5th International Conference on Information Systems and Technology Management
5º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistema de Informação
De 04 a 06 de Junho de 2008 - São Paulo - Brasil

PS-947

ADOPTION AND PERCEPTION OF THE STANDARDIZED MANAGERIAL PRACTICES: A COMPARATIVE ANALYSIS AMONG EXEMPTED COMPANIES AND NO EXEMPTED OF THE SECTION OF FOODS OF GREAT VITÓRIA

Ronaldo A. Marques (Faculdade Estácio de Sá – Vitória, ES, Brasil) - ronaldomarques@es.estacio.br
Ricardo Daher Oliveira (Faculdade Estácio de Sá – Vitória, ES, Brasil) - ricardo@fucape.br

This article is investigated the researched companies adopt standardized managerial practices and also the degree of perception of importance of use of those managerial practices. With to growing competitiveness among the organizations, it has been waking up great interest the job of managerial practices that you/they can contribute to the development of strategies that you/they guarantee the satisfaction of the customers' needs and the survival of the business. The study identifies and it compares administrative practices used by exempted companies and no exempted in the feeding segment. The sample is composed of fifty five (55) companies, being twenty-four (24) exempted companies and thirty and a (31) companies no exempted located in the Municipal districts of Vitória and Vila Velha in Espírito Saint State. In general, the results suggest that the exempted companies present larger index of adoption of the managerial practices investigated than the companies no exempted. However the results indicate that it is not correct to affirm that those exempted companies present a larger perception of usefulness of the managerial practices that the companies no exempted.

Keyword: Managerial practices, standardization, franchise companies and companies no franchises

ADOÇÃO E PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS PADRONIZADAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS FRANQUEADAS E NÃO FRANQUEADAS DO SETOR DE ALIMENTOS DA GRANDE VITÓRIA

Este artigo investiga se as empresas pesquisadas adotam práticas gerenciais padronizadas e também o grau de percepção de importância de uso dessas práticas gerenciais. Com a crescente competitividade entre as organizações, tem despertado grande interesse o emprego de práticas gerenciais que possam contribuir para o desenvolvimento de estratégias que garantam a satisfação das necessidades dos clientes e a sobrevivência do negócio. O estudo identifica e compara práticas administrativas usadas por empresas franqueadas e não franqueadas no segmento de alimentação. A amostra está composta de cinqüenta e cinco (55) empresas, sendo vinte e quatro (24) empresas franqueadas e trinta e uma (31) empresas não franqueadas localizadas nos Municípios de Vitória e Vila Velha no Estado do Espírito Santo. De um modo geral, os resultados sugerem que as empresas franqueadas apresentam maior índice de adoção das práticas gerenciais investigadas do que as empresas não franqueadas. No entanto os resultados indicam que não é correto afirmar que essas empresas franqueadas apresentam uma maior percepção de utilidade das práticas gerenciais que as empresas não franqueadas.
Palavras-chave: Práticas gerenciais, padronização, empresas franqueadas e empresas não franqueadas.

1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura de mercado, onde o processo de globalização promoveu o acirramento da concorrência entre as empresas, as organizações tem procurado rever continuamente seus processos e o modelo de gestão praticado.

Práticas gerenciais tradicionais não correspondem mais às necessidades de melhor desempenho na oferta de produtos e na prestação de serviços. Estas mudanças têm trazido ameaça à sobrevivência das empresas pelos mais variados motivos.

A velocidade com que surgem novos produtos, processos e serviços tornam os mercados cada vez mais dinâmicos. Cada vez mais as empresas precisam lidar com períodos de tempo menores para desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades de seus clientes. A dinâmica de mercado leva as empresas a desenvolverem ações e adotarem práticas gerenciais padronizadas a fim de manter sua posição competitiva no mercado (CUNHA, 2005).

A escolha em estudar as práticas gerenciais padronizadas nas empresas, se deve a inúmeras afirmativas na literatura encontrada sobre esse assunto, que demonstram que o segmento de alimentação tem se desenvolvido em um ambiente cada vez mais competitivo e precisa continuamente rever suas práticas gerenciais. Assim, um problema crucial das organizações, qual seja, o de encontrar soluções para seu desenvolvimento através de procedimentos diversos, leva à necessidade de uma pesquisa e uma análise para identificar as estratégias utilizadas que garantem a sobrevivência do negócio.

Verificou-se interessante estudar o segmento de alimentação, pois este segmento tem por característica a garantia de qualidade da comida para manter seus clientes e que, segundo a Associação Brasileira de Franchising – ABF (2005) vem se expandindo muito nos últimos anos.

O segmento de alimentação tem peso crescente na economia brasileira e consolida-se como grande gerador de empregos, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising – ABF (2007). De forma específica, o setor de *franchising* mantém o ritmo de crescimento superior a 10%.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (2005), franchising é uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços. É considerado um método seguro e eficaz para uma empresa que deseja ampliar operações com baixo investimento quanto para uma pessoa que sonha ser dona de seu próprio negócio.

Os dados registram crescimento de 11% em 2006, o que representa um faturamento de quase R$ 40 bilhões. Entre os setores que mais se destacaram estão o de Alimentação, com um acréscimo de 26% no faturamento, Veículos com 24,5% e Acessórios Pessoais e Calçados, com 22,4%.

Ao analisar o desempenho do *franchising* brasileiro nos últimos, percebeu-se que esse segmento apresentou um crescimento acentuado no segmento entre os anos de 2005 e 2006 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF, 2007).

Os dados levantados pela Associação Brasileira de Franchising – ABF (2007) registraram um faturamento de R$ 39,8 bilhões do setor, no ano passado, atingindo um crescimento de 11% em relação ao registrado em 2005, muito próximo aos 12% projetados. O número de redes também registrou acréscimo, passando de 971 em 2005, para 1.013 em 2006, um aumento de 4,3%. Além disso, houve um incremento no número de unidades franqueadas, passando de 61,4 mil para mais de 62,5 mil. Em 2006, o sistema de *franchising* criou 11 mil novos postos de trabalho, totalizando atualmente 564 mil empregos e se consolida como um dos principais setores da economia brasileira.

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising – ABF (2007), o crescimento recorde no segmento de Alimentação, comparado aos últimos cinco anos, é explicado pelo ganho de renda das pessoas e o aumento no nível de refeições realizadas fora de casa, que antes eram mais comuns nas capitais, e agora atingem também as cidades do interior, além do aumento de 5% no número de unidades de franquias desse setor.

Tabela 1: Desempenho do *franchising* brasileiro: faturamento em R$ milhões:

SEGMENTO		FATURAMENTO (R$/MILHÕES)		
		2005	2006	Variação
1	Acessórios Pessoais e Calçados	1.198	1.466	22,4%
2	**ALIMENTAÇÃO**	**5.073**	**6.390**	**26,0%**
3	Educação e Treinamento	4.603	4.458	-3,2%
4	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	6.088	6.093	0,1%
5	Fotos, Gráficas e Sinalização	1.254	1.331	6,1%
6	Hotelaria e Turismo	683	778	13,9%
7	Informática e Eletrônicos	470	568	20,9%
8	Limpeza e Conservação	504	541	7,3%
9	Móveis, Decoração e Presentes	1.951	1.945	-0,3%
10	Negócios, Serviços e Outros Varejos	10.288	11.899	15,7%
11	Veículos	1.414	1.760	24,5%
12	Vestuário	2.294	2.581	12,5%
Total		35.820	39.810	11,1%

Tabela 2: Desempenho do *franchising* brasileiro: número de unidades:

SEGMENTO		UNIDADES (franqueadas + próprias)		
		2005	2006	Variação
1	Acessórios Pessoais e Calçados	1.498	1.630	8,8%
2	**ALIMENTAÇÃO**	**6.011**	**6.328**	**5,3%**
3	Educação e Treinamento	10.726	10.619	-1,0%
4	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	10.003	10.419	4,2%
5	Fotos, Gráficas e Sinalização	1.916	1.941	1,3%
6	Hotelaria e Turismo	353	358	1,4%
7	Informática e Eletrônicos	1.300	1.342	3,2%
8	Limpeza e Conservação	1.770	1.745	-1,4%
9	Móveis, Decoração e Presentes	2.181	2.094	-4,0%
10	Negócios, Serviços e Outros Varejos	19.633	19.703	0,4%
11	Veículos	3.715	3.686	-0,8%
12	Vestuário	2.352	2.719	15,6%
Total		61.458	62.584	1,8%

Tabela 3: Desempenho do *franchising* brasileiro: número de redes:

SEGMENTO		REDES		
		2005	2006	Variação
1	Acessórios Pessoais e Calçados	50	55	10,0%
2	**ALIMENTAÇÃO**	**182**	**197**	**8,2%**
3	Educação e Treinamento	129	143	10,9%
4	Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	166	170	2,4%
5	Fotos, Gráficas e Sinalização	14	16	14,3%
6	Hotelaria e Turismo	11	13	18,2%
7	Informática e Eletrônicos	39	46	17,9%
8	Limpeza e Conservação	38	43	13,2%
9	Móveis, Decoração e Presentes	65	60	-7,7%
10	Negócios, Serviços e Outros Varejos	116	106	-8,6%
11	Veículos	42	45	7,1%
12	Vestuário	119	119	0,0%
Total		971	1.013	4,3%

Vários trabalhos foram realizados anteriormente e chamam a atenção para uso das práticas gerenciais nas organizações.

Autores como Daher & Schiehll (2007) apontam a importância que ter qualidade passou a significar que a organização tem os pré-requisitos básicos para atender as expectativas do negócio. Macedo-Soares & Lucas (1996) investigaram as práticas gerenciais de 100 empresas líderes em qualidade com certificação ISO 9001:2000 no Brasil para verificar como suas práticas gerenciais de qualidade estavam sendo utilizadas e quais seriam os maiores obstáculos à sua eficácia. Dois prêmios de qualidade também trazem grandes contribuições. O Prêmio *Malcolm Baldrige,* nos Estados Unidos tem como objetivo reconhecer as organizações que apresentam um desempenho de excelência e visem a promover a qualidade de seus produtos e serviços e à satisfação de seus clientes. Nesta mesma linha, o Premio Nacional da Qualidade brasileiro utiliza um roteiro de avaliação dos processos operacionais semelhante ao premio *Malcolm Baldrige.* Zanqueto Filho (1994) estudou práticas gerenciais em pequenas empresas verificando os estilos de planejamento e procurando identificar se existia despreparo gerencial dos empreendedores em relação à elaboração de um planejamento estratégico. Em outro estudo, Kappel (2003) investigou as práticas gerenciais das novas Empresas de Base Tecnológica no Estado de Santa Catarina – Brasil. Cunha (2005) estudou as práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação nas empresas consideradas inovadoras.

