

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ANA MARIA PRADO FAIÃO**

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM RESTAURANTES
INSTITUCIONAIS: PERCEÇÃO DOS COLABORADORES
INTERNOS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

São Paulo
2013

ANA MARIA PRADO FAIÃO

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM RESTAURANTES
INSTITUCIONAIS: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
INTERNOS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão e co-orientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

São Paulo
2013

ANA MARIA PRADO FAIÃO

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM RESTAURANTES
INSTITUCIONAIS: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
INTERNOS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão e co-orientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

Aprovado em

DEDICATÓRIA

Ao meu marido Wagner Thomaz Faião pela paciência, apoio e parceria e por acreditar que eu posso mudar.

Aos meus filhos Caio Prado Faião e Lucas Prado Faião, por ser quem são, queridos e amados.

Ao meu pai Mario Prado (*in memoriam*) que me ensinou a valorizar o conhecimento e a minha mãe Zulmira Prado que me apoiou na escolha da minha profissão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e ao meu querido São Miguel Arcanjo, por toda a iluminação e direcionamento dos caminhos a serem percorridos e mesmo nos momentos mais difíceis da minha vida nunca me abandonaram.

Ao meu orientador Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres, sempre muito atencioso, dedicado e disponível na orientação da elaboração da minha dissertação, me motivando na realização dos trabalhos, num universo novo para mim de conhecimento e aprendizado na área científica.

Ao Professor de Metodologia da Pesquisa que com paciência me apresentou os primeiros ensinamentos relacionados ao projeto de pesquisa, Prof. Dr. Airton Cavenaghi.

A professora Dra. Sênia Bastos, que ministrou a disciplina Turismo e Patrimônio Cultural que me fez ver a história com um interesse que eu nunca tive.

A Coordenadora e professora do programa de mestrado em Hospitalidade Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que ministrou a disciplina Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade. Obrigado pelo apoio e por partilhar comigo a sua grande experiência na área de educação.

A professora Dra. Mirian Rejowski, que ministrou a disciplina de Seminários de Pesquisa. Sem ela não sei se conseguiria passar do primeiro capítulo dessa dissertação. Foi substituída nos últimos dias de aula pelo Prof. Dr. Renê Corrêa (*in memoriam*), que deixou saudades. Obrigado professor, aonde estiver....

A Waldete, minha secretária do lar, sem a ajuda dela nada disso seria possível.

A minha companheira de caminhada Cynthia, por me dar a mão e me fazer confiar no caminho, mesmo sem enxergar a saída.

A Antônia, por me ensinar a buscar a paz interior e reforçar a minha crença em Deus.

A minhas amigas Jucirema e Fátima, sempre me dando colo quando preciso.

A Lenir, minha amiga e colega de profissão, sem a ajuda dela não conseguiria fazer as pesquisas.

Agradeço a Alessandra Marota, secretária do Mestrado, sempre disponível em ajudar, mesmo com muito trabalho a fazer.

Ana Maria Prado Faião

“Seja a mudança que você quer ver no mundo”.

Dalai Lama

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo pesquisar os fatores presentes em restaurantes institucionais que explicam o uso pelos colaboradores internos de quatro restaurantes localizados na cidade de São Paulo. A pesquisa é exploratória e descritiva, elaborada por meio de levantamento bibliográfico e entrevista com usuários de restaurantes institucionais, visando tornar o problema explícito. Os dados foram coletados mediante a aplicação de roteiro de entrevistas com perguntas abertas junto aos colaboradores internos de empresas atendidas por esses restaurantes. O trabalho tem como referencial a Teoria das Representações Sociais de Moscovici. Foram utilizadas duas metodologias: o estudo de evocações e a análise do Discurso do Sujeito Coletivo. Os dados foram tratados com base na análise do conteúdo, na análise do discurso e no programa EVOC 2000. O roteiro de entrevistas foi dividido em duas partes. As perguntas relacionadas aos fatores que atraem a utilização de restaurantes e os fatores que atraem as refeições no trabalho foram analisadas com base nas evocações. A pergunta relacionada a convidar um visitante para almoçar no restaurante da empresa foi analisada na metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo. Nas principais evocações aparecem os elementos comida, limpeza, atendimento, ambiente, aparência, sabor e odor, variedade, qualidade, organização, alimentação equilibrada, tranquilidade, necessidade de comer, recomendação, preço, sociabilidade e proximidade. Nos resultados das refeições na empresa na metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo aparecem as ideias centrais – aparência e sabor, ambiente, limpeza, atendimento, sociabilidade, variedade, opções de cardápio, proximidade, não, depende do dia e qualidade e as ancoragens – comida caseira e ambiente familiar. Verifica-se que os fatores de atração dos restaurantes institucionais na visão dos colaboradores internos são comida, atendimento e limpeza.

Palavras-chave: Hospitalidade. Qualidade. Restaurantes Institucionais. São Paulo.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the factors present in restaurants that explain institutional use by internal staff of four restaurants located in the city of São Paulo. The research is exploratory and descriptive, developed through a literature review and interviews designed to make the problem explicit. Data were collected by applying script interviews with open questions with employees inside the restaurants. Moscovici's Social Representations Theory provided the theoretical fundamentation. Two methodologies were used evocations study and Collective Subject Discourse. The data were processed based on the content analysis, discourse analysis and EVOC program in 2000. The set of interviews was divided into two parts. The questions related to the factors that attract restaurants and the use of the factors that attract meals at work were examined based on evocations. A related question whether to invite a visitor to lunch in the company was examined in the methodology of the Collective Subject Discourse. Evocations emphasized food, cleanliness, service, ambience, appearance, odor and flavor, variety, quality, organization, balanced diet, tranquility, need to eat, recommendation, price, sociability and closeness. In the results of the meals in the company using Collective Subject Discourse methodology central ideas are: appearance and flavor, atmosphere, cleanliness, service, sociability, variety, menu options, proximity; and anchors - food home and family environment. The study verifies that the main factors of attraction of the restaurants in the institutional vision of internal employees are food, service and cleanliness.

Key-words: Hospitality. Quality. Institutional restaurants. São Paulo.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem de sujeitos relacionados às categorias – IC.....	75
--------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Participação da alimentação fora do domicílio no gasto total com alimentação por classes de recebimento mensal familiar (salário mínimo) – Brasil, 1987 a 2008.....	22
Figura 2 – Participação do gasto total com alimentação nos gastos totais por classes de recebimento mensal familiar (salário mínimo) - Brasil, 1987 a 2008.....	23
Figura 3 – Lugares onde fazem as refeições.....	25
Figura 4 – Modelo de qualidade de serviços por <i>gaps</i>	41
Figura 5 – Modelo de qualidade de serviços de expectativa x percepção.....	44
Figura 6 – Os fatores que influenciam as expectativas dos clientes.....	47
Figura 7 – Critérios de avaliação da qualidade do serviço.....	49
Figura 8 – Custos da qualidade total.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de custos de qualidade.....	52
Quadro 2 – Quadro de quatro casas das evocações.....	65
Quadro 3 – Identificação dos Elementos do Núcleo Central – Fatores de Atração em Restaurantes.....	67
Quadro 4 – Identificação dos Elementos do Núcleo Central – Fatores de Atração da Refeição no Trabalho.....	69
Quadro 5 – IC e DSC.....	72
Quadro 6 – AC e DSC.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teoria do Núcleo Central – Fatores de Atração em Restaurantes.....	67
Tabela 2 – Teoria do Núcleo Central – Fatores de Atração da Refeição no Trabalho.....	69

QUADRO DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERC	Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas
AC	Ancoragem
APPCC	Análise de Riscos e Pontos Críticos de Controle
CCP	Control of Critical Point
CFE	Conselho Federal de Educação
CFN	Conselho Federal de Nutrição
DSC	Discurso do Sujeito Coletivo
ECH	Expressões Chave
HACCP	Hazard Analysis of Critical Point
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Política
IC	Ideia Chave
INAN	Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OME	Ordem Média de Evocações
PAT	Programa de Alimentação do Trabalhador
PNAD	Plano Nacional de Desenvolvimento
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
PRONAN	Programa Nacional de Alimentação e Nutrição
UAN	Unidades de Alimentação e Nutrição

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 FUNDAMENTOS DA RESTAURAÇÃO.....	14
1.1 Surgimento e desenvolvimento dos restaurantes.....	14
1.1.1 Expansão dos restaurantes em São Paulo.....	17
1.2 Hábitos alimentares do brasileiro.....	18
1.2.1 Alimentação em São Paulo.....	19
1.3 Migração da alimentação da casa para a rua.....	20
1.4 Evolução dos serviços de alimentação nas empresas em São Paulo.....	25
1.4.1 Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).....	27
1.4.2 O profissional nutricionista.....	29
1.5 Empresas de prestação de Serviços de Alimentação em São Paulo.....	30
1.5.1 Mercado atual da restauração institucional.....	33
2 QUALIDADE E RESTAURANTES.....	38
2.1 Conceito de qualidade.....	38
2.2 Modelos de qualidade de serviços.....	40
2.3 Expectativas x percepções dos serviços.....	44
2.3.1 Formação das expectativas dos clientes.....	45
2.3.2 Formação da percepção dos serviços.....	47
2.4 Medidores de qualidade.....	48
2.5 Custos da qualidade de serviços.....	51
2.6 Qualidade em restaurantes.....	54
3 RESTAURANTES INSTITUCIONAIS: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES INTERNOS.....	61
3.1 Caracterização dos restaurantes institucionais pesquisados.....	61
3.2 Metodologia.....	63
3.3 Resultados da teoria do núcleo central – EVOC.....	66
3.4 Resultados Discurso do Sujeito Coletivo – DSC.....	71
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE – ROTEIRO DE PESQUISA.....	93

INTRODUÇÃO

A motivação para o presente trabalho surgiu a partir da experiência deste pesquisador que atuou por mais de duas décadas em empresas prestadoras de serviços no mercado de Restaurantes Institucionais¹. Com formação superior em Nutrição, a sua aproximação com a prestação de serviços em alimentação emergiu já durante a atuação como estagiária na área, no final da sua graduação.

O início da atuação profissional foi na empresa Well's Restaurantes ligada ao grupo Pão de Açúcar. Nessa empresa as atividades profissionais se iniciaram na função de Administradora de Restaurante, responsável pelo serviço de alimentação em restaurante hospitalar. Em seguida surgiu a oportunidade de trabalhar no departamento técnico da empresa, cuja vivência forneceu subsídios para que pudesse assumir a Supervisão Operacional, com vários restaurantes no portfólio de clientes institucionais. Ao final de uma década e com experiência em diferentes áreas da empresa, teve a oportunidade de assumir a Gerência de Planejamento e Controle de Qualidade.

Em 1992 a Well's foi incorporada pela Sodexo, empresa multinacional francesa criada em 1966 que já atuava no Brasil desde 1979. Nessa empresa exerceu-se um conjunto de atividades ligadas à área operacional, respondendo pela Gerência de Contratos em empresas e hospitais. Durante dois anos responsabilizou-se pela área de Recursos Humanos da empresa no Brasil, e por fim estendeu-se a responsabilidade à Direção Operacional de Contratos em oito estados do Brasil.

Toda a experiência nesse mercado motivou a busca de qualificação para a docência em escolas de Nutrição e Gastronomia. A escolha do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi ocorreu a partir de questionamento envolvendo as expectativas dos clientes em relação aos restaurantes internos das empresas em que trabalham e a inserção da hospitalidade nesse segmento e sua representatividade no comportamento do consumidor.

Assim definiu-se o tema geral desta dissertação como o segmento de Restaurantes Institucionais, os quais se inserem no contexto do fornecimento de refeições aos funcionários das empresas, hospitais, escolas e universidades, utilizando as instalações destinadas ao restaurante, que incluem cozinha e refeitório. A partir da cessão desse espaço as empresas

¹ Restaurantes Institucionais – “atividades de alimentação e nutrição realizadas nas Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), como tal entendidas as empresas fornecedoras de serviços de alimentação coletiva, serviços de alimentação auto-gestão, restaurantes comerciais e similares, hotelaria marítima, serviços de *buffet* e de alimentos congelados, comissarias e cozinhas dos estabelecimentos assistenciais de saúde; atividades próprias da Alimentação Escolar e da Alimentação do Trabalhador (CFN, 2005)”.

prestadoras de serviços que adquirem a matéria-prima, contratam os funcionários, elaboram e distribuem as refeições, cobrando das empresas que as contrataram um determinado valor por refeição servida.

Dentre as várias possibilidades de subtemas da pesquisa, optou-se pela visão dos colaboradores internos, pois a partir destes poder-se-á responder ao seguinte problema: **quais os fatores presentes em restaurantes institucionais que explicam seu uso pelos colaboradores internos de suas respectivas instituições?** Assumem-se como pressupostos de pesquisa o preço das refeições, o atendimento dos funcionários, a facilidade de acesso ao restaurante, as opções de cardápio oferecidas e o perfil dos funcionários (competências humanas).

Definiu-se como objetivo geral pesquisar os elementos tangíveis e intangíveis que atraem os clientes para restaurantes institucionais, e como objetivos específicos os seguintes:

- descrever o funcionamento e a prestação de serviços de alimentação dos restaurantes institucionais;
- identificar os fatores condicionantes do uso desses restaurantes;
- avaliar a atratividade desses restaurantes junto a seu público interno;
- identificar a economia com o processo de escolha do restaurante institucional.

O objeto desta pesquisa compõe-se de quatro restaurantes institucionais da cidade de São Paulo. Os valores das refeições oferecidas aos usuários dos restaurantes são descontados diretamente na folha de pagamento. A empresa subsidia uma parte dos custos com a refeição, que por sua vez tem incentivos fiscais conforme preconizado pelo Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).

O PAT foi estruturado considerando a participação do governo, das empresas e dos trabalhadores. Segundo a Instrução Normativa do PAT de 23 de dezembro de 2002, o governo concede às empresas o incentivo fiscal dedutível do imposto de renda de pessoa jurídica de até 4% (quatro por cento) do lucro tributável devido em cada exercício de apuração. A participação dos trabalhadores não pode exceder a 20% (vinte por cento) do custo da refeição e cabe à empresa assumir o restante das despesas com a alimentação dos funcionários (BRASIL, 2002).

Com o mercado de refeições em restaurantes institucionais crescendo em média 6,5% ao ano nos últimos cinco anos (2005-2010), segundo a Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC, 2011), esta pesquisa se mostra relevante e oportuna tanto para suprir parte da lacuna da literatura especializada, quanto para oferecer contribuições a

profissionais, docentes, discentes e estudiosos em prol de benefícios ao aprimoramento dos serviços prestados na área.

Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva. Exploratória porque é feita por meio de levantamento bibliográfico e contatos com pessoas que conhecem o objeto de pesquisa, visando tornar o problema explícito. Descritiva porque é elaborada a partir da coleta de dados mediante a aplicação de entrevistas junto aos usuários dos restaurantes e observações assistemáticas nos locais pesquisados, relatando os padrões encontrados nessa população (GIL, 1991).

O método utilizado é o qualiquantitativo, ou seja, o objeto de pesquisa é qualificado ao mesmo tempo em que é quantificado, utilizando a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) (LEFEVRE; LEFEVRE, 2011). Para pesquisar a opinião coletiva é preciso primeiramente entender a opinião como uma qualidade, possível através da análise dos depoimentos obtidos por perguntas abertas. O que as pessoas têm a dizer sobre um determinado tema não se conhece antes de fazer a pesquisa. Assim, após a pesquisa as opiniões podem ser descritas e qualificadas e com base no número de pessoas, se definem as categorias (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010).

Os dados serão tratados com base na análise do conteúdo e na análise do discurso preconizada por Bardin (2010) e no programa EVOC 2000 desenvolvido por Pierre Vergès (2002). A análise de conteúdo apresentada por Bardin (2010, p. 40) consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens (BARDIN, 2010)”. O EVOC consiste em um conjunto de 16 programas que permite a análise de evocações, possibilitando dois tipos de análise: a prototípica, baseada no cálculo de frequências e ordens de evocações de palavras, e a categorização por análise de conteúdo. O objetivo é utilizar as evocações de um grupo restrito, por meio de discussões, entrevistas, conversas de grupo de qualquer natureza e buscar outras realidades através das mensagens obtidas. Essa análise das mensagens serve de sustentação para identificar as representações sociais (SÁ, 1998; WACHELKE; WOLTER, 2011), que se apresentam nas abordagens obtidas em questões abertas da pesquisa qualiquantitativa do DSC.

Já na técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), na qual as perguntas são abertas e o objetivo é apresentar os resultados a partir das opiniões coletadas de um grupo de indivíduos inseridos em sociedades, transformando os depoimentos individuais em representações coletivas. Para agrupar os dados coletados as respostas são categorizadas e agrupadas, gerando depoimentos coletivos. A solução atribui a esse discurso coletivo de

opiniões uma forma que prioriza a dimensão quantitativa do problema em relação à dimensão qualitativa (LEFEVRE; LEFEVRE, 2011).

Segundo Moscovici (2003) os indivíduos que pertencem a uma mesma sociedade ou sociedades semelhantes pensam em matrizes discursivas comuns, mas ao mesmo tempo apresentam conteúdos distintos em pensamentos comuns. É nessa argumentação que Lefevre e Lefevre (2011) fundamentam o DSC, ou seja, a mesma opinião dita de modos distintos, mas complementares.

Esta dissertação desenvolve-se a partir de três capítulos. Inicia-se, no primeiro capítulo, com os fundamentos de restauração, que aborda o surgimento e desenvolvimento dos restaurantes e a expansão de restaurantes inseridos em empresas. Em seguida trata, no segundo capítulo, da prestação de serviços em Restaurantes Institucionais com enfoque na qualidade. Por fim, no terceiro capítulo, descreve e analisa os resultados da pesquisa de campo a partir dos seguintes tópicos: restaurantes institucionais investigados (caracterização geral), descrição da metodologia utilizada na pesquisa, resultados obtidos e discussão dos resultados. Nas considerações finais, destacam-se os principais resultados e contribuições da pesquisa ao lado da proposta de estudos futuros.

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTOS DA RESTAURAÇÃO

O mercado de refeições coletivas, no ano de 2010, forneceu 9,4 milhões de refeições por dia, movimentou uma cifra de 10,8 bilhões de reais, ofereceu 180 mil empregos diretos e consumiu diariamente um volume de 3,0 mil toneladas de alimentos (ABERC, 2011). Apesar desses números expressivos, os estudos sobre esse tema são raros e incipientes.

Esse capítulo apresenta a evolução do mercado da prestação de serviços em restaurantes institucionais, ou seja, restaurantes inseridos dentro das empresas, abordando a origem da alimentação fora do domicílio e o início do mercado a partir da necessidade de complementar a alimentação do trabalhador e o surgimento de políticas públicas, com o destaque para o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).

O PAT surge com o objetivo de melhorar as condições nutricionais dos trabalhadores. A partir do final dos anos 1960 os profissionais de recursos humanos sensibilizam os executivos das empresas sobre a necessidade de fornecer alimentação aos funcionários. A argumentação forte para gerar esse movimento ocorre pelo elevado número de afastamentos e licenças médicas por problemas de saúde e acidentes de trabalho ocasionados pela falta de uma alimentação adequada aos trabalhadores. O PAT surge logo em seguida, no ano de 1976 para atender a necessidade das empresas oferecerem alimentação aos funcionários (FAIÃO; TORRES, 2013).

Em seguida, no capítulