de questionários *on-line* e impressos a 41 indústrias alimentícias do país. Os dados foram analisados com base na técnica de Modelagem de Equações Estruturais utilizando a estimação *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Os resultados apontam que a acumulatividade dos níveis de práticas gerenciais influenciam positivamente o desempenho financeiro quando mensurado pela lucratividade e crescimento. Além disso, identificou-se que um melhor desempenho é alcançado somente quando há evolução das práticas gerenciais para o nível de práticas gerenciais inovadoras e, para isso, é necessário que as práticas gerenciais básicas e intermediárias estejam de fato incorporadas.

Palavras-chave: Práticas gerenciais. Desempenho. Indústrias alimentícias. Modelagem em equações estruturais – PLS.

ABSTRACT

Recently, several studies were carried out to verify the link between managerial practices and the performance of organizations from different sectors. Some of these studies analyzed this relationship taking into account the set of managerial practices or they in isolation, achieving different effects on performance. This variability of performance is indicated by some studies as a result of the particularities of each sector, country and year. However, few researches deal with what particularities of each sector can help or hinder the adoption of better managerial practices. In view of this, we sought to answer the research question of this dissertation: what is the influence of management practices in the performance of Brazilian food industries? For this, it was outlined as a general objective: to analyze the influence of managerial practices on the performance of Brazilian food industries. Based on this purpose, a review of the literature on the definitions of managerial practices and corporate performance was made, on the determinants for the adoption of managerial practices, as well as a brief description of the food industry scenario in Brazil, as well as the identification of national and international perspective. Two strategies were used: a qualitative one in order to validate the scale with forty two managerial practices for food industries and to obtain the classification of these practices in three levels: basic, intermediate and innovative, in which each level contains, respectively, twelve, twenty and three and seven practices, and a quantitative one through a survey with the data collection through the application of online and printed questionnaires to 41 food industries of the country. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling technique using the Partial Least Squares (PLS-SEM) estimation. The results show that the accumulation of managerial practices influences financial performance positively when measured by profitability and growth. In addition, it has been identified that better performance is achieved only when there is a shift from managerial practices to the level of innovative managerial practices, and for this, it is necessary that basic and intermediate management practices are in fact incorporated.

Keywords: Management practices. Performance. Food industries. Modeling in structural equations - PLS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Definição de Práticas Gerenciais	28
Figura 2 – Domínios do Desempenho Empresarial	36
Figura 3 – Fatores determinantes do Desempenho Empresarial	38
Figura 4 – <i>Framework</i> Conceitual Proposto	52
Figura 5 – Percurso Metodológico da Pesquisa	56
Figura 6 – Kanban Flow	58
Figura 7 – Síntese das Hipóteses.....	63
Figura 8 – Indicadores de Previsibilidade dos Modelos Ajustados	86
Gráfico 1 – Ranking dos principais setores da Indústria Alimentícia (2016)	42
Gráfico 2 – Empregos por Porte da Empresa (2015).....	42
Gráfico 3 – Evolução da Balança Comercial (R\$ bilhões).....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos Principais Termos Similares às Práticas.....	26
Quadro 2 – Síntese dos Resultados de Estudos sobre Práticas Gerenciais e Desempenho	29
Quadro 3 – Domínios do Desempenho dos Artigos sobre Práticas Gerenciais.....	40
Quadro 4 – Levantamento das Práticas Gerenciais do Setor Alimentício por Autor	48
Quadro 5 – Relação das Práticas Gerenciais do Setor Alimentício a partir da Pesquisa da Bibliografia	49
Quadro 6 – CNAE das Indústrias Alimentícias	57
Quadro 7 – Objetivos e Métodos da Pesquisa.....	64
Quadro 8 – Distribuição das Práticas Gerenciais por Nível.....	69
Quadro 9 – Resultados das Hipóteses.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pontuação dos Níveis das Práticas Gerenciais	60
Tabela 2– Frequência das Práticas Gerenciais por Níveis	73
Tabela 3 – Frequência da Percepção do Desempenho Financeiro	74
Tabela 4 – Função dos Respondentes	75
Tabela 5 – Idade dos Respondentes	75
Tabela 6 – Escolaridade dos Respondentes	75
Tabela 7 – Setor de Atuação dos Respondentes	76
Tabela 8 – Data de Ingresso dos Respondentes na Empresa	76
Tabela 9 – Nacionalidade das Empresas	77
Tabela 10 – Estado das Empresas	77
Tabela 11 – Segmento das Empresas	77
Tabela 11 – Segmento das Empresas	78
Tabela 12 – Tempo de Atuação das Empresas	78
Tabela 13 – Quantidade Média de Empregados das Empresas	79
Tabela 14 – Receita Operacional Bruta Anual das Empresas	79
Tabela 15 – Porte da Empresa segundo Classificação da Receita Federal	80
Tabela 16 – Ajuste do Modelo	80
Tabela 17 – Matriz Rotacionada dos Componentes	80
Tabela 18 – Cargas Combinadas e Cargas Cruzadas Normalizadas – Desempenho	82
Tabela 19 - Qualidade do Modelo Inicial	83
Tabela 20 – Coeficientes betas seus valores-p e R² das relações dos Modelos Iniciais	84
Tabela 21 – Qualidade do Modelo Ajustado	85
Tabela 22 – Efeitos Totais dos Modelos Estruturais	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
APC	<i>Average Path Coefficient</i>
APPCC	APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
ARS	<i>Average R-Squared</i>
AVIF	<i>Average Variance Inflation Factor</i>
BNB	BNB – Banco do Nordeste do Brasil S.A
BPF	BPF – Boas Práticas de Fabricação
BSC	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>
CB-SEM	Modelagens de Equações Estruturais baseadas em Covariância
CCFT	Crescimento de Faturamento
CCVP	Crescimento do Volume de Produção.
CGQV	Coordenação-Geral de Qualidade Vegetal
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
Comex	Comércio Exterior
CRESC	Crescimento
DEPEC	Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos
DIPOV	Departamento de Produtos de Origem Vegetal
EMPI	<i>Index of Environmental Management Practices</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FIEC-CE	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
GCFT	Geração de Caixa sobre Faturamento
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
L	Lucro
LLAT	Lucro Líquido sobre Ativos Total
LLFT	Lucro Líquido sobre Faturamento,
LUCRA	Lucratividade
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MEE	Modelo de Mensuração
Mercosul	Mercado Comum do Sul
MSA	<i>Measure of Sampling Adequacy</i>
MVA	<i>Market Value Added</i>
P	Preço
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PGBAS	Práticas Gerenciais Básicas
PGINO	Práticas Gerenciais Inovadoras
PGINT	Práticas Gerenciais Intermediárias
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PLS-PM	<i>Partial Least Squares Path Modeling</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares - Structural Equation Modeling</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
PPHO	Procedimentos Padrões de Higiene Operacional
ROA	<i>Return on Assets</i>
ROE	<i>Return on Equity</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais)
SindiAlimentos -CE	Sindicatos das Indústrias da Alimentação e Rações Balanceadas do Estado do Ceará
SPGBAS	Soma das Práticas Gerenciais Básicas
SPGINO	Somas das Práticas Gerenciais Inovadoras
SPGINT	Soma das Práticas Gerenciais Intermediárias
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos
VPA	Valor Patrimonial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	PRÁTICAS GERENCIAIS	20
2.2	DETERMINANTES DAS PRÁTICAS GERENCIAIS	32
2.2.1	Porte da Empresa	34
2.2.2	Tempo de Atuação	35
2.3	DESEMPENHO EMPRESARIAL	36
2.4	CENÁRIO DAS INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS NO BRASIL.....	41
2.5	PRÁTICAS GERENCIAIS DO SETOR ALIMENTÍCIO	44
2.6	<i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO DA PESQUISA	52
3	METODOLOGIA	55
3.1	TIPO DE PESQUISA	55
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	57
3.3	SELEÇÃO DOS SUJEITOS	57
3.4	COLETA DE DADOS JUNTO ÀS EMPRESAS	59
3.5	TRATAMENTO DE DADOS	61
3.5.1	Hipóteses	61
3.5.2	Pré-Análise dos Dados	63
3.5.3	Estratégia de Análise de Dados	64
3.5.4	Análise dos Dados	65
3.5.5	Análise do Modelo de Mensuração	66
3.5.6	Análise do Modelo Estrutural	67
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
4.1	CLASSIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS POR NÍVEL.....	69
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA.....	72
4.3	MODELO DE MENSURAÇÃO – ANÁLISES INICIAIS	81
4.4	MODELO ESTRUTURAL	83
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO	88
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICES	107

APÊNDICE A – CLASSIFICAÇÃO FINAL DE CADA PRÁTICA GERENCIAL POR NÍVEL	108
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO)	110

1 INTRODUÇÃO

Um dos propósitos da estratégia é identificar as fontes da variabilidade do desempenho nas empresas. Apesar das inúmeras tentativas para explicar as diferenças do desempenho das empresas, não tem sido uma tarefa fácil, devido a sua grande complexidade (MARCH; SUTTON, 1997). Alguns resultados oriundos de estudos no cenário internacional (e.g. SCHMALENSEE, 1985; RUMELT, 1991; ROQUEBERT; PHILLIPS; WESTFALL, 1996; MCGAHAN; PORTER, 1997; 2002) e no cenário nacional (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2006; BRITO; VASCONCELOS, 2003, 2005b e GOLDSZMIDT; BRITO; VASCONCELOS, 2007; 2011) apontam, como fatores condicionantes desta variação, os efeitos empresa, ano, país, setor e grupo controlador.

Os estudos supracitados indicam o efeito empresa (firma individual) como principal determinante na variação do desempenho, seguido pelo efeito setor, ano e país. Por exemplo, McGahan e Porter (1997) investigaram as empresas do setor de manufatura e detectaram que os fatores idiossincráticos, pertinentes à firma, representam 35,45% da variância total. O setor, no qual a empresa está inserida, refletiu 10,81% da variância total. Já o efeito ano, os fatores macroeconômicos que variam de ano a ano, é somente 2,34%.

Esses determinantes, Michael Porter já havia ressaltado em 1981 quando afirmara que a estrutura do mercado em um setor influencia a atuação das empresas, o que, conseqüentemente, reflete em seu desempenho (PORTER, 1981). Por isso, as empresas têm adotado estratégias para encontrar as melhores práticas gerenciais que justifiquem o impacto positivo sobre as medidas de desempenho e as diferenças entre estas (DAVIES; KOCHHAR, 2002; BARNEY, 1991).

Entender como, quais são e por que as práticas gerenciais variam não apenas entre os países, como também entre as empresas e os setores, além da associação destas ao melhor desempenho empresarial, estimularam a realização de inúmeras pesquisas (BERTRAND; SCHOAR, 2003; BLACK; LYNCH, 2001; BLOOM; VAN REENEN, 2007; BLOOM; SCHWEIGER; VAN REENEN, 2012 e SYVERSON, 2011).

De maneira particular, Bloom *et al.* (2012) investigaram as práticas gerenciais em mais de 10.000 empresas dos setores das indústrias, escolas, hospitais e varejo em vinte países. Nesta pesquisa, os autores identificaram uma variação significativa nas práticas de gestão adotadas pelas empresas em cada país e em cada setor, refletindo diretamente na heterogeneidade do desempenho. Similarmente, outros setores foram objetos de estudos tais como clínicas de dependência química (MCCONNELL *et al.*, 2009), lares de idosos

(DELFGAAUW *et al.*, 2011), prestadores de serviços (MCKINSEY, 2009), órgãos fiscais (DOHRMANN; PINSHAW, 2009) e universidades (MCCORMACK; PROPPER; SMITH, 2014).

No decorrer dos últimos anos, pesquisadores por todo o mundo têm adotado a metodologia de Bloom e Van Reenen (2007), com enfoque nas práticas de gestão em torno das áreas operações, acompanhamento, metas, incentivos ou em outras áreas que atendam à particularidade do objeto de estudo. Pode-se citar Green (2009) que pesquisou um conjunto de práticas gerenciais das empresas australianas de diversos setores; Bloom, Schweiger e Van Reenen (2012) que exploraram as empresas dos países de transição da Ásia Central; Lemos e Scur (2012) que examinaram as empresas dos países da América Latina, Ásia, Europa e América do Norte; Duarte, Di Serio e Brito (2009) e Vogel e Wood Jr. (2012) que analisaram as empresas brasileiras do estado de São Paulo; Bloom *et al.* (2013) e Guner, Parkhomenko e Ventura (2015) que averiguaram as empresas dos Estados Unidos e Lemos *et al.* (2016) que investigaram as empresas da região Punjab no Paquistão.

Alguns estudos, diferentemente, analisaram de forma isolada a relação de determinadas práticas gerenciais com o desempenho das empresas tais como a gestão da qualidade total (SAMSON; TERZIOVSKI, 1999); a prática *Just-in-time* (FULLERTON; MCWATTERS; FAWSON, 2003); o planejamento estratégico (SILA, 2007; WILSON; COLLIER, 2000); a parceria com fornecedor (CHAVEZ *et al.*, 2012); a gestão de recursos humanos e as tecnologias de informação e comunicação (TIC) (ANDREEVA; Kianto, 2012) e a qualidade, o *Just-in-time*, as certificações ISO e a terceirização (DUARTE; DI SERIO; BRITO, 2009).

Ainda que pese a proliferação de estudos sobre práticas gerenciais, ainda inexistem um conceito preciso desta expressão e tão pouco da palavra práticas, pois não há consenso na sua definição. Uma gama de vertentes correlatas tenta explicar essa caixa preta das empresas que as tornam heterogêneas e mais competitivas tais como Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993) que tratam a visão baseada em recursos (RBV - *Resource Based View*), Sanchez e Heene (1997) que abordam a visão baseada em competência (CBV - *Competence-Based View*), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) que tratam da visão das capacidades dinâmicas (DCV - *Dynamic Capabilities View*), Feldman e Pentland (2003) que versam sobre as rotinas organizacionais, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Reckwitz (2002) e Whittington *et al.* (2007) que discutem a estratégia como prática e Prahalad e Hamel (1990) que investigam a *core competence*.

Por mais que as supracitadas vertentes tentem definir as práticas, essas definições divergem entre autores e essa falta de consenso e clareza conceitual é pouca debatida na literatura (Cf. BEAUMONT, 2005). A propósito, é unânime entre pesquisadores que elas não são universais e resultam de fatores contextuais, uma vez que estes influenciam na sua implantação e na melhoria de desempenho (SCHROEDER; BATES; JUNTILA, 2002; UNGAN, 2005; NARASIMHAN; SWINK; KIM, 2005, BLOOM; SCHWEIGER; VAN REENEN, 2012). Davies e Kochhar (2002) reforçam que o conceito de práticas precisa de uma investigação profunda, pois as práticas adotadas por uma empresa podem não ser bem-sucedidas na realidade de outras empresas.

As divergências de definições de práticas confirmam o entendimento de McGahan e Porter (1997) e de Davies e Kochhar (2002) que defendem a existência do reflexo no desempenho condicionado pelas particularidades de cada empresa e do contexto no qual ela está inserida. Assim, uma determinada prática gerencial pode ser mais conveniente para uma empresa e lhe propiciar melhores vantagens, no entanto, ser inadequada para outra empresa, devido às suas especificidades, ao país sediado, ao setor ou à administração dos próprios gestores (VOGEL; WOOD JR, 2012).

Neste sentido, Davies e Kochhar (2002) apontam que as pesquisas sobre os efeitos das práticas sobre o desempenho ainda são superficiais, tendo em vista que elas são feitas em contextos gerais, abrangendo diferentes setores e tipos de produtos. Corroborando com essa ideia, Voss (1995), Sila e Ebrahimpour (2005) e Ungan (2005) aconselham um debate voltado para as práticas em cenários específicos em virtude às particularidades de cada setor.

Dada a relevância do setor para a consecução de um melhor desempenho das organizações por intermédio da adoção de práticas gerenciais, esta pesquisa tem como campo empírico de interesse as indústrias alimentícias brasileiras. Este setor está dentre os mais dinâmicos da economia brasileira, pois possui um grande mercado consumidor, baixa necessidade de importação de insumos, grande geração de empregos, baixa concorrência externa e mecanismos de proteção com relação a preços de matérias-primas e câmbio (BNB, 2014).

Segundo a ABIA (2017a), a indústria alimentícia brasileira juntamente com a indústria de bebidas possui o maior valor bruto de produção (R\$ 550,8 bilhões) em relação às demais indústrias de transformação do país. Além disso, ela informa que o setor alimentício contém 32,5 mil empresas e é o setor que mais emprega: 1,6 milhão de funcionários.

No que diz respeito à balança comercial, o setor de alimentos foi bastante significativo. Nota-se uma manutenção de crescimento nas exportações no último ano que

encerraram em US\$ 36,4 bilhões, contra US\$ 35,2 bilhões em 2015. Já as importações permaneceram constantes no ano passado em referência a 2015, em US\$ 5 bilhões. Dessa forma, em 2016 a contribuição do setor na balança comercial foi com o saldo de US\$ 31,5 bilhões para o superávit total da balança comercial do país, que foi de US\$ 47,7 bilhões (ABIA, 2017b).

Assim, diante da importância das indústrias alimentícias para a economia brasileira, ressalta-se a pertinência para a realização de pesquisas no intuito de conhecer a relação das práticas gerenciais e o desempenho neste setor. Tal entendimento será fundamental para um melhor direcionamento dos recursos dessas indústrias no intuito de aumentar sua competitividade, desenvolvimento de novos negócios, aprimoramento dos atuais, além da obtenção de desempenho superior dentre os seus concorrentes. Dessa maneira, esta dissertação pretende responder a seguinte questão de pesquisa: qual a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras?

No sentido de responder à questão de pesquisa delineou-se o seguinte objetivo geral: analisar a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras. Para isso, propõem-se três objetivos específicos (OE): (OE1) criar uma escala sobre práticas gerenciais do setor alimentício por área, por nível de inovação e por grau de utilização, (OE2) identificar as práticas gerenciais utilizadas nas indústrias alimentícias brasileiras e (OE3) verificar a relação existente entre os diferentes níveis de práticas gerenciais (básicas, intermediárias e inovadoras).

As contribuições acadêmicas do presente trabalho referem-se ao cunho teórico e ao regaste metodológico da técnica multivariada PLS-SEM com o intuito de analisar o efeito das práticas gerenciais no desempenho com base em *frameworks* propostos e voltado para as indústrias alimentícias das regiões brasileiras. Como contribuições gerenciais, este estudo pretendeu contribuir com a proposição de um elenco de práticas gerenciais específicas para indústrias alimentícias e que sirva de referência para as demais indústrias brasileiras deste setor. Além disto, buscaram evidenciar a importância das indústrias alimentícias brasileiras investirem nos fatores internos e não só nos fatores externos visando a uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que o investimento na adoção de práticas gerenciais auxilia na obtenção de um melhor desempenho financeiro e, conseqüentemente, terem um maior diferencial competitivo.

Esta dissertação é composta desta introdução, em seguida, pelo capítulo de revisão da literatura, dividido em seis tópicos: práticas gerenciais, determinantes das práticas gerenciais, desempenho empresarial, o cenário das indústrias alimentícias no Brasil, as práticas gerenciais

do setor alimentício e o *framework* proposto da pesquisa. Posteriormente, tem-se a metodologia utilizada que subsidiou o capítulo seguinte, a análise dos resultados e, finalmente apresenta-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão desenvolvidos os aportes teóricos que englobam o tema desta dissertação. Inicialmente, tem-se um debate sobre práticas gerenciais, destacando o entendimento da literatura sobre palavras correlatas até chegar a uma proposta de definição, assim como sua influência no desempenho empresarial e os determinantes para sua adoção e, conseqüentemente, para o alcance de vantagem competitiva das empresas. Posteriormente, será abordado sobre o desempenho empresarial, evidenciando seus conceitos e classificação. Em seguida será apresentado o cenário das indústrias alimentícias no Brasil e as práticas gerenciais específicas do setor alimentício, e finalmente, será exposto o *framework* proposto desta pesquisa.

2.1 PRÁTICAS GERENCIAIS

O termo prática na literatura não está explicitamente definido, por isso este estudo empregará uma definição mais coerente para ele. Uma busca foi realizada para evidenciar as características distintivas de algumas expressões correlatas. Entre outras expressões que remetem a esse termo estão: rotinas, capacidades, habilidades, competência, comunidades de prática, recursos, métodos, procedimentos, processos, técnicas, dentre outras.

No contexto organizacional, as práticas são associadas às pessoas a fim de desempenharem suas funções. Tomando prática como similar à rotina, Teece, Pisano e Schuen (1997, p. 520) definem rotinas como “padrões de interação que representam soluções de sucesso para problemas específicos [...] que se encontram enraizadas no comportamento do grupo”. Enquanto que Dosi, Nelson e Winter (2001) afirmam, de forma genérica, que rotinas são como as coisas são feitas por aqui.

Neste raciocínio, Dosi, Nelson e Winter (2001) acrescentam que as rotinas são elementos ou partes de atividade organizada com um caráter repetitivo. Assim, eles reconhecem que “rotinas são os blocos de construção de capacidades” (DOSI; NELSON; WINTER, 2001, p. 73), apesar destas não serem compostas somente pelas rotinas. Whittington *et al.* (2007) explicam que rotinas são comportamentos padronizados, regras de ouro ou até estratégias que são usadas, conscientemente ou não, em grande parte, de maneira repetitiva.

Por sua vez, Feldman e Pentland (2003, p. 95) afirmam que “existem rotinas organizacionais específicas de padrões reconhecíveis repetitivos de ações interdependentes

realizadas por vários atores”. Eles classificam as rotinas em ostensivas e performativas que se complementam. A primeira é a forma ideal ou esquemática de uma rotina, ou melhor, é a ideia abstrata e generalizada da rotina, procedimentos padrão ou a rotina em princípio. O aspecto performativo da rotina representa ações específicas realizadas por pessoas específicas, em locais e horários específicos. Em outras palavras, o que está realmente determinado, ou seja, é a rotina na prática. Ambos os aspectos são necessários e interdependentes para uma rotina organizacional existir.

Compartilhando com esta ideia, Reckwitz (2002, p. 249, grifo do autor) define práticas como tipos de comportamentos rotineiros que consistem em vários elementos interconectados: “formas de atividades físicas, mentais, 'as coisas' e suas atribuições, a bagagem cognitiva sob a forma de compreensão, conhecimentos, estados emocionais e motivacionais”. Dessa maneira, o emprego das práticas é inerente ao fazer, pois elas disponibilizam recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos, que por intermédio desses recursos, os inúmeros atores estão aptos a se relacionarem socialmente no intuito de concretizar atividades coletivas (JARZABKOWSKI; BALOGU; SEIDL, 2007).

Acerca disso, Whittington *et al.* (2007) destacam a distinção entre práxis, práticas e praticantes. Para eles, práxis envolve toda ação humana manifestada pelo processo de tomada de decisão. Logo, representa a ligação entre as ações individuais ou do grupo e das instituições políticas, econômica e social que promovem a prática, isto é, o que efetivamente é feito. No caso, as práticas correspondem a instrumentos e procedimentos que são aplicados pelos praticantes. Elas são as coisas feitas de forma legítima, que abrangem os recursos cognitivos, comportamentais, motivacionais e discursivos que são combinados e adaptados para a concepção prática. Os praticantes, por sua vez, são os agentes sociais que desenvolvem estratégias e mantêm relações entre a prática e a práxis.

A convergência do termo práticas à capacidade sugere a busca por sua definição. Segundo Eisenhardt e Martin (2000), a capacidade surge de um conjunto de rotinas organizacionais. Nesta perspectiva, Dosi, Nelson e Winter (2001) afirmam que algumas rotinas, quando enquadradas em critérios específicos, podem ser consideradas capacidades, uma vez que elas englobam atividade organizada, enquanto o exercício da capacidade é, geralmente, repetitivo.

Para Dosi, Nelson e Winter (2001), as rotinas são os blocos de construção das capacidades, ao passo que as habilidades individuais fazem parte dos blocos de construção das rotinas. Os autores defendem que o conjunto das habilidades da organização deve ter uma finalidade benéfica, isto é, o resultado da ação pretendida. Assim, estes pesquisadores

asseveram que essas habilidades, em nível de organização, são denominadas rotinas e, em nível individual, as aptidões.

Sobre essa vertente, Peng, Schoeder e Shah (2008) asseguram que capacidade é a força ou a competência de um conjunto de rotinas inter-relacionadas para a realização de tarefas específicas. Esses autores classificam-na em dois tipos: capacidade de melhoria e capacidade de inovação, que se diferenciam porque a primeira está voltada em melhorar de forma incremental produtos e/ou processos existentes, enquanto a última, no desenvolvimento de novos produtos e/ou processos.

Considerando a instabilidade dos mercados, faz-se necessário que as empresas busquem um potencial competitivo oriundo da excelência de seu grupo a fim de se sustentarem numa posição de liderança ao longo do tempo (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Capacidades dinâmicas foi a denominação dada a esse potencial por Teece, Pisano e Schuen (1997, p.516) que as definiram como “a capacidade de uma organização para integrar, construir e reconfigurar as rotinas (ou competências), especialmente de formas inovadoras”. Dosi, Nelson e Winter (2001, p. 6) aprimoraram essa definição dada pelos autores supracitados, de forma que entenderam as capacidades dinâmicas “como a capacidade da empresa para integrar, desenvolver e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente”.

A propósito, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as capacidades dinâmicas implicam substancialmente na criação de novos conhecimentos inerentes a cenários específicos, pois as ameaças nos mercados dinâmicos advêm tanto dos fatores externos quanto dos fatores internos da empresa. Dessa maneira, esses autores asseguram que os novos conhecimentos provêm de atividades experimentais e informações em tempo real a fim da empresa se adaptar à nova situação. A partir dessa adaptação, as rotinas se tornam simples, interativas, cognitivamente conscientes, não lineares e instáveis com resultados imprevisíveis. Assim, as capacidades dinâmicas evoluem por meio de mecanismos de aprendizagem bem conhecidos. Sob outra ótica para essa vertente, Anand *et al.* (2009) abordam que as capacidades dinâmicas são a capacidade de realizar alterações em processos operacionais de rotina através da aprendizagem organizacional.

As capacidades dinâmicas eficazes são necessárias, mas não suficientes para a vantagem competitiva visto que esta é raramente alcançada em mercados dinâmicos, visto que, na realidade, ela é obtida, muitas vezes, em curto prazo do que em longo prazo, argumento que contraria a teoria baseada em recursos segundo Eisenhardt e Martin (2000). De acordo com esses autores, o grau de dinamismo do mercado estabelece a concepção das

capacidades dinâmicas, tendo em vista que num mercado moderadamente dinâmico, elas tendem a se equiparar com as rotinas, isto é, processos analíticos complicados e previsíveis que dependem exclusivamente do conhecimento e que possuem execução sequencial e evolução lenta no decorrer do tempo.

Por outro lado, no mercado altamente instável, as capacidades dinâmicas são processos simples, experimentais (não analítica), interativos (não linear), de alta rotatividade e de rápido esquecimento. Esta característica dificulta a sustentabilidade dessas capacidades nesse mercado, pois as ameaças da vantagem competitiva sucedem de componentes idiossincráticos e externos à empresa devido a latente decadência de tais capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Assim, o enfoque na própria empresa estimula o desenvolvimento de estratégias lógicas para driblar a concorrência, principalmente a competência, também tratada de forma análoga às práticas. Essa competência fundamenta-se na teoria da competição baseada nas competências, que tem suas bases nos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990), Hamel e Heene (1994) e Sanchez, Heene e Thomas (1996), a qual assegura que os níveis de incerteza repercutem na mudança estratégica, bem como os processos cognitivos e a aprendizagem organizacional.

Para Sanchez, Heene e Thomas (1996, p. 8), competência é “como a habilidade de sustentar a destinação coordenada de ativos no intuito de auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos”. De outro modo, Dessler (2005, p. 128) define competência “como características demonstráveis de uma pessoa, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos, que permitem desempenho”.

Com base em Sanchez (2004), as competências podem ser determinadas em quatro dimensões: dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística. No tocante à dimensão dinâmica, as competências precisam incluir a capacidade de responder ao dinamismo do ambiente externo de uma organização e de seus próprios processos internos. O enfoque sistêmico das competências diz respeito à capacidade de gerenciar sistematicamente as organizações e suas interações com as demais.

O aspecto cognitivo das competências refere-se à capacidade de gerenciar os processos intelectuais de uma organização, ou seja, a capacidade dos seus responsáveis decidirem e utilizarem, de forma eficiente e eficaz, os ativos a fim de criarem valor em seus mercados-alvo. No que concerne à perspectiva holística das competências, a organização é vista como um sistema aberto que contempla inúmeras partes interessadas (indivíduos,

institucional, dentre outros) com múltiplos objetivos que necessitam ser congruentes para que possam sustentar seus processos de criação de valor (SANCHEZ, 2004).

Sanchez (2004) aponta que as competências são de cinco modos, evidentes nos tipos específicos das atividades e processos. Esses modos refletem a flexibilidade organizacional em reagir às mudanças e diversas condições ambientais por meio de estratégias. Os cinco modos de competência são: 1) flexibilidade cognitiva para imaginar estratégias lógicas alternativas; 2) flexibilidade cognitiva para imaginar processos de gestão alternativos; 3) flexibilidade de coordenação para identificar, configurar e implementar recursos; 4) flexibilidade de recurso a ser utilizado em operações alternativas e 5) flexibilidade de operação na aplicação de habilidades e capacidades dos recursos disponíveis.

Na visão de Peng, Schroeder e Shah (2008), as competências são como uma força ou proficiência de um conjunto de rotinas inter-relacionadas que objetivam o desempenho de determinadas tarefas da organização. Além disso, esses autores afirmam que as competências decorrentes de rotinas que evoluem e incorporam o resultado das interações entre várias formas de conhecimento tornam-se gradativamente mais específicas da firma e, logo, menos transferíveis.

A concepção de competências tem sua origem no conceito de competências essenciais (*core competence*), outro termo assimilado às práticas, de Prahalad e Hamel (1990, p. 4), definidas por eles como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”. Para esses autores, essas competências capacitam as empresas a se adaptarem rapidamente às mudanças de oportunidades e necessitam da comunicação, envolvimento e profundo compromisso para trabalhar de maneira sincronizada com todas as pessoas e funções da organização.

Prahalad e Hamel (1990) alertam que as competências essenciais não reduzem com o uso, pelo contrário, elas são acentuadas quando aplicadas e compartilhadas. Entretanto, as competências essenciais se extinguem quando não são usadas, logo precisam ser conservadas e protegidas. Os autores destacam que as competências essenciais de uma empresa têm como características: potencializar seu acesso a uma ampla variedade de mercados, intensificar a percepção dos benefícios de seus produtos pelos clientes, além de serem de difícil imitação pelos concorrentes. Por isso, as competências essenciais são a fonte de desenvolvimento de novos negócios.

Na perspectiva das práticas se assimilarem às comunidades de prática refere-se ao fato destas serem entendidas como “grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento

especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento em conjunto” (WENGER; SNYDER, 2001, p.10). A espontaneidade da organização das comunidades de prática ocorre em ambientes diversos, seja em grupos de discussões, em reuniões semanais ou esporádicas, face a face ou por meio da internet. Nelas os integrantes compartilham seus entendimentos sobre o que fazem e a repercussão disto para suas vidas e o ambiente organizacional. Assim, o que fomenta efetivamente as comunidades de prática são os objetivos comuns e a necessidade de troca de conhecimentos entre os participantes constituindo o saber coletivo (WENGER; SNYDER, 2001).

Os autores Wenger e Snyder (2001) entendem que as comunidades de prática são o limiar para o sucesso das organizações em longo prazo, no entanto demandam uma capacidade gerencial para efetivamente introduzi-las como parte central do negócio. Eles defendem que tais comunidades quando bem disseminadas e estimuladas, criam valor para as organizações de maneira relevante, tais como na orientação para a estratégia, na iniciação de novas linhas de negócio, na solução de problemas com celeridade, na transferência das melhores práticas, no desenvolvimento de habilidades profissionais e na realização do recrutamento e retenção de talentos.

No que concerne às práticas serem rotuladas como recursos, tal julgamento se deve a estes serem entendidos como “os ativos tangíveis e intangíveis que são vinculados de forma semipermanente à empresa” (WERNERFELT, 1984, p. 172). São exemplos de recursos marcas e patentes, máquinas e equipamentos, habilidades dos trabalhadores, procedimentos eficientes, capital, conhecimento da tecnologia (WERNERFELT, 1984). Alternativamente, Barney (1991, p.101) conceitua como recursos:

todos os ativos, as competências, o processo organizacional, os atributos e as informações da empresa, o conhecimento, enfim ampla gama de ativos que pertencem à empresa e que a possibilita a concepção e implementação de estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia.

O estudo sobre os recursos surgiu da Visão Baseada em Recursos – VBR (*Resource Based View - RBV*) que pode ser identificada no trabalho de Penrose (1959), que investigou os processos de crescimento das firmas como condicionados pelas oportunidades externas e internas, as quais são resultantes do conjunto de recursos das firmas e, não somente, da transformação de insumos em produtos. Como defensor da VBR, Barney (1991) defende que a diferença de desempenho entre as empresas resulta dos fatores internos, e não dos externos, ou seja, o alcance de um desempenho superior por uma determinada empresa é justificado pelos fatores internos desta.

Além disso, a VBR salienta que os recursos das empresas devem ser valiosos, raros, de difícil imitação e substituição para que alcancem uma vantagem competitiva sustentável através da implementação de novas estratégias de criação de valor que sejam de improvável reprodução pelos concorrentes. A procura por fontes de vantagem competitiva sustentável deve-se ressaltar os pressupostos básicos da VBR: a heterogeneidade (os recursos podem variar, significativamente, através das firmas) e a imobilidade dos recursos da firma (as diferenças podem ser estáveis) (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Ao considerar esta visão, Peteraf (1993) reconhece que as empresas são essencialmente heterogêneas em termos de seus recursos, capacidades e habilidades internas, os quais são pilares do conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, essenciais para a obtenção de vantagem competitiva originária da manutenção de desempenho superior ao longo prazo. Com base no exposto, o Quadro 1 resume os principais termos abordados que são similares às práticas e alguns quesitos relevantes de cada um deles, como teóricos-base, palavras-chave e foco.

Quadro 1 – Resumo dos principais termos similares às práticas

(continua)

Termos	Teóricos – Base	Palavras-chave	Foco
Rotinas	Teece, Pisano e Schuen (1997); Dosi, Nelson e Winter (2001); Feldman e Pentland (2003); Whittington <i>et al.</i> (2007).	Padrões de interação, caráter repetitivo, comportamentos padronizados, ações interdependentes.	Soluções de sucesso para problemas específicos.
Práticas	Reckwitz (2002); Jarzabkowski, Balogu e Seidl (2007); Whittington <i>et al.</i> (2007).	Comportamentos rotineiros, elementos/recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos interconectados, atividades coletivas.	Concretizar atividades coletivas.
Capacidade	Eisenhardt e Martin (2000), Dosi, Nelson e Winter (2001); Peng, Schoeder e Shah (2008).	Atividade organizada, repetitivo, rotinas, habilidades, tarefas específicas.	Realização das tarefas específicas.
Capacidades dinâmicas	Teece, Pisano e Schuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Dosi, Nelson e Winter (2001); Anand <i>et al.</i> (2009).	Rotinas inovadoras, competências internas e externas, ambientes instáveis, mecanismos de aprendizagem conhecidos.	Vantagem competitiva.

Quadro 2 – Resumo dos principais termos similares às práticas

(conclusão)

Termos	Teóricos – Base	Palavras-chave	Foco
Competências	Prahalad e Hamel (1990); Hamel e Heene (1994); Sanches, Heene e Thomas (1996); Sanchez (2004); Dessler (2005); Peng, Schroeder e Shah (2008).	Habilidade, coordenar ativos, conhecimentos, comportamentos, rotinas inter-relacionadas, tarefas, resultado das interações.	Alcançar os múltiplos objetivos empresa/outros interesses, criar valor para as empresas.
Core competence	Prahalad e Hamel (1990).	Aprendizado coletivo, habilidades de produção, integrar as múltiplas correntes de tecnologias, difícil imitação, acrescidas com uso e extintas pela falta do uso.	Acesso a novos mercados, percepção de benefícios dos produtos.
Comunidades de Prática	Wenger e Snyder (2001).	Grupos de pessoas informalmente, conhecimento especializado e compartilhado, paixão por um empreendimento em conjunto	Criar valor para as organizações de maneira relevante.
Recursos	Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Barney (1991); Peteraf (1993).	Ativos tangíveis e intangíveis, competências, o processo organizacional, os atributos, as informações da empresas, valiosos, raros, de difícil imitação e substituição	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Dentre os estudos já realizados sobre práticas gerenciais, ainda permeia um desentendimento na sua definição e quando estabelecida levam em conta algum dos termos correlatos apresentados anteriormente. Por exemplo, Cunha (2005, p. 12) defende que práticas gerenciais “são ações adotadas e conduzidas dentro da empresa em diversas áreas, para atender aos objetivos organizacionais”. Enquanto, Bloom e Van Reenen (2007) definiram-nas como um componente da estrutura e comportamento organizacional da firma, que peculiarmente se desenvolvem paulatinamente ao longo do tempo, ainda que haja alteração dos executivos centrais.

Amparados nos conceitos da RBV, Motta, Padrão e Vieira (2009, p.3) definiram práticas gerenciais como um “recurso difícil de imitar, pois não depende somente de uma

pessoa e leva tempo para a empresa aprendê-las e tirar o máximo proveito delas”. Ainda neste sentido e complementando com as noções de competências, Mauro e Brito (2010, p.61) retratam-nas “como competências das organizações e, portanto podem constituir-se em recursos que poderão gerar vantagens competitivas para as empresas que apresentarem maior sucesso em sua implantação e utilização”.

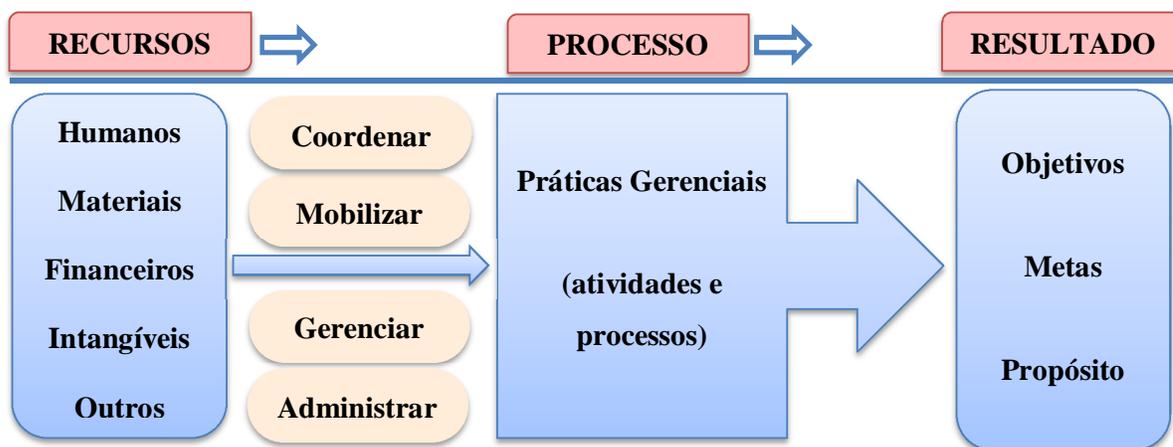
Vogel e Wood Jr. (2012, p. 124) interpretam as práticas gerenciais como:

Atividades e procedimentos adotados para administrar a empresa e coordenar seus recursos, com o intuito de atingir os objetivos da organização (e.g. melhorar seu desempenho, aumentar a lucratividade e gerar eficiência). Incluem, entre outros, gestão de recursos humanos, controles financeiros, administração de vendas, conhecimento dos produtos e do mercado, estratégia e operações.

Com fundamento nos conceitos de rotinas, competências (*capability*) e RBV, Sauan e Brito (2014, p. 25) estabeleceram práticas gerenciais como “um grupo de rotinas que, quando evolui para graus avançados de utilização, passa a ser tratada como competência valiosa, rara e de difícil imitação ou substituição, fatores descritos na RBV como geradores de vantagem competitiva”.

Em suma, a abordagem adotada neste estudo para então definir práticas gerenciais é a definição proposta por Vogel e Wood Jr. (2012). A Figura 1, a seguir, demonstra a incumbência das práticas gerenciais na mobilização e coordenação dos recursos disponíveis (e.g. recursos humanos, materiais, financeiros, intangíveis, entre outros), para que a organização consiga alcançar os resultados almejados.

Figura 1 – Definição de Práticas Gerenciais



Fonte: Adaptado da dissertação de mestrado de Vogel (2012, p. 35).

Para a definição escolhida para este estudo de práticas gerenciais considera que não cabem, especificamente, os atributos da VBR – raras e difíceis de imitação ou substituição, tendo em vista que elas possuem componentes tangíveis, como metodologias e procedimentos, mais suscetíveis de imitação ou substituição o que diminuiria seu efeito como potenciais fontes de vantagem competitiva sustentada, pois deixariam de ser raras, mesmo que sujeitas à imitação (POWELL, 1995).

Desse modo, as práticas gerenciais, em tese, imitáveis são passíveis de difícil imitação pelos concorrentes devido à incapacidade destes em identificar o seu potencial tanto pela dificuldade para sua implementação diante das demandas do negócio quanto pela escassez de recursos para satisfazê-las (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011). Assim, essas barreiras extraordinárias à imitação podem fortalecer o impacto das práticas gerenciais em países de economia emergente, como o Brasil, propiciando a constatação mais evidente de suas implicações no desempenho superior.

Por esse ângulo, as práticas gerenciais têm sido objeto de estudo pelos pesquisadores Bloom e Van Reenen (2007) que buscam entender como e por que as práticas gerenciais variam muito entre as empresas, países e setores industriais. Para isso, inicialmente, eles desenvolveram e aplicaram um questionário, como instrumento de pesquisa, com 18 práticas gerenciais voltadas para as dimensões: monitoramento de desempenho, definição de metas e gestão de pessoas e incentivos, que consideraram essenciais para justificar um desempenho superior das empresas. Em outro estudo realizado pelos autores, eles explicam que as melhores práticas gerenciais impactam no desempenho das empresas e asseguram que, recentemente, as flutuações na produtividade refletem às mudanças entre práticas gerenciais empregadas (BLOOM; VAN REENEN, 2010).

Similarmente, outros pesquisadores se dedicaram na investigação da relação das práticas gerenciais e o desempenho conforme pode ser observado, a seguir, no Quadro 2.

Quadro 3 – Síntese dos Resultados de Estudos sobre Práticas Gerenciais e Desempenho

(continua)

AUTORES	PRÁTICAS GERENCIAIS	INDICADOR DE DESEMPENHO	RESULTADOS
Agarwal <i>et al.</i> (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de operações; • Gestão de desempenho; • Gestão de Pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade; • Rentabilidade; • Q de Tobin; • Retorno do investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas que adotam os conjuntos de melhores práticas de gestão têm maior desempenho. • Existe uma associação positiva entre as MPS e o nível de inovação da empresa com a produtividade e o desempenho;

Quadro 2 – Síntese dos Resultados de Estudos sobre Práticas Gerenciais e Desempenho

(continuação)

AUTORES	PRÁTICAS GERENCIAIS	INDICADOR DE DESEMPENHO	RESULTADOS
Agarwal <i>et al.</i> (2014)	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento de operações; Gestão de desempenho; Gestão de Pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Produtividade; Rentabilidade; Q de Tobin; Retorno do investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Há associação positiva entre vendas por empregado (medida de produtividade do trabalho) com a margem de lucro e Q de Tobin; Empresas com melhores práticas de gestão tendem a gerar retornos futuros mais elevados.
Andreeva e Kianto (2012)	<ul style="list-style-type: none"> Práticas de Gestão de Recursos Humanos para Gestão do conhecimento; Práticas da Tecnologia de informação e Comunicação para gestão do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Competitividade - quota de mercado, crescimento, lucros, inovação e sucesso global contra os seus concorrentes; Desempenho financeiro - receitas dos últimos anos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os resultados mostram que práticas de GRH e de TIC para a gestão do conhecimento estão fortemente correlacionadas e têm uma influência estatisticamente significativa sobre o desempenho financeiro e competitividade da empresa. Os resultados também indicam que as práticas de TIC melhoram o desempenho financeiro apenas quando elas estão vinculadas às práticas de GRH.
Bender <i>et al.</i> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento de desempenho; Definição de metas; Gestão de pessoas e incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Produtividade; Gestão; Capacidade do trabalhador; Capacidade de pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Há uma forte correlação parcial entre a pontuação das práticas de gestão e a produtividade das empresas na Alemanha.
Chavez <i>et al.</i> (2012)	<ol style="list-style-type: none"> Relacionamento com o cliente Qualidade da informação Parceira com fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> Custo Qualidade Flexibilidade Entrega 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de SCM não dependem apenas do nível da velocidade da indústria, mas também da dimensão de desempenho que a empresa pretende melhorar. Em ambientes de baixa velocidade, as práticas que tiveram relacionamento significante positivo foram: <ul style="list-style-type: none"> Prática 1 com qualidade e entrega; Prática 2 com todos os desempenhos, exceto qualidade; Em ambientes de baixa velocidade, as práticas que tiveram relacionamento significante positivo foram: <ul style="list-style-type: none"> Exceto, a prática 3 que obteve relação significante negativa com flexibilidade.

Quadro 2 – Síntese dos Resultados de Estudos sobre Práticas Gerenciais e Desempenho

(continuação)

AUTORES	PRÁTICAS GERENCIAIS	INDICADOR DE DESEMPENHO	RESULTADOS
Chavez <i>et al.</i> (2012)	1. Relacionamento com o cliente 2. Qualidade da informação 3. Parceira com fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Qualidade • Flexibilidade • Entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Em ambientes de alta velocidade, as práticas que apresentaram relação positiva significativa foram: <ul style="list-style-type: none"> • Prática 1 com qualidade e flexibilidade; • Prática 2 com custo; • Exceto, a prática 3 que apresentou relação negativa significativa com qualidade.
Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • TQM <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometimento da alta direção; 2. Foco no Cliente; 3. Confiança; 4. Projeto de gestão; 5. Treinamento; 6. Fortalecimento; 7. Gestão da Qualidade do Fornecedor; 8. Uso de informação de qualidade; 9. Gestão da Qualidade de Processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do processo; • Qualidade do produto; • Satisfação do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados mostraram que o tamanho da empresa, duração da TQM e tipo de indústria moderam a influência dos efeitos totais da cultura (comprometimento da alta direção, foco no cliente, e confiança) sobre os resultados finais (de qualidade de processo, qualidade do produto e satisfação do cliente).
Kibe; Wanjau (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de gestão da qualidade <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança; 2. Planejamento corporativo; 3. Gestão de Recursos Humanos; 4. Foco no cliente; 5. Foco fornecedor; 6. Gestão da informação; 7. Gerenciamento de processos; 8. Garantia da Qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade; • Crescimento das vendas; • Satisfação do cliente; • Moral dos funcionários; • Redução de custos, dos produtos; • Participação de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão da qualidade têm uma forte correlação positiva com o desempenho competitivo. • Os benefícios das práticas de gestão da qualidade proporcionam uma melhor comunicação dentro da organização, bem como o aumento da eficiência dos processos e melhoria da gestão dos recursos humanos.
Sheehan (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de Recursos Humanos. <ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutamento e seleção; 2. Avaliação de desempenho; 3. Compensação de pagamento baseada no desempenho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho financeiro; • Inovação • Volume de negócios de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Foram encontrados significativos relacionamentos simultâneos e longitudinais entre as práticas de gestão de recursos humanos e indicadores de desempenho específicos;

Quadro 2 – Síntese dos Resultados de Estudos sobre Práticas Gerenciais e Desempenho

(conclusão)

AUTORES	PRÁTICAS GERENCIAIS	INDICADOR DE DESEMPENHO	RESULTADOS
Sheehan (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de Recursos Humanos. 4. Treinamento e desenvolvimento; 5. Consulta, participação e partilha de informação pelos empregados; 6. Gerenciamento de pessoas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho financeiro; • Inovação • Volume de negócios de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Em suma, o uso de práticas de recursos humanos melhora positivamente a vantagem competitiva sustentada.

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Especificamente, os estudos brasileiros eliminaram algumas práticas gerenciais e acrescentaram outras, no intuito de abranger áreas relevantes para o setor e as peculiaridades do país que não foram contempladas no estudo original de Bloom e Van Reenen (2007), entre elas: planejamento estratégico, inovação tecnológica e em gestão, operações e logística, relacionamento com clientes e *stakeholders*, responsabilidade ambiental e social, gestão financeira, sustentabilidade, gestão agrícola, planejamento integrado da produção, gestão da qualidade, utilização de técnicas de produção, gestão de fornecedores, orientação para o mercado, construindo uma cultura de alto desempenho e atraindo e retendo capital humano (MOTTA; PADRÃO; VIEIRA, 2009; DUARTE; DI SERIO; BRITO, 2009; VOGEL; WOOD JR., 2012; SAUAN; BRITO, 2014; MAURO; BRITO, 2015).

A seguir são apresentados, a partir da revisão da literatura, os principais determinantes para a adoção de diferentes práticas gerenciais que têm reflexos no desempenho das empresas.

2.2 DETERMINANTES DAS PRÁTICAS GERENCIAIS

A busca pelo nexo de causalidade entre práticas gerenciais e desempenho é objeto recorrente de estudo. Essa possibilidade tem intrigado pesquisadores a descobrirem quais os elementos determinantes na adoção das práticas gerenciais (e.g. BLOOM; VAN RENEN, 2007; UNGAN, 2007; SYVERSON, 2011; AGARWAL *et al.*, 2014). Em determinado momento, a adoção de práticas gerencias pode ser modismo, está relacionada ao desempenho ou não, por exemplo, empresas que as adotam devido aos prêmios nacionais e internacionais de qualidade, como o Prêmio Deming (Japão), *Malcom Baldrige National Quality Award* (Estados Unidos), *European Foundation Quality Award* (Europa) (KIBE; WANJAU, 2014).

Ainda assim, há uma soberania de estudos que versam sobre a relação das práticas gerenciais e o desempenho organizacional que constataram sua influência (e.g. BLOOM; VAN REENEN, 2007; DELFGAAUW *et al.*, 2011; DUARTE; DI SERIO; BRITO, 2009; GUNER; PARKHOMENKO; VENTURA, 2015; LEMOS; SCUR, 2012; MAURO; BRITO, 2015; SAUAN; BRITO, 2014).

Dado ao papel importante do desempenho à empresa, Davies e Kochhar (2000) recomendam que na escolha das melhores práticas deve-se considerar a força do impacto sobre o desempenho desejado e sobre as medidas deste, os possíveis efeitos adversos e a apreciação da infraestrutura existente e necessária para sustentar tais práticas. De outro modo, Ugan (2007) aponta que o contexto tem impacto na adoção das melhores práticas e que ele é composto pelos fatores de melhores práticas, organizacionais e ambientais.

Segundo Ugan (2007), os fatores de melhores práticas compreendem a codificação, complexidade e compatibilidade; os fatores organizacionais englobam a capacidade de absorção e de inovação da cultura organizacional e a existência de um pioneiro de sucesso e, os fatores ambientais submetem à percepção de apoio externo para implementação das práticas. Desses fatores apontados pelo autor, apenas codificação, compatibilidade e capacidade da inovação da cultura organizacional obtiveram impacto sobre o sucesso da implementação das melhores práticas.

Os fatores determinantes são denominados por Sousa e Voss (2008) como variáveis contingenciais, que as classificam em quatro categorias: contexto nacional e efeitos culturais, porte da empresa, contexto estratégico e outras variáveis de contexto organizacional. A categoria contexto nacional e efeitos culturais indaga a possibilidade de transferir as melhores práticas para outros países e culturas.

O aspecto porte da empresa examina a aplicabilidade de práticas gerenciais entre empresas de diferentes portes. Outra dimensão é a verificação do uso dessas práticas em diferentes contextos estratégicos e, por último, a observação do emprego de tais práticas em outros fatores associados com o contexto organizacional tais como o setor e tempo de atuação.

Percebe-se que os determinantes derivam das características da empresa e do ambiente externo. Exemplificando, têm-se alguns preditores encontrados na literatura tais como: concorrência, propriedade e gestão da empresa, nível de qualificação dos colaboradores e gerentes, status de multinacional, regulamentação do mercado de trabalho, tempo de atuação no mercado, porte da empresa, hubris, centralização e integração vertical, acesso a informações, tecnologias e inovações (AGARWAL *et al.*, 2014; BLOOM; VAN RENEN, 2007; BLOOM; SADUN; VAN REENEN, 2012; 2016; BOURLAKIS *et al.*, 2014;

BRENNAN; CONROY, 2013; DUARTE; DI SERIO; BRITO, 2009; NEWMAN; SHEIKH, 2014).

Dentre os atributos internos das empresas que contribuem para a adoção de práticas gerenciais, verificou-se nos trabalhos analisados que os mais recorrentes são o porte e o tempo de atuação das empresas. É importante ressaltar que neste estudo não será mensurado o efeito desses determinantes sobre as práticas gerenciais e nem sobre o desempenho das indústrias alimentícias brasileiras.

2.2.1 Porte da Empresa

O porte da empresa é uma variável muito utilizada em pesquisas que buscam identificar os fatores condicionantes da sua produtividade. Por exemplo, Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010) destacam que as grandes empresas possuem mais poder de mercado, capital, *expertise* e ativos superiores do que as empresas menores. Além disso, os autores ressaltam que a variável porte da empresa quando associada à cultura organizacional e sistema de qualidade exercem papel fundamental no desempenho.

O resultado do estudo de Bloom *et al.* (2013) constatou que o porte da empresa se correlaciona positivamente com as práticas gerenciais. Um dos motivos para isso é que as empresas com gestão mais eficiente possuem uma maior participação de mercado ao longo do tempo. Outro motivo é que a dinâmica de grandes empresas é mais complexa, o que requisita uma melhor gestão estruturada. Também o emprego das práticas gerenciais tende a ser uma atividade dispendiosa e que demanda investimentos superiores, contra os benefícios futuros desejados que estejam mais facilmente disponíveis em empresas de grande porte (BLOOM *et al.*, 2013).

A limitação de recursos pelas pequenas e médias empresas acarreta menos opções para melhorar seu desempenho do que para as empresas de grande porte. Uma dessas opções para essas empresas é apostar em seus recursos humanos, uma vez que pesquisas têm revelado que adoção de práticas gerenciais de recursos humanos por essas empresas têm efeito positivo, ainda que numa magnitude menor, no desempenho das empresas (SHEEHAN, 2014).

O trabalho realizado por Lemos *et al.* (2016) identificou que as empresas maiores possuem práticas gerenciais mais estruturadas, o que reflete num melhor desempenho para as variáveis produtividade, rentabilidade e crescimento. Isso se deve porque essas empresas possuem executivos mais preparados, mais recursos financeiros, estrutura organizacional mais

complexa e por serem capazes de adotar uma quantidade maior de práticas gerenciais do que as menores empresas.

2.2.2 Tempo de Atuação

A característica da empresa tempo de atuação é uma variável relevante para a compreensão da dinâmica dos negócios. Evans (1987) realizou uma pesquisa com cem indústrias de diversos setores entre 1976 e 1980, os resultados apontaram que o crescimento, a variabilidade do crescimento e a probabilidade da empresa falhar diminuem com a idade e com o tamanho. Segundo Majocchi, Bacchiocchi e Mayrhofer (2005), a idade da empresa demonstra sua experiência nos negócios e sua repercussão no mercado. Esses autores defendem que quanto mais tempo a empresa permanece no mercado, maior é o seu conhecimento sobre as relações de mercado. Consequentemente, este conhecimento pode ser útil para a entrada da empresa em novos mercados e na atratividade de novos clientes.

Outro aspecto, foi destacado por Fort *et al.* (2013) que são os indicadores inerentes às condições de crédito. Conforme os autores eles variam de empresa para empresa levando em conta tanto o tamanho quanto a idade da empresa. Eles afirmam que empresas jovens têm mais restrições ao acesso de crédito e que são mais sensíveis às mudanças nas condições de concessão de crédito. A conclusão dos autores é que a dinâmica dos negócios das empresas jovens é bastante diferente das empresas mais velhas, pois estão as primeiras estão mais vulneráveis às oscilações do mercado e às condições financeiras.

O trabalho de McKenzie e Woodruff (2015) mostra que as melhores práticas gerenciais estão associadas a maiores taxas de sobrevivência da empresa, dentre elas a de crescimento de vendas. Os autores apontam que o efeito das práticas gerenciais possui tanto resultados estatisticamente significativos quanto economicamente. Os resultados significativos encontrados foram maiores vendas, lucros, produtividade do trabalho e produtividade total dos fatores.

Há evidências na literatura do uso do fator tempo de atuação da empresa como variável de controle em pesquisas, entretanto algumas não explicam o porquê de utilizá-lo (e.g. BLOOM *et al.*, 2012; 2013; 2014; BLOOM; SADUN; VAN REENEN, 2016; BLOOM; SCHWEIGER; VAN REENEN, 2012; BLOOM; VAN REENEN, 2007; 2010; BENDER *et al.*, 2016; LEMOS; SCUR, 2012; LEMOS *et al.*, 2016).

Na seção seguinte, abordar-se-á o desempenho empresarial. Por meio do levantamento da literatura, levantar-se-ão seus principais domínios, os fatores determinantes, as categorias

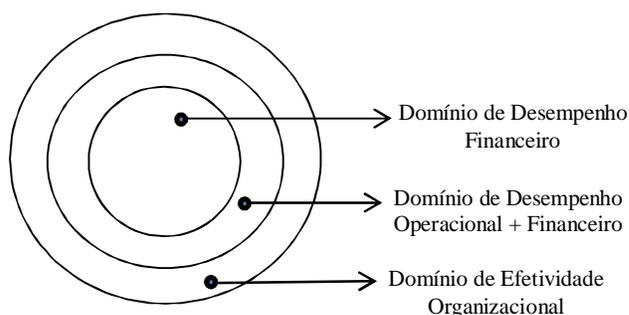
referidas nos trabalhos que examinaram a relação das práticas gerenciais no desempenho e, por fim, será escolhida a forma de mensurar o desempenho neste estudo.

2.3 DESEMPENHO EMPRESARIAL

O conceito de desempenho empresarial assume múltiplas definições e abordagens dado a sua complexidade e inúmeras controvérsias, por isso é uma matéria de grande atenção em estudos conceituais e empíricos. Diante das controvérsias, é certo que não há consenso sobre a maneira de mensurar o desempenho, o que significa que este não pode ser representado por um único índice.

Venkatraman e Ramanujan (1986) apresentaram três domínios com graus de alcance diferenciado: desempenho financeiro, desempenho operacional e efetividade organizacional. O domínio mais estreito está centrado nos aspectos financeiros que compreendem indicadores de faturamento, lucratividade e retorno, utilizados para refletir o cumprimento dos objetivos econômicos da firma. A concepção imediatamente superior é justamente o de desempenho do negócio, que incorpora aspectos financeiros e operacionais, como participação no mercado, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos, valor adicionado, entre outros. O terceiro domínio, efetividade operacional, é o mais abrangente, pois inclui os dois primeiros e indica o nível de cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. A Figura 2 mostra os domínios do desempenho empresarial mencionados.

Figura 2 – Domínios do Desempenho Empresarial



Fonte: Adaptado de VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986, p.803, tradução nossa.

Para Barney (1991), o conceito de desempenho empresarial retrata, em última instância, uma percepção geral sobre os resultados da empresa e a comparação entre o valor gerado utilizando determinado capital com o valor que os proprietários desse capital esperam

obter. O desempenho organizacional satisfatório está, assim, sujeito às expectativas desses proprietários em relação ao valor esperado. Se o valor gerado for pelo menos igual ao valor esperado, possivelmente os proprietários fiquem satisfeitos com tal desempenho. De maneira oposta, é provável que a insatisfação desses proprietários decorra quando o valor criado é menor que o valor esperado. O autor propõe, sinteticamente, quatro abordagens ao desempenho organizacional: sobrevivência, medidas contábeis, perspectiva de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente.

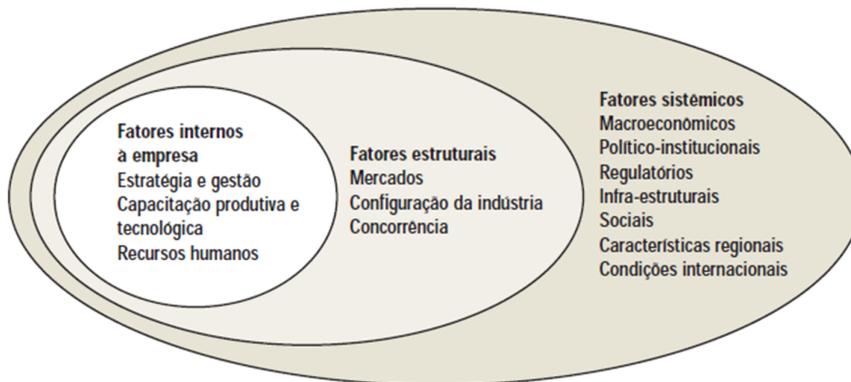
Em 1992 foi desenvolvido o indicador *Balanced Scorecard* por Robert S. Kaplan e David P. Norton que busca avaliar, medir e otimizar o desempenho empresarial. O BSC mensura o desempenho por meio de um conjunto de medidas utilizando indicadores financeiros e não-financeiros, compreendido por quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, representando o equilíbrio organizacional entre objetivos de curto e médio prazo, bem como entre cenários interno e externo do desempenho (KAPLAN; NORTON, 2001).

No mesmo esteio teórico, e conforme a ótica de Combs, Crook e Shook (2005) existem, dentro do conceito mais amplo de desempenho financeiro, diferentes dimensões. A primeira, mais abordada, é composta por medidas de lucratividade como retorno sobre os ativos, investimentos ou patrimônio. Uma segunda dimensão é constituída por medidas de crescimento e a terceira, por noções de valor de mercado.

Por outro lado, Brito e Vasconcelos (2005a; 2005b) constataram que o desempenho das empresas tende a estar fortemente associado a fatores associados ao país, ao ramo de negócios e fatores idiossincráticos da empresa. Esses fatores determinantes foram classificados, respectivamente, por fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores internos à empresa (WOOD JR.; CALDAS, 2007).

Para os autores Wood Jr. e Caldas (2007), os fatores sistêmicos são externos ao ambiente da empresa, tais como os fatores macroeconômicos, políticos-institucionais, regulatórios, infraestrutura, sociais, características regionais e as condições internacionais. Os fatores estruturais dizem respeito ao setor no qual a empresa opera e são aqueles fatores que estão parcialmente sob sua influência, compreendem as características do mercado, configuração do setor e o modelo da concorrência. Os fatores internos englobam atributos e condições que estão sob o domínio dos empresários ou executivos para tomada de decisão, por exemplo, as estratégias, competência mercadológica, em gestão, capacitação produtiva-tecnológica e recursos humanos. A Figura 3, a seguir, resume tais fatores.

Figura 3 – Fatores determinantes do Desempenho Empresarial



Fonte: Baseado em Wood Jr. e Caldas, 2007, p. 70.

Outra classificação para mensurar o desempenho empresarial foi dada por Bandeira-de-Mello e Marcon (2006) que agruparam os diversos indicadores de desempenho nas seguintes categorias: a) os indicadores de valor, utilizados para medir a criação de valor para os acionistas, como o *Market Value Added* (MVA), o *Economic Value Added* (EVA); b) os indicadores contábeis, como *return on equity* (ROE) e *return on assets* (ROA) e c) os indicadores de desempenho ajustados ao mercado, como o Índice Preço/ Valor Patrimonial (P/VPA) e Preço/Lucro (P/L). A aplicação dessas categorias possibilita a captação da influência dos múltiplos agentes sobre o desempenho da empresa, reduzindo o erro de mensuração do construto desempenho.

No sentido de mensurar o desempenho financeiro empresarial, alguns estudos têm utilizado, normalmente, os indicadores de lucratividade (lucro líquido sobre faturamento e geração de caixa sobre faturamento) e de crescimento (crescimento de faturamento e crescimento do lucro total). No entanto, outros indicadores já foram objetos de pesquisas, tais como produtividade, crescimento de vendas, rentabilidade, q de Tobin, taxa de sobrevivência, valor de mercado, o retorno sobre o investimento e o retorno em vendas (e.g. BLOOM; VAN REENEN, 2007, 2010; BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009; BRITO; DUARTE; DI SERIO, 2007; MAURO; BRITO, 2015; SAUAN; BRITO, 2014).

Alguns estudos utilizaram medidas subjetivas em vez de dados numéricos precisos para avaliar o desempenho (SANCHEZ; PEREZ, 2005; HASHIBA, 2008; SAUAN; BRITO, 2014; MAURO; BRITO, 2015). Os autores Sanchez e Pérez (2005) e Hashiba (2008) mensuraram tanto o desempenho financeiro quanto o desempenho operacional por meio de uma medida subjetiva: percepção. Ambos os estudos, solicitaram que os gestores das indústrias automotivas e de embalagens, respectivamente, avaliassem o desempenho global de

suas empresas em relação ao de seus concorrentes por meio de uma escala do tipo *Likert* que variavam de totalmente pior a totalmente melhor. Em pesquisas anteriores, esse critério de avaliação do desempenho também foi aplicado considerando o intervalo de tempo dos últimos três anos em relação aos seus concorrentes (DESARBO *et. al.*, 2005; POWELL, 1995; SLATER; OLSON, 2000). Segundo Cho e Pucik (2005), ainda que a opção por três anos seja facultativa, esta referência reduz o viés de curto prazo, uma vez que é melhor que, por exemplo, a escolha por somente um ano.

Sanchez e Pérez (2005) verificaram o desempenho financeiro das indústrias automotivas por meio dos indicadores de retorno sobre o investimento, o crescimento sobre o investimento, participação de mercado, crescimento de quota de mercado, o retorno sobre vendas e crescimento sobre o faturamento. Hashiba (2008) utilizou os mesmos indicadores de Sanchez (2004) para medir o desempenho financeiro e para o desempenho operacional usou a flexibilidade, qualidade, tempo e custo.

A dificuldade de acesso e a disponibilidade dos relatórios contábeis-financeiros com as informações desses indicadores são difíceis dependendo do porte da empresa e/ou estrutura societária (POWELL, 1995; JOSHI; KATHURIA; PORTH, 2003; HASHIBA, 2008). A adoção das medidas de percepção gerencial mostrou-se fortemente consistente com as medidas financeiras objetivas que mensuram o desempenho empresarial, o que sustenta sua validade (DESS; ROBINSON JR., 1984; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Dess e Robinson Jr. (1984) asseguram que as medidas subjetivas de desempenho são mais adequadas para avaliar o desempenho relativo dentro de uma indústria.

Dessa maneira, este estudo utiliza a escala validada por Hashiba (2008) para mensurar o desempenho financeiro considerando a medida subjetiva para os indicadores de lucratividade (lucro líquido sobre faturamento, lucro líquido sobre ativos totais e geração de caixa sobre faturamento) e de crescimento (crescimento de faturamento e crescimento do volume de produção). Para cada indicador solicita-se sua avaliação com base aos últimos três anos, equiparando-se com a média dos concorrentes da empresa.

Assim, diante dessas argumentações formulam-se a primeira e a segunda hipóteses principais deste estudo:

H1: As práticas gerenciais influenciam positivamente sobre a lucratividade.

H2: As práticas gerenciais influenciam positivamente sobre o crescimento.

Com base na classificação proposta por Venkatraman e Ramanujam (1986), verificou-se o emprego de diferentes categorias de desempenho empresarial nos trabalhos que analisaram a relação das práticas gerenciais no desempenho. Alguns desses trabalhos utilizaram apenas indicadores de desempenho financeiro ou operacional, enquanto outros aplicaram ambos os indicadores. O Quadro 3 sumariza os domínios de desempenhos identificados em cada um dos artigos analisados.

Quadro 4 – Domínios do Desempenho dos Artigos sobre Práticas Gerenciais

Domínios	Artigos sobre Práticas Gerenciais
Desempenho Financeiro	Bloom; Schweiger; Van Reenen (2012); Bloom; Van Reenen (2007; 2010); Brito; Duarte; Di Serio (2007); Duarte; Di Serio; Brito (2009); Fullerton; McWatters; Fawson (2003); Mauro; Brito (2015).
Desempenho Operacional	Bloom <i>et al.</i> (2014); Chavez <i>et al.</i> (2012); Davies; Kochhar (2000; 2002); Delfgaauw <i>et al.</i> (2011); Green (2009); Jayaram; Ahire; Dreyfus (2010); McCormack; Propper; Smith (2014); Narasimhan; Swink; Kim (2005); Newman; Sheikh (2014); Samson; Terziovski (1999); Patel; Deshpande (2015).
Desempenho Financeiro e Operacional	Agarwal <i>et al.</i> (2014); Andreeva; Kianto (2012); Bender <i>et al.</i> (2016); Bertrand; Schoar (2003); Black; Lynch (2001); Bloom <i>et al.</i> (2012; 2013); Bloom; Sadun; Van Reenen (2012; 2016); Guner; Parkhomenko; Ventura (2015); Kibe; Wanjau (2014); Lemos <i>et al.</i> (2016); Lemos; Scur (2012); Mcconnell <i>et al.</i> (2009); Mckenzie; Woodruff (2015); Mckinsey (2009); Sauan; Brito (2014); Sheehan (2014); Sila; Ebrahimpour (2005); Sila (2007); Wilson; Collier (2000).

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

No próximo tópico, apresentar-se-á o cenário das indústrias alimentícias no Brasil no que diz respeito à atuação na economia, no comércio exterior, na produção e na geração de emprego.

2.4 CENÁRIO DAS INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS NO BRASIL

Nos últimos anos, o Brasil se firmou como um dos maiores produtores e exportadores mundiais de alimentos e fibras. Alguns fatores contribuem para uma crescente participação do país no mercado internacional tais como clima propício, investimento em tecnologia, extensão territorial cultivável (que o coloca entre os maiores produtores mundiais de *commodities*, principais matérias-primas para a concepção de alimentos industrializados), grande mercado consumidor e qualidade dos produtos. A saber, o Brasil exporta para mais de 180 países, tendo como principais compradores a China, a União Europeia e os Estados Unidos, além dos países do Mercosul (MAPA, 2016).

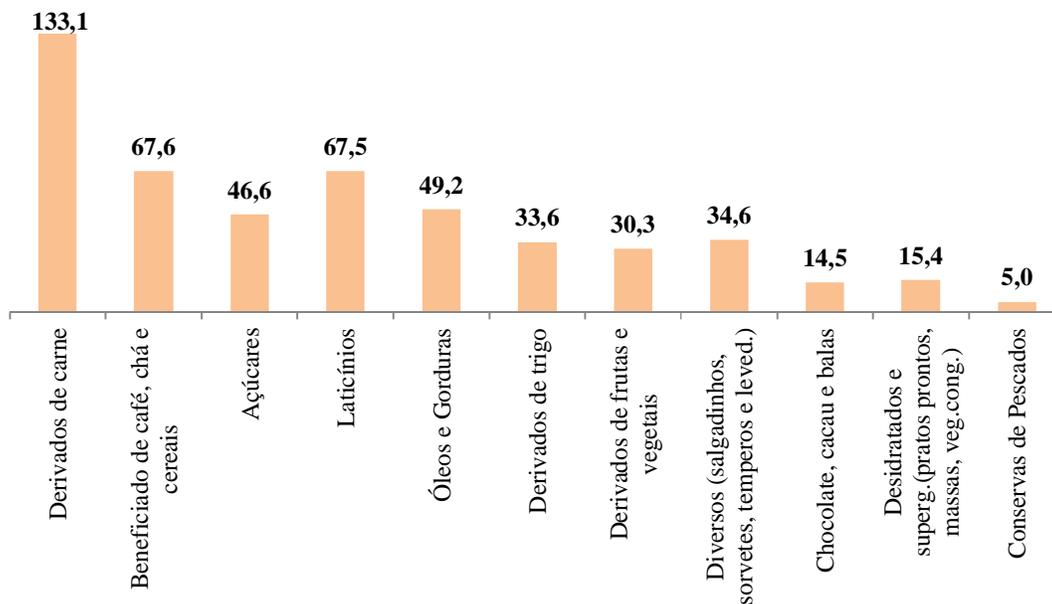
O ano de 2016, o Brasil permaneceu sofrendo com os reflexos dos cenários políticos, econômicos e financeiros do ano anterior, pois continuou marcado pela instabilidade política, escândalos envolvendo políticos e empresários e a inabilidade do governo em formular e em implementar as ações necessárias. Isto culminou com a redução na confiança do mercado internacional e dos investidores, resultando no rebaixamento do grau de investimento do Brasil pelas três principais agências de risco internacionais (*Fitch Ratings, Moody's e Standard & Poor's*). Além disso, a inflação, indicador clássico para um país e uma população, teve uma queda drástica em relação a 2015 e contrariando o teto da meta estimada em 6,34%, fechando em 6,29% contra 10,67% em 2015. A saber, em 2015 a inflação do país superou a hiperinflação ocorrida nos anos 90, conforme o Índice de Preços ao Consumidor Amplo-IPCA (BRASIL, 2017). O dólar, que fechou o ano com uma desvalorizou de 17,69%, contribuindo para o aumento das exportações do país.

Apesar das dificuldades que as indústrias alimentícias enfrentaram, nesse período, devido ao cenário político e econômico do Brasil, elas mantêm seu papel de grande empregadora, geradora de divisas, de riquezas e formadora do PIB, bem como processadora da produção agrícola nacional para os mercados interno e externo (ABIA, 2016). Em 2016, o setor das indústrias de alimentos mobilizou cerca de 10,1% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, além de ter gerado um número crescente de empregos que atingiu 22,4% da mão de obra empregada formalmente no Brasil (ABIA, 2017c).

Em 2016, o faturamento das indústrias da alimentação brasileira totalizou em R\$ 614,3 bilhões (9,04% acima do ano anterior), sendo R\$ 497,3 bilhões em alimentos e R\$ 117 bilhões em bebidas. Esse desempenho coloca esse setor como o primeiro maior em valor bruto de produção da indústria de transformação. Há uma variedade de segmentos que

compõem as indústrias de produtos alimentares, entretanto alguns deles se destacam com um maior faturamento conforme mostra o Gráfico 1 (ABIA, 2017d).

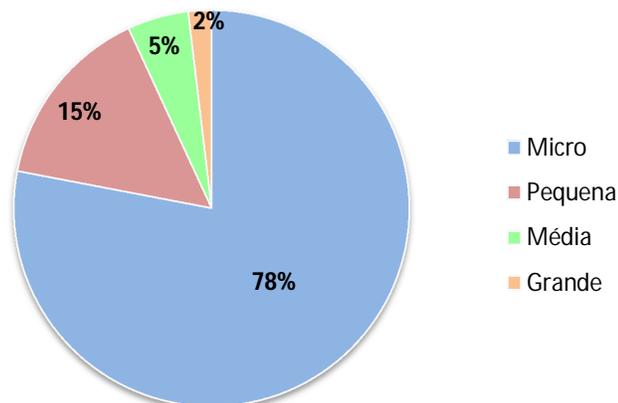
Gráfico 1 – Ranking dos principais setores da Indústria Alimentícia (2016)



Fonte: Adaptado baseada em ABIA (2017d).

Em se tratando da produção física e vendas reais, elas apresentaram uma retração, respectivamente, de 1,0% e 0,6%. Como grande empregadora, a indústria de alimentação empregou 1.632 mil brasileiros equivalendo a 22,4% da participação na indústria de transformação. Isso representou uma queda de 0,6% em relação a 2015, revertendo sua tendência na geração de novos postos de trabalho (ABIA, 2017c). O Gráfico 2 retrata a participação das empresas do setor por porte na geração de emprego no ano de 2015.

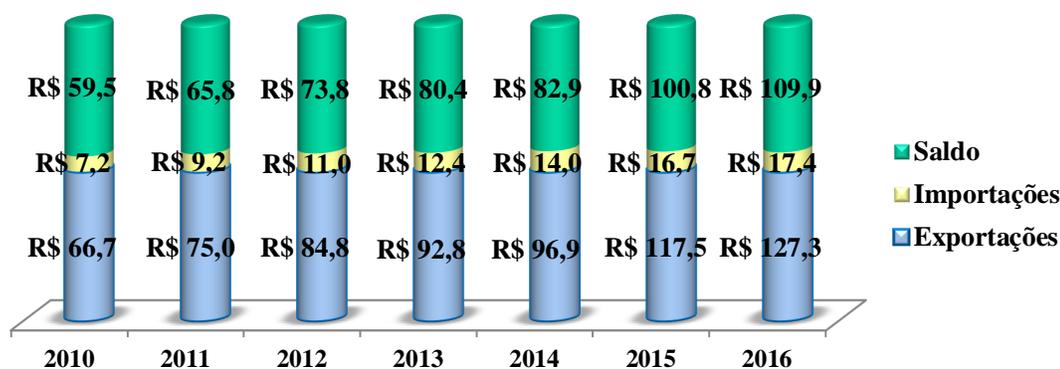
Gráfico 2 – Empregos por Porte da Empresa (2015)



Fonte: Elaboração pela autora, baseada em ABIA (2017c).

No contexto internacional, a duradoura desvalorização do real frente ao dólar norte-americano impulsionou o interesse das indústrias em exportar. Em 2016, a indústria de alimentação acarretou um saldo positivo na balança comercial brasileira da ordem de US\$ 31,5 bilhões, equivalente a R\$ 109,9 bilhões. Esse saldo decorreu da diferença das exportações que somaram US\$ 36,4 bilhões (R\$ 127,3 bilhões), enquanto as importações foram no valor de US\$ 5,8 bilhões (R\$ 17,4 bilhões). Com isso, houve um superávit na balança comercial de US\$ 47,7 bilhões (R\$ 246 bilhões) (ABIA, 2017b). A seguir, o Gráfico 3 exibe a evolução da balança comercial das indústrias alimentícias no período de 2010 a 2016.

Gráfico 3 – Evolução da Balança Comercial (R\$ bilhões)



Fonte: Elaboração pela autora, baseada em ABIA (2017b).

O crescente superávit na balança comercial das indústrias alimentícias no período de 2010 a 2015 demonstra a superação do setor sobre os fatores de riscos que estão suscetíveis tais como: a dependência da renda da população, as pressões de custos das *commodities* agrícolas (soja, milho, trigo, etc.), o impacto da taxa de câmbio nos custos de produção (insumos dolarizados) e nas receitas de exportações, o acirramento da competição em determinados ramos, devido à grande segmentação da indústria de alimentos e ao grande poder de barganha dos principais clientes: atacadistas e supermercadistas (DEPEC/BRADESCO, 2016).

Esses fatores de riscos impõem a essas indústrias o desenvolvimento de estratégias que garantam a qualidade e a segurança dos produtos produzidos. Desse modo, as empresas para potencializar o seu diferencial buscam atender aos preceitos dos regulamentos técnicos Ministérios da Saúde e da Agricultura que designam a adoção das Boas Práticas de

Fabricação (BPF), aos Procedimentos Padrões de Higiene Operacional (PPHO), a implementação dos sistemas APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) ou HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), recomendados pelo *Codex Alimentarius* e a utilização de práticas gerenciais condizentes com sua atividade (GOBIS, CAMPANATTI, 2012).

Ademais, a Coordenação-Geral de Qualidade Vegetal (CGQV) do Departamento de Produtos de Origem Vegetal (DIPOV) realiza, acompanha atividades de fiscalização e inspeção higiênico-sanitária e tecnológica de produtos vegetais in natura, processados ou industrializados e seus derivados. Essas medidas adotadas visam garantir a qualidade e segurança dos produtos de origem vegetal e seus derivados produzidos no Brasil (MAPA, 2016).

Na próxima seção, retratar-se-ão as práticas gerenciais específicas do setor alimentício que subsidiarão a identificação das práticas gerenciais por área adotadas neste trabalho e que serão classificadas por níveis de inovação.

2.5 PRÁTICAS GERENCIAIS DO SETOR ALIMENTÍCIO

A importância do setor alimentício para a economia tem despertado a atenção de pesquisadores para entender as estratégias adotadas pelas empresas que proporcionem uma melhor posição competitiva no mercado. Dentre as estratégias objeto de estudo estão às práticas gerenciais analisadas de forma conjunta ou individuais (e.g. CASWELL; BREDAHL; HOOKER, 1998; MARQUES, 2008; PSOMAS; FOTOPOULOS, 2009; BAREGHEH *et al.*, 2010; SILVA; MORAES FILHO, 2015).

Os autores Caswell, Bredahl e Hooker (1998) investigaram, especificamente, as práticas de gestão da qualidade (ISO 9000 e HACCP) e constataram elas potencializam a qualidade do produto, simplificam a relações contratuais, demonstram a conformidade com as regulamentações e melhoram a capacidade de resposta aos clientes.

Diante da relevância do quesito qualidade para o setor alimentício, diversos pesquisadores têm desenvolvido pesquisas sobre o tema, tais como Psomas e Fotopoulos (2009), Dora *et al.*(2013), Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013), Talib, Ali e Idris (2014), Kafetzopoulos e Gotzamani (2014), Sadikoglu e Olcay (2014) e Sumaedi e Yarmen (2015). No caso, Psomas e Fotopoulos (2009) preocuparam-se em buscar um conceito para gestão da qualidade total (TQM) desse setor. As empresas que adotam as práticas de TQM possuem melhorias no processo, no gerenciamento de dados de qualidade e uma maior

satisfação dos clientes. Além disso, os benefícios das empresas que utilizam as práticas de TQM no mercado são oriundos de satisfação do cliente e qualidade interna.

Igualmente, o estudo de Sadikoglu e Olcay (2014) foi voltado para as práticas de gestão da qualidade total (TQM), entretanto direcionado a investigar o impacto das práticas de TQM (liderança, gestão do conhecimento, gerenciamento de processos, treinamento, gestão da qualidade do fornecedor, foco no cliente e planejamento da qualidade estratégica) nas várias medidas de desempenho (desempenho operacional, gestão de estoques, desempenho dos empregados, desempenho na inovação, responsabilidade social, desempenho de mercado e financeiro e resultados do cliente), bem como as razões e as barreiras dessas práticas nas empresas da Turquia. Os resultados desse estudo mostraram que a sinergia das práticas de TQM proporciona melhorias excepcionais no desempenho global (operacional e financeiro) das empresas.

Sob outra ótica, Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013) desenvolveram um instrumento que mede a eficácia da adoção ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) voltada para os objetivos de melhoria contínua, prevenção de não-conformidades e foco a satisfação do cliente, em pequenas e médias indústrias alimentícias da Grécia. Através desse instrumento, eles concluíram que as empresas demonstraram um alto nível de realização dos objetivos ISO 9001, o que favorece maior sobrevivência, chances de sucesso e possibilidade de serem mais competitivas no atual ambiente de negócios.

Nessa mesma linha de pesquisa, foi desenvolvido por Kafetzopoulos e Gotzamani (2014) um estudo concentrado em medir a eficácia da qualidade (ISO 9001) e o sistema de segurança alimentar (HACCP), bem como a combinação dessas práticas no desempenho global de empresas certificadas do setor de alimentos grego. Os resultados evidenciaram que as características dos empregados, das empresas, motivações dos negócios internos da empresa contribuem significativa para a implementação efetiva do ISO 9001 e sistemas HACCP. Além disso, as empresas que aplicam efetivamente esses sistemas possuem um melhor desempenho dos negócios.

Outro trabalho relacionado à qualidade é o de Talib, Ali e Idris (2014) que buscou identificar e validar um modelo de medição para avaliar as práticas de gestão da qualidade entre as pequenas e médias empresas, especificamente para a indústria de processamento de alimentos em países em desenvolvimento como a Malásia. As práticas avaliadas foram garantia da qualidade, liderança, gestão da informação, foco no cliente, gestão de recursos humanos, gestão de processos, foco no fornecedor e planejamento empresarial.

Segundo Sumaedi e Yarmen (2015), a eficácia da implementação ISO 9001 ainda é questionada, por isso eles propuseram um instrumento de medição da ISO 9001 mais aperfeiçoado para diversos setores, dentre eles o setor alimentício, com doze dimensões sendo oito principais (foco no cliente, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem de sistema para gestão, melhoria contínua, abordagem para tomada de decisão e de relacionamento com fornecedores) e quatro dimensões secundárias (desempenho do produto, desempenho do processo, desempenho com base no cliente e desempenho financeiro).

Em outra linha, com intuito de entender a aplicação de práticas de manufatura enxuta, seu impacto no desempenho operacional e fatores críticos de sucesso nas PME de processamento de alimentos de países europeus, os autores Dora *et al.* (2013) perceberam que essas empresas são incipientes na adoção dessas práticas e que elas focam mais na segurança alimentar do que em métodos de melhoria de processos. Entretanto, as empresas que empregam essas práticas mostram melhor desempenho operacional, principalmente na produtividade global. Além disto, perceberam que as habilidades dos recursos humanos, experiência interna e cultura organizacional são fatores críticos para a implementação bem sucedida de práticas de manufatura enxuta.

Em virtude da grande preocupação com a qualidade, as empresas do setor alimentício precisaram adotar estratégias inovadoras para garantir vantagem competitiva. No tocante a inovação nesse setor aborda-se os trabalhos de Baregheh *et al.* (2010) e Silva e Moraes Filho (2015). O estudo de Baregheh *et al.* (2010) foi voltado para verificar o perfil de inovação das pequenas e médias empresas do Reino Unido. Eles encontraram que essas empresas estão mais focadas em inovação incremental do que a inovação radical e mais envolvidas em inovações de produtos e processos do que de embalagem, de posição e de paradigmas inovações, no entanto elas têm compromisso de incentivar novas ideias e cultivar empregados inovadores.

Silva e Moraes Filho (2015) exploraram em que medidas as empresas do setor atacadista de alimentos do agreste pernambucano estão utilizando as tecnologias de informação (TI) como fator estratégico. Os autores descobriram que essas empresas possuem pouca aderência formal ao pensamento estratégico, porém conhecem a importância da gerência de TI nos negócios da firma, o que reflete em um comportamento comprometido com o uso eficiente de TI. Encontraram, também, que os recursos sustentadores do alinhamento entre negócio e TI são, além da tecnologia adotada, as pessoas, os sistemas de informação e uma melhor infraestrutura organizacional.

Dada a relevância das pessoas para o alinhamento estratégico das empresas, Sheehan (2014) verificou a relação da prática de recursos humanos e o desempenho em pequenas e médias empresas (PME) com ângulo longitudinal, constatando uma relação significativa entre as práticas de GRH e o desempenho (rentabilidade, inovação e faturamento). Assim, a autora alerta que o uso de práticas de recursos humanos é indicado para melhorar positivamente a vantagem competitiva sustentada.

A busca por vantagem competitiva sustentável tem despertado nas empresas uma postura proativa em relação ao meio ambiente e à sociedade. Neste sentido, Farias, Góes e Silvia Jr. (2010) procuraram retratar as práticas e os benefícios, econômicos e ambientais decorrentes da adoção de tecnologias ambientais por uma indústria alimentícia, no município de Itabuna-Ba. Os autores identificaram que essa empresa possui uma tecnologia ambiental própria e que existe uma preocupação para o desenvolvimento de práticas voltadas para o acompanhamento dos processos produtivos. Além disto, essa tecnologia contribui na redução de custos e resíduos, nas alternativas de boas práticas operacionais, consubstanciando a melhoria do desempenho ambiental, como na redução do consumo de água e/ou de energia e na capacitação dos colaboradores, por conseguinte, minimizam os impactos para a saúde humana e o ambiente.

O trabalho de Carvalho, Stefano e Munck (2015) identificou as competências encontradas nos gestores de nível tático que colaboram para o desenvolvimento de práticas sustentáveis em uma indústria alimentícia multinacional. Os autores encontraram que as práticas de sustentabilidade organizacional são sensíveis ao corpo de gestores das empresas e que elas acarretam lucros aos acionistas, protegem o meio ambiente e melhoram a vida das pessoas com as quais mantém relações. Para os autores, a sustentabilidade é tratada como uma competência organizacional que repercute em competências individuais.

De forma mais abrangente, Marques (2008) examinou oito dimensões das práticas gerenciais de empresas franqueadas ou não do segmento de alimentação: estratégias e planos, ambiente físico, controle financeiro, gestão de recursos humanos, controle de processos, inovação e tecnologia, gestão do conhecimento e gestão de relação com clientes. Os resultados do seu trabalho mostraram que as empresas franqueadas apresentam maior índice de adoção das práticas gerenciais investigadas do que as empresas não franqueadas.

O Quadro 4 sumariza as práticas gerenciais específicas do setor alimentício identificadas nos trabalhos supramencionados.

Quadro 5 – Levantamento das Práticas Gerenciais do Setor Alimentício por Autor

AUTORES	PRÁTICAS GERENCIAIS
Baregheh <i>et al.</i> (2010)	Inovação: traços da inovação orientada, inovação de produto/ de processos/ de posição e paradigma de inovação.
Carvalho, Stefano e Munck (2015)	Sustentabilidade organizacional, práticas de comércio justas e inserção social, eco-eficiência e justiça ambiental.
Caswell, Bredahl e Hooker (1998)	Metassistemas da gestão da qualidade: atributos de segurança alimentar, de nutrição, de valor, de embalagens e de processo.
Dora <i>et al.</i> (2013)	Manufatura enxuta: redução de estoques, redução do ciclo de produção, melhoria da produtividade, melhoria da qualidade e melhoria no tempo de entrega.
Farias, Góes e Silvia Jr. (2010)	Gestão ambiental, tecnologias limpas, controle de poluição ou <i>end-of-pipe</i> , análise do ciclo de vida, a certificação dos produtos (selos ecológicos) e o <i>ecodesign</i> , controle de resíduos, efluentes, consumo de água e energia, <i>benchamarketing</i> e controle ambiental.
Kafetzopoulos e Gotzamani (2014)	Foco na satisfação do cliente, atributos dos funcionários, ambiente externo, motivações de negócios internos, atributos organizacionais, atributos dos sistemas, prevenção de não-conformidades, melhoria contínua, qualidade do produto, identificação de perigo, avaliação e controle de risco.
Marques (2008)	Estratégia e planos, ambiente físico, controle financeiro, gestão de recursos humanos, controle de processos, inovação e tecnologia, gestão do conhecimento e gestão da relação com os clientes.
Psomas e Fotopoulos (2009)	Foco no cliente, satisfação do cliente, envolvimento dos empregados, práticas de qualidade de gestão superior, gestão da qualidade do processo e dados, melhoria da qualidade e benefícios do mercado.
Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013)	ISO 9001, foco na satisfação do cliente, indicadores de melhoria contínua e indicadores de prevenção de não-conformidade.
Sadikoglu e Olcay (2014)	Foco no cliente, gestão da qualidade do fornecedor, gerenciamento de processos, treinamento, liderança, gestão do conhecimento, planejamento estratégico de qualidade, gestão de desempenho dos estoques e responsabilidade Social.
Sheehan (2014)	Práticas de recursos humanos: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento; opinião do empregado, consulta, participação e partilha de informação e gestão estratégica de pessoas.
Silva e Moraes Filho (2015)	Gestão das tecnologias de informação: planejamento estratégico na firma, percepções sobre o uso das TIC's, alinhamento estratégico de TI e negócio e infraestrutura de TI.
Sumaedi e Yarmen (2015)	Foco no cliente, relacionamento com fornecedores, abordagem de processo, envolvimento de pessoas; liderança, abordagem sistêmica pela gestão; abordagem concreta para a tomada de decisão e Melhoria da qualidade.
Talib, Ali e Idris (2014)	Foco no cliente, foco no fornecedor, gestão de processos, liderança, gestão da informação, planejamento empresarial e garantia de qualidade.

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A partir da revisão literária sobre as práticas gerenciais específicas do setor alimentício e tendo em vista àquelas mais recorrentes, este estudo adotou as seguintes áreas das práticas gerenciais a serem analisadas: gestão de operações, gestão de recursos humanos, gestão estratégica, gestão sustentável, gestão financeira, gestão de inovação e gestão de relacionamento com clientes e fornecedores.

Em se tratando das práticas de gestão de operações, seus itens foram baseados nos trabalhos de Marques (2008), Dora *et al.*(2013), Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013) e Kafetzopoulos e Gotzamani (2014). A listagem das práticas de gestão de recursos humanos fundamentou-se nos estudos de Marques (2008), Psomas e Fotopoulos (2009), Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013), Sadikoglu e Olcay (2014), Sheehan (2014) e Sumaedi e Yarmen (2015).

A relação das práticas gestão estratégica foi embasada nas pesquisas de Marques (2008), Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013), Sadikoglu e Olcay (2014) e Talib, Ali e Idris (2014). O rol das práticas de gestão sustentável foi apoiado a partir dos trabalhos de Farias, Góes e Silvia Jr. (2010) e Carvalho, Stefano e Munck (2015).

O elenco das práticas de gestão financeira derivou dos estudos de Marques (2008) e Kafetzopoulos e Gotzamani (2014), enquanto que o complexo das práticas de gestão da inovação resultou dos trabalhos de Caswell, Bredahl e Hooker (1998), Baregheh *et al.* (2010) e Silva, Moraes Filho (2015). O conjunto de práticas de gestão de relacionamento com clientes e fornecedores suscitou das pesquisas de Marques (2008), Dora *et al.*(2013), Kafetzopoulos e Gotzamani (2014) e Talib, Ali e Idris (2014). No Quadro 5 é possível verificar a relação das práticas gerenciais do setor alimentício identificadas a partir da pesquisa bibliográfica, as variáveis e respectivos autores de referência.

Quadro 6 – Relação das Práticas Gerenciais do Setor Alimentício a partir da Pesquisa da Bibliografia

(continua)

Práticas Gerenciais	Variáveis	Autores
Gestão de Operações	GOP1 A empresa emprega controles para a especificação, inspeção e apreciação da qualidade dos alimentos produzidos.	Caswell, Bredahl e Hooker (1998); Marques (2008); Dora <i>et al.</i> (2013); Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013) e Kafetzopoulos e Gotzamani (2014)
	GOP2 A empresa utiliza manual de padrões operacionais.	
	GOP3 A empresa usa meta de desempenho diária e/ou mensal.	
	GOP4 A empresa utiliza programas de gestão da qualidade e boas práticas de fabricação.	

Quadro 5 – Relação das Práticas Gerenciais do Setor Alimentício a partir da Pesquisa da Bibliografia

(continuação)

Práticas Gerenciais	Variáveis	Autores
Gestão de Operações	GOP5 A empresa adota controle de validade dos alimentos estocados.	Caswell, Bredahl e Hooker (1998); Marques (2008); Dora <i>et al.</i> (2013); Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013) e Kafetzopoulos e Gotzamani (2014)
	GOP6 A empresa utiliza plano de manutenção preventiva.	
	GOP7 A empresa tem uma equipe de APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) que usa a probabilidade de ocorrência e sua criticidade para avaliar e classificar cada perigo para a segurança alimentar.	
	GOP8 A empresa utiliza as auditorias internas para confirmar as melhorias do sistema de gestão da qualidade em relação à qualidade de produtos e processos.	
	GOP9 A empresa documenta seus procedimentos para que os riscos de segurança alimentar possam ser avaliados.	
Gestão de Recursos Humanos	GRH1 A empresa utiliza avaliação do desempenho dos funcionários.	Marques (2008); Psomas e Fotopoulos (2009); Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013); Sadikoglu e Olcay (2014); Sheehan (2014) e Sumaedi e Yarmen (2015)
	GRH2 A empresa utiliza sistemas de recrutamento e seleção baseado nas competências requeridas.	
	GRH3 A empresa emprega sistemas de benefícios e incentivos aos funcionários.	
	GRH4 A empresa tem programas de qualidade de vida no trabalho – ex: higiene e segurança do trabalho, momentos de interação, ambiente saudável, etc.	
	GRH5 A empresa emprega programas de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários.	
	GRH6 A empresa possui um plano de cargos e carreiras dos funcionários.	
	GRH7 A empresa dispõe de programas de ideias e sugestões para os funcionários.	
Gestão Estratégica	GES1 A empresa adota fatores estratégicos de competição - ex.: preços competitivos, alta qualidade e variedade dos produtos, entrega rápida e confiável, etc.	Marques (2008); Psomas, Kafetzopoulos e Fotopoulos (2013); Sadikoglu e Olcay (2014) e Talib, Ali e Idris (2014)
	GES2 A empresa realiza pesquisa de mercado - ex: perfil do cliente, concorrentes e fornecedores.	
	GES3 A empresa utiliza a gestão do conhecimento - ex: reunião para troca de experiências entre a equipe, sistema de informação gerencial, sindicato, Sebrae, software de apoio à gestão, universidades, etc.	
	GES4 A gestão comunica sua estratégia (de produção, de qualidade e de processo), objetivos e compromisso com a qualidade para os funcionários.	
	GES5 A gestão incentiva melhoria contínua visando a excelência na realização de "melhores práticas".	
	GES6 A empresa desenvolve e implementa suas estratégias de mercado e planos com base em dados relativos a exigências de clientes e a capacidade da empresa.	

Quadro 5 – Relação das Práticas Gerenciais do Setor Alimentício a partir da Pesquisa da Bibliografia

(conclusão)

Práticas Gerenciais	Variáveis	Autores
Gestão Sustentável	GSU1 A empresa elabora e divulga o relatório ambiental e / ou o relatório de sustentabilidade.	Farias, Góes e Silvia Jr. (2010) e Carvalho, Stefano e Munck (2015)
	GSU2 A empresa implementa o sistema de gestão ambiental com envolvimento de todos os funcionários.	
	GSU3 A empresa utiliza um controle de poluição.	
	GSU4 A empresa adota a ferramenta chamada AIA (Aspectos e Impactos Ambientais).	
	GSU5 A empresa realiza programas de redução de consumo de energia com uso de fontes alternativas.	
	GSU6 A empresa possui estação de tratamento de água (ETA) e efluentes (ETE).	
	GSU7 A empresa trabalha a ecoeficiência (ex: redução de energia e matérias-primas, realiza reciclagem, entre outras).	
Gestão Financeira	GFI1 A empresa faz a análise das demonstrações financeiras.	Marques (2008) e Kafetzopoulos e Gotzamani (2014)
	GFI2 A empresa faz o controle de fluxo de caixa por meio de sistema de informação integrado.	
	GFI3 A empresa faz uma análise do retorno do capital investido, sobre os ativos e sobre o patrimônio líquido.	
	GFI4 A empresa verifica a capacidade financeira antes da aquisição de novos investimentos.	
	GFI5 A empresa adota orçamento como controle gerencial e dispõe de centro de custos.	
Gestão da Inovação	GIN1 A empresa coloca a inovação e tecnologia da informação no planejamento estratégico.	Baregheh <i>et al.</i> (2010) e Silva, Moraes Filho (2015)
	GIN2 A empresa desenvolve e implanta novas tecnologias.	
	GIN3 A empresa explora a tecnologia da informação para melhorar o desenvolvimento de produtos/processos.	
	GIN4 A empresa lança novos produtos em novos mercados.	
Gestão de Relacionamento com clientes e fornecedores	GCF1 A empresa adota um sistema de gerenciamento da relação com os clientes.	Marques (2008); Dora <i>et al.</i> (2013); Kafetzopoulos e Gotzamani (2014) e Talib, Ali e Idris (2014)
	GCF2 A empresa realiza pesquisas de satisfação do cliente.	
	GCF3 A empresa adota uma boa relação de parceria com os seus fornecedores.	
	GCF4 A empresa utiliza a qualidade do produto, o cumprimento de entrega e o preço como os principais critérios de avaliação e seleção de fornecedores.	

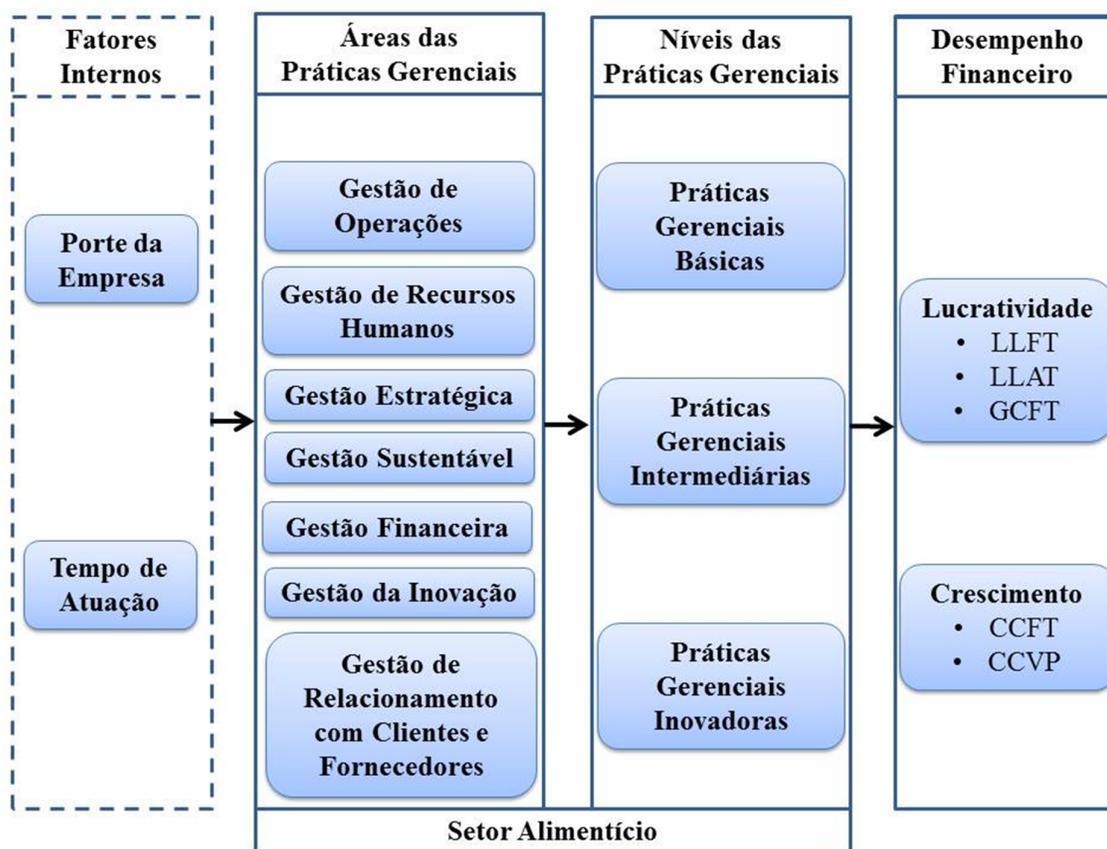
Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Na próxima seção, mostrar-se-ão os resultados da pesquisa bibliográfica realizada que fundamentou a identificação das áreas e níveis das práticas gerenciais e os indicadores de desempenho financeiro que serão analisados neste estudo.

2.6 FRAMEWORK PROPOSTO DA PESQUISA

De acordo com os propósitos da pesquisa desta dissertação propõe-se o seu *framework* oriundo do levantamento da literatura. A partir desse *framework* conceitual, é possível conhecer quais as práticas gerenciais adotadas nesse estudo, seus níveis de inovação e indicadores do desempenho. O *framework* conceitual está representado na Figura 4.

Figura 4 – Framework Conceitual Proposto



Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Em síntese, o *framework* conceitual revela que este estudo se restringe a análise de sete áreas de práticas gerenciais do setor alimentício: gestão de operações, gestão de recursos

humanos, gestão estratégica, gestão sustentável, gestão financeira, gestão da inovação e gestão de relacionamento com clientes e fornecedores. Essas áreas fundamentarão a criação da escala sobre práticas gerenciais proposta no primeiro objetivo específico deste estudo e servirão para detectar as práticas gerenciais utilizadas nas indústrias alimentícias brasileiras nessas áreas a fim de satisfazer o segundo objetivo específico traçado. Além disso, foram apontados na literatura dois fatores recorrentes que condicionam à adoção de tais práticas que foram: porte de empresa e tempo de atuação (área pontilhada). Entretanto, este estudo não verificará o efeito destes fatores sobre as práticas gerenciais, nem sobre os indicadores do desempenho financeiro e tampouco o reflexo do desempenho financeiro sobre as práticas gerenciais.

A propósito, as práticas gerenciais analisadas foram classificadas em três níveis: básicas, intermediárias e inovadoras. Esses níveis subsidiarão a constituição da escala sobre práticas gerenciais projetada no primeiro objetivo específico deste trabalho e o exame da relação existente entre os diferentes níveis de práticas gerenciais (básicas, intermediárias e inovadoras) que foi delineado como o terceiro objetivo específico. Para este estudo, a definição dos níveis das práticas gerenciais baseia-se na explicação dada por Figueiredo (2003) sobre o nível de competências das empresas que é medido pelo tipo de atividade que a empresa é capaz de realizar por si só em intervalos de tempo distintos.

Dessa maneira, o nível práticas gerenciais básicas são aquelas utilizadas essencialmente para operacionalização das empresas, ou seja, para o início de suas atividades com simples montagem, sem atividades inovadoras. O nível práticas gerenciais intermediárias refere-se às práticas capazes de proporcionar pequenas adaptações no processo produtivo das empresas, seja por mudanças incrementais, por incorporação ao *design* próprio dos produtos e por concepção de especificações próprias de produtos existentes.

O nível práticas gerenciais inovadoras são as que permitem o desenvolvimento e implantação de novas competências em seu processo produtivo baseada em pesquisa e desenvolvimento (P&D), tais como desenvolvimento próprio de novos produtos com introdução de tecnologia por meio de licenciamento, transferência tecnológica e/ou *benchmarking*, inclusão de serviços agregados ao produto.

Com suporte nesta classificação das práticas gerenciais em níveis, postulam-se a terceira e a quarta hipóteses deste estudo:

H3: Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam positivamente na adoção de práticas gerenciais intermediárias.

H4: Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam positivamente na adoção de práticas gerenciais inovadoras.

Por fim, dentre os indicadores objetivos e subjetivos utilizados para mensurar o desempenho, este estudo ater-se-á a medi-lo levando em conta o domínio do desempenho financeiro priorizando medidas subjetivas considerando um intervalo de tempo em relação aos concorrentes para análise da lucratividade mediante três indicadores (lucro líquido sobre faturamento, lucro líquido sobre ativos totais e geração de caixa sobre faturamento) e do crescimento por intermédio de dois indicadores (crescimento de faturamento e crescimento do volume de produção). A partir da classificação das práticas gerenciais em níveis será feita a análise da influência destas sobre os indicadores de desempenho com o intuito de alcançar o objetivo geral deste estudo.

No próximo capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos escolhidos para atender os objetivos da pesquisa desta dissertação, que é analisar a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras, buscando atender de maneira específica aos seguintes objetivos: criar uma escala sobre práticas gerenciais do setor alimentício por área, por nível de inovação e por grau de utilização, identificar as práticas gerenciais utilizadas nas indústrias alimentícias brasileiras e verificar a relação existente entre os diferentes níveis de práticas gerenciais (básicas, intermediárias e inovadoras).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os aspectos metodológicos aplicados para a realização da pesquisa sugerida nesta dissertação. Ele está dividido em cinco partes, conforme o modelo metodológico proposto por Vergara (1998): tipo de pesquisa, universo e amostra, seleção dos sujeitos, coleta de dados junto às empresas e tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O primeiro estágio desta dissertação começou com a realização de pesquisa exploratória bibliográfica para um maior conhecimento sobre o tema de estudo. Segundo Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica “trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”. Ela compreende o procedimento de levantamento da bibliografia e dos documentos referentes ao problema em questão (MOTA-ROTH; HENDGES, 2010).

O material de análise desta pesquisa bibliográfica foram artigos, dissertações, teses, *sites*, leis e documentos oficiais sobre o setor de interesse do estudo, na busca por informações sobre as práticas gerenciais, o desempenho organizacional, a influência daquelas sobre este, o cenário da indústria alimentícia brasileira, a identificação dos principais segmentos e a lacuna da pesquisa.

No segundo estágio foram realizadas entrevistas com quatro especialistas do setor alimentício para certificar e aprimorar as práticas gerenciais identificadas na pesquisa bibliográfica. Nesse momento, para a elaboração do questionário foi efetuado o pré-teste com esses especialistas a fim da sua validação e adaptação do mesmo com a finalidade de adequar as práticas analisadas e o respectivo vocabulário utilizado nos itens e regular a escala utilizada para identificação das respostas. Além disso, foi solicitado aos especialistas que classificassem as práticas em básicas, intermediárias e inovadoras, com base nas definições estabelecidas neste estudo e apresentada a eles.

No terceiro estágio foi feito um estudo descritivo (VERGARA, 1998) para identificar as práticas gerenciais e o desempenho das indústrias alimentícias brasileiras. Inicialmente foram levantadas as práticas gerenciais específicas do setor alimentício, as variáveis de desempenho financeiro deste setor e, posteriormente, a influências de uma sobre a outra.

Segundo Vergara (1998, p. 45), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações

entre variáveis e definir sua natureza”. Ela foi operacionalizada por meio de uma pesquisa de campo, que, conforme Vergara (1998, p.45), “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Além disso, ela ocorreu via pesquisa do tipo *survey*, de natureza quantitativa, pois conforme Malhotra (2001) é uma técnica em que se aborda um grande número de respondentes por meio de questionários pré-definidos e padronizados.

A partir de uma abordagem quantitativa foram verificadas as relações causais entre as variáveis propostas neste estudo utilizando técnicas estatísticas. Portanto, o foco foi avaliar o impacto da utilização das práticas gerenciais no desempenho das indústrias alimentícias brasileiras que foi representado, nesta pesquisa, por indicadores de crescimento e de lucratividade e verificar a relação existente entre os diferentes níveis de práticas gerenciais.

Para este estudo a pesquisa qualitativa foi utilizada para complementar a pesquisa quantitativa. De acordo com Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de “[...] pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”, enquanto a pesquisa quantitativa “procura quantificar os dados e aplicar alguma forma da análise estatística”. Assim, o percurso metodológico percorrido por esta pesquisa está apresentado na Figura 5, a seguir:

Figura 5 – Percurso Metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A trajetória metodológica deste estudo iniciou a partir dos objetivos da pesquisa traçados que demandaram um apanhado na literatura específica sobre práticas gerenciais, desempenho e o setor alimentício brasileiro. Em seguida, definiram-se, principalmente, as áreas das práticas gerenciais que seriam analisadas com mais profundidade para que fosse

elaborado o questionário base, uma vez utilizado na pesquisa de campo tanto na fase qualitativa quanto na quantitativa. Na fase qualitativa foi feita entrevistas com especialistas para adequação do mesmo e classificação dos níveis das práticas gerenciais, enquanto que a quantitativa foi realizada análise descritiva, análise fatorial e modelagem de equações estruturais.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa quantitativa compreendeu, especialmente, os representantes de indústrias alimentícias brasileiras que possuam o código de atividade econômica classificado na divisão 10 – fabricação de produtos alimentícios, estabelecida pela CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 7 – CNAE das Indústrias Alimentícias

GRUPO	DESCRIÇÃO
101	Abate e fabricação de produtos de carne
102	Preservação do pescado e fabricação de produtos do pescado
103	Fabricação de conservas de frutas, legumes e outros vegetais
104	Fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais
105	Laticínios
106	Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de alimentos para animais
107	Fabricação e refino de açúcar
108	Torrefação e moagem de café
109	Fabricação de outros produtos alimentícios

Fonte: elaborada pelo autor (levantamento Setembro/2016).

A amostragem da pesquisa foi não probabilística, por acessibilidade, visto que os sujeitos foram inseridos na amostra sem a necessidade de procedimento estatístico a priori para determinar os escolhidos e as pesquisas aconteceram em um local onde estavam pessoas com perfis desejados (VERGARA, 1998).

3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Na primeira parte da pesquisa de campo, quatro especialistas foram escolhidos para ajudar na validação do instrumento. O primeiro especialista é um empregado do setor de produção de uma indústria alimentícia cearense, o segundo foi o presidente do

SindiAlimentos-CE que além de exercer essa função é sócio-administrador de duas empresas do setor, o terceiro era coordenador do setor de qualidade de uma indústria de alimentos multinacional no Piauí e o último, além de engenheiro de produção exerce a função de coordenador de produção de uma indústria alimentícia no Piauí. Todos os especialistas foram selecionados levando em conta os seguintes critérios: ter experiência no setor e conhecimento das práticas gerenciais da empresa em que atuam.

Inicialmente, aos três especialistas foi solicitada a análise das práticas gerenciais elencadas a partir da literatura com a realidade do setor da indústria alimentícia e sugestão de inserção ou exclusão de tais práticas. Além disso, requisitou-se a validação do questionário, bem como a classificação dessas práticas, com base nas definições apresentadas a eles, em três níveis – básicas, intermediárias e inovadoras.

Durante a fase de classificação dos níveis das práticas gerenciais houve divergência em oito práticas gerenciais entre a opinião de três especialistas, para dirimir essa situação buscou-se o quarto especialista para classificar especificamente às práticas indefinidas.

A dinâmica da classificação das práticas gerenciais pelos especialistas foi feita por meio da ferramenta interativa *Kanban Flow*, conforme ilustrado na Figura 6, que possibilitou uma melhor visualização e que permitiu a adição e/ou supressão a qualquer momento das práticas durante a classificação dos níveis das práticas gerenciais (básicas, intermediárias e inovadoras). A classificação final obtida pelos especialistas de cada prática gerencial por nível encontra-se no Apêndice A.

Figura 6 – Kanban Flow

Color	Name
Yellow	Gestão de Operações (Default)
Green	Gestão de Recursos Humanos
Blue	Gestão Estratégica
Red	Gestão Sustentável
Orange	Gestão Financeira
Purple	Gestão da Inovação
Magenta	Gestão de Relacionamento com Clientes e Fornecedores

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A segunda parte da pesquisa de campo foi a aplicação dos questionários junto aos representantes das empresas da amostra que foram abordados por meio de questionários impressos e de questionário *online* enviado via *e-mail* com o *link* para a página da pesquisa. O questionário está apresentado no Apêndice B. A saber, a maioria dos respondentes obteve-se em razão da rede de contatos de amigos do autor que foi crucial para o alcance da amostra.

3.4 COLETA DE DADOS JUNTO ÀS EMPRESAS

A operacionalização da pesquisa de campo foi orientada por uma *survey*, também conhecida como questionário, de corte transversal aplicada de forma impressa e via *internet*, entre os meses de novembro de 2016 a março de 2017. A adoção destas duas estratégias de coleta de dados decorreu da necessidade de atingir um número razoável de respondentes, proporcionando uma maior heterogeneidade do mercado.

Um total de 41 empresas compôs a amostra deste estudo, representando os seguintes estados: Ceará (24), Minas Gerais (3), Pernambuco (1), Piauí (7), Paraná (2), São Paulo (3) e Tocantins (1). Desse total, 9 foram obtidos por respondentes abordados presencialmente e 32 foram coletados *online*.

O instrumento de coleta encontra-se no Apêndice B. Sua formulação baseou-se na adaptação de questões sobre o tema da pesquisa abordada em estudos anteriores sobre o contexto nacional e internacional do setor alimentício e do conhecimento prático nesse setor pelos especialistas entrevistados que além de aperfeiçoá-lo, classificaram as práticas gerenciais listadas em básicas, intermediárias e inovadoras conforme as definições estabelecidas neste estudo e apresentada a eles.

Cada nível das práticas gerenciais (básicas, intermediárias e inovadoras) foi identificado segundo a uma pontuação atribuída conforme o grau de utilização dessas práticas pelas empresas. Essa pontuação foi avaliada por meio de escores que variam de 1 a 13. O escore 1 foi atribuído para as três categorias quando as empresas não utilizam nenhuma das práticas gerenciais. Os escores dos demais níveis resultaram do somatório do escore anterior com dois pontos, uma constante estabelecida conforme o critério proposto pelos trabalhos de Bloom e Van Reenen (2007; 2010). Assim, para identificar a pontuação de cada nível foi preciso multiplicar o seu escore pelo grau de utilização de cada prática gerencial. Portanto, a pontuação geral da empresa foi obtida pela soma da pontuação de cada nível. A Tabela 1

indica os escores que determinam os níveis das práticas gerenciais de acordo com o seu grau de utilização pelas empresas.

Tabela 1 – Pontuação dos Níveis das Práticas Gerenciais

Grau de utilização	Níveis		
	Básicas	Intermediárias	Inovadoras
Não usa	1	1	1
Usa eventualmente	3	7	11
Usa plenamente	5	9	13

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Exemplificando, para uma empresa que possua dez práticas gerenciais básicas que usa eventualmente, trinta práticas gerenciais intermediárias e duas práticas gerenciais inovadoras usadas plenamente. Nesse caso, a pontuação das práticas gerenciais básicas é encontrada pela multiplicação da quantidade de práticas gerenciais básicas (10) pelo escore indicado para o grau de utilização de uso eventual (3), totalizando 30 pontos. A pontuação das práticas gerenciais intermediárias é obtida pela multiplicação da quantidade de práticas gerenciais intermediárias (30) pelo escore indicado para o grau de utilização de uso pleno (9), totalizando 270 pontos. Já a pontuação das práticas gerenciais inovadoras é identificada pela multiplicação da quantidade de práticas gerenciais inovadoras (2) pelo escore indicado para o grau de utilização de uso pleno (13), totalizando 26. Portanto, a pontuação geral da empresa é obtida pela soma da pontuação de cada nível de práticas gerenciais (30 + 270 + 26), totalizando 326 pontos.

O questionário de pesquisa foi constituído por quatro blocos. O primeiro bloco continha quarenta e dois itens com o propósito de avaliar as práticas gerenciais das indústrias alimentícias brasileiras que contemplaram as áreas de gestão de operações (9), gestão de recursos humanos (7), gestão estratégica (6), gestão sustentável (7), gestão financeira (5), gestão da inovação (4) e gestão de relacionamento com clientes e fornecedores (4). O segundo bloco compreendeu cinco itens sobre indicadores de desempenho financeiro conforme propostos na escala de Hashiba (2008) que representam a lucratividade (lucro líquido sobre faturamento, lucro líquido sobre ativos totais e geração de caixa sobre faturamento) e o crescimento (crescimento de faturamento e crescimento do volume de produção).

O terceiro bloco pretendeu-se obter informações do perfil do respondente no que diz respeito à idade, sexo, escolaridade, setor de atuação, função e data de ingresso na empresa. O último bloco visou conhecer a empresa no que tange a nacionalidade, se exporta ou não,

tempo de atuação no mercado, quantidade de empregados, valor aproximado da receita operacional bruta anual e porte da empresa segundo a classificação da Receita Federal baseada na lei geral da micro e pequena empresa e na lei do microempreendedor individual (BRASIL, 2016a; 2016b).

Para medir o grau de utilização das práticas gerenciais foi usada uma escala que varia de 1 a 3 pontos, com a seguinte descrição: 1 = não usa, 2 = usa eventualmente e 3 = usa plenamente. Para avaliar o desempenho foi adotada a escala proposta por Hashiba (2008) devido a sua alta consistência interna, obtida pelo coeficiente *alfa* de *Cronbach* para a dimensão crescimento de 0,865 e para a dimensão lucratividade, 0,963. Desse modo, a escala de desempenho foi de 5 pontos, contendo opções comparativas à média dos últimos três anos dos concorrentes diretos no mercado: 1 - Totalmente pior, 2 - Parcialmente pior, 3 - Aproximadamente igual, 4 - Parcialmente melhor e 5 - Totalmente melhor.

A seguir é apresentado como os dados serão tratados, as hipóteses e sub-hipóteses formuladas, bem como se dará a análise dos dados por meio da modelagem de equações estruturais com estimação PLS.

3.5 TRATAMENTO DE DADOS

Este tópico contempla sete partes: na primeira foram traçadas as hipóteses deste trabalho para que fosse efetuada uma pré-análise dos dados. Sucessivamente, foi elaborada uma estratégia de análise de dados para que de fato fosse feita a análise dos dados por meio da modelagem de equações estruturais com estimação dos mínimos quadrados parciais PLS-SEM, consecutivamente a execução da análise do modelo de mensuração e, por último, a concretização da análise do modelo estrutural.

3.5.1 Hipóteses

Com base no objetivo principal deste estudo que é analisar a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras, percebe-se um contexto com a existência de variáveis relacionadas, por um lado, às práticas gerenciais e, pelo outro, ao desempenho. Dessa maneira, existe a possibilidade da realização de inúmeras relações entre práticas gerenciais por níveis (práticas, básicas e intermediárias) e os indicadores de desempenho (lucratividade e crescimento).

O modelo utilizado para representar essas relações está demonstrado na Figura 7, considerando os construtos das práticas gerenciais básicas (PGBAS), práticas gerenciais intermediárias (PGINT) e práticas gerenciais inovadoras (PGINO). Os construtos relativos ao desempenho avaliado pela lucratividade (LUCRA) que foi mensurada pelos indicadores: lucro líquido sobre faturamento (LLFT), lucro líquido sobre ativos totais (LLAT) e geração de caixa sobre faturamento (GCFT) e pelo crescimento (CRESC) que foi medido pelos critérios: crescimento de faturamento (CCFT) e crescimento do volume de produção (CCVP).

Esse modelo indica também as hipóteses principais deste estudo apresentadas no referencial teórico que após a classificação das práticas gerenciais em níveis, houve a adaptação delas que culminaram em sub-hipóteses das duas primeiras hipóteses a serem testadas e que estão apresentadas na Figura 7.

Hipótese 1 – As práticas gerenciais influenciam positivamente sobre a lucratividade. Suas sub-hipóteses são:

- H1.1 – Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam positivamente sobre a lucratividade (H1.1a – lucro líquido sobre faturamento, H1.1b – lucro líquido sobre ativos totais e H1.1c – geração de caixa sobre faturamento).
- H1.2 – Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam positivamente sobre a lucratividade (H1.2a – lucro líquido sobre faturamento, H1.2b – lucro líquido sobre ativos totais e H1.2c – geração de caixa sobre faturamento).
- H1.3 – Os níveis de práticas gerenciais inovadoras influenciam positivamente sobre a lucratividade (H1.3a – lucro líquido sobre faturamento, H1.3b – lucro líquido sobre ativos totais e H1.3c – geração de caixa sobre faturamento).

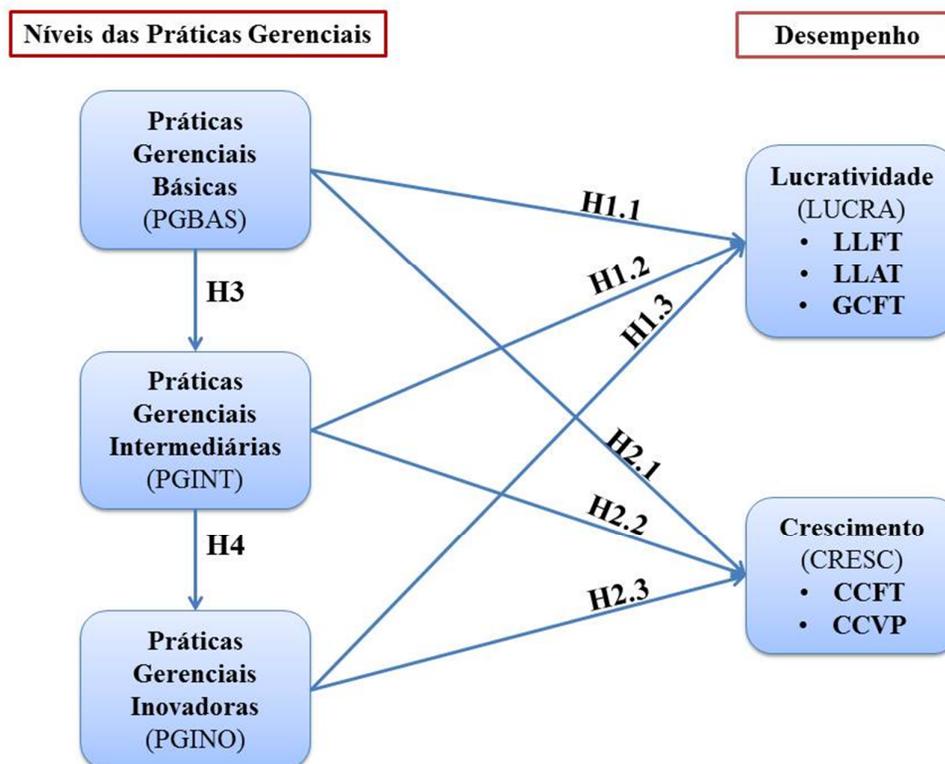
Hipótese 2 – As práticas gerenciais influenciam positivamente sobre o crescimento. Esta hipótese deu a origem as seguintes sub-hipóteses:

- H2.1 – Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam positivamente sobre o crescimento (H2.1a – crescimento de faturamento e H2.1b – crescimento do volume de produção).
- H2.2 – Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam positivamente sobre o crescimento (H2.2a – crescimento de faturamento e H2.2b – crescimento do volume de produção).
- H2.3 – Os níveis de práticas gerenciais inovadoras influenciam positivamente sobre o crescimento (H2.3a – crescimento de faturamento e H2.3b – crescimento do volume de produção).

Hipótese 3 – Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam positivamente na adoção de práticas gerenciais intermediárias.

Hipótese 4 – Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam positivamente na adoção de práticas gerenciais inovadoras.

Figura 7 – Síntese das Hipóteses



Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

3.5.2 Pré-Análise dos Dados

Inicialmente, foi examinada a existência de *missing values e outliers* de toda a amostra por meio do *software* da IBM, SPSS v.20 (*Statistical Package for Social Sciences*), os resultados obtidos indicaram a inexistência de indícios de dados perdidos, valores inesperados, erros de digitação ou *outliers*. Dessa maneira, todos os questionários coletados eram válidos e foram mantidos para análise.

Em seguida, ainda utilizando o SPSS v. 20, efetuou-se uma primeira análise fatorial exploratória, sem preestabelecer o número de fatores e escolhendo o modelo de rotação varimax em seu método de extração. Para Hair *et al.* (2009), esse modelo é essencial para

compreender os fatores, uma vez que sua operacionalização rotaciona os eixos de referência ao redor da origem visando redistribuir a variância dos primeiros fatores para os últimos e alcançar um padrão fatorial mais compreensível e mais expressivo.

3.5.3 Estratégia de Análise de Dados

A abordagem quantitativa consistiu em quatro fases. A primeira fase compreendeu na análise descritiva com uso de frequências apresentadas em forma de tabelas com base na questão de pesquisa. A segunda fase constituiu na análise e validação da escala do construto desempenho por meio da análise fatorial confirmatória tendo em vista que já se tem uma hipótese de relacionamento delineada entre o conjunto de variáveis e os fatores – lucratividade e crescimento.

A terceira fase baseou-se na análise e validação da escala do construto práticas gerenciais por meio da análise fatorial exploratória. Na última fase, foram realizados sete métodos PLS-SEM para verificar as relações entre os níveis de práticas gerenciais e destes com os cinco indicadores do desempenho financeiro.

Para realização desta última fase, foi utilizado o *software WarpPLS 5.0* e, em seguida, tratados com base nos procedimentos estatísticos por meio da SEM, aplicando o método dos mínimos quadrados parciais ou *Partial Least Squares (PLS)*. Esse método PLS tem sido uma alternativa bastante popular à modelagem de equações estruturais, visto que a SEM fundamentada no PLS (SEM-PLS) é uma “abordagem de modelagem causal que visa maximizar a variância explicada de construtos latentes dependentes” (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Ele proporcionou a mensuração dos construtos e os testes das hipóteses por meio da avaliação da significância estatística ($p < 0,05$) dos betas estimados e coeficientes de determinação (KOCK, 2015).

A análise estatística descritiva dos dados desta pesquisa foi feita por meio do *software* estatístico SPSS v.20 e do gerenciador de tabelas *Microsoft Excel 2010*. O Quadro 7 retrata os métodos que serão utilizados para atender a cada objetivo da pesquisa:

Quadro 8 – Objetivos e Métodos da Pesquisa

(continua)

Objetivos	Metodologia
OE1 – Criar uma escala sobre práticas gerenciais do setor alimentício por área, por nível de inovação e por grau de utilização.	Revisão da literatura e Entrevista com especialistas

Quadro 9 – Objetivos e Métodos da Pesquisa

(conclusão)

Objetivos	Metodologia
OE2 – Identificar as práticas gerenciais utilizadas nas indústrias alimentícias brasileiras.	Análise descritiva
OE3 – Verificar a relação existente entre os diferentes níveis de práticas gerenciais.	PLS-SEM
OG – Analisar a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras.	PLS-SEM

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

3.5.4 Análise dos Dados

O método empregado para examinar a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras e o efeito das relações entre os níveis das práticas gerenciais foi a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*) com a estimação PLS-SEM, também denominado por *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM - Modelagem de Caminho de Mínimos Quadrados Parciais).

A SEM é um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas que permite o exame simultâneo de um grupo de relações teóricas entre uma ou mais variáveis independentes, seja com variáveis contínuas ou discretas, e uma ou mais variáveis dependentes, também contínuas ou discretas (TABACHNICK; FIDELL, 1996). Aliado às particularidades da análise fatorial com a regressão múltipla, a SEM habilita o pesquisador a verificar, ao mesmo tempo, múltiplas relações de dependência e independência entre variáveis latentes, por intermédio de variáveis observadas, tornando-se atualmente uma das técnicas multivariadas mais aplicadas nas Ciências Sociais (SARSTEDT; RINGLE; HAIR *et al.*, 2014).

As pesquisas em Ciências Sociais confrontam-se com dados divergentes que não tendem a uma distribuição normal multivariada, com pequenas amostras, com modelos mais complexos (vários constructos e várias variáveis observadas), com modelos formativos ou que também incorporem variáveis latentes formativas com poucos ou vários dados e/ou com modelos com aporte teórico menos reconhecido ou ainda pouco debatido (HAIR *et al.*, 2014).

Dada essas questões, as modelagens de equações estruturais baseadas em covariância (CB-SEM) ou fundamentadas em modelos de estimação de ajuste de máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood Estimation - MLE*) não são aconselhadas, pois são mais apropriadas para testar ou confirmar uma teoria, mas sim as modelagens de equações estruturais baseada

em variância (VB-SEM) ou em modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* - PLS), visto que é mais adequada para o desenvolvimento de uma teoria (HAIR *et al.*, 2014).

Portanto, o método PLS-SEM assemelha-se ao uso de análise de regressão múltipla, pois visa maximizar a variância explicada nos construtos dependentes e verificar a qualidade dos dados conforme as particularidades do modelo de mensuração (HAIR *et al.*, 2014).

A proposta deste trabalho visa determinar a relação dos construtos já mencionados com mais robustez, tendo em vista a sua problemática e ao tamanho da sua amostra. Para satisfazer essa necessidade utilizou-se o uso dos algoritmos do PLS-SEM por ser mais adequado para lidar com dados não normais e com uma amostra pequena com o intuito de testar o modelo de mensuração que não foi amplamente explorado (CHIN, 2010).

3.5.5 Análise do Modelo de Mensuração

O modelo integral da modelagem em equações estruturais (MEE) é composto por dois elementos: um modelo de mensuração e um modelo estrutural. O modelo de mensuração evidencia a relação das variáveis latentes com as variáveis observadas, enquanto que o modelo estrutural aponta as relações específicas entre as variáveis latentes. Em outras palavras, o modelo de mensuração equivale à análise fatorial, enquanto o modelo estrutural representa à análise de caminho (VIEIRA; RIBAS, 2011).

Dessa maneira, os construtos do modelo de mensuração utilizados neste estudo foram os formativos com a finalidade de medir as dimensões das práticas gerenciais, constituídas por sete áreas, que nem sempre se correlacionam e que podem fundamentar a classificação dos seus níveis, bem como mensurar os indicadores de desempenho. Cada construto formativo é formado pelos seus indicadores que se assemelham a uma regressão múltipla, sendo a variável dependente representada pela variável latente, enquanto que as variáveis independentes correspondem aos indicadores (DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008). Neste estudo, as variáveis dependentes são cada um dos cinco indicadores de desempenho, enquanto que as variáveis independentes são os níveis de práticas gerenciais.

No que tange a validação, segundo Diamantopoulos e Winklhofer (2001) os critérios alfa de Cronbach, confiabilidade composta, validade discriminante e a convergente são inadequados para construtos formativos. Tais construtos são melhores avaliados pelos pesos de regressão, as cargas fatoriais, a multicolinearidade e as significâncias. A saber, os pesos equivalem à importância relativa, enquanto as cargas fatoriais refletem à importância absoluta

e a multicolinearidade é necessária para diagnosticar a probabilidade de distorções na análise dos valores estimados (CENFETELLI; BASSELLIER, 2009; HAIR *et al.*, 2014).

O algoritmo usado no *WarpPLS* tem a particularidade essencial de isolar o modelo de mensuração da intervenção das relações do modelo estrutural, dessa forma a disposição dos construtos não atinge os coeficientes dos indicadores para com as variáveis latentes. Em vista disso, faz-se necessário a apresentação de apenas uma tabela com os resultados do modelo de mensuração, ainda que haja alterações nas relações entre os construtos (KOCK, 2015).

3.5.6 Análise do Modelo Estrutural

O modelo estrutural é a reprodução da teoria em um conjunto de equações estruturais a serem testadas pelo poder das variáveis, sinalizadoras de construtos, se relacionaram entre si (HAIR *et al.*, 2009). A técnica utilizada para análise dos dados, como já mencionado anteriormente, é a PLS-SEM, que possui algumas vantagens tais como: maior robustez; assemelha-se à regressão múltipla possibilitando a identificação de possíveis relações entre os construtos; não tenta gerar covariância entre escores, mas sim tratar fatores como escores compostos de maneira individualizada; os graus de liberdade não dispõem de significância; buscam soluções fundamentadas na variância dos construtos endógenos; é pouco vulnerável ao tamanho da amostra e não se sustenta em procedimentos de otimização.

Da mesma forma como ocorre em outros modelos de SEM, é indispensável à adequação do ajuste do modelo estrutural em PLS que é feita através da análise de certos indicadores, preferencialmente: *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-Squared* (ARS) e *Average Variance Inflation Factor* (AVIF). No caso o indicador APC calcula a média dos coeficientes de caminho do modelo estrutural, na intensidade em que as variáveis latentes independentes influenciam nas dependentes, enquanto que o parâmetro ARS mede a média da variância explicada (R^2) dos construtos endógenos, preditos por diversas variáveis latentes. Ambos indicadores serão significativos, caso o p-value esteja abaixo de 0,05 ($p < 0,05$) (HAIR *et al.*, 2009; KOCK, 2015).

Em se tratando do coeficiente AVIF, este corresponde à média da multicolinearidade do modelo, sendo significantes quando estiver inferior a 5. Quando o AVIF está alto significa a existência de variáveis latentes que poderiam ser combinadas em uma única variável em virtude de serem redundantes ou meramente um caminho indevido (HAIR *et al.*, 2009; KOCK, 2015).

Quando se delimita a quantidade de caminhos de um modelo há um reflexo tanto no ARS quanto no APC de forma inversa. No caso do ARS há uma diminuição, ainda que esses caminhos sejam não significantes, enquanto que o APC aumenta. Na realização de comparação de modelos, o APC merece destaque na ocasião em que é acrescida no modelo uma relação com um baixo coeficiente, pois seu valor reduzirá, embora o ARS se eleve, e vice-versa (KOCK, 2015).

No capítulo seguinte é explanada a análise dos resultados, que tem como primeira parte classificação das práticas gerenciais por nível segundo os especialistas, logo em seguida a análise descritiva das práticas gerenciais utilizadas nas indústrias alimentícias brasileiras, do perfil dos respondentes e das empresas participantes, posteriormente é apresentado os resultados encontrados na análise dos modelos de mensuração e, em seguida, os da análise do modelo estrutural desenvolvidos pela modelagem de equações estruturais. Por fim, é relatada a discussão dos resultados da estimação do modelo proposto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados e discussão dos resultados composto de cinco partes. A primeira parte apresenta a classificação das práticas gerenciais por nível segundo os especialistas. A segunda parte exibe-se a análise descritiva das práticas gerenciais utilizadas nas indústrias alimentícias brasileiras, do perfil dos respondentes e das empresas participantes. Na terceira parte, são relatados os resultados obtidos da análise dos modelos de mensuração e, em seguida, os da análise do modelo estrutural desenvolvidos pela modelagem de equações estruturais. Por fim, a quinta parte evidencia a discussão dos resultados da estimação do modelo proposto.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS POR NÍVEL

A classificação apresentada foi oriunda do consenso dos especialistas entrevistados em separados com a utilização da plataforma interativa *Kanban Flow*. O nível das práticas gerenciais básicas foi composto por doze práticas, enquanto que o das práticas gerenciais intermediárias foi formado por vinte e três práticas e o das práticas gerenciais inovadoras foi constituído por sete práticas. Para identificar a operacionalização das variáveis foi colocada uma codificação que leva as iniciais das áreas das práticas gerenciais (GOP, GRH, GES, GSU, GFI, GIN e GCF) e o número da sua ordem no questionário. O Quadro 8, a seguir, mostra a distribuição das práticas gerenciais de acordo com cada nível.

Quadro 10 – Distribuição das Práticas Gerenciais por Nível

(continua)

Código	Práticas Gerenciais Básicas
	Itens
GOP1	A empresa emprega controles para a especificação, inspeção e apreciação da qualidade dos alimentos produzidos.
GOP4	A empresa utiliza programas de gestão da qualidade e boas práticas de fabricação
GOP5	A empresa adota controle de validade dos alimentos estocados.
GOP6	A empresa utiliza plano de manutenção preventiva.
GRH2	A empresa utiliza sistemas de recrutamento e seleção baseado nas competências requeridas.
GRH4	A empresa tem programas de qualidade de vida no trabalho – ex: higiene e segurança do trabalho, momentos de interação, ambiente saudável, etc.
GES4	A gestão comunica sua estratégia (de produção, de qualidade e de processo), objetivos e compromisso com a qualidade para os funcionários.

Quadro 8 – Distribuição das Práticas Gerenciais por Nível

(continuação)

Código	Práticas Gerenciais Básicas
	Itens
GFI1	A empresa faz a análise das demonstrações financeiras.
GFI2	A empresa faz o controle de fluxo de caixa por meio de sistema de informação integrado.
GFI5	A empresa adota orçamento como controle gerencial e dispõe de centro de custos.
GCF2	A empresa realiza pesquisas de satisfação do cliente.
GCF3	A empresa adota uma boa relação de parceria com os seus fornecedores.
Código	Práticas Gerenciais Intermediárias
	Itens
GOP2	A empresa utiliza manual de padrões operacionais.
GOP3	A empresa usa meta de desempenho diária e/ou mensal.
GOP7	A empresa tem uma equipe de APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) que usa a probabilidade de ocorrência e sua criticidade para avaliar e classificar cada perigo para a segurança alimentar.
GOP8	A empresa utiliza as auditorias internas para confirmar as melhorias do sistema de gestão da qualidade em relação à qualidade de produtos e processos.
GOP9	A empresa documenta seus procedimentos para que os riscos de segurança alimentar possam ser avaliados.
GRH1	A empresa utiliza avaliação do desempenho dos funcionários.
GRH3	A empresa emprega sistemas de benefícios e incentivos aos funcionários.
GRH5	A empresa emprega programas de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários.
GRH6	A empresa possui um plano de cargos e carreiras dos funcionários.
GRH7	A empresa dispõe de programas de ideias e sugestões para os funcionários.
GES1	A empresa adota fatores estratégicos de competição - ex.: preços competitivos, alta qualidade e variedade dos produtos, entrega rápida e confiável, etc.
GES2	A empresa realiza pesquisa de mercado - ex: perfil do cliente, concorrentes e fornecedores.
GES3	A empresa utiliza a gestão do conhecimento - ex: reunião para troca de experiências entre a equipe, sistema de informação gerencial, sindicato, Sebrae, software de apoio à gestão, universidades, etc.
GSU1	A empresa elabora e divulga o relatório ambiental e/ou o relatório de sustentabilidade.
GSU2	A empresa implementa o sistema de gestão ambiental com envolvimento de todos os funcionários.
GSU3	A empresa utiliza um controle de poluição.
GSU4	A empresa adota a ferramenta chamada AIA (Aspectos e Impactos Ambientais).
GSU6	A empresa possui estação de tratamento de água (ETA) e efluentes (ETE).
GFI3	A empresa faz uma análise do retorno do capital investido, sobre os ativos e sobre o patrimônio líquido.
GFI4	A empresa verifica a capacidade financeira antes da aquisição de novos investimentos.

Quadro 8 – Distribuição das Práticas Gerenciais por Nível

(conclusão)

Código	Práticas Gerenciais Intermediárias
	Itens
GIN3	A empresa explora a tecnologia da informação para melhorar o desenvolvimento de produtos/processos.
GCF1	A empresa adota um sistema de gerenciamento da relação com os clientes.
GCF4	A empresa utiliza a qualidade do produto, o cumprimento de entrega e o preço como os principais critérios de avaliação e seleção de fornecedores.
Código	Práticas Gerenciais Inovadoras
	Itens
GES5	A gestão incentiva melhoria contínua visando a excelência na realização de "melhores práticas".
GES6	A empresa desenvolve e implementa suas estratégias de mercado e planos com base em dados relativos a exigências de clientes e a capacidade da empresa.
GSU5	A empresa realiza programas de redução de consumo de energia com uso de fontes alternativas.
GSU7	A empresa trabalha a ecoeficiência (ex: redução de energia e matérias-primas, realiza reciclagem, entre outras).
GIN1	A empresa coloca a inovação e tecnologia da informação no planejamento estratégico.
GIN2	A empresa desenvolve e implanta novas tecnologias.
GIN4	A empresa lança novos produtos em novos mercados.

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A classificação das práticas gerenciais em níveis foi baseada na adequação da definição elaborada conforme explicação de Figueiredo (2003) sobre o nível de competências. Essa definição foi apresentada aos entrevistados que distribuíram as práticas gerenciais em três níveis básicas, intermediárias e inovadoras. Sabendo que as práticas gerenciais básicas são àquelas fundamentais para o funcionamento das atividades das empresas. As práticas gerenciais intermediárias correspondem às práticas que viabilizam uma melhor adequação no processo produtivo das empresas, já as práticas gerenciais inovadoras visam desenvolver o processo de produção das organizações por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D), com aprimoramento de novos produtos ou padrões com inserção de novas tecnologias, entre outros.

A seguir, são apresentadas as análises descritivas das práticas gerenciais, dos indicadores de desempenho, dos perfis dos respondentes e das empresas.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva visa identificar as práticas gerenciais utilizadas nas indústrias alimentícias brasileiras e caracterizar o perfil dos respondentes e das empresas em função dos dados da amostra. A Tabela 2 mostra a frequência das variáveis de 1 a 42 que se referem às práticas gerenciais utilizadas que foram segregadas conforme o nível de classificação. Com base nesta análise, observa-se que a maioria das doze práticas gerenciais básicas é plenamente adotada pelas indústrias alimentícias participantes. É relevante destacar que os sistemas de recrutamento e seleção não estão plenamente baseados nas competências requeridas dos funcionários (GRH2), visto que houve um empate (46,3%) quanto ao grau de utilização de maneira eventual e plenamente.

Duas práticas obtiveram maior representatividade no grau de utilização eventual, que foram: a empresa tem programas de qualidade de vida no trabalho – ex: higiene e segurança do trabalho, momentos de interação, ambiente saudável, etc. (GRH4 – 43,9%) e a empresa realiza pesquisas de satisfação do cliente (GCF2 – 53,6%). Isso implica, que as indústrias alimentícias que compuseram esta pesquisa não têm habitualmente empregado programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho e tão pouco costumam realizar pesquisas de satisfação do cliente sobre seus produtos.

Em se tratando das práticas gerenciais intermediárias, dez delas alcançaram o maior percentual, sendo classificadas na categoria totalmente utilizadas (GOP2, GOP3, GOP7, GOP8, GOP9, GRH1, GFI3, GFI4, GCF1 e GCF4), enquanto que sete práticas obtiveram maior peso na categoria usada ocasionalmente (GRH3, GRH7, GES2, GES3, GSU1, GSU2 e GIN3) e quatro práticas têm maior representatividade como não usadas (GRH6, GSU3, GSU4 e GSU6). Ressalta-se que duas práticas tiveram a mesma representatividade em dois graus de utilização: “A empresa emprega programas de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários (GRH5 – 48,8%)” transita ora sendo utilizada casualmente ora integralmente e a prática “A empresa possui estação de tratamento de água (ETA) e efluentes (ETE) (GSU6 – 43,9%)” teve o mesmo percentual para não utiliza e utiliza plenamente.

No que tange às práticas gerenciais inovadoras, a maioria destas são usadas plenamente. Apenas à prática “A empresa adota a ferramenta chamada AIA (Aspectos e Impactos Ambientais) (GSU5 – 41,4%)” tem maior pontuação como não usada.

Tabela 2– Frequência das Práticas Gerenciais por Níveis

(continua)

Níveis de Práticas Gerenciais	Práticas Gerenciais	Grau de Utilização (%)		
		Não usa	Usa eventualmente	Usa plenamente
Básicas	GOP1	9,8	7,3	82,9
	GOP4	4,9	12,2	82,9
	GOP5	7,4	14,6	78,0
	GOP6	9,8	26,8	63,4
	GRH2	7,4	46,3	46,3
	GRH4	14,6	43,9	41,5
	GES4	14,6	34,2	51,2
	GFI1	7,3	24,4	68,3
	GFI2	4,9	24,4	70,7
	GFI5	17,1	12,2	70,7
	GCF2	17,1	53,6	29,3
	GCF3	9,8	22,0	68,2
Intermediárias	GOP2	4,9	7,3	87,8
	GOP3	24,4	17,1	58,5
	GOP7	34,1	12,2	53,7
	GOP8	17,1	24,4	58,5
	GOP9	4,9	24,4	70,7
	GRH1	24,4	31,7	43,9
	GRH3	12,2	46,3	41,5
	GRH5	2,4	48,8	48,8
	GRH6	43,9	31,7	24,4
	GRH7	24,4	48,8	26,8
	GES1	7,3	34,2	58,5
	GES2	17,1	51,2	31,7
	GES3	22,0	41,5	36,5
	GSU1	36,6	39,0	24,4
	GSU2	26,8	39,0	34,2
	GSU3	41,5	31,7	26,8
	GSU4	58,5	22,0	19,5
	GSU6	43,9	12,2	43,9
	GFI3	17,1	19,5	63,4
	GFI4	12,2	14,6	73,2
	GIN3	14,6	48,8	36,6
	GCF1	29,3	26,8	43,9
GCF4	2,4	26,8	70,8	
Inovadoras	GES5	4,9	43,9	51,2
	GES6	12,2	36,6	51,2
	GSU5	41,4	29,3	29,3

Tabela 2 – Frequência das Práticas Gerenciais por Níveis

(conclusão)

Níveis de Práticas Gerenciais	Práticas Gerenciais	Grau de Utilização (%)		
		Não usa	Usa eventualmente	Usa plenamente
Inovadoras	GSU7	19,5	31,7	48,8
	GIN1	14,6	36,6	48,8
	GIN2	9,8	34,1	56,1
	GIN4	17,1	39,0	43,9

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A Tabela 3 mostra o percentual obtido nas variáveis que se referem às medidas de desempenho financeiro conforme o grau de percepção dos respondentes em relação à média de seus concorrentes nos últimos três anos. Percebe-se que os indicadores lucro líquido sobre faturamento e lucro líquido sobre ativos totais permaneceram aproximadamente iguais representando, respectivamente, 46,3% e 43,9%. Já os indicadores, geração de caixa sobre faturamento (39%), crescimento do faturamento (48,8%) e crescimento do volume de produção (34,1%), são percebidos como parcialmente melhores em relação aos concorrentes das indústrias alimentícias.

Tabela 3 – Frequência da Percepção do Desempenho Financeiro

Grau de Percepção (%)	Indicadores de Desempenho				
	LLFT	LLAT	GCFT	CCFT	CCVP
Totalmente Pior	4,9	4,9	4,9	7,3	7,3
Parcialmente Pior	7,3	9,8	9,8	12,2	14,7
Aproximadamente Igual	46,3	43,9	36,6	19,5	29,3
Parcialmente Melhor	31,7	34,1	39,0	48,8	34,1
Totalmente Melhor	9,8	7,3	9,7	12,2	14,6

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Nas tabelas a seguir, exhibe-se o resultado dos dados sociodemográficos dos respondentes. Em relação ao sexo, os pesquisados são predominantemente do sexo masculino (61%), mas com uma representatividade expressiva do sexo feminino (39%).

Na Tabela 4, observa-se que a maior parte dos respondentes (48,8%) exerce a função de sócio-administrador nas indústrias alimentícias em que trabalham.

Tabela 4 – Função dos Respondentes

Função	Frequência	Percentual (%)
Presidente/Sócio-proprietário	01	2,4
Sócio-administrador	20	48,8
Diretor	11	26,8
Gerente/Gestor	07	17,1
Coordenador/Supervisor	02	4,9
Outra	00	0,00
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Na Tabela 5, nota-se que a maior parte dos pesquisados possui entre 45 a 55 anos e mais de 55 anos, ambos representando a mesma proporção de 39%.

Tabela 5 – Idade dos Respondentes

Idade	Frequência	Percentual (%)
18 a 25 anos	01	2,4
Entre 25 a 35 anos	02	4,9
Entre 35 a 45 anos	06	14,7
Entre 45 a 55 anos	16	39,0
Mais de 55 anos	16	39,0
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Sobre o nível de escolaridade, apresentado na Tabela 6, observa-se que a maioria possui pós-graduação ou MBA (36,6%) seguido do ensino superior completo (34,1%).

Tabela 6 – Escolaridade dos Respondentes

Escolaridade	Frequência	Percentual (%)
Ensino Fundamental	01	2,4
Ensino Médio	02	4,9
Ensino Superior Incompleto	06	14,6
Ensino Superior Completo	14	34,1
Pós-graduação/MBA	15	36,6
Mestrado	02	5,0
Doutorado	01	2,4
Pós-doutorado	00	0,0
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A maioria dos respondentes é da alta administração (51,2%) e exercem a função de dirigentes máximos das indústrias alimentícias, por exemplo, proprietários, sócio-administrador, sócio-proprietário, presidentes, entre outros. O segundo setor de atuação com maior representatividade foi o setor administrativo (24,4%) seja exercendo a função de coordenador, supervisor, analista ou gerente administrativo (Tabela 7).

Tabela 7 – Setor de Atuação dos Respondentes

(continua)

Setor da Empresa	Frequência	Percentual (%)
Alta Administração	21	51,2
Administrativo	10	24,4
Comercial	02	4,9
Controladoria	02	4,9
Financeiro	01	2,4
Fiscal	01	2,4
Produção/Qualidade	03	7,4
Outro	02	2,4
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A maioria dos respondentes entrou recentemente na empresa entre os anos de 2012 a 2014 (29,3%), embora exista uma percentagem combinada bem expressiva de respondentes que passaram a fazer parte da empresa no período de 1980 a 2011 (Tabela 8).

Tabela 8 – Data de Ingresso dos Respondentes na Empresa

Data de Ingresso	Frequência	Percentual (%)
De 1980 a 2005	10	24,4
De 2006 a 2011	11	26,8
De 2012 a 2014	12	29,3
De 2015 a 2016	08	19,5
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A Tabela 9 apresenta a divisão das indústrias alimentícias quanto à nacionalidade, notando-se uma predominância de empresas brasileiras (82,9%).

Tabela 9 – Nacionalidade das Empresas

Nacionalidade	Frequência	Percentual (%)
Empresa Brasileira	34	82,9
Empresa Multinacional	07	17,1
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Na Tabela 10, apresentam-se os estados onde estão instaladas as indústrias alimentícias em que os respondentes trabalham. Em virtude da pesquisa ter sido por acessibilidade, existe percentual maior de indústrias alimentícias instaladas no Ceará (38,5%). O segundo estado mais representado foi o Piauí (17,2%).

Tabela 10 – Estado das Empresas

Estado	Frequência	Percentual (%)
CE	24	58,5
MG	03	7,3
PR	02	4,9
PE	01	2,4
PI	07	17,2
SP	03	7,3
TO	01	2,4
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Na Tabela 11, tem-se o segmento das indústrias alimentícias segundo o CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Nota-se que a maior parte pertence ao segmento de fabricação de outros produtos alimentícios (43,9%), podendo ser a fabricação de biscoitos e bolachas, de massas alimentícias, de especiarias, molhos, temperos e condimentos, de alimentos e pratos prontos, entre outros. Vale destacar uma representatividade significativa nos segmentos de fabricação de produtos amiláceos e de alimentos para animais (26,8%) e de fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais (17,1%).

Tabela 11 – Segmento das Empresas

Segmento	Frequência	Percentual (%)
Fabricação de produtos de carne	02	4,9

(continua)

Tabela 12 – Segmento das Empresas

Segmento	Frequência	(conclusão)
		Percentual (%)
Fabricação de produtos de pescado	01	2,4
Fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais	07	17,1
Laticínios	02	4,9
Fabricação de produtos amiláceos e de alimentos para animais	11	26,8
Fabricação e refino de açúcar	00	0,0
Torrefação e moagem de café	00	0,0
Fabricação de outros produtos alimentícios	18	43,9
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Ao ser questionado se a empresa em que trabalha é exportadora, obteve-se que a grande parte das indústrias alimentícias não exporta (63,6%), ou seja, os maiores consumidores das indústrias alimentícias ainda é o mercado interno.

A Tabela 12 apresenta o tempo de atuação das empresas no mercado. Verificou-se que a maioria das indústrias alimentícias brasileiras já atua há mais de 25 anos no mercado (41,5%), embora haja uma parte expressiva de indústrias que atua entre 15 a 20 anos (19,5%) e entre 5 a 10 anos (14,6%) no setor alimentício.

Tabela 13 – Tempo de Atuação das Empresas

Tempo de Atuação	Frequência	Percentual(%)
Até 5 anos	04	9,8
Entre 5 a 10 anos	06	14,6
Entre 10 a 15 anos	04	9,8
Entre 15 a 20 anos	08	19,5
Entre 20 a 25 anos	02	4,8
Mais de 25 anos	17	41,5
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Quando questionado sobre a quantidade média de empregados nas empresas participantes (Tabela 13), houve um destaque das que possuem mais de 20 a 99 empregados (31,7%), seguido das que dispõem mais de 500 empregados (29,3%) e das que tem 19 empregados (24,4%), sendo uma minoria que detém de 100 a 499 empregados (14,6%).

Tabela 14 – Quantidade Média de Empregados das Empresas

Quantidade Média de Empregado	Frequência	Percentual (%)
Até 19	10	24,4
De 20 a 99	13	31,7
De 100 a 499	06	14,6
Mais de 500	12	29,3
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Na Tabela 14, observa-se a predominância (26,8%) das empresas integrantes da pesquisa com receita operacional bruta anual aproximadamente na faixa de R\$ 70.000,00 a R\$ 1.000.000,00, sendo duas faixas de receita mais recorrentes com a mesma representatividade com 24,4%: a de R\$ 2.000.000,00 a R\$ 10.000.000,00 e a de R\$ 11.000.000,00 a R\$ 450.000.000,00.

Tabela 15 – Receita Operacional Bruta Anual das Empresas

Receita Operacional Bruta Anual Aproximada	Frequência	Percentual (%)
De R\$ 70.000,00 a R\$ 1.000.000,00	11	26,8
De R\$ 2.000.000,00 a R\$ 10.000.000,00	10	24,4
De R\$ 11.000.000,00 a R\$ 450.000.000,00	10	24,4
De R\$ 500.000.000,00 a R\$ 1.400.000.000,00	05	12,2
De R\$ 1.500.000.000,00 a R\$ 26.000.000.000,00	05	12,2
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Quanto ao porte da empresa conforme a classificação da Receita Federal tem-se, na Tabela 15, que a maior parte das empresas abordadas se enquadra na opção de outro porte (53,7%), uma vez que possuem receita operacional bruta anual acima de R\$ 3,6 milhões, entretanto observa-se a existência de um percentual significativo de empresas classificadas em empresas de pequeno porte (26,8%), isto é, sua receita operacional bruta anual é maior que R\$ 360 milhões e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões. Vale destacar, que a inexistência de indústrias alimentícias enquadradas como microempreendedor individual, no entanto constatou-se a presença de microempresa (19,5%).

Tabela 16 – Porte da Empresa segundo Classificação da Receita Federal

Receita Operacional Bruta Anual Aproximada	Frequência	Percentual (%)
Microempreendedor individual (ROB menor ou igual a R\$ 60 mil)	00	0,0
Microempresa (ROB menor ou igual a R\$ 360 mil)	08	19,5
Empresa de Pequeno Porte (ROB maior que R\$ 360 milhões e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões)	11	26,8
Outro porte (ROB maior que R\$ 3,6 milhões)	22	53,7
Total	41	100

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Antes de realizar a análise do modelo de mensuração foi realizada uma análise fatorial exploratória dos níveis de práticas gerenciais, a extração apresentou um KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*), que mensura a adequação do modelo proposto, de 0,755 (valores acima de 0,7 indicam que o modelo está adequado) e com um nível de significância (sig.) de 0,000, o que demonstra que todos os fatores possuem correlações satisfatórias conforme exposto na Tabela 16 (HAIR *et al.*, 2009).

Tabela 17 – Ajuste do Modelo

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	91,463
	df	3
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A partir desta análise fatorial, pode-se observar que as três variáveis que representam os três níveis de prática gerenciais se agruparam em apenas um fator (Tabela 17), esse resultado já era esperado, visto que todas variáveis são práticas gerenciais, mesmo agrupadas por níveis.

Tabela 18 – Matriz Rotacionada dos Componentes

Variável	Componente 1
SPGBAS	,947
SPGINT	,937
SPGINO	,918

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A análise fatorial confirmatória dos indicadores de desempenho apresentou um modelo ajustado, uma vez que o KMO foi de 0,794 a um nível de significância (sig.) de 0,000, evidenciando o agrupamento correspondente para cada indicador conforme já era esperado, com valores acima de 0,7 para anti-imagem e comunalidades e com cargas fatoriais acima de 0,8, valores apontados em Hair *et al.*(2009) como satisfatórios.

Na seção seguinte, são apresentados os resultados da modelagem em equações estruturais.

4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO – ANÁLISES INICIAIS

Nesta seção trata-se dos assuntos referentes à modelagem de equações estruturais, que está dividida em duas partes: modelo de mensuração e modelo estrutural e teste de hipóteses.

Para a análise PLS-SEM, utilizou-se o aplicativo *Warp*PLS 5.0 com uso do algoritmo *Warp*.3 que transformam as pontuações das variáveis latentes preditoras encontrando funções não-lineares que melhor se ajustam, reduzindo as somas de resíduos quadrados numa base bivariada. Os erros padrão dos estimadores foram previstos pelo método de *jackknifing* com 100 amostragens.

Neste estudo foram aplicadas cinco formas de análise em relação aos construtos dos níveis de práticas gerenciais. Em todas as formas de análise cada nível de práticas gerenciais foi obtido pela soma das pontuações das práticas gerenciais conforme cada nível (SPGBAS, SPGINT e SPGINO) e o desempenho financeiro examinado pelos cinco indicadores: lucro líquido sobre faturamento (LLFT), lucro líquido sobre ativos totais (LLAT), geração de caixa sobre faturamento (GCFT), crescimento de faturamento (CCFT) e crescimento do volume de produção (CCVP). A saber, a verificação das relações entre os níveis das práticas gerenciais foi realizada concomitantemente durante as análises dos cinco modelos que examinaram a influência das práticas gerenciais com os cinco indicadores de desempenho.

A Tabela 18 mostra os resultados dos cinco modelos de mensuração baseados nos indicadores de desempenho financeiro, revelando que todos os indicadores são significantes no critério de $p < 0,01$. Com esses resultados, nota-se a ausência de cargas cruzadas, uma vez que se certifica que os indicadores que, teoricamente, fazem parte de uma mesma variável latente comportam-se da mesma maneira empiricamente.

Tabela 19 – Cargas Combinadas e Cargas Cruzadas Normalizadas – Desempenho

Indicadores	Construtos								Valor-p
	PGBASIC	PGINTER	PGINOVA	LLFT	LLAT	GCFT	CCFT	CCVP	
SPGBAS	1,000								<0,01
SPGINT		1,000							<0,01
SPGINO			1,000						<0,01
LLFT				1,000					<0,01
LLAT					1,000				<0,01
GCFT						1,000			<0,01
CCFT							1,000		<0,01
CCVP								1,000	<0,01

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A Tabela 18 expõe a *Combined Loadings and Cross Loadings* que indica a correlação entre os indicadores e os fatores referentes aos níveis de práticas gerenciais extraídos por meio da análise fatorial, sendo essa correlação denominada como as cargas fatoriais (*combined loadings*). Os valores das cargas possibilitam averiguar se os indicadores que, teoricamente, fazem parte de um mesmo construto tratam realmente da mesma forma empiricamente. É preferível que os indicadores tenham correlações altas com o fator ao qual foram teoricamente alocados e correlações baixas com os demais fatores extraídos. Normalmente, essa tabela é utilizada para avaliar a validade convergente do instrumento de mensuração (KOCK, 2015).

Neste sentido, Hair *et al.* (2009) destacam que um instrumento de mensuração precisa ter cargas fatoriais significantes (valores-*p* associados com as cargas devem ser menores que o nível de significância de 5%) e as cargas devem ser maiores ou iguais a 0,5 para ter validade convergente. Complementarmente, a carga de um fator deve ser maior do que todas as cargas fatoriais cruzadas (*cross loadings*).

Nos dois modelos de mensuração conservaram-se todos os indicadores com o propósito de não haver prejuízo do seu significado, principalmente por se tratar de construtos formativos (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001). Destaca-se que os valores de cargas apresentados para o modelo de mensuração não se modificam em virtude das alterações no modelo estrutural (KOCK, 2015), portanto todos esses valores são permanentes para as análises subsequentes deste estudo. Em seguida, é feita apreciação do modelo estrutural.

4.4 MODELO ESTRUTURAL

Após a análise do modelo de mensuração, é necessário verificar a adequação e ajuste geral do modelo estrutural com base nos indicadores APC, ARS e AVIF. Os modelos designados iniciais são os que abrangem uma maior quantidade de relações entre os construtos, motivando um sentido exploratório entre as relações.

A Tabela 19 apresenta os índices de ajuste dos modelos iniciais. Pode-se observar que os indicadores APC e ARS são significantes para o critério de $p < 0,01$. No entanto, é possível constatar a presença de multicolinearidade em dois modelos iniciais que apresentaram VIF acima de 5, para as relações com os construtos lucro líquido sobre o faturamento (LLFT: VIF=6,024) e crescimento sobre o faturamento (CCFT: VIF=5,408). Segundo a perspectiva de Kock (2015), o valor ideal do VIF é menor ou igual a 3,30, sendo assim, constatou-se que os demais modelos também apresentam multicolinearidade, uma vez que o VIF varia de 3,331 a 4,023.

Tabela 20 - Qualidade do Modelo Inicial

Modelos	APC		ARS		AVIF
	Coefficiente	Valor-p	Coefficiente	Valor-p	Coefficiente
Modelo 1 - NPG -> LLFT	0,493	<0,01	0,467	<0,01	6,024
Modelo 2 - NPG -> LLAT	0,490	<0,01	0,507	<0,01	3,331
Modelo 3 - NPG -> GCFT	0,421	<0,01	0,473	<0,01	4,023
Modelo 4 - NPG -> CCFT	0,416	<0,01	0,513	<0,01	5,408
Modelo 5 - NPG -> CCVP	0,421	<0,01	0,490	<0,01	3,612

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Após diagnosticar a multicolinearidade, foram analisados os coeficientes betas de cada conexão entre construtos a fim de verificar a força da associação multivariada entre as variáveis que formam o modelo e, em seguida o seu nível de significância, determinado pelo valor-p (KOCK, 2015), bem como os coeficientes de determinação (R^2) das relações, ou seja, o poder explicativo delas.

Com base nisso, pode-se constatar na Tabela 20 uma elevada insignificância das relações dos níveis de práticas gerenciais com quase todos indicadores de desempenho financeiro, com exceção das práticas gerenciais intermediárias que foi significativa para os indicadores de lucro líquido sobre faturamento e sobre ativos totais, bem como as práticas gerenciais inovadoras que teve significância com o lucro líquido sobre faturamento, no

entanto elas tendem a diminuí-lo quando há um aumento neste indicador. Assim, segundo o modelo inicial as práticas gerenciais intermediárias têm influência direta e positiva nos indicadores de lucro líquido sobre faturamento e sobre ativos totais, validando as hipóteses H1.2a e H1.2b, já as práticas gerenciais inovadoras influenciam direta e negativamente o lucro líquido sobre faturamento, rejeitando a hipótese H1.3a. As demais hipóteses relacionadas com os indicadores de lucratividade e crescimento foram rejeitadas, uma vez que não foi possível identificar influência dos níveis de práticas gerenciais sobre tais indicadores devido à insignificância das relações. Em outras palavras, os índices apresentados mostram que o modelo não tem um bom ajuste conforme os parâmetros apontados na literatura.

Por isso, houve a necessidade de ajuste das relações por intermédio de mudanças das relações entre os construtos sem alterar os resultados dos parâmetros do modelo de mensuração. O ajuste do modelo considerou os coeficientes betas e suas significâncias, de multicolinearidade e de determinação.

Por esta razão, foram excluídas as relações diretas das práticas gerenciais básicas e intermediárias com os indicadores de lucratividade e crescimento, pois além piorarem o ajuste do modelo, elas não influenciavam tais indicadores o que ocasionavam a rejeição das hipóteses que lhes correspondiam (H1.1, H1.2, H2.1 e H2.2), bem como a rejeição das demais hipóteses, uma vez que as relações são insignificantes.

Tabela 21 – Coeficientes betas seus valores-p e R² das relações dos Modelos Iniciais

Relações	PGBAS			PGINT			PGINO		
	β	Valor-p	R ²	β	Valor-p	R ²	β	Valor-p	R ²
PGINT	0,85	<0,01	0,730						
PGINO				0,80	<0,01	0,650			
LLFT	0,14	0,17	0,062	0,29	0,02	0,132	-0,37	<0,01	-0,167
LLAT	0,17	0,12	0,051	0,40	<0,01	0,160	-0,22	0,07	-0,065
GCFT	0,22	0,07	0,089	0,06	0,34	0,021	-0,16	0,13	-0,066
CCFT	0,09	0,28	0,034	0,11	0,24	0,038	0,23	0,06	0,091
CCVP	0,10	0,25	-0,037	0,20	0,08	0,078	0,14	0,17	0,054

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

As modificações das relações entre os construtos possibilitou uma melhora expressiva na qualidade e no ajuste dos modelos dos indicadores do desempenho financeiro conforme apresentada na Tabela 21, indicando um modelo bem ajustado. A média do coeficiente do caminho (APC) melhorou significativamente, uma vez que passou de 0,416 para 0,653, mantendo

ainda sua significância abaixo de 0,01. Essa melhora é justificada porque os caminhos dos níveis de práticas gerenciais básicas e intermediárias para os indicadores de desempenho financeiro estavam criando uma concorrência de caminhos que não eram significantes e que pioravam os parâmetros de ajuste do modelo. Dada a remoção desses caminhos não foi diagnosticada multicolinearidade, por isso os coeficientes do AVIF dos modelos não foram avaliados.

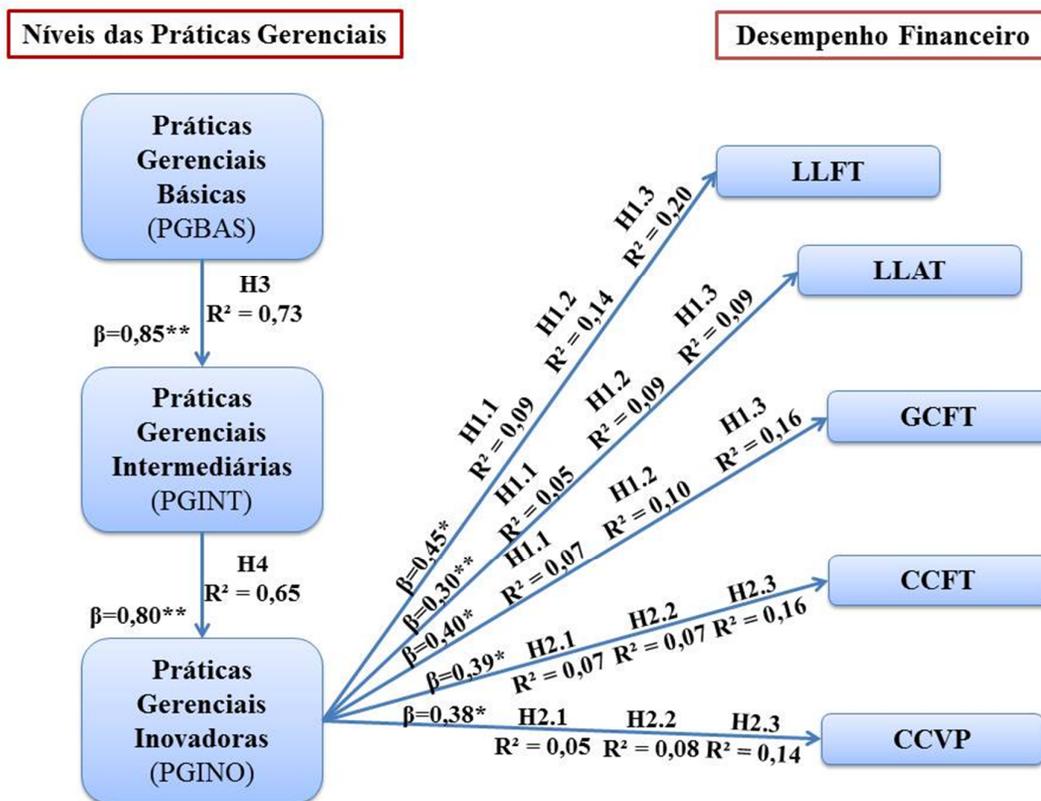
Tabela 22 – Qualidade do Modelo Ajustado

Modelos	APC		ARS		AVIF
	Coeficiente	Valor-p	Coeficiente	Valor-p	Coeficiente
Modelo 1 - NPG -> LLFT	0,703	<0,001	0,526	<0,01	não avaliado
Modelo 2 - NPG -> LLAT	0,653	<0,001	0,488	<0,01	não avaliado
Modelo 3 - NPG -> GCFT	0,687	<0,001	0,512	<0,01	não avaliado
Modelo 4 - NPG -> CCFT	0,684	<0,001	0,510	<0,01	não avaliado
Modelo 5 - NPG -> CCVP	0,678	<0,001	0,505	<0,01	não avaliado

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

A essência da modelagem de equação estrutural por PLS é a previsibilidade, revelada principalmente pelo indicador R^2 que indica a variância explicada. A Figura 9 apresenta os indicadores de previsibilidade dos modelos de desempenho e sua significância.

Figura 8 – Indicadores de Previsibilidade dos Modelos Ajustados



Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Nota: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

Dentre os indicadores de desempenho que possui maior valor de R^2 é o lucro líquido sobre o faturamento (20%), seguido dos indicadores geração de caixa sobre faturamento (16%), crescimento sobre o faturamento (16%), crescimento do volume de produção (14%) e lucro líquido sobre o ativo total (9%), corroborando com a literatura que aponta um maior impacto no desempenho das empresas que adotam um conjunto de melhores práticas gerenciais (e.g. AGARWAL *et al.*, 2014; BLOOM; VAN REENEN, 2007).

No que concerne ao modelo ajustado, nota-se os coeficientes betas com valores significantes, com um peso razoável e positivo. Além disso, foi possível identificar que os níveis de práticas gerenciais básicas e intermediárias influenciam de forma indireta os indicadores de desempenho financeiro desde que haja cumulatividade destes níveis até o nível de práticas gerenciais inovadoras. Em função disso, as relações entre os construtos são apropriadas, além de convergir com os achados na literatura do impacto positivo do conjunto de práticas gerenciais no desempenho das organizações (e.g. ANDREEVA; Kianto, 2012; KIBE; WANJAU, 2014; SHEEHAN, 2014).

Levando em consideração, as relações significantes e seus sinais são possíveis constatar tanto efeitos diretos quanto indiretos nas relações. Sabe-se que os efeitos entre os construtos nem sempre são somente diretos, por isso é oportuno examinar os efeitos indiretos na verificação da influência dos níveis de práticas gerenciais nos indicadores de desempenho financeiro.

Segundo Hair *et al.* (2009), o efeito total de um construto sobre outro é obtido pela soma dos efeitos diretos e indiretos. Dessa maneira, têm-se na Tabela 22 os efeitos totais para cada modelo proposto, calculados pelo WarpPLS 5.0 (KOCK, 2015). Tendo em vista as diversas relações entre os construtos nos modelos, percebe-se a ocorrência de alguns efeitos indiretos. De maneira direta, pode ser que um construto não influencie outro ($a \rightarrow b$), porém pode influenciar por intermédio de outro construto que intercale entre eles ($a \rightarrow c \rightarrow b$), podendo ser significativa ou não esta influência.

Tabela 23 – Efeitos Totais dos Modelos Estruturais

NPG	MODELOS				
	LLFT	LLAT	GCFT	CCFT	CCVP
	Efeito Total				
PGBASIC	0,09*	0,05*	0,07*	0,07*	0,05*
PGINTER	0,14*	0,09*	0,10*	0,07*	0,08*
PGINOVA	0,20*	0,09*	0,16*	0,16*	0,14*

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Nota: *= $p < 0,05$

Com base nos efeitos totais e devido à acumulatividade dos níveis de práticas gerenciais, nota-se a influência de tais níveis em todos os cinco indicadores de desempenho com significância abaixo de 0,05. No caso, dos níveis de práticas gerenciais básicas e intermediárias há a incidência apenas do efeito indireto sobre os indicadores de desempenho financeiro, uma vez que as relações diretas inexistem efeitos significantes. Ressalta-se que o nível de práticas inovadoras tem uma maior influência no desempenho do que os outros níveis, somente quando há o acúmulo dos demais níveis de práticas gerenciais.

Em síntese, os modelos estruturais dos indicadores de desempenho foram aprovados nos testes que determinam a sua adequação e que obteve melhoras nos resultados após o ajuste. Os modelos iniciais estavam fora dos critérios aceitáveis de ajuste, por isso a necessidade de adaptação na qual se atingiu resultados significativos. Salienta-se que os

principais indicadores para avaliar o ajuste do modelo estrutural são a variância explicada, a significância dos caminhos e os seus coeficientes (β).

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO

Com base no ajuste do modelo estrutural por intermédio do exame dos critérios de qualidade, podem-se verificar na Figura 8 as variáveis latentes que mensuraram os modelos com suas respectivas cargas fatoriais, seus coeficientes beta (β) que refletem as relações hipotéticas entre os construtos e seus coeficientes de determinação (R^2) que possibilitam averiguar o poder de explicação dos modelos por meio dos construtos preditores. Adicionalmente, os resultados dos efeitos totais dos modelos auxiliam na adequação e na avaliação das hipóteses com mais detalhes.

Dessa forma, a análise feita por equações estruturais com o emprego do método dos mínimos quadrados parciais evidenciou resultados que possibilitam avaliar as hipóteses levantadas neste trabalho. O Quadro 9 exibe os resultados para tais hipóteses com base nos efeitos totais e nota-se que todas as hipóteses são aceitas.

Quadro 11 – Resultados das Hipóteses

(continua)

Hipóteses	Efeitos Totais	Situação
H1.1a – Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam de forma indireta e positivamente o lucro líquido sobre faturamento.	0,09	Aceita
H1.1b – Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam de forma indireta e positivamente o lucro líquido sobre ativos totais.	0,05	Aceita
H1.1c – Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam de forma indireta e positivamente a geração de caixa sobre faturamento.	0,07	Aceita
H1.2a – Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam de forma indireta e positivamente o lucro líquido sobre faturamento.	0,14	Aceita
H1.2b – Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam de forma indireta e positivamente o lucro líquido sobre ativos totais.	0,09	Aceita
H1.2c – Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam de forma indireta e positivamente sobre a geração de caixa sobre faturamento.	0,10	Aceita
H1.3a – Em conjunto com as práticas gerenciais básicas e intermediárias, as práticas gerenciais inovadoras influenciam positivamente o lucro líquido sobre faturamento.	0,20	Aceita
H1.3b – Em conjunto com as práticas gerenciais básicas e intermediárias, as práticas gerenciais inovadoras influenciam positivamente o lucro líquido sobre ativos totais.	0,09	Aceita

Quadro 12 – Resultados das Hipóteses

Hipóteses	(conclusão)	
	Efeitos Totais	Situação
H1.3b – Em conjunto com as práticas gerenciais básicas e intermediárias, as práticas gerenciais inovadoras influenciam positivamente o lucro líquido sobre ativos totais.	0,09	Aceita
H1.3c – Em conjunto com as práticas gerenciais básicas e intermediárias, as práticas gerenciais inovadoras influenciam positivamente a geração de caixa sobre faturamento.	0,16	Aceita
H2.1a – Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam de forma indireta e positivamente o crescimento faturamento.	0,07	Aceita
H2.1b – Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam de forma indireta e positivamente o crescimento do volume de produção.	0,05	Aceita
H2.2a – Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam de forma indireta e positivamente o crescimento faturamento.	0,07	Aceita
H2.2b – Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam de forma indireta e positivamente o crescimento do volume de produção.	0,08	Aceita
H2.3a – Em conjunto com as práticas gerenciais básicas e intermediárias, as práticas gerenciais inovadoras influenciam positivamente o crescimento faturamento.	0,16	Aceita
H2.3b – Em conjunto com as práticas gerenciais básicas e intermediárias, as práticas gerenciais inovadoras influenciam positivamente o crescimento do volume de produção.	0,14	Aceita
H3 – Os níveis de práticas gerenciais básicas influenciam positivamente na adoção de práticas gerenciais intermediárias.	0,73	Aceita
H4 – Os níveis de práticas gerenciais intermediárias influenciam positivamente na adoção de práticas gerenciais inovadoras.	0,65	Aceita

Fonte: Elaboração pelo autor (2017).

Por causa da elevada concorrência do poder de explicação entre os níveis de práticas gerenciais em relação aos indicadores do desempenho financeiro e priorizando por uma melhor adequação do ajuste geral do modelo, verificaram-se bons resultados dos índices do ajuste do modelo de mensuração em quaisquer dos três níveis das práticas gerenciais.

Dessa forma, constatou-se uma relação significativa e positiva entre os níveis de práticas gerenciais com os indicadores de lucratividade (lucro líquido sobre faturamento, lucro líquido sobre ativos totais e geração de caixa sobre faturamento) e com os indicadores de crescimento (crescimento de faturamento e crescimento do volume de produção).

No caso da relação dos níveis de práticas gerenciais com o indicador do desempenho financeiro lucro líquido sobre faturamento encontrou-se um poder de explicação para cada nível, sendo que as práticas gerenciais básicas explicam de maneira indireta 9%, enquanto as

práticas gerenciais intermediárias esclarecem indiretamente 14% e, dado o acúmulo desses dois níveis as práticas gerenciais inovadoras justificam 20%. Esse resultado valida as sub-hipóteses H1.1a, H1.2a e H1.3a. Ao confrontar esses resultados com a literatura encontram-se compatibilidade nos trabalhos de Bloom e Van Reenen (2010), Sauan e Brito (2014) que evidenciaram forte associação das práticas gerenciais com a lucratividade.

A sub-hipóteses H1.1b, H1.2b e H1.3b propuseram um efeito positivo dos níveis de práticas gerenciais com o indicador de desempenho financeiro lucro líquido sobre ativos totais. Segundo o Quadro 9, estas hipóteses podem ser sustentada tendo em vista que as relações conseguem explicar a variabilidade deste indicador, pois as práticas gerenciais básicas explicam indiretamente 5% e tanto as práticas gerenciais intermediárias quanto as inovadoras respondem com o mesmo percentual de 9%, sendo aquelas com efeitos indiretos e estas com efeitos diretos devido a reflexo da acumulatividade dos níveis inferiores. Alguns estudos empíricos suportam esses resultados, por exemplo, Bertrand e Schoar (2003), Brito e Vasconcelos (2005b) e Bloom *et al.* (2012), os quais encontraram efeitos significativos e dominantes das práticas gerenciais no lucro líquido sobre ativos totais.

As hipóteses H1.1c, H1.2c e H1.3c sugeriam uma influência positiva dos níveis de práticas gerenciais com a medida de desempenho financeiro: geração de caixa sobre faturamento. Conforme os resultados do Quadro 9, estas hipóteses são aceitas dado que suas relações são capazes de explicar a variação desta medida, na seguinte proporção: as práticas gerenciais básicas assumem indiretamente 7%, as práticas gerenciais intermediárias responsabilizam-se de forma indireta por 10% e práticas gerenciais inovadoras se encarregam de 16%, de maneira direta quando há acumulatividade desses níveis. Esses resultados corroboram com os achados de Mauro e Brito (2015) que apontam alta significância das práticas gerenciais com a geração de caixa sobre faturamento.

Outros testes realizados foram das hipóteses H2.1a, H2.2a e H2.3a que previam um efeito positivo dos níveis de práticas gerenciais com o indicador de desempenho financeiro: crescimento de faturamento. Consoante os dados do Quadro 9, estas hipóteses podem ser confirmadas, uma vez que as relações são suficientes para explicar certa variabilidade desse indicador, sabendo que as práticas gerenciais básicas e intermediárias respondem, indiretamente, cada uma por 7% e as práticas gerenciais inovadoras justificam 16%, em consequência do acúmulo dos níveis anteriores. Para Lemos *et al.* (2016) e Bloom *et al.* (2013), as empresas que adotam práticas gerenciais possuem crescimento no faturamento mais rápido do que as demais.

Por fim, foi realizada a apreciação das hipóteses H2.1b, H2.2b e H2.3b que presumiam uma influência positiva dos níveis de práticas gerenciais com o índice de desempenho financeiro vinculado ao crescimento do volume de produção. De acordo com os resultados do Quadro 9, estas hipóteses são válidas, visto que as ligações são apropriadas para esclarecer a variação deste indicador, sendo as práticas gerenciais básicas responsáveis de maneira indireta por 5%, as práticas gerenciais intermediárias incumbidas indiretamente por 8% e as práticas gerenciais inovadoras respondem por 14% em razão da combinação dos níveis precedentes. Os estudos de Guner, Parkhomenko e Ventura (2015) e de Lemos *et al.* (2016) certificam esses resultados para uma amostra de empresas norte-americanas, italianas e região de Punjab no Paquistão de vários setores.

A relação das práticas gerenciais básicas com as práticas gerenciais intermediárias exerce uma alta influência positiva (73%) na adoção de práticas gerenciais intermediárias, confirmando assim, a hipótese H3. Esse resultado já era esperado, pois ao confrontar com o volume de receita bruta operacional anual das indústrias analisadas nota-se uma situação propícia para adoção de práticas gerenciais mais aperfeiçoadas e diferenciadas.

Em se tratando da ligação entre as práticas gerenciais intermediárias e as práticas gerenciais inovadoras representa uma forte influência positiva (65%) na adoção de práticas gerenciais inovadoras, validando assim, a hipótese H4. Percebe-se que as práticas gerenciais têm como característica peculiar a acumulatividade em níveis, isto é, um nível maior depende das práticas gerenciais em níveis menores. Desse modo, é necessário que as indústrias alimentícias incorporem as práticas gerenciais básicas e intermediárias para que possa alcançar as práticas gerenciais inovadoras.

No próximo capítulo estão evidenciadas as considerações finais desta dissertação, de modo que são apontados seus principais achados, bem como as contribuições acadêmicas e gerenciais, as limitações e as sugestões de estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo se apresenta os desfechos do estudo. Primeiramente retoma-se à questão de pesquisa e os objetivos estabelecidos previamente. Na sequência, retratar-se-á um resumo das evidências empíricas elementares contempladas no decorrer da pesquisa. Além do mais, serão apresentadas suas implicações acadêmicas e gerenciais e, por fim, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

Em virtude da importância das indústrias alimentícias para o cenário nacional, esta dissertação baseou-se na seguinte questão de pesquisa: qual a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras?

Com o propósito de responder à questão de pesquisa, foi delineado o seguinte objetivo geral: analisar a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras. Para isso, especificamente, pretendeu-se: (i) criar uma escala sobre práticas gerenciais do setor alimentício por área, por nível de inovação e por grau de utilização, (ii) identificar as práticas gerenciais utilizadas nas indústrias alimentícias brasileiras e (iii) verificar a relação existente entre os diferentes níveis de práticas gerenciais (básicas, intermediárias e inovadoras).

Para atingir o primeiro objetivo específico, foi realizada uma revisão da literatura sobre as práticas gerenciais frequentemente utilizadas pelas indústrias alimentícias. Após a triagem dessas práticas, foram encontradas quarenta e duas práticas que contemplam oito áreas: gestão de operações (9 práticas), gestão de recursos humanos (7 práticas), gestão estratégica (6 práticas), gestão sustentável (7 práticas), gestão financeira (5 práticas), gestão de inovação (4 práticas) e gestão de relacionamento com clientes e fornecedores (4 práticas).

Em seguida, foram realizadas entrevistas com quatro especialistas para validação e adaptação do vocabulário da escala, bem como a classificação dessas práticas em três níveis (básicas, intermediárias e inovadoras) por meio da plataforma interativa *Kanban Flow* que proporcionou uma melhor visualização e que auxiliou a ordenação a qualquer instante das práticas em um ou em outro nível no decorrer da classificação. Essa etapa foi crucial para o alcance do segundo objetivo específico, uma vez que possibilitou a formatação da escala com introdução ou exclusão de práticas gerenciais não condizentes com a realidade das indústrias alimentícias brasileiras, na opinião dos especialistas, ainda que indicadas pela literatura analisada.

A consecução do terceiro objetivo específico foi possível devido à classificação das práticas gerenciais nos três níveis (básicas, intermediárias e inovadoras) na qual se identificou que das quarenta e duas práticas, doze delas foram categorizadas como práticas gerenciais básicas, vinte e três delas foram agrupadas como práticas gerenciais intermediárias e as outras sete foram reconhecidas como práticas gerenciais inovadoras. Dessa maneira, constatou-se uma forte tendência para adoção de práticas gerenciais mais inovadoras.

No que concerne ao objetivo geral, o mesmo foi satisfeito, uma vez que foram constatadas influências positivas e significantes, ainda que moderadas, das práticas gerenciais com o desempenho financeiro das indústrias alimentícias brasileiras, quando se trata da lucratividade e crescimento, confirmando os resultados de pesquisas já realizadas sobre o tema. Por isso, os resultados deste estudo comprovam que investir na adoção de práticas gerenciais pode propiciar melhores resultados financeiros e, conseqüentemente, econômicos.

Outros resultados apontados neste estudo foram que dentre os indicadores de desempenho analisados o que tem maior impacto sobre os níveis de práticas gerenciais é o lucro líquido sobre o faturamento, seguido dos índices geração de caixa sobre o faturamento e crescimento sobre faturamento e por meio da combinação dos três níveis de práticas gerenciais um melhor desempenho é alcançado, visto que efeitos totais sobre todos os cinco indicadores de desempenho analisados são melhores e significativos quando há essa acumulatividade dos níveis de práticas gerenciais.

Em virtude do efeito da acumulatividade, os níveis de práticas gerenciais básicas e intermediárias só afetam o desempenho financeiro de forma indireta, apontando que as indústrias alimentícias só conseguem se diferenciar com melhor desempenho caso evoluam suas práticas gerenciais para o nível de práticas gerenciais inovadoras, e isto só é possível se tiverem as práticas gerenciais básicas e intermediárias efetivamente absorvidas.

A implicação teórica deste estudo é suprir a lacuna sobre o tema desta dissertação com a utilização da modelagem de equações estruturais com a estimação PLS para analisar as relações tanto entre os níveis de práticas gerenciais entre si como entre esses níveis e o desempenho. Os resultados apontaram que as hipóteses propostas neste estudo a partir da literatura examinada, levando em conta os efeitos totais dos níveis de práticas gerenciais no desempenho, não podem ser refutadas.

A implicação gerencial deste trabalho são as recomendações para que gestores das indústrias alimentícias concentrem maiores esforços no sentido de aderir ao uso de práticas gerenciais e da necessidade de serem capazes de dominarem os níveis de práticas inferiores a fim de conseguirem prosperar para os níveis superiores, para que só assim tenham um

desempenho melhor. Por isso, sugere-se que essas empresas modifiquem a orientação da sua cultura para que toda a organização contribua para implementação de práticas gerenciais de modo a melhorar tanto a eficiência interna quanto o desempenho organizacional, tornando-as mais competitiva no mercado.

Diante da relevância das práticas gerenciais no desempenho das organizações, esta dissertação produziu informações valiosas sobre o grau de utilização das práticas. Foi notado que a maioria das práticas gerenciais da escala é plenamente utilizada, entretanto, constatou-se que algumas ainda não são plenamente usadas tais como: o emprego de plano de cargos e carreiras, a adoção da ferramenta chamada AIA (Aspectos e Impactos Ambientais), a realização de programas de redução de consumo de energia e água, bem como de tratamento biológico de efluentes.

Além disso, a lucratividade e o crescimento são percebidos como aproximadamente iguais ou relativamente melhor quando comparado com a média dos concorrentes nos últimos três anos. No entanto, alguns respondentes apresentaram certa dificuldade em responder essas questões pelo fato de não fazer esse acompanhamento em relação aos seus concorrentes e muitos informaram que não sabem com precisão quem são seus concorrentes. Sobre o perfil desses respondentes, a maior parte são sócios-administradores com faixa etária acima de 45 anos e portadores de nível superior que atuam em indústrias alimentícias desde 1980.

Em relação às características das indústrias alimentícias verificou-se que a sua maioria é brasileira do segmento de fabricação de outros produtos alimentícios e de produtos amiláceos e de alimentos para animais que atuam há mais de 25 anos no mercado com uma quantidade média de empregados variando entre 20 a 99, e com uma receita operacional bruta anual média acima de R\$ 600.000.000,00 (seiscentos milhões de reais), sendo enquadradas como outro porte, pois não estão compreendidas na classificação da Receita Federal, visto que possuem receita operacional bruta anual acima de R\$ 3,6 milhões.

Algumas limitações precisam ser ressaltadas. Inicialmente, quanto à amostra pequena dada a disponibilidade dos respondentes e o fato dela não ter sido probabilística, com respostas espontâneas, concebe uma generalização com moderação para o setor alimentício e para os demais setores, uma vez que as práticas gerenciais diferem entre setores devido às suas especificidades conforme apontado em estudos anteriores. Dessa maneira, estudos futuros poderiam ser estendidos a empresas de outros segmentos de mercado e em outras regiões geográficas, com o propósito de testar a manutenção das relações testadas. Além disso, a amostra tem uma maior representatividade de indústrias alimentícias cearenses, dado ao maior esforço realizado no início da pesquisa.

Outra limitação deve-se ao fato desta dissertação não ter examinado o impacto dos mais recorrentes condicionantes à adoção de práticas gerenciais: o porte e o tempo de atuação no mercado das empresas. Neste sentido, orienta-se que pesquisas futuras examinem tanto esses como outros condicionantes à adoção de práticas gerenciais mencionadas na literatura tais como estrutura societária e qualificação dos presidentes ou dos altos executivos.

Por último, relaciona-se à mensuração do desempenho financeiro ter sido feita de forma subjetiva ao invés de objetiva, apesar de alguns estudos certificarem que, para indústrias, as medidas subjetivas são mais adequadas para avaliá-lo. Desse modo, sugere-se, em outros estudos, a busca de informações em relatórios contábeis e financeiros para alicerçar melhor sua operacionalização, bem como servir de comparação com as respostas obtidas pelos respondentes.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO. **ABIA divulga balanço do setor de alimentos e bebidas**. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=319>. Acesso em: 29 mar. 2017a.
- _____. **Números do setor - balança comercial 2016**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/balancacomercial2016.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2017b.
- _____. **Números do setor - emprego 2016**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/emprego2016.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2017c.
- _____. **Números do setor - faturamento 2016**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2016.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2017d.
- _____. **Números do setor - produção 2016**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/producao2016.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2017e.
- _____. **Relatório anual 2015**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/ABIARelatorioAnual2015.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2016.
- AGARWAL, R. *et al.* Management practices of Australian manufacturing firms: why are some firms more innovative?. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 21, p. 6496-6517, 2014.
- ANAND, G. *et al.* Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. **Journal of Operations Management**, v.27, p. 444-461, 2009.
- ANDREEVA, T.; Kianto, A. Does knowledge management really matter? linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 617-636, 2012.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 34-43, 2006.
- BAREGHEH, A. *et al.* Innovation in food sector SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 2, p. 300-321, 2012.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEAUMONT, N. Best practice in Australian manufacturing sites. **Technovation**, v. 25, n. 11, p. 1291-1297, 2005.
- BENDER, S. *et al.* Management practice, workforce selection and productivity. **National Bureau of Economic Research Working Paper n. 22101**, v.5, 2016.

BERTRAND, M.; SCHOAR, A. Managing with style: the effect of managers on firm policies. **The Quarterly Journal of Economics**, v.118, p.1169-1208, 2003.

BLACK, S.; LYNCH, L. How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. **Review of Economics and Statistics**, v. 83, n. 3, p. 434-445, 2001.

BLOOM, N. *et al.* The organization of firms across countries. **Quarterly Journal of Economics**, v. 127, n. 4, p. 1663-1705, 2012.

BLOOM, N. *et al.* Management in America. **Census Bureau Centre for Economic Studies**, v. 13, n. 1, 2013.

BLOOM, N. *et al.* The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. **Management Science**, v. 60, n. 12, p. 2859-2885, 2014.

BLOOM, N.; SADUN, R.; VAN REENEN, J. Americans do IT better: US multinationals and the productivity miracle. **The American Economic Review**, v. 102, n. 1, p. 167-201, 2012.

BLOOM, N.; SADUN, R.; VAN REENEN, J. Management as a technology?. **Harvard Business School Strategy Unit Working Paper n. 16-133**, v.5, 2016.

BLOOM, N.; SCHWEIGER, H.; VAN REENEN, J. The land that lean manufacturing forgot? Management practices in transition countries. **Economics of Transition**, v. 20, n. 4, p. 593-635, 2012.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **Quarterly Journal of Economics**, v. 122, n. 4, 2007.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Why do management practices differ across firms and countries?. **Journal of Economic Perspectives**, v. 24, n.1, p. 203-224, 2010.

BNB - Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Informe de Macroeconomia, Indústria e Serviços**, Fortaleza, v. 2, n. 6, 2014.

BOURLAKIS, M. *et al.* Firm size and sustainable performance in food supply chains: Insights from Greek SMEs. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 112-130, 2014.

BRASIL, Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 18 set. 2016a.

_____. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Cria a figura do Microempreendedor Individual - MEI e modifica partes da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa - Lei Complementar 123/2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 dez. 2008. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.htm>. Acesso em: 18 set. 2016b.

_____. **Inflação termina 2016 no menor nível em três anos.** Disponível em: <<<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/01/inflacao-termina-2016-no-menor-nivel-em-tres-anos-1>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

BRENNAN, N. M.; CONROY, J. P. Executive hubris: The case of a bank CEO. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 2, p. 172-195, 2013.

BRITO, E.P.Z.; BRITO, L.A.L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 8, n.1, 2009.

BRITO, L.; DUARTE, A.; DI SERIO, Luiz Carlos. Práticas operacionais e o desempenho: uma análise empírica de empresas paulistas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Firm performance in an extremely turbulent environment: year, industry and firm effects. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. A influência do país de origem no desempenho das empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, 2005a.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. Desempenho de empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1. Edição Especial, p. 65-85, 2005b.

CARVALHO, A. C. V. de; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 91, 2015.

CASWELL, J. A.; BREDAHL, M. E.; HOOKER, N. H. How quality management metasystems are affecting the food industry. **Review of Agricultural Economics**, v. 20, n. 2, p. 547-557, 1998.

CENFETELLI, R.; BASSELLIER, G. Interpretation of formative measurement in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 689-707, 2009.

CHAVEZ, R. *et al.* Assessing the effect of industry clockspeed on the supply chain management practice-performance relationship. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 17, n. 3, p. 235-248, 2012.

CHIN, W. How to write up and report PLS analyses. In: ESPOSITO VINZI, V. *et al.* (org.). Handbook of Partial Least Squares: Concepts, methods and applications. **Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg**, p. 655-690, 2010.

CHO, H.; PUCIK, V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **Strategic Management Journal**, v. 26, p.555-575, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Perfil do estado do Ceará**. Disponível em: <<http://perfil estados.portal da industria.com.br/estado/ce#>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. **Research methodology in strategy and management**, v. 2, n. 05, p. 259-286, 2005.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CUNHA, Neila Conceição Viana da. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas reconhecidamente inovadoras**. 2005. 165 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20022006-170931/pt-br.php>>. Acesso em: 03 ago. 2016.

DAVIES, A. J.; KOCHHAR, A. K. A framework for the selection of best practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1203-1217, 2000.

DAVIES, A. J.; KOCHHAR, A. K. Manufacturing best practice and performance studies: a critique. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 3, p. 289-305, 2002.

DELFGAAUW, J. *et al.* Management practices: are not for profits different?, **Tinbergen Institute Discussion Paper**, v. 94, n. 1, 2011.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS. **Indústria de alimentos**. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_industria_de_alimentos.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2016.

DESARBO, W. S. *et al.* Evolutionary preference/utility functions: A dynamics perspective. **Psychometrika**, v. 70, n. 1, p. 179-202, 2005.

DESS, G. G.; ROBINSON JR., R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DESSLER, G. **Human resource management**. 10. ed., Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2005.

DIAMANTOPOULOS, A.; RIEFLER, P.; ROTH, K. P. Advancing formative measurement models. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 12, p. 1203-1218, dez. 2008.

DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 269-277, 2001.

DOHRMANN, T.; PINSHAW, G. **The road to improved compliance: A McKinsey benchmarking study of tax administrations 2008-2009.** New York: McKinsey and Company, 2009.

DORA, M. *et al.* Application of lean practices in small and medium-sized food enterprises. **British Food Journal**, v. 116, n. 1, p. 125-141, 2013.

DOSI, G., NELSON, R. R., WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities.** Oxford: Harvard Business School Press, 2001.

DUARTE, A. L. de C.; DI SERIO, L. C.; BRITO, L. A. L. Operational practices and performance: an empirical analysis of Brazilian manufacturing companies. **Inspere Working Paper**, n. 172, 2009.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

EVANS, D. S. The relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries. **The Journal of Industrial Economics**, p. 567-581, 1987.

FARIAS, L. das G. Q.; GÓES, A. O. S.; SILVA JÚNIOR, A. C.. Gestão ambiental e tecnologias ambientais: práticas e benefícios em uma indústria alimentícia no sul da Bahia. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 1, p. 80-91, 2010.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ / CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS. **Ceará em comex**, dez., 2015.

FIGUEIREDO P. N. Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 3, p. 607-643, 2003.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v.48, p. 94-118, 2003.

FORT, Teresa C. *et al.* How firms respond to business cycles: the role of firm age and firm size. **IMF Economic Review**, v. 61, n. 3, p. 520-559, 2013.

FULLERTON, R. R.; MCWATTERS, C. S.; FAWSON, C. An examination of the relationships between JIT and financial performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 383-404, 2003.

GOBIS, M. A.; CAMPANATTI, R. Os benefícios da aplicação de gestão de qualidade dentro das indústrias do setor alimentício. **Revista Hórus**, v. 6, n. 1, p. 26-39, 2012.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 12-25, 2007.

_____. Country effect on firm performance: a multilevel approach. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 273-279, 2011.

GOMEZ-MEJIA, L. R. *et al.* The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 653-707, 2011.

GREEN, R. Management matters in Australia: just how productive are we?. **University of Tecnology Sydney**, v.5, nov., 2009.

GUNER, N. PARKHOMENKO, A.; VENTURA, G. Managers and productivity differences. **Barcelona Graduate School Economics Working Paper Series**, v.2, n. 861, 2015.

HAIR, J.F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6.ed. São Paulo: Bookman, 2009.

_____. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 1 abr. 2011.

HAMEL, G.; HEENE, A. **Competence-based competition**. NewYork: Wiley, 1994.

HASHIBA, L. **A colaboração com fornecedores e clientes, e sua influência no desempenho da firma: uma análise empírica na indústria brasileira de embalagens**. 2008. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2328/61060100576.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. “Strategizing: the challenges of practice perspective”. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JAYARAM, J.; AHIRE, S. L.; DREYFUS, P. Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation – a focus on total effects. **Journal of operations Management**, v. 28, n. 4, p. 345-356, 2010.

JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J. Technical note: alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 353.369, 2003.

KAFETZOPOULOS, D. P.; GOTZAMANI, K. D. Critical factors, food quality management and organizational performance. **Food Control**, v. 40, p.1-11, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KIBE, E. N.; WANJAU, K. The effect of quality management systems on the performance of food processing firms in Kenya. **Journal of Business and Management**, v. 16, n.5, p. 61-72, 2014.

KOCK, N. **WarpPLS 5.0 User Manual**. Texas: ScriptWarp Systems, 2015. Disponível em: <http://cits.tamui.edu/WarpPLS/UserManual_v_5_0.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2017.

LEMOS, R. *et al.* Management in Pakistan: first evidence from Punjab. **International Growth Centre**, v.5, n. 2, 2016.

LEMOS, R.; SCUR, D. Management practices, firm ownership, and productivity in Latin America. **CAF Working Paper**, v.5, n.7, 2012.

MACEDO, N. D. de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo: Loyola, 1994.

MAJOCCHI, A.; BACCHIOCCHI, E.; MAYRHOFER, U. Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships. **International Business Review**, v. 14, n. 6, p. 719-738, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Exportação de Alimentos**. 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/exportacao/alimentos>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Crossroads organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 698-706, 1997.

MARQUES, R. A. Padronização de práticas gerenciais no setor de alimentos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO, 25., 2008, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.

MAURO, Maurício de. **Influência da utilização de práticas de gestão operacional no desempenho de empresas do setor sucroalcooleiro no estado de São Paulo**. 2010. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8299/68080200026.pdf?sequence=1>> Acesso em: 04 ago. 2016.

MAURO, M. de.; BRITO, L. A. L. Práticas operacionais e seu efeito no desempenho financeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

MCCONNELL, J. *et al.* Management practices in substance abuse treatment programs. **Journal of Substance Abuse Treat**, v. 37, n. 1, p. 79- 89, 2009.

MCCORMACK, J.; PROPPER, C.; SMITH, S. Herding cats? management and university performance. **The Economic Journal**, v. 124, p. 534-564, 2014.

MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really?. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 15-30, 1997.

_____. What do we know about variance in accounting profitability?. **Management Science**. v. 48, n. 7, p. 834-851, 2002.

MCKENZIE, D.; WOODRUFF, C. Business practices in small firms in developing countries. **National Bureau of Economic Research Working Paper 21505**, v.5, 2015.

MCKINSEY, D. Management matters in Northern Ireland and the Republic of Ireland, **Management Matters**, mar., 2009. Disponível em:

<<http://www.delni.gov.uk/managementmatters>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

MOTA-ROTH, D.; HENDGES, G. R. **Produção textual na universidade**. São Paulo: Parábola, 2010.

MOTTA, C.; PADRÃO, L.C.; VIEIRA, J. T.; Aplicação das práticas de gestão em empresas manufatureiras de pequeno e médio porte. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV- EAESP, 2009.

NARASIMHAN, R.; SWINK, M.; KIM, S. W. An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationships: implications for capability progression. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 10, p. 1013-1033, 2005.

NEWMAN, A.; SHEIKH, A. Z. Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 3, p. 414-430, 2014.

PATEL, N. M.; DESHPANDE, V. A. Supply chain management for food processing industry – a review. **Supply Chain Management**, v. 4, n. 12, 2015.

PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, p. 730-748, 2008.

PENROSE, E. T. The theory of growth of the firm, London: **Basil Blackwell**, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 609-620, 1981.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

POWELL, T. C.; LOVALLO, D. A. N.; FOX, C. R. Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1369-1386, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p.79-81, 1990.

PSOMAS, E. L.; FOTOPOULOS, C. V. Total quality management practices and results in food companies", **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 7, p. 668-687, 2009.

PSOMAS, E. L.; KAFETZOPOULOS, D. P.; FOTOPOULOS, C. V. Developing and validating a measurement instrument of ISO 9001 effectiveness in food manufacturing SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 24, n. 1, p. 52-77, 2013.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

ROQUEBERT, J. A.; PHILIPS, R. L.; WESTFALL, P. A. Markets vs. management: what “drives” profitability? **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 653-664, 1996.

RUMELT, R. P. How much does industry matter?. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.

SADIKOGLU, E.; OLCAY, H. The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. **Advances in Decision Sciences**, v. 5, n. 2, p. 1-17, 2014.

SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M. The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of Operations Management**, v. 17, p. 393-409, 1999.

SANCHEZ, A. M.; PEREZ, M. P. Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 7, p. 681-700, 2005.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management – identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 518-532, 2004.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. **European Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 303-317, 1997.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. Towards the theory and practice of competence-based competition. In: SANCHEZ R, HEENE A, THOMAS H. **Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management**. London: Elsevier: 1996, p. 1– 35.

SARSTEDT, Marko; RINGLE, Christian M.; HAIR, Joseph F.. PLS-SEM: looking back and moving forward. **Long Range Planning**, Amsterdam, v. 47, n. 3, p.132-137, jun. 2014.
Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463011400020X>>.
Acesso em: 10 fev. 2017.

SAUAN, P. K.; BRITO, L. A. L. Gestão como fonte de vantagem competitiva e desempenho superior - um estudo no setor de embalagens. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much?. **The American Economic Review**, v. 75, n. 3, p. 341-351, 1985.

- SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; JUNTILA, M. A. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 105-117, 2002.
- SHEEHAN, M. Human resource management and performance: evidence from small and medium-sized firms. **International Small Business Journal**, p. 1-26, 2014.
- SILA, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 83-109, 2007.
- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. Critical linkages among TQM factors and business results. **International Journal & Production Management**, v. 25, n. 11, p. 1123-1155, 2005.
- SILVA, C. L. da; MORAES FILHO, R. A. de. Comportamento estratégico em matéria de gestão de TI: estudo de casos no setor atacadista de alimentos. **Produto & Produção**, v. 16, n. 4, p. 48-69, 2015.
- SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Strategy type and performance: the influence of sales force management. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 8, p. 813-829, 2000.
- SOUSA, R.; VOSS, C. A. Contingency research in operations management practices. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 697-713, 2008.
- SUMAEDI, S.; YARMEN, M. The effectiveness of ISO 9001 implementation in food manufacturing companies: a proposed measurement instrument. **Procedia Food Science**, n.3, p. 436-444, 2015.
- SYVERSON, C. What determines productivity?. **Journal of Economic Literature**, v. 49, n. 2, p. 326-365, 2011.
- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using multivariate statistics**. New York: Harper Collins College Publishers, 1996.
- TALIB, H. H. A.; ALI, K. A. M.; IDRIS, F. Critical success factors of quality management practices among SMEs in the food processing industry in Malaysia. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 1, p. 152-176, 2014.
- TEECE, D.; PISANO, G. SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- UNGAN, M. Management support for the adoption of manufacturing best practices: key factors. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 43, n. 18, p. 3803-3820, 2005.
- _____. Manufacturing best practices: implementation success factors and performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 18, n. 3, p. 333-348, 2007.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, P. R. da C.; RIBAS, J. R. **Análise Multivariada com o Uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

VOGEL, Jaime. **Pesquisa exploratória sobre práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo**. 2012. 77 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9991/Vogel%20Jaime_Disserta%C3%A7%C3%A3o%20MPA%20final.pdf?sequence=1> Acesso em: 04 ago. 2016.

VOGEL, J.; WOOD JR., T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n.2, 2012.

VOSS, A. C. Alternative paradigms for manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 5-16, 1995.

WENGER, Etienne C., SNYDER, William M. Comunidades de Prática: a fronteira organizacional. In:_____. **Harvard Business Review: Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. et al. Strategy as practice: research directions and resources. **Cambridge University Press**, 2007.

WILSON, D. D.; COLLIER, D. A. An empirical investigation of the malcolm baldrige national quality award causal model. **Decision Sciences**, v. 31, n. 2, p. 361-390, 2000.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Classificação final de cada prática gerencial por nível

ÁREAS	CÓD.	ITENS	CLASSIFICAÇÃO
Gestão de Operações	GOP1	A empresa emprega controles para a especificação, inspeção e apreciação da qualidade dos alimentos produzidos.	BÁSICAS
	GOP2	A empresa utiliza manual de padrões operacionais.	INTERMEDIÁRIAS
	GOP3	A empresa usa meta de desempenho diária e/ou mensal.	INTERMEDIÁRIAS
	GOP4	A empresa utiliza programas de gestão da qualidade e boas práticas de fabricação.	BÁSICAS
	GOP5	A empresa adota controle de validade dos alimentos estocados.	BÁSICAS
	GOP6	A empresa utiliza plano de manutenção preventiva.	BÁSICAS
	GOP7	A empresa tem uma equipe de APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) que usa a probabilidade de ocorrência e sua criticidade para avaliar e classificar cada perigo para a segurança alimentar.	INTERMEDIÁRIAS
	GOP8	A empresa utiliza as auditorias internas para confirmar as melhorias do sistema de gestão da qualidade em relação à qualidade de produtos e processos.	INTERMEDIÁRIAS
	GOP9	A empresa documenta seus procedimentos para que os riscos de segurança alimentar possam ser avaliados.	INTERMEDIÁRIAS
Gestão de Recursos Humanos	GRH1	A empresa utiliza avaliação do desempenho dos funcionários.	INTERMEDIÁRIAS
	GRH2	A empresa utiliza sistemas de recrutamento e seleção baseado nas competências requeridas.	BÁSICAS
	GRH3	A empresa emprega sistemas de benefícios e incentivos aos funcionários.	INTERMEDIÁRIAS
	GRH4	A empresa tem programas de qualidade de vida no trabalho – ex: higiene e segurança do trabalho, momentos de interação, ambiente saudável, etc.	BÁSICAS
	GRH5	A empresa emprega programas de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários.	INTERMEDIÁRIAS
	GRH6	A empresa possui um plano de cargos e carreiras dos funcionários.	INTERMEDIÁRIAS
	GRH7	A empresa dispõe de programas de ideias e sugestões para os funcionários.	INTERMEDIÁRIAS
Gestão Estratégica	GES1	A empresa adota fatores estratégicos de competição - ex.: preços competitivos, alta qualidade e variedade dos produtos, entrega rápida e confiável, etc.	INTERMEDIÁRIAS
	GES2	A empresa realiza pesquisa de mercado - ex: perfil do cliente, concorrentes e fornecedores.	INTERMEDIÁRIAS
	GES3	A empresa utiliza a gestão do conhecimento - ex: reunião para troca de experiências entre a equipe, sistema de informação gerencial, sindicato, Sebrae, software de apoio à gestão, universidades, etc.	INTERMEDIÁRIAS
	GES4	A gestão comunica sua estratégia (de produção, de qualidade e de processo), objetivos e compromisso com a qualidade para os funcionários.	BÁSICAS
	GES5	A gestão incentiva melhoria contínua visando a excelência na realização de "melhores práticas".	INOVADORAS
	GES6	A empresa desenvolve e implementa suas estratégias de mercado e planos com base em dados relativos a	INOVADORAS

		exigências de clientes e a capacidade da empresa.	
Gestão Sustentável	GSU1	A empresa elabora e divulga o relatório ambiental e / ou o relatório de sustentabilidade.	INTERMEDIÁRIAS
	GSU2	A empresa implementa o sistema de gestão ambiental com envolvimento de todos os funcionários.	INTERMEDIÁRIAS
	GSU3	A empresa utiliza um controle de poluição.	INTERMEDIÁRIAS
	GSU4	A empresa adota a ferramenta chamada AIA (Aspectos e Impactos Ambientais).	INTERMEDIÁRIAS
	GSU5	A empresa realiza programas de redução de consumo de energia com uso de fontes alternativas.	INOVADORAS
	GSU6	A empresa possui estação de tratamento de água (ETA) e efluentes (ETE).	INTERMEDIÁRIAS
	GSU7	A empresa trabalha a ecoeficiência (ex: redução de energia e matérias-primas, realiza reciclagem, entre outras).	INOVADORAS
Gestão Financeira	GF11	A empresa faz a análise das demonstrações financeiras.	BÁSICAS
	GF12	A empresa faz o controle de fluxo de caixa por meio de sistema de informação integrado.	BÁSICAS
	GF13	A empresa faz uma análise do retorno do capital investido, sobre os ativos e sobre o patrimônio líquido.	INTERMEDIÁRIAS
	GF14	A empresa verifica a capacidade financeira antes da aquisição de novos investimentos.	INTERMEDIÁRIAS
	GF15	A empresa adota orçamento como controle gerencial e dispõe de centro de custos.	BÁSICAS
Gestão da Inovação	GIN1	A empresa coloca a inovação e tecnologia da informação no planejamento estratégico.	INOVADORAS
	GIN2	A empresa desenvolve e implanta novas tecnologias.	INOVADORAS
	GIN3	A empresa explora a tecnologia da informação para melhorar o desenvolvimento de produtos/processos.	INTERMEDIÁRIAS
	GIN4	A empresa lança novos produtos em novos mercados.	INOVADORAS
Gestão de Relacionamento com clientes e fornecedores	GCF1	A empresa adota um sistema de gerenciamento da relação com os clientes.	INTERMEDIÁRIAS
	GCF2	A empresa realiza pesquisas de satisfação do cliente.	BÁSICAS
	GCF3	A empresa adota uma boa relação de parceria com os seus fornecedores.	BÁSICAS
	GCF4	A empresa utiliza a qualidade do produto, o cumprimento de entrega e o preço como os principais critérios de avaliação e seleção de fornecedores.	INTERMEDIÁRIAS

APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados (questionário)



Universidade Estadual do Ceará
Centro de Estudos Sociais Avançados – CESA
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração

Este questionário tem por finalidade levantar informações referentes à influência das práticas gerenciais no desempenho das indústrias alimentícias brasileiras. Todos os dados coletados terão fins estritamente acadêmicos. Suas respostas são anônimas e confidenciais. Agradecemos antecipadamente sua participação.

Parte I – Práticas Gerenciais

1. Por favor, em cada uma das afirmações dos quadros a seguir, marque com **X** o item que corresponde ao grau de utilização das práticas gerenciais em sua empresa, considerando a legenda a seguir.

1	2	3
Não usa	Usa eventualmente	Usa plenamente

		1	2	3
Gestão de Operações	A empresa emprega controles para a especificação, inspeção e apreciação da qualidade dos alimentos produzidos.	1	2	3
	A empresa utiliza manual de padrões operacionais.	1	2	3
	A empresa usa meta de desempenho diária e/ou mensal.	1	2	3
	A empresa utiliza programas de gestão da qualidade e boas práticas de fabricação.	1	2	3
	A empresa adota controle de validade dos alimentos estocados.	1	2	3
	A empresa utiliza plano de manutenção preventiva.	1	2	3
	A empresa tem uma equipe de APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) que usa a probabilidade de ocorrência e sua criticidade para avaliar e classificar cada perigo para a segurança alimentar.	1	2	3
	A empresa utiliza as auditorias internas para confirmar as melhorias do sistema de gestão da qualidade em relação à qualidade de produtos e processos.	1	2	3
	A empresa documenta seus procedimentos para que os riscos de segurança alimentar possam ser avaliados.	1	2	3
Gestão de Recursos Humanos	A empresa utiliza avaliação do desempenho dos funcionários.	1	2	3
	A empresa utiliza sistemas de recrutamento e seleção baseado nas competências requeridas.	1	2	3
	A empresa emprega sistemas de benefícios e incentivos aos funcionários.	1	2	3
	A empresa tem programas de qualidade de vida no trabalho – ex: higiene e segurança do trabalho, momentos de interação, ambiente saudável, etc.	1	2	3

	A empresa emprega programas de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários.	1	2	3
	A empresa possui um plano de cargos e carreiras dos funcionários.	1	2	3
	A empresa dispõe de programas de ideias e sugestões para os funcionários.	1	2	3
Gestão Estratégica	A empresa adota fatores estratégicos de competição - ex.: preços competitivos, alta qualidade e variedade dos produtos, entrega rápida e confiável, etc.	1	2	3
	A empresa realiza pesquisa de mercado - ex: perfil do cliente, concorrentes e fornecedores.	1	2	3
	A empresa utiliza a gestão do conhecimento - ex: reunião para troca de experiências entre a equipe, sistema de informação gerencial, sindicato, Sebrae, software de apoio à gestão, universidades, etc.	1	2	3
	A gestão comunica sua estratégia (de produção, de qualidade e de processo), objetivos e compromisso com a qualidade para os funcionários.	1	2	3
	A gestão incentiva melhoria contínua visando a excelência na realização de "melhores práticas".	1	2	3
	A empresa desenvolve e implementa suas estratégias de mercado e planos com base em dados relativos a exigências de clientes e a capacidade da empresa.	1	2	3
Gestão Sustentável	A empresa elabora e divulga o relatório ambiental e / ou o relatório de sustentabilidade.	1	2	3
	A empresa implementa o sistema de gestão ambiental com envolvimento de todos os funcionários.	1	2	3
	A empresa utiliza um controle de poluição.	1	2	3
	A empresa adota a ferramenta chamada AIA (Aspectos e Impactos Ambientais).	1	2	3
	A empresa realiza programas de redução de consumo de energia com uso de fontes alternativas.	1	2	3
	A empresa possui estação de tratamento de água (ETA) e efluentes (ETE).	1	2	3
Gestão Financeira	A empresa trabalha a ecoeficiência (ex: redução de energia e matérias-primas, realiza reciclagem, entre outras).	1	2	3
	A empresa faz a análise das demonstrações financeiras.	1	2	3
	A empresa faz o controle de fluxo de caixa por meio de sistema de informação integrado.	1	2	3
	A empresa faz uma análise do retorno do capital investido, sobre os ativos e sobre o patrimônio líquido.	1	2	3
	A empresa verifica a capacidade financeira antes da aquisição de novos investimentos.	1	2	3
Gestão da Inovação	A empresa adota orçamento como controle gerencial e dispõe de centro de custos.	1	2	3
	A empresa coloca a inovação e tecnologia da informação no planejamento estratégico.	1	2	3
	A empresa desenvolve e implanta novas tecnologias.	1	2	3
	A empresa explora a tecnologia da informação para melhorar o desenvolvimento de produtos/processos.	1	2	3
Gestão de Relacionamento com clientes e fornecedores	A empresa lança novos produtos em novos mercados.	1	2	3
	A empresa adota um sistema de gerenciamento da relação com os clientes.	1	2	3
	A empresa realiza pesquisas de satisfação do cliente.	1	2	3
	A empresa adota uma boa relação de parceria com os seus fornecedores.	1	2	3
	A empresa utiliza a qualidade do produto, o cumprimento de entrega e o preço como os principais critérios de avaliação e seleção de fornecedores.	1	2	3

Parte II – Medidas de Desempenho Financeiro

2. A seguir, marque com X o item que corresponde ao seu grau de percepção sobre o desempenho financeiro da sua empresa em relação à média de seus concorrentes nos últimos 3 anos.

1	2	3	4	5
Totalmente Pior	Parcialmente Pior	Aproximadamente Igual	Parcialmente Melhor	Totalmente Melhor

Lucro líquido sobre faturamento.	1	2	3	4	5
Lucro líquido sobre ativos totais.	1	2	3	4	5
Geração de caixa sobre faturamento.	1	2	3	4	5
Crescimento do faturamento.	1	2	3	4	5
Crescimento do volume de produção.	1	2	3	4	5

Parte III – Caracterização do Respondente

- **Idade:** () 18 a 25 anos () 36 a 45 anos () mais de 56 anos
 () 26 a 35 anos () 46 a 55 anos

- **Sexo:** () Feminino () Masculino

• **Escolaridade:**

- () Fundamental () Superior Completo () Pós-Doutorado
 () Médio () Pós-graduação/MBA
 () Superior Incompleto () Mestrado

- **Setor que atua na empresa:** _____

• **Função:**

- () Presidente/Sócio- proprietário () Diretor () Coordenador/Supervisor
 () Sócio-administrador () Gerente () Outra (por favor, especificar): _____

- **Data de ingresso na empresa (mês/ano):** _____/_____

Parte IV – Caracterização da Empresa

- **Nacionalidade:** () Empresa brasileira () Empresa multinacional

• **Estado:**

- () AC () AL () AP () AM () BA
 () CE () DF () ES () GO () MA
 () MT () MS () MG () PA () PB
 () PR () PE () PI () RJ () RN
 () RS () RO () RR () SC () SP