De uma forma geral, estes estudos buscaram associar o sucesso das organizações com o nível de utilização de práticas gerenciais e vêm ganhando espaço no mercado e no meio acadêmico.

Diante do exposto, percebe-se a importância de se realizar uma pesquisa no segmento de alimentação para verificar o uso e a adoção de práticas gerencias.
Mas a adoção de práticas gerenciais padronizadas pode fazer a diferença, como afirma Nazaré (2007): em ambientes de crescente concorrência, as empresas buscam ter um posicionamento estratégico de acordo com o mercado, mas também com seus recursos. Assim, a escolha de uma estratégia leva a empresa a determinar que caminho pretenda seguir e quais ferramentas utilizarem para competir no mercado.

Segundo Simom (1979, p.1), a administração é ordinariamente definida como uma técnica de conseguir realizar as coisas, dando por esta razão ênfase especial aos métodos e processos que visam assegurar uma ação, ao mesmo tempo em que se formulam princípios com o objetivo de promover uma ação concatenada por parte de um grupo de indivíduos.

Nesse contexto, considerando a delimitação da pesquisa, o presente artigo define como pergunta: **Como a adoção e a percepção de importância das práticas gerenciais determinam a padronização nas organizações?**

O objetivo é analisar se o uso e a percepção de uso das práticas gerenciais determinam a padronização de processos entre as empresas franqueadas e não franqueadas no segmento de alimentação da Grande Vitória.

Deforma específica, verificar a adoção e a freqüência de uso de práticas gerenciais; a percepção de uso das práticas gerenciais entre as empresas pesquisadas; apresentar um modelo que possibilite comparar as práticas gerenciais entre as empresas pesquisadas e analisar os resultados através de procedimentos estatísticos.

Em relação à amostra, não é objetivo desse artigo abordar o segmento de alimentação como um todo, e sim analisar apenas uma amostra (55 empresas) desse segmento.

Vale destacar outra limitação importante: a formação acadêmica dos respondentes. Apesar de ocuparem cargo de gerência nas empresas visitadas, a maioria não possui curso superior. Das vinte e quatro empresas franqueadas, 70,8% dos gestores possuem ensino médio, 12,5% possuem ensino superior, 8,3% possuem superior incompleto e 0,4% possuem pós-graduação. Por outro lado, das trinta e uma empresas não franqueadas, 80,6% dos gerentes possuem ensino médio, 12,9% possuem curso superior e 6,45% possuem superior incompleto. Ou seja, no geral, 80% dos respondentes possuem ensino médio.

É importante destacar também, que o método utilizado para coleta de dados foi através de um questionário aplicado na entrevista de campo. Assim, os dados apurados e analisados refletem apenas o pensamento dos gestores das empresas visitadas.

2. A ORGANIZAÇÃO COMO ESPAÇO SOCIAL

É essencial para a sobrevivência da organização a disposição das pessoas em cooperar, a habilidade em comunicar, a existência e a aceitação do propósito ressaltou Barnard (1971, p.14, 38) em seus estudos.

Neste contexto, a função do executivo da empresa possui papel fundamental. Blau & Scott (1970, p.190) afirmaram que um dos modelos de administração via a administração como uma "liderança executiva" e focalizava tais funções como definir objetivos, estabelecer políticas e inspirar esforços.

Organizações são importantes na vida das pessoas que nela trabalham, destacaram March & Simom (1975, p.18), pois passam mais de um terço das horas acordadas dentro delas. Para a maioria das pessoas, as organizações formais representam um dos principais elementos do ambiente. As organizações têm reflexo bem maior no comportamento das pessoas do que se deduz da simples verificação do tempo de permanência diária

A administração é ordinariamente definida como a arte de conseguir realizar as coisas, dando por esta razão ênfase especial aos métodos e processos que visam assegurar uma ação positiva, ao mesmo tempo em que se formulam princípios com o objetivo de

promover uma ação concatenada por parte de um grupo de indivíduos. Simom (1979, p.1) acreditavam que seria necessário incluir tanto princípios que assegurassem decisões corretas, como princípios que assegurassem uma ação efetiva.

Certamente, a aplicação desses pontos de vista a situações específicas constitui, certamente, uma arte que exige grande habilidade, discernimento e força moral.

Muitos gerentes acreditam que os empregados, por causa de sua natureza humana, desejam trabalhar o menos possível, não se responsabilizam pelo desacerto e pelo desperdício, pedem sempre maiores salários e vantagens, resistem às mudanças e demonstram cada vez menor lealdade para a companhia e o sistema de livre iniciativa.

Para Argyrs (1969, p.136), a lógica da organização formal levava a direção a supor que as únicas relações entre o pessoal da empresa a serem consideradas são as definidas nos organogramas e manuais de administração; que o comportamento do pessoal nas empresas é determinado pelo raciocínio lógico; que os subordinados só farão aquilo que o objetivo e as circunstâncias da organização exigem, mediante incentivos lógicos e um sistema de comunicações bem inteligível; que ao administrador compete resolver o problema; que o meio de fazer com que aconteça o que deve acontecer é través da autoridade emanada da condição de líder, que poderá recorrer à persuasão ou à coerção, se necessário; e que os empregados do escalão inferior agiriam diferentemente se compreendessem os problemas econômicos da empresa.

Para combater a redução na produtividade, Argyrs (1969, p.143-144) observou que os administradores adotaram controles para a especificação, inspeção e apreciação cuidadosas da qualidade e quantidade da atividade de cada empregado. Ele acreditava que era necessário retirar dos empregados a responsabilidade pelos seus métodos de trabalho, determinando os melhores métodos, procedimentos, e critérios para em seguida instruir o empregado segundo essas práticas, ou seja, deve-se dizer ao agente não só "o que fazer", mas também o "como fazer" e "que equipamento" usar.

Todas as atividades de qualquer empreendimento são iniciadas e determinadas pelas pessoas que o compõem, que dele fazem parte. Para Likert (1975, p. 9) a maioria das empresas hoje em dia baseia seus métodos e normas operacionais em teorias organizacionais, elaborados por técnicos especializados e que podem ser substituídos a partir do momento que suas idéias ficam abandonadas. Todavia, de todas as tarefas administrativas, dirigir o componente humano é a mais importante, já que tudo o mais depende dele e da forma como ele desempenhe suas atividades.

Blau & Scott (1970, p.14-19) definiram o termo "organização social", como às maneiras, nas quais, a conduta humana se organiza socialmente, isto é, às regularidades observadas no comportamento das pessoas, regularidades essas mais devidas às condições sociais, nas quais essas pessoas se encontram, do que às suas características fisiológicas ou psicológicas como indivíduo.

É impossível compreender a natureza de uma organização formal sem investigar as redes de relações informais e as normas extra-oficiais, assim como a hierarquia formal de autoridade e as regras oficiais, pois os padrões formalmente instituídos e aqueles que aparecem informalmente se entrelaçam.

O princípio de coordenação do trabalho, segundo Miranda (1978, p. 80) é a combinação ordenada do esforço do grupo a fim de obter unidade e ação na realização do objeto comum.

Segundo Motta (2002, p. 421) um conjunto de regras e estrutura burocrática ajuda os indivíduos a organizar o seu cotidiano, as suas relações interpessoais e o seu tempo, fornecendo-lhes um caminho seguro no qual eles se apóiam e baseiam suas vidas. Mudanças nessas estruturas e regras produzem medo e ansiedade, uma vez que eles devem aprender novas formas de convivência e trabalho, reorganizando suas representações mentais e afetividade.

2.1 O conflito nas organizações formais

Para March & Simom (1975, p.160-168) cada membro pode avaliar as alternativas que se oferecem à organização. A dificuldade na tomada de decisão é pelo menos em parte, função das normas que regem o processo decisório na organização. Faz diferença se o grupo opera segundo regras ditatoriais, majoritárias ou de unanimidade.

Os conflitos podem aparecer por problemas decisórios, que, no começo, são basicamente intra-individuais, isto é, inerentes ao próprio indivíduo.

Parece haver uma relação de mútua dependência entre conflito e mudança, dentro das organizações formais, sinalizaram Blau & Scott (1970, p. 273). As mudanças na estrutura social, muitas vezes precipitam conflitos, e os conflitos tendem a gerar inovações.

Os estudos de Argyrs (1969, p. 52-89) chamaram à atenção que o conflito geralmente ocorre quando uma pessoa deseja fazer duas coisas de que goste com a mesma intensidade, mas só é possível fazer uma. Isso pode levar o indivíduo à frustração por não levá-lo a superar um obstáculo para se atingir um objetivo e conseqüentemente, reduzirem a sua eficiência.

Para Etzioni (1973, p. 68-69) é necessário visualizar a organização como uma unidade social complexa, onde muitos grupos sociais se interagem. Os interesses da administração e dos operários freqüentemente entram em conflito. Isto ocorre, em grande parte, porque o esforço da administração para fazê-los trabalhar é fundamentalmente alienador para o operário. Porém existem muitas maneiras para tornar o trabalho mais agradável, mas nenhuma que o torne satisfatório num sentido absoluto.

Na prática, quando se estabelecem planos de incentivo, pensa-se que as pessoas querem dinheiro e que, para ganharem mais, trabalharão com mais afinco destacou Barnard (1971, p. 24-35). Caso os argumentos dos patrões não convençam os trabalhadores que os bônus de estímulo são inalteráveis por muito que produzam, um bom plano de estímulo individual poderá permitir um aumento moderado de produtividade, mas também poderá ser causa de várias atitudes de defesa, restrição deliberada do rendimento do trabalho, sonegação da produção, falsificação de registros, reclamações contra médias e padrões de produtividade, ou seja, o oposto do que se pretende alcançar.

Quando o sistema institucional é considerado como a barreira à satisfação de objetivos legitimizados, Merton (1970, p. 230) acreditava que estava preparado o palco para a rebelião como reação adaptativa.

A origem fundamental dos dilemas da organização é o emparelhamento incompleto das personalidades dos participantes com seus papéis na organização. Em seus estudos, Etzioni (1973, p.119-120) afirmou que é bem provável que o dilema estrutural mais importante seja a tensão inevitável imposta à organização pela utilização do conhecimento.

Todas as unidades sociais utilizam o conhecimento, mas as organizações utilizam conhecimento e os fazem de maneira mais sistemática que as outras unidades sociais. O

problema é criar e utilizar o conhecimento sem minar a organização. Uma das formas de utilizar o conhecimento nas organizações, não apenas pelos objetivos que procuram atingir, ocorre quando o conhecimento é criado, aplicado e mantido ou comunicado.

2.2 A padronização como forma de redução de conflitos

Aceitar uma prática costumeira e antiga nem sempre a torna verdadeira. A prática continuada nem sempre é a melhor, como nem sempre é melhor o uso e a aplicação pela maioria das pessoas de determinado procedimento.

Ao decidir qual a melhor alternativa e que práticas empregar, o administrador deve fazer um exame profundo dos objetivos a alcançar, a quantificação dos dados, o raciocínio bem expresso, são elementos que podem aprimorar muito a arte de administrar. Mas em ambientes complexos e interdependentes, é necessário um permanente exercício da autocrítica e o estabelecimento de mecanismos de *feedback* (retroalimentação) que mostrem os erros e acertos da ação gerencial e das práticas gerenciais na gestão das mudanças e no tratamento do conflito (CUNHA, 2005).

De acordo com Motta (1978, p. 310) padrão é tudo aquilo que é tomado como uma unidade de referência; poder ser um formato, tipo, exemplo ou combinação de condições aceitas como certas e perfeitas e admitidas com uma base de comparação. Padronização pode ser definida como a unificação de métodos, práticas e técnicas empregados na manufatura, na construção e no uso de materiais, máquinas e produtos.

Em relação a materiais, Motta (1978, p. 310-311) afirmou que a padronização é a determinação técnica das características dos produtos mais adequada às possibilidades de fabricação e às exigências do consumo, visando estimular para cada qual qualidade, forma, peso, dimensões, composição, grau de resistência e acabamento. É um conjunto de critérios, adotados cientificamente, para definir as características ideais dos produtos.

Dentro desse contexto Falconi (1992, p.1) sinaliza que a preocupação atual da alta administração das empresas tem sido desenvolver sistemas administrativos suficientemente fortes e ágeis de tal forma a garantir a sobrevivência das empresas.

Gerenciar pela qualidade é gerenciar pela sobrevivência à competição internacional sinaliza Falconi (1992, p.22). É uma operação de guerra comercial. Para isso, é preciso manter sobre controle e analisar e os processos, padronizando e estabelecendo itens de controle de forma a evitar que conflitos ocorram, ou seja, que o processo seja replanejado.

Para Falconi (1999, p. 5-10) nas empresas modernas a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais. Nas raras empresas que se consideram padronizadas, este assunto tem sido relegado aos técnicos, quando de fato é um encargo essencialmente gerencial. Questões importantes no gerenciamento de sistemas nos levam a perguntar como iremos ao mesmo tempo alinhar hardware (equipamentos, materiais, produtos etc.), software (procedimentos, técnicas etc.) e homem (habilidade, comportamento, motivação) para minimizar os conflitos. A resposta passará inevitavelmente pela padronização, da qual decorrem a educação, o treinamento e a delegação.

Segundo Falconi (1999, p. 5-10) gerenciamento por sistemas visa construir um processo sem problemas, de tal maneira a aperfeiçoar constantemente o sistema.

A padronização é à base do gerenciamento da rotina do dia a dia de uma empresa. Só é possível manter o domínio tecnológico de um sistema através da padronização. A

consciência do conceito de domínio tecnológico deixa claro que os padrões é a base para o treinamento no trabalho e sem padronização fica difícil imaginar o treinamento funcional.

Apesar da responsabilidade pela padronização ser do gerente, não existe padronização sem o envolvimento de todas as pessoas da empresa. Torna-se necessário que as pessoas pratiquem o controle dos processos, através de padrões mensuráveis visando atender às necessidades e desejos dos clientes.

Para garantir o cumprimento dos padrões Falconi (1999, p. 75-79) aponta três pontos importantes:

- Os padrões devem ser viáveis de serem obedecidos e fáceis de serem obedecidos;
- O papel importante do chefe como professor deve ser reconhecido;
- A educação e treinamento devem ser conduzidos de tal forma a satisfazer o objetivo de que o operador seja o mais competente do mundo em sua função.

Obedecer aos padrões não é a única obrigação do operador na rotina do dia a dia. Ele deve também ser treinado a relatar todas as anomalias que perceber tanto as boas quanto as ruins. Cabe ao supervisor verificar se os operadores estão seguindo os padrões conforme foram treinados e não ficar policiando seus subordinados (FALCONI, 1999).

2.3 A padronização de práticas gerenciais nas organizações

Ao pesquisar a organização social Bake (1966, p. 35-104) procurou definir quais seriam as principais classes de atividades seriam necessárias para a sobrevivência, a preservação da integridade total, a manutenção de equilíbrio (isto é, um saldo favorável de produção em relação ao consumo), o desenvolvimento da energia e poder para operação eficiente e o cumprimento da função para qual uma organização foi criada.

Para Bake (1966), uma organização social é um sistema contínuo de atividades humanas diferenciadas e coordenadas, que usa, transforma e adapta um conjunto específico de recursos humanos, materiais, financeiros, ideológicos e naturais em um todo, que visa solucionar problemas na satisfação de específicas necessidades humanas, na interação com outros sistemas de atividades humanas e recursos no seu ambiente. As atividades parecem ser essenciais para que os objetivos possam ser atingidos, haja vista que a consecução destes é seriamente ameaçada se tais atividades são desempenhadas de forma ineficaz e será de todo impossível se as atividades não forem desempenhadas.

ATIVIDADES	PRÁTICAS	OBJETIVOS
1 - Identificação	• Integridade total da organização	São atividades para a definição, esclarecimento, confirmação e para simbolizar a imagem da integridade total da organização, incluindo a sua função e os aspectos principais que a distinguem das demais organizações.
2 - Perpetuação	• Atividades de pessoal • Atividades de serviço • Atividades financeiras • Atividades pensantes • Atividades de conservação	São atividades para adquirir, manter, transformar, desenvolver e renovar os recursos básicos empregados pelos agentes da organização na performance de seu trabalho pela organização.
3 - Fluxo de trabalho	• Atividades de produção • Atividades de distribuição	São atividades para criar ou produzir, isto é, o produto ou serviço que atende às necessidades humanas e que cabe à organização suprir e distribuir vantajosamente para a contínua operação intrínseca da própria organização.
4 - Controle	• Atividades diretivas • Atividades motivadoras • Atividades de avaliação • Atividades de comunicação	São atividades que asseguram e controlam a performance, coordenação e a focalização na função da organização de todas as atividades executadas por agentes e equipamentos da organização.
5 -Homoestáticas (sinérgicas)	• Atividades de identificação • Perpetuar recursos básicos empregados • Produzir e distribuir o produto ou o serviço ofertado • Controlar atividades e assegurar o seu funcionamento	São atividades que servem para estabilizar e vitalizar a organização. Representam combinações das outras atividades e o seu caráter é sinérgico. Procura manter o equilíbrio dinâmico, consistente com a constituição da organização em face das condições e mudanças internas e externas, que se não forem controladas podem comprometer a viabilidade da organização.

Quadro 1: Atividades necessárias a uma organização.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bake (1966, p. 35-104)

Daher & Schiehll (2007, p.1) chamaram a atenção que ter qualidade passou a significar que a organização tem os pré-requisitos básicos para atender as expectativas do negócio. Em princípio, estes pré-requisitos são identificados a partir das práticas gerenciais que possibilitam o monitoramento dos seus processos operacionais. Dessa forma, ter um programa de gestão da qualidade significa munir-se de práticas gerenciais que facilitem a identificação das necessidades dos envolvidos tanto nos processos operacionais quanto nas atividades empresariais.

Essa necessidade de contextualizar um conjunto de regras e práticas gerenciais que visassem à promoção da qualidade e eficiência das organizações, assim como a satisfação dos seus parceiros e clientes *(stakeholders)* fez nascer a *International Organization for Standardization* (ISO), que, com as normas ISO 9001:2000 busca orientar a implantação e manutenção de um Sistema de Gerenciamento da Qualidade (SGQ) nas organizações.

Criado pelo Governo dos Estados Unidos em 1987, o Prêmio Nacional de qualidade *Malcolm Baldrige* tem como objetivo reconhecer as organizações que apresentam um desempenho de excelência e visem a promover a qualidade de seus produtos e serviços e à satisfação de seus clientes. Ele possui critérios bem definidos para avaliar e demonstrar a efetividade da organização sob o rótulo da qualidade. Os critérios do Prêmio, com foco em

resultados, são ferramentas para avaliar o desempenho organizacional, através da combinação de indicadores fundamentais: financeiro, operacional e satisfação dos clientes.

A avaliação do prêmio *Malcolm Baldrige* está fundamentada em critérios de excelência dispostos em sete categorias: liderança; planejamento estratégico; foco no cliente e no mercado; informação e conhecimento**;** gestão de pessoas; gestão de processos; e resultados do negócio.

O Prêmio *Malcolm Baldrige* centra-se mais nos resultados obtidos e nos serviços, tem um âmbito mais abrangente, valoriza abordagens inovadoras da qualidade e dá mais importância aos recursos humanos e à troca de informações. Acredita que o foco no cliente tem componentes de sucesso atuais e futuros, ao entender os desejos dos clientes de hoje e antecipar os desejos e futuros do cliente e do potencial do mercado (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2007).

Figura 1: Estrutura do Critério de Excelência do Prêmio Malcolm Baldrige

Fonte: Baldrige National Quality Program, (2007)

No Brasil, o Plano Nacional da Qualidade – PNQ, da Fundação Nacional para Qualidade - FNQ (2005) utiliza um roteiro de avaliação dos processos operacionais composto de oito dimensões: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Recursos humanos, Processos e, Resultados de Desempenho da empresa como critério para concessão da Certificação ISO 9001:2000. Estas dimensões são pontuadas de acordo com as práticas gerenciais utilizadas, sem que tenham sido recomendadas, no monitoramento destas oito dimensões do desempenho organizacional, dando origem ao relatório de diagnóstico que irá aprovar ou não a certificação da empresa.

PRINCÍPIO DE GESTÃO	OBJETIVO
1 - Liderança	Examinar o sistema de *liderança* da organização e o comprometimento da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência.
2- Estratégias e planos	Examinar o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização.
3 - Clientes	Examinar como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados.
4 - Sociedade	Examinar como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável.
5 - Informações e conhecimento	Examinar a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão de seus ativos intangíveis.
6 - Pessoas	Examinar como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais.
7 - Processos	Examinar como a organização identifica os *processos de agregação de valor*; e identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio.
8 – Resultados	Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Quadro 2: Critérios de Excelência para o Prêmio Fundação Nacional da Qualidade
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Fundação nacional da Qualidade - FNQ (2005)

Para Macedo-Soares & Lucas (1996), as escolhas pelas melhores práticas costumam sofrer influências de fatores relacionados às especificidades dos negócios e das tecnologias utilizadas para conquistar e manter clientes. A empresa mais competitiva é aquela que consegue se sobressair e obter resultados positivos através de melhor controle de suas práticas gerenciais, se comparados às de outras empresas que disputam os mesmos clientes, na venda de produtos ou na prestação de serviços. É fundamental que a organização reveja constantemente os conceitos e práticas gerenciais adotadas, conduzindo-a a uma abertura que possibilite ajustar suas políticas, normas e procedimentos, investir em sua força de trabalho, mantendo-as recicladas e preparadas para criar e incorporar as transformações sem desestruturar o negócio.

As práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes do mundo têm sido consideradas um referencial para as organizações em busca de tecnologias competitivas bem-sucedidas. Macedo-Soares & Lucas (1996) investigaram as práticas gerenciais de 100 empresas líderes em qualidade (com certificação ISO 9001:2000) no Brasil com iniciativas de Qualidade Total (QT) no ano de 1994, para verificar como suas práticas gerenciais de qualidade estavam sendo utilizadas e quais são os maiores obstáculos à sua eficácia. Na amostra, foram consideradas 12 práticas, agrupadas em seis áreas gerenciais chave, conforme o quadro a seguir:

ÁREAS GERENCIAIS-CHAVE	PRÁTICA (s)
1- Liderança gerencial no desenvolvimento de uma cultura de QT	• Comprometimento da alta gerencia com as práticas da Qualidade Total
2 - Gestão participativa	• Trabalho em equipe • *Empowerment (delegação de poder)*
3 - Gestão do controle e garantia da qualidade	• Controle Estatístico de Processo • TQC (Total Quality Control) • ISO 9000
4 - Gestão por processos de negócios	• Melhoria de Processos • Reprojeto e Reengenharia
5 - Gestão da relação com os clientes	• Registro das Reclamações dos Clientes • Pesquisa de Satisfação dos Clientes
6 - Gestão das pessoas	• Treinamento relacionado à Qualidade • Sistema de Avaliação de Desempenho e Recompensa que apóie a QT

Quadro 3: Práticas de qualidade mais relevantes nas empresas
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Macedo-Soares & Lucas (1996, p.10)

Após a elaboração do questionário para coleta de dados, o mesmo foi enviado às Presidências e aos diretores ou Coordenadores de Qualidade de 100 empresas líderes no Brasil, todas com iniciativas de Qualidade Total.

A partir dos resultados, Macedo-Soares & Lucas (1996, p. 175-190) sugeriram um conjunto de atividades que demonstram o estado da arte das práticas gerencias das empresas consideradas "excelentes" no mercado brasileiro naquele período.

Na mesma linha de pesquisa, Cunha & Santos (*apud* Daher & Schiehll, 2007, p.4), estudaram as práticas gerenciais relacionadas à inovação empresarial em empresas, ditas, líderes em inovação tais como: Microsoft, IBM, 3M, EMBRAER, Dell Corporation, HP, Sadia, Bradesco, Mac Donald's, Ford Motor, AOL, AT&T e outras. A pesquisa contemplou seis (06) áreas de controle das práticas que trataram da Estratégia, Estrutura e Processos, Pessoas, Inovação e Tecnologia, Alianças Estratégicas e o Meio Ambiente, que por sua vez desdobravam-se em quarenta e nove (49) outras práticas gerenciais.

Em sua pesquisa, Zanqueto Filho (1994, p.12, 74,116) verificou o processo de planejamento em pequenas e médias empresas no setor de confecções do Estado do Espírito Santo. Seu objetivo foi estudar diversos estilos de planejamento visando identificar características de um processo de planejamento aplicável às pequenas e médias empresas e analisar uma filosofia de gestão empresarial que suportasse o desenvolvimento do processo de planejamento, identificando-se a importância do inter-relacionamento entre o processo de planejamento e a filosofia de gestão empresarial.

Durante seus trabalhos, em função do alto índice de mortalidade empresarial deste setor, Zanqueto Filho (1994) estudou as práticas gerenciais empregadas nas duas empresas estudadas procurando verificar se existia despreparo gerencial (processo de tomada de decisão) dos empreendedores em relação à elaboração de um planejamento estratégico adaptado à realidade da pequena empresa. Na maioria das vezes a gestão dentro de empresas deste porte é acumulativa, ou seja, às vezes uma pessoa exerce função de diretor como a de um gerente médio.

Zanqueto Filho (1994) concluiu que uma das empresas estudada utilizava prática gerencial de planejamento sistematizada, no entanto, apresenta deficiências com relação à reavaliação das decisões e a participação dos funcionários nas várias etapas do processo. Em relação à outra empresa, ele concluiu que, antes de tudo, seria necessário prepará-la

para iniciar o processo de planejamento para, só então, formalizar o processo em função do seu atual estágio.

Outro estudo relacionado ao tema foi desenvolvido por Kappel (2003, p.61) ao investigar as práticas gerenciais das novas EBT´s (Empresas de Base Tecnológica) no Estado de Santa Catarina (Grande Florianópolis), mais precisamente dos segmentos eletro-eletrônicos e de tecnologia, considerando as três dimensões: as estratégias gerais do negócio, as práticas de gestão do conhecimento e gestão empresarial.

Apesar de pesquisar um universo pequeno (somente oito empresas), Kappel (2003, p.67) concluiu após seus estudos que, diante da atual conjuntura de mercado, torna-se necessário que as EBT´s atentem para questões tais como: planejamento estratégico, inserção em agrupamentos empresariais e registro de suas marcas e patentes; criem cultura na área de Gestão do Conhecimento e que busquem uma maior atenção às suas práticas de gestão das pessoas, dos talentos, enfim do seu capital intelectual.

Em sua pesquisa, Cunha (2005) procurou identificar as práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação nas empresas inovadoras em um estudo de múltiplos casos em uma amostra de cinco empresas de grande porte consideradas inovadoras que operam no Brasil. A pesquisa envolveu cinco categorias de práticas gerenciais e suas contribuições para a inovação: estratégia e posicionamento de mercado; estrutura e ambiente organizacional interno; gestão da tecnologia; gestão de pessoas e gestão de parcerias.

Segundo Cunha (2005), os resultados da pesquisa indicam que as práticas promovem a sinergia entre as pessoas e as diversas áreas das empresas, criando um ambiente propício à inovação nas empresas pesquisadas.

Diante do exposto, o presente estudo adota perspectiva de que a viabilidade de uma organização pode ser medida a partir do conjunto das práticas gerenciais utilizadas em sua estratégia empresarial.

2.4 A padronização no sistema de franchising

O sistema de arranjo de muitas cadeias de franquias exigem que todas as lojas assegurem de modo eficaz a padronização dos produtos e serviços comercializados em todos os seus pontos de venda. Esta necessidade provoca que algumas redes escolham um conjunto de práticas gerenciais de controle de processos visando monitorar o comportamento dos membros da rede comercial e reduzir a possibilidade de que se desviem de suas obrigações contratuais, principalmente das estratégias de qualidade adotadas para cada rede de franquia (AZEVEDO & SILVA, 2002, p.51-52).

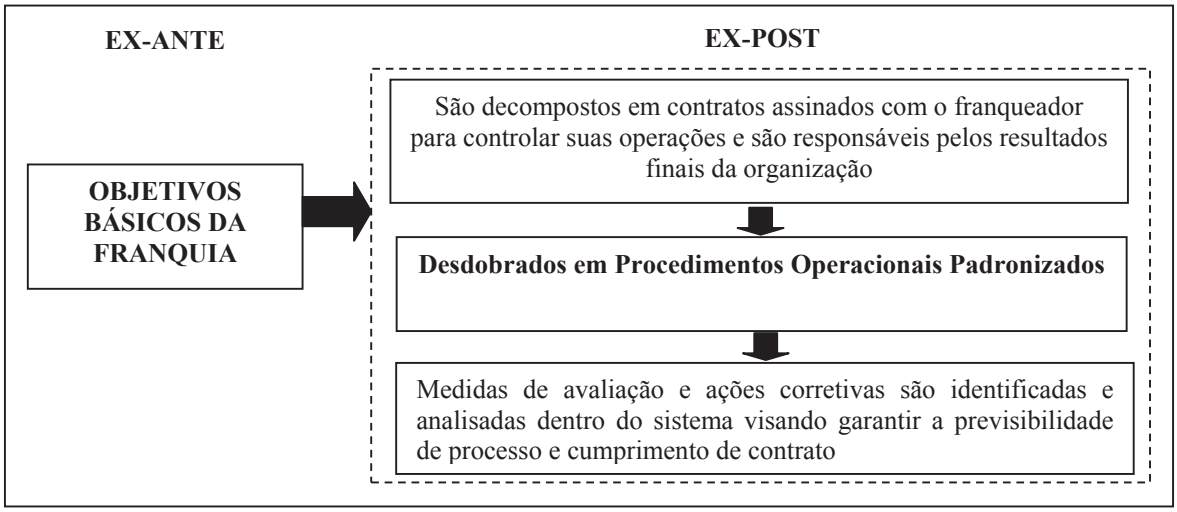
A Associação Brasileira de Franchising – ABF (2005, p.44) apresenta alguns termos e expressões que são utilizadas nesta pesquisa:

> **Franquia** é uma unidade prestadora de serviços ou produtos aberta por um terceiro e não pelo proprietário da marca. O termo ainda designa sistema ou contrato de franchising.
>
> **O *franchising*** é uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços e é considerado um método seguro e eficaz tanto para uma empresa que deseja ampliar operações com baixo investimento quanto para uma pessoa que sonha ser dona de seu próprio negócio.
>
> **Franqueado** é uma pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia.

O franqueador e a pessoa jurídica que autoriza terceiros (franqueados) a fazer uso da marca, podendo também ser concedido o direito de uso de seu *Know-How*, ou seja, da experiência, de conhecimentos e de competências adquiridas ao longo de sua história.

A seguir é apresentado um esboço da idéia de um sistema de arranjo de franquias. Observa-se que as atividades *ex-ante*, isto é, concebidas pelo franqueador como bases para funcionamento de uma rede de franquias, geram práticas *ex-post*, isto é, durante a fase de operação do negócio franqueado. Essas práticas são inseridas em contratos de franquia estabelecidos entre o franqueador (proprietário da marca) e o franqueado, ou seja, aquele que obteve o direito de explorar comercialmente a marca da franquia.

Não é intenção desse artigo estudar contratos de franquia. Somente serão analisadas nas empresas franqueadas, as práticas gerenciais padronizadas através dos procedimentos operacionais existentes.



Quadro 4: Visão de um sistema franchising no segmento de alimentos
Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Azevedo & Silva (2002, p. 51-52)

Mas a padronização de um processo ou de uma prática poderá se estender para fora da empresa e envolver outros agentes. Zybersztajn (1995, p.77) chama a atenção que a padronização implica na possibilidade de associar grande grau de recorrência da transação a elevados níveis de especificidade (medida tanto em termos da perecibilidade dos produtos, como em termos das suas características físicas), permitindo a existência de um mercado estruturado entre o distribuidor e o produtor.

Deve-se em primeiro lugar considerar que a própria essência da franquia envolve padronização, destacam Souza & Rocha (2000). Formatar uma franquia consiste, basicamente, em desenvolver padrões universais no que se refere a toda operação, desde a marca, os produtos ou serviços oferecidos ao consumidor e os preços, até os aspectos operacionais e administrativos. Em segundo lugar, é preciso considerar, também que os alimentos são produtos cuja aceitação é extremamente dependente de preferências estabelecidas desde muito cedo na vida e fortemente influenciadas pela cultura em que o indivíduo está inserido. Fica claro que a estrutura de governança deve levar em conta todos esses fatores.

Para Azevedo & Silva (2001, p.2-3), as escolhas das estruturas de governança, de acordo com irão depender das estratégias de qualidade adotadas pela rede de franquia. Elas podem impor dois tipos de problemas de coordenação: necessidade de controle sobre as etapas do processo produtivo e dificuldade de mensurar as informações relevantes ao processo de aquisição dos insumos necessários à produção. Essas dificuldades podem por sua vez, exigir diferentes estruturas de governança com a finalidade de lidar com os eventuais riscos *(harzards)* a que essas transações estão sujeitas, visando proporcionar maior controle sobre as etapas do processo produtivo.

No caso específico das franquias de alimentos, a regularidade do produto depende fortemente de operações realizadas na unidade franqueada. Essa regularidade é fundamental para manter ou promover o valor da marca franqueada pela sua capacidade em garantir que o produto é e permanecerá bom. Desta forma, o valor da marca depende das ações (práticas) do franqueado no preparo padronizado da comida (AZEVEDO & SILVA 2002, p.4).

O sistema de *franchising* brasileiro é um dos que mais investem em treinamento de mão-de-obra. Depois do *boom* dos anos 90, o sistema se tornou mais profissional. Deste modo, o despreparo não é acentuado, o que explica que a mortalidade no setor é 17 vezes menor do que nos outros pequenos negócios (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF, 2005, p.12-14).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa comparativa, pois o objetivo principal é comparar a população de empresas do segmento de alimentação, com estabelecimento de relações entre as empresas franqueadas e empresas não franqueadas (GIL, 2002).

3.2 Instrumento de coleta de dados

As empresas franqueadas e não franqueadas forneceram apenas o ambiente onde as práticas gerenciais deveriam estar inseridas, suas funções e características dentro do contexto inserido. Para coleta de dados foi utilizado um questionário, aplicado individualmente entre todos os cinqüenta e cinco gestores das empresas franqueadas e não franqueadas durante as entrevistas.

Segundo Gil (2002, p.117), a entrevista estruturada deve ser desenvolvida a partir de uma relação fixa de perguntas para os entrevistados visando possibilitar o tratamento quantitativo com teste de hipótese, obter conclusões correspondentes aos dados coletados.

3.3 Amostra

Para Vergara (2004, p. 50), é necessário definir a população amostral escolhida para realizar a pesquisa.

Decidiu-se desenvolver o estudo comparativo entre cinqüenta e cinco (55) empresas instaladas nos Municípios capixabas de Vitória e Vila Velha no Estado do Espírito Santo, Municípios estes que foram privilegiados para as instalações das empresas pesquisadas, devido aos estudos de viabilidade potencial de crescimento populacional e de circulação de pessoas das classes A, B e C, ou seja, os públicos preferenciais para a instalação de negócios da área de alimentação no meio urbano.

Os espaços geográficos foco de objeto da pesquisa, foram às regiões escolhidas para instalação da maioria das franquias nesses dois Municípios capixabas e também das lojas não franqueadas que são: shopping centeres, bairros nobres, vias de grande circulação de automóveis e pessoas.

Fast food, restaurantes, comércio de chocolates finos e semelhantes, comércio de café, doces e salgados, comida árabe e comida chinesa / japonesa foram os setores escolhidos dentro do segmento de alimentação para a definição de quais empresas franqueadas e não franqueadas estudar. Vale ressaltar que na amostra das empresas franqueadas foram excluídas empresas tipo ilhas ou quiosques móveis e que são encontradas com muita freqüência em corredores, *corners* e praças de alimentação de shopping centeres, por serem de pequeno porte (um ou dois funcionários somente) se comparados às lojas fixas (franqueadas ou não) que foram o alvo preferencial do pesquisador por empregarem um numero maior de funcionários.

Do universo de cinqüenta e cinco (55) empresas, vinte e quatro (24) são empresas franqueadas e trinta e uma (31) são empresas não franqueadas do segmento de alimentação. Em relação ao porte das empresas, procurou-se realizar a pesquisa em empresas franqueadas e não franqueadas que operassem com um numero de funcionários variando de cinco a quinze, ou seja, pequenas empresas.

Foi realizado um pré-teste, que é sugerido por Vergara (2004, p.56) com duas empresas (uma franqueada e outra não franqueada) para realizar os ajustes necessários na medida em que o estudo se desenvolvesse.

Visando assegurar a confidencialidade dos dados, nenhuma empresa será identificada individualmente na pesquisa, pois as informações coletadas serão tabuladas de forma agregada e submetida somente para análises estatísticas com fins científicos.

3.4 Hipóteses

De acordo com Lakatos & Marconi (2001, p. 28) a hipótese pode ser definida como uma proposição que se faz na tentativa de validar a resposta existente para a solução de um problema. É uma suposição que antecede a construção dos fatos e tem como característica uma formulação provisória. Deve ser testada para determinar a sua validade. Correta ou incorreta, de acordo ou em desacordo com o senso comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica. Esse pensamento é corroborado por Vergara (2004, p. 28) que a firma que as hipóteses ou suposições são a antecipação da resposta ao problema.

Pelo exposto até aqui, são através das práticas gerenciais que as organizações cristalizam o seu conhecimento organizacional. Dessa forma para operacionalizar o estudo, a questão da pesquisa pressupõe duas hipóteses:

H_1 Empresas franqueadas adotam com maior freqüência práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas

H_2 Empresas franqueadas possuem maior percepção do grau de importância das práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas

3.5 O modelo de verificação

Considerando que o objetivo da pesquisa é analisar o uso e a percepção das práticas gerenciais existentes nas empresas, foi proposto um modelo para verificar as questões propostas e é dividido em oito dimensões: estratégia, ambiente de trabalho, controle financeiro, gestão de recursos humanos, gestão de processos, inovação tecnológica, gestão

do conhecimento e gestão da relação com clientes. Para cada dimensão foram pesquisadas cinco práticas gerenciais.

a) Dimensão estratégia e planos

De acordo com Costa (2006, p. 44), em princípio, as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente ao propósito, ao ambiente e à capacitação da organização. A gestão estratégica engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir as etapas de sua implementação. Assegura o caminho, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno.

Porter (1986) apresenta um modelo de análise de indústrias baseado na identificação de cinco forças, apresentadas aqui através de uma breve descrição das questões e a que deverá responder em cada uma delas:

- Ameaça de novos entrantes: existem barreiras à entrada de novos competidores?
- Rivalidade entre os concorrentes: há guerras de preços, de publicidade ou de produtos?
- Existência de produtos substitutos: há ameaça de substituição por produtos ou serviços que satisfaçam as mesmas necessidades?
- Poder de negociação dos clientes: qual o poder da empresa para influenciar as variações de preço dos produtos ou serviços?
- Poder de negociação dos fornecedores: qual o poder da empresa para elevar os preços ou reduzir o nível de qualidade oferecido?

Para Kluyver & Pearce II (2007), estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros *stakeholders* (público afetado diretamente pelas estratégias da empresa, seja no plano interno ou externo) ao proporcionar valor para o cliente.

Bake (1966) chamou essas ações de atividades pensantes e que perpetuam as idéias ao abranger atividades de P & D, desenvolvimento de estratégias alternativas, desenvolvimento de política, métodos, regras, padrões, o desenvolvimento e esclarecimento de premissas principais e conjuntos de dados essenciais para decisões e ações, desenvolvimento da compreensão da natureza e potencial do material básico, capital humano e recursos naturais, o desenvolvimento e esclarecimento das idéias de todas as espécies.

Desenvolver sistemas fortes e ágeis para garantir a sobrevivência das empresas, é hoje em dia motivo de grande preocupação da alta administração de uma empresa (FALCONI, 1992).

Assim, a dimensão estratégia e planos irá investigar se existe plano operacional para gerenciar as atividades do negócio, se foram definidos fatores estratégicos de competição de forma a permitir que a empresa atinja seus resultados. Estes planos reduzem o grau de incerteza e guiam a empresa para ações que serão implementadas de forma mais organizada em função da realidade de mercado, identificando oportunidades, permitindo a empresa definir uma visão de inovação através da escolha de produtos ou serviços para competir e obter vantagem

competitiva. Será também verificado se a empresa esta atenta ao processo de inovação, realizando investimentos em processos e ou produtos, se a empresa avalia o desempenho de suas operações e se realiza pesquisas de mercado para continuar ofertando ao mercado produtos e serviços que atendam às necessidades de seus clientes.

b) Ambiente físico

O *lay out* (como se dispõem as peças que compõem um conjunto) é talvez a parte mais importante do planejamento das empresas. As condições de iluminação, ventilação, tamanho da área e outras podem ser as melhores possíveis, mas se a disposição do mobiliário e equipamentos não for realizada através de um projeto físico poderemos não obter um bom rendimento operacional (MIRANDA, 1978, p. 403).

A análise do ambiente de físico procura identificar a preocupação da empresa com o espaço físico e suas condições de trabalho de modo a permitir melhor conforto e desempenho pelos funcionários. Em geral, a administração considera detalhadamente as demandas de trabalho, as exigências de interação formal e as necessidades sociais ao tomar decisões relativas a configurações do espaço, desenho de interiores e localização de equipamentos. Existem dados indicando que as mudanças no ambiente, em si e por si mesmas, não exercem um impacto significativo no desempenho organizacional ou individual. Mas elas podem influenciar no comportamento dos funcionários. Desse modo, o desempenho do funcionário e da organização pode ser aumentado ou reduzido (ROBBINS, 2003, p. 467-468).

Segundo Costa (2006, p.115) alguns atributos devem ser verificados: arranjos físicos, mobiliários utilizados, níveis de exposição à iluminação, ruídos, ventilação, circulação interna, arrumação, infra-estrutura, utilidades, proteção e segurança pessoal e patrimonial e sinalização interna e externa.

c) Controle financeiro

Os proprietários das empresas esperam que seu investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo prazo, permitindo dessa forma, que a empresa cumpra suas funções sociais, por meio de geração de impostos, remuneração adequada dos empregados, investimentos em melhoria ambiental, etc. (HOJI, 2000, p. 21).

Segundo Nagatsuka & Teles (2002, p.4), o objetivo geral de se controlar a contabilidade de uma empresa seria gerar informações aos usuários internos ou externos para a tomada de decisões racionais.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ - (2005), cada organização, em função de seu perfil e estratégias, deve identificar os parâmetros financeiros que devem ser controlados. Identificar se a empresa possui controle gerencial de sua movimentação financeira, se é realizada análise de balanço patrimonial, como é realizada a gestão do capital de giro, controle de geração de caixa e análise do retorno do investimento. Esses procedimentos são fundamentais para verificar a saúde das finanças de um negócio.

Segundo Hoji (2000, p.109), o estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira de uma empresa, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas incorridas durante o ciclo operacional e obter lucro desejado por meio da venda do produto ou da prestação de serviço.

A dimensão do controle financeiro visa verificar como a organização gerencia os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica do negócio.

d) Gestão de recursos humanos

De acordo com Motta & Vasconcelos (2006, p. 341-342) o processo de aprendizagem organizacional ocorre quando se consegue implementar na organização um circuito duplo de aprendizagem, por meio de um círculo virtuoso no qual novas informações são utilizadas para desafiar idéias e conceitos já aceitos e bem estabelecidos. Desenvolvem-se assim novas perspectivas para o futuro. Uma vez que se pretende implantar uma dinâmica de aprendizagem na organização, deve-se adotar o conceito de que a identidade dos indivíduos e das organizações são estruturas que se desenvolvem e evoluem. As organizações devem desenvolver as seguintes condições:

- Promover a análise crítica de seus procedimentos e de seus pressupostos base;
- Promover a comunicação horizontal entre grupos de atores organizacionais;
- Atribuir sentido comum à ação, ou seja, romper com modelos mentais predominantes e reconstruir com seus atores organizacionais uma visão compartilhada de qual deve ser a nova identidade organizacional;
- Identificar e lidar com a resistência organizacional e com bloqueios afetivos gerados pelo processo de mudanças;
- Integrar os atores sociais na nova estrutura organizacional.

Segundo March & Simom (1975, p.18), as organizações têm reflexo bem maior no comportamento das pessoas do que se deduz da simples verificação do tempo de permanência diária. As organizações são importantes na vida das pessoas que nela trabalham, exigindo grande atenção dos gestores das empresas.

Nesta dimensão, procura-se observar se a empresa incentiva o trabalho em equipe entre seus funcionários, se existem avaliações de desempenho, políticas de recompensas e de reconhecimento pelo desempenho profissional, se existem investimentos em treinamento para desenvolvimento profissional. Por ultimo, será verificado se a empresa definiu um plano de cargos para seu quadro operacional.

e) Gestão de controle de processos

Para Robbins (2003, p.148), o sucesso de uma organização depende em grande parte de sua capacidade de produzir bens e serviços com eficiência e eficácia. O controle operacional destina-se a avaliar o grau de eficiência e eficácia com que os processos de transformação de uma organização estão funcionando, ou seja, como ela está transformando insumos em produtos.

Segundo Falconi (1992, p.22), é preciso manter sobre controle e analisar os processos, padronizando e estabelecendo itens de controle de forma a evitar que problemas ocorram.

Como o setor de alimentação exige cuidado especial com o preparo de alimentos e é uma área monitorada pela Vigilância Sanitária, possuir padrões operacionais pode minimizar as não conformidades e garantir a regularidade e qualidade do produto pela padronização das atividades no local.

Para Bake (1966) as atividades de controle se desempenhadas de forma eficiente, resultam em uma administração que unifica e coordena todas as atividades distintas, conduzindo-as na direção do cumprimento da função da organização com o menor número de falhas. Divulgar notícias de interesse geral constitui veículo importante para disseminar a comunicação entre os

funcionários. As atividades de comunicação são aquelas que fornecem aos participantes as informações que precisam para a realização de outras atividades.

A gestão de controle de processos procura verificar se a empresa desenvolveu alguma metodologia padronizada para a sua produção e as organizou em um manual de padrões operacionais. Também irá verificar se foram definidos metas de desempenho diárias ou mensais para seus processos, se a empresa realiza controle de validade dos alimentos estocados. Outro aspecto a ser observado é se a empresa possui controle eletrônico de movimentação das operações realizadas no ponto de venda em substituição a controles manuais de qualquer espécie, visando garantir o controle e agilidade na tomada de decisões. Por ultimo, será verificado se a empresa possui algum canal de comunicação com seus funcionários para sugestões, como urnas, livros, impressos, outros, etc., que favoreçam maior interação dos funcionários com as atividades de seu trabalho.

f) Inovação e tecnologia

A inovação estimula as oportunidades e o crescimento. Para Robbins (2003), sem ela as organizações acabam definhando ou morrendo. Inovação diz respeito a uma idéia nova aplicada à criação ou melhoria de um produto, processo ou serviço. Por isso, todas as inovações envolvem mudança, mas nem todas as mudanças envolvem necessariamente idéias novas ou conduzem a melhorias significativas.

Fatores competitivos ou inovações exigem freqüentemente que os gerentes introduzam novos equipamentos, ferramentas ou métodos operacionais. Porém, é preciso para obtenção de maior eficácia no trabalho conjunto, que as organizações forneçam a devida assistência às pessoas. Isso envolve normalmente a mudança de atitudes e comportamentos de membros da organização por meio de processos de comunicação, tomada de decisões e solução de problemas.

Percebe-se se uma empresa se preocupa com essa dimensão quando canaliza recursos materiais e tecnológicos para a realização do trabalho diário, quando ela investe em pesquisas e desenvolvimento (P&D) e se está aberta a sugestões de seus funcionários (ROBBINS, 2003, p. 467, 468, 474).

Bake (1966) chamou essas dimensões de atividades de perpetuação por terem o objetivo de manter, transformar, desenvolver e renovar recursos básicos empregados na organização para melhorar a performance do trabalho executado.

A inovação tecnológica procura verificar quais as práticas existentes levam a empresa ao processo de inovação contínua, como a existência de laboratórios pesquisas diversas, se existe tecnologia para controlar o tamanho dos alimentos garantindo a padronização, se existem equipes destinadas para projetos de P&D e se os funcionários são envolvidos nas decisões do processo de inovação do negócio.

g) Gestão do conhecimento

O processo de aprendizagem na organização irá verificar se a organização possui atenção com a gestão do conhecimento, uma vez que esse ocupa posição de destaque e é considerado fonte para construção de capacitações e competências que podem tornar a empresa mais competitiva no mercado.

Nesse sentido, procura-se verificar se a empresa está atenta para a construção de capacitações e competências que possam tornar a empresa mais competitiva no mercado. Nesse sentido, investiga-se se a empresa estabeleceu algum mecanismo de captura e coleta de novas informações relativas ao negócio, como visitas técnicas, participação em feiras,

etc. Também será verificado se a empresa promove reuniões entre a sua equipe de trabalho para troca de experiências, se a empresa pratica *benchmarking,* ou seja, se a empresa procura orientar-se por empresas que possuam melhores indicadores de desempenho em processos similares aos da própria empresa. Verifica também se a empresa possui um sistema de informação gerencial que controle todas as informações geradas no negócio para facilitar o gerenciamento de processos e por ultimo, verifica se a empresa possui quadro de avisos para favorecer o processo de comunicação interna.

Uma vez que a gestão do conhecimento é um processo corporativo e integrado, com conceitos de abordagem sistêmica e valorização dos processos estratégicos, que inclui pessoas interagindo em uma série de sub-processos, que são representados desde a obtenção e geração da informação até a tomada de decisão e interação com o ambiente externo e interno. E as organizações são sistemas abertos capazes de aprender, evoluir, cooperar e competir, dessa forma a gestão do conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, cujo propósito é atingir a excelência organizacional (SOARES, 2007, p. 77).

Para Macedo-Soares & Lucas (1996) a implantação, o desenvolvimento e a adoção bem sucedidas de certas práticas gerenciais dependem do nível de conhecimento organizacional. Esse conhecimento determinará a forma pela qual a empresa utiliza, absorve e gera o conhecimento existente na empresa.

h) Gestão da relação com clientes

A última dimensão gestão da relação com clientes**,** procura examinar a sintonia das atividades da empresa que são dirigidas à criação de valor para o cliente visando obter a sua fidelização em situação de atendimento e pós venda, o que Las Casas (2006, p.25) chamou de *marketing de relacionamento*.

Para Kotler (2003, p. 4) as pessoas têm desejos praticamente ilimitados, mas possuem recursos finitos. Assim, optam por investir seu dinheiro em produtos que lhes ofereçam o máximo possível de valor e satisfação. Os consumidores vêm os produtos como pacotes de benefícios e escolhem aqueles que lhes dão o melhor conjunto de valores por seu investimento. As empresas que se destacam [...] procuram apreender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes. Conduzem pesquisas que apontam o que seu consumidor gosta ou não gosta; analisam os dados sobre perguntas e dúvidas do cliente, bem como do serviço a ele prestado; observam os clientes utilizando seus produtos e os da concorrência, e treinam seus vendedores para ficarem atentos às necessidades não atendidas dos clientes.

A chave para manter o cliente é satisfazê-lo, pois assim a compra se repete, ele sai falando favoravelmente sobre a empresa com outras pessoas [...] e compra outros produtos que a empresa colocar no mercado mais tarde (KOTLER, 1993, p. 48).

A gestão da relação com os clientes procura verificar se a empresa possui sistema de reclamações e sugestões implantado, se efetua pesquisa de satisfação dos clientes, se estabeleceu algum canal de comunicação e analisa e efetua *feedback* (retorno) das principais dúvidas dos clientes. Também verifica se a empresa desenvolveu alguma atividade promocional do negócio no mercado.

Pelo exposto, a idéia central que permite dar início à construção de um caminho que consiga responder às questões levantadas baseia-se na idéia de que o desempenho organizacional depende de várias dimensões e estas definem as práticas gerencias de uma organização. Considerando essa perspectiva, elaborou-se um **modelo** de forma a investigar o conjunto de variáveis ambientais (internas e externas) que definem as práticas gerenciais

de uma organização. Estas dimensões foram definidas a partir de uma análise subjetiva do autor dessa pesquisa em função dos diversos autores pesquisados. É importante destacar que a identificação das práticas gerenciais pode ser diferente dependendo da interpretação que se faça das mesmas. As práticas não são excludentes, mas complementares. Nenhuma é mais importante do que a outra isoladamente.

Código da dimensão	DIMENSÕES	Código de práticas	PRÁTICAS GERENCIAIS
1	ESTRATÉGIA E PLANOS	1.1	Planejamento operacional
		1.2	Fatores estratégicos de competição
		1.3	Investimento em processos e ou produtos
		1.4	Avaliação de desempenho operacional
		1.5	Pesquisa de mercado
2	AMBIENTE FÍSICO	2.1	Projeto físico de mobiliário
		2.2	Dimensão do espaço físico
		2.3	Nível de iluminação
		2.4	Nível de ventilação
		2.5	Nível de ruídos
3	CONTROLE FINANCEIRO	3.1	Programa de controle da movimentação financeira
		3.2	Análise das demonstrações financeiras
		3.3	Administração do capital de giro
		3.4	Controle de geração de caixa
		3.5	Análise do retorno do capital investido
4	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	4.1	Avaliação de desempenho
		4.2	Políticas de recompensas e de reconhecimento
		4.3	Treinamento e desenvolvimento profissional
		4.4	Plano de cargos e salários
		4.5	Estimulo do trabalho em equipe
5	CONTROLE DE PROCESSOS	5.1	Manual de padrões operacionais
		5.2	Meta de desempenho diário ou mensal
		5.3	Controle de validade dos alimentos estocados
		5.4	Controle eletrônico de movimentação de operações
		5.5	Canal de comunicação para sugestões
6	INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	6.1	Laboratório de pesquisa
		6.2	Equipes para projetos (P&D)
		6.3	Participação dos funcionários nas decisões
		6.4	Tecnologia para controlar tamanho dos alimentos
		6.5	Informatização de processos operacionais
7	GESTÃO DO CONHECIMENTO	7.1	Captura de novas informações relativas ao negócio
		7.2	Encontros para troca de experiências entre a equipe
		7.3	Prática de *benchmarking*
		7.4	Quadro de avisos
		7.5	Sistema de informação gerencial
8	GESTÃO DA RELAÇÃO COM OS CLIENTES	8.1	Sistema de reclamações e sugestões
		8.2	Pesquisa de Satisfação
		8.3	Canal de comunicação
		8.4	Análise e *feedback* das principais dúvidas
		8.5	Promoção do negócio no mercado

Quadro 5: Modelo para investigação de práticas gerenciais
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores consultados nessa pesquisa

4. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta a análise estatística dos dados coletados.

Vergara (2004), afirma que o tratamento de dados refere-se ao modo na qual se explicita como se pretende tratar os dados coletados, ou seja, fazendo a correlação entre os objetivos e as formas de atingi-los.

4.1 Estatística descritiva das dimensões analisadas

As dimensões analisadas nas empresas pesquisadas foram: 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.

Na amostra composta de cinqüenta e cinco empresas, foi realizada uma estatística descritiva com objetivo de comparar o uso, a média do uso e grau da importância (muito relevante - MR, relevante - R e pouco relevante – PR) das práticas gerenciais integrantes em cada uma das dimensões pesquisadas de acordo com o questionário para entrevistas.

A partir da tabulação dos dados coletados, foi realizada uma análise descritiva dos dados, através tabelas de freqüências, com número e percentual e calculado a média e desvio padrão em cada dimensão das práticas gerenciais.

Para comparar a relação do uso das técnicas por tipo de empresa foi utilizado o teste t de independência. O teste t serve para medir as diferenças médias, para cada dimensão das práticas gerenciais, segundo dois grupos.

A hipótese a ser comprovada é a de que dois grupos diferem em relação ao uso e relevância das técnicas de gerenciamento.

A comparação do uso de cada técnica foi feita através do teste exato de Fisher. Fixou-se um nível de significância em 0,05 ou 5%. O pacote estatístico utilizado foi o SPSS *(Social Package Statistical Science Versão 15)*.

A tabela 4 a seguir, apresenta o resumo de uma análise descritiva do **nível de adoção** de práticas gerenciais utilizadas em cada dimensão segundo o tipo de empresa (franqueadas e não franqueadas).

Tabela 4. Média de empresas que usam as práticas gerenciais.

H_1 Empresas franqueadas adotam com maior freqüência práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas	Empresas Franqueadas		Empresas não Franqueadas		Resultado teste t	
	Média	DP	Média	DP	t	Sig.
Estratégia e Planos	81,3	24,7	72,6	26,1	1,250	0,217
Ambiente físico	82,5	14,8	69,7	23,6	2,463	**0,017**
Controle financeiro	97,9	10,2	88,7	24,9	1,868	0,069
Gestão de recursos humanos	85,0	22,3	69,0	30,9	2,225	**0,030**
Controle de processos	80,6	27,7	69,9	27,7	1,417	0,162
Inovação e tecnologia	59,4	36,0	54,8	34,4	0,475	0,636
Gestão do conhecimento	76,0	26,0	62,1	26,5	1,949	0,056
Gestão relação com clientes	85,4	23,2	57,3	31,8	3,798	**0,000**
Geral	75,3	20,2	58,7	24,2	2,756	**0,009**

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se na tabela 4 que o uso das técnicas da dimensão estratégia e planos pelas empresas franqueadas (81,3%) **não é estatisticamente maior** que as empresas que não são franqueadas (72,6%). O mesmo ocorre na dimensão controle financeiro: 97,9% para empresas franqueadas e 88,7% para empresas não franqueadas; na dimensão controle de processos 80,6% para empresas franqueadas e 69,9% para empresas não franqueadas; na dimensão inovação e tecnologia 59,4% para empresas franqueadas e 54,8% para empresas não franqueadas e na dimensão gestão do conhecimento 76,0% para empresas franqueadas e 58,7% para empresas não franqueadas.

Por outro lado, o uso das técnicas da dimensão ambiente físico pelas empresas franqueadas 82,5% **é estatisticamente maior** que as empresas que não são franqueadas 69,7% ($p<0,05$). O mesmo ocorre para a dimensão gestão de recursos humanos 85,0% para empresas franqueadas e 69% para empresas não franqueadas e também para a dimensão gestão da relação com clientes 85,4% para empresas franqueadas e 57,3% para empresas não franqueadas. No geral percebe-se que a prática das dimensões analisadas pelas empresas franqueadas **é estatisticamente maior** que as empresas que não são franqueadas de acordo com a opinião dos respondentes.

Portanto, observando os dados da tabela 4 verifica-se que no geral, as empresas franqueadas (75,3%) apresentam maior adoção da utilidade das práticas gerencias do que as empresas não franqueadas (58,7%). Portanto, **a hipótese H_1** Empresas franqueadas adotam com maior freqüência práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas **é verdadeira.**

A tabela 5 a seguir, apresenta o resumo das médias de práticas gerenciais utilizadas em cada dimensão segundo o tipo de empresa e também o resultado do teste t de independência, que permitiu verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de empresa da pesquisa.

Tabela 5. Média de práticas gerenciais utilizadas em cada dimensão.

DIMENSÃO	Empresas Franqueadas	Empresas não Franqueadas	Resultado teste t	
	Média	Média	t	Sig.
Estratégia e Planos	4,25	3,90	1,250	0,217
Ambiente físico	4,13	3,48	2,463	**0,017**
Controle financeiro	4,96	4,77	1,868	0,069
Gestão de recursos humanos	4,25	3,45	2,225	**0,030**
Controle de processos	4,42	4,10	1,417	0,162
Inovação e tecnologia	3,38	3,19	0,475	0,636
Gestão do conhecimento	4,04	3,48	1,949	0,056
Gestão relação com clientes	4,42	3,29	3,798	**0,000**
Geral	33,8	29,7	2,715	**0,009**

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando a tabela 5, verifica-se que das 40 práticas gerenciais pesquisadas, a média de uso pelas empresas franqueadas é igual a 33,8, enquanto que a média nas empresas não franqueadas é igual a 29,7. O teste t mostrou diferenças significantes nessas médias

(p=0,009). Observa-se também que as dimensões nas quais as empresas franqueadas utilizam mais são: ambiente físico, gestão de recursos humanos e gestão na relação com clientes. Nas outras dimensões analisadas, estratégia e planos, controle financeiro, controle de processos, inovação e tecnologia e gestão do conhecimento o mesmo não ocorre. Pelo teste t realizado, percebe-se que no geral nas dimensões analisadas e de acordo com a opinião dos respondentes, as empresas franqueadas **apresentam maior utilização** das práticas gerenciais que as empresas não franqueadas.

A tabela 6 a seguir, apresenta o resumo de uma análise descritiva pela **percepção do grau de relevância média** das práticas gerenciais utilizadas em cada dimensão segundo o tipo de empresa.

Tabela 6. Média da relevância de práticas gerenciais.

H_2 Empresas franqueadas possuem maior percepção do grau de importância das práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas	Empresas Franqueadas	Empresas não Franqueadas	Resultado teste t	
	Média	Média	t	Sig.
Estratégia e Planos	0,83	0,91	1,528	0,137
Ambiente físico	0,76	0,79	0,379	0,707
Controle financeiro	0,91	0,95	1,084	0,285
Gestão de recursos humanos	0,67	0,68	0,124	0,902
Controle de processos	0,71	0,74	0,529	0,599
Inovação e tecnologia	0,64	0,70	0,560	0,578
Gestão do conhecimento	0,69	0,59	0,174	0,226
Gestão relação com clientes	0,68	0,86	0,271	0,787
Geral	0,76	0,78	0,393	0,696

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando a tabela 6, verifica-se que a relevância é estatisticamente igual em todas as dimensões, logo **a hipótese H_2**: Empresas franqueadas possuem maior percepção do grau de importância de práticas gerenciais que as não-franqueadas **foi rejeitada.**

4.2 Comentários dos resultados encontrados

Considerando que a amostra das cinqüenta e cinco empresas pesquisadas, são de pequenos negócios e analisando os resultados da estatística descritiva, percebemos que as empresas franqueadas utilizam mais as práticas gerenciais em relação às empresas não franqueadas. Todavia, em relação à percepção de uso, percebemos que todas as empresas consideram importante a adoção das práticas gerenciais.

Todavia se as empresas não franqueadas usam menos as práticas gerenciais más as consideram importantes, surge uma questão importante: por qual (s) motivo (s) as empresas não franqueadas ainda não implantaram algumas práticas gerenciais? Será que a não adoção de determinadas práticas não provocam perda de produtividade ou influenciam na competitividade de mercado das empresas?

Além de representar uma limitação dessa pesquisa, pois reflete a opinião dos gerentes entrevistados, essa questão abre oportunidade para outros estudos.

5. CONCLUSÕES

Este artigo verificou a adoção e percepção das práticas gerenciais padronizadas através de uma análise comparativa entre empresas franqueadas e não franqueadas do setor de alimentos da grande vitória. Para isso foram estudadas cinqüenta e cinco empresas de pequeno porte dos Municípios de Vitória e de Vila Velha no Estado do Espírito Santo no segmento de alimentação, por meio de questionário e com base na percepção dos respondentes (gerentes ou supervisores).

Os resultados obtidos através dos testes estatísticos realizados nesta pesquisa geram um conjunto de evidências que ampliam a discussão sobre a relação entre as práticas gerenciais e a padronização nas empresas.

Entretanto, é importante ressaltar que as evidências encontradas e analisadas nesta pesquisa devem ser consideradas respeitando os limites da metodologia aplicada e da amostra utilizada.

Através da análise comparativa de adoção e percepção da relevância do uso das práticas gerenciais pelas empresas estudadas para responder a questão problema dessa pesquisa: como a adoção e a percepção de importância das práticas gerenciais determinam a padronização nas organizações, apresentou após as análises estatísticas os seguintes resultados:

O objetivo geral da pesquisa que consiste em analisar se o uso e a percepção de uso das práticas gerenciais determinam a padronização de processos entre as empresas franqueadas e não franqueadas no segmento de alimentação da Grande Vitória, foi atendido, uma vez que a padronização significa cumprir padrões de forma a garantir a previsibilidade dos processos produtivos. Isso foi confirmado, uma vez que por meio dos testes estatísticos foi possível evidenciar diferenças entre o nível de utilização de práticas gerenciais nas empresas franqueadas e não franqueadas, o que caracteriza que as empresas franqueadas possuem melhor padronização, pois usam mais as práticas gerenciais. No entanto, os resultados não nos permitem afirmar que as empresas não franqueadas não empregam a padronização em seus processos. De alguma forma elas controlam a variabilidade e qualidade do padrão de seus produtos ou não estariam operando no mercado. Os clientes continuam a comprar por algum indicador de qualidade existente não apurado nesta pesquisa.

Os objetivos específicos foram atendidos, uma vez que foi possível verificar através dos testes estatísticos que as empresas franqueadas adotam mais as práticas gerenciais. Também possibilitou verificar que a percepção de uso das práticas gerenciais não é significante, ou seja, todas as empresas consideram no geral muito relevante a utilização das práticas gerenciais. Outro objetivo específico atendido foi a apresentação de um modelo que possibilitou comparar as práticas gerenciais entre as empresas pesquisadas através de procedimentos estatísticos.

De acordo com o *teste T*, ficou evidenciado que as empresas franqueadas utilizam mais as práticas gerenciais que as empresas não franqueadas. Assim a hipótese **(H_1)** foi confirmada de forma estatística.

Ao analisar a média de relevância pela percepção do grau de relevância das práticas gerenciais utilizadas em cada dimensão segundo o tipo de empresa, verificou-se que a relevância é estatisticamente igual em todas as dimensões, permitindo dessa forma rejeitar a hipótese **(H_2),** ou seja, todas as empresas acham no geral muito relevante o uso das praticas gerenciais.

Apesar dos resultados obtidos e das conclusões apresentadas, deve-se levar em consideração algumas limitações da pesquisa: as conclusões ficaram restritas a opinião dos cinqüenta e cinco gestores das empresas visitadas. Além disso, pode-se salientar ainda como limitação que a percepção dos respondentes pode ter relação direta com sua formação acadêmica. Apesar de gerenciarem negócios que rendem uma boa quantia de dinheiro, 80% dos entrevistados possuem apenas ensino médio. É bem provável que a definição das estratégias do negócio deve ser definida por profissionais de formação acadêmica superior, ficando o controle no ponto comercial a cargo dos gestores que o pesquisador teve acesso, sejam para empresas franqueadas ou não.

De acordo com as relações indicadas nesta pesquisa, bem como nas conclusões e limitações apresentadas, sugere-se, para o desenvolvimento de novas pesquisas a aplicação dessa metodologia em outros segmentos do mercado para verificar se existe relação entre, a adoção e a percepção do grau de importância das práticas gerenciais com o emprego de padronização de processos. Outra linha de pesquisa interessante seria investigar como as empresas que não possuem um sistema de padronização formal, asseguram a qualidade de seus produtos ou serviços.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Guia oficial de franquias 2005**. São Paulo, Editora Empreendedor. Ano 7 - nº 7, 194 p., 2005.

_____. **Relatório estatístico do desempenho do franchising brasileiro 2005-2006** Disponível em:<http:// www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 20 de maio 2007.

ARGYRS, Chris. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro, Editora Renes, 1969.

AZEVEDO, P.F; SILVA, André Gustavo Alves da; SILVA, Vivian Lara dos Santos. Mix Contratual em franquias de Alimentos. **III International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics e Management.** São Paulo, 2001.

AZEVEDO, P.F; SILVA, Vivian L.S. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. **Revista de Administração**, São Paulo v.37, n.1, p.51-52, janeiro/março 2002.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1971.

BAKE, E. Wight. **Conceito de organização social. In: Teoria da Organização Moderna.** (Org) Mason Haire, São Paulo. Ed. Atlas, 1966.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Criteria for performance excellence**. Disponível em: < http://www.quality.nist.gov>. Acesso em: 05 de novembro 2007.

BLAU, Peter, SCOTT, W. Richard. **Organizações formais.** 1ª ed. São Paulo, Atlas,1970.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo, Saraiva, 2006.

CUNHA, Neila Conceição Viana da. **As práticas gerenciais e sua contribuições para a capacidade de inovação nas empresas inovadoras**. Tese de doutorado. FEA/USP, São Paulo, 2005.

DAHER, O R.; Schiehll. E. **Práticas gerenciais como determinantes da gestão do conhecimento**: uma comparação entre empresas certificadas e não certificadas pela ISO 9001:2000. HEC MONTREAL, 2007.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo, Pioneira, 1973.

FALCONI, Vicente. C., **Padronização de empresas**. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

_____. **TQC- Controle da Qualidade Total (estilo japonês)**. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte, MG Bloch Ed., 1992.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. **Critérios de excelência. O estado da arte da gestão para excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**. Publicação anual FNQ, SP, 2005.

GIL, Antonio. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed., São Paulo, Atlas, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2000.

KAPPEL, Sérgio, B. **Estudo exploratório sobre as práticas gerenciais nas EBT´s - indústrias de base tecnológica, da região da grande Florianópolis à luz da gestão do conhecimento.** Dissertação de Mestrado – UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, 2003.

KLUYVER, Cornelis A. de, PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2ª ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing; análise, planejamento, implementação e controle.** 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1993.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9ª ed., São Paulo, Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo, Atlas, 2006.

LIKERT, Rensis. **A Organização humana**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1975.

MACEDO-SOARES, D.T., LUCAS, D.C. **Práticas gerenciais-chave de qualidade das empresas líderes no Brasil**. Rio de Janeiro, Qualymark, 1996.

MARCH, James G., SIMOM, Herbert A. **Teoria das organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MERTON, Robert K. **Sociologia - teoria e estrutura**. São Paulo, Ed. Mestre Jou, 1970.

MIRANDA, Geraldo I., M. P. **Organização e métodos.** São Paulo, Atlas, 1978.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F.G. **Teoria geral da administração.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Teoria geral da administração.** São Paulo, Pioneira Thomson, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução.** São Paulo, Pioneira, 1978.

NAGATSUKA, D. A. da S., TELES, E. L. **Manual de contabilidade introdutória**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NAZARÉ, Juselli de Castro. **A relação entre as práticas adotadas pela gestão do conhecimento e a certificação ISO 9001:2000: um Estudo em empresas industriais do Estado do Espírito Santo.** Dissertação de mestrado. FUCAPE, Vitória, ES, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo, Saraiva, 2003.

SOARES, Ivana E. de Barros. **Práticas gerenciais como instrumento de gestão do conhecimento: um estudo comparativo entre empresas certificadas e empresas não certificadas do segmento rochas ornamentais no Estado do Espírito Santo.** Dissertação de mestrado, FUCAPE, Vitória, ES, 2007.

SOUZA, Claudia Oliveira Pessoa de & ROCHA, Ângela da. **Adaptação de estratégias de marketing em mercados externos: estudo de casos em Empresas de fast food**. Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração, 1 CD ROM, **Anais do ENANPAD 2000**.

SIMOM, Herbert. **Comportamento administrativo**. 3ª ed., Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1979.

VERGARA, Sylvia C**. Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed., São Paulo, Atlas, 2004.

ZANQUETO FILHO, Helio. **O processo de planejamento em pequenas e médias empresas: um estudo de caso em duas empresas do setor de confecções do Espírito Santo** – Dissertação de Mestrado – DEI – PUC-Rio, RJ, 1994.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agrobusiness**. São Paulo, FEA/USP (tese de livre docência), 1995.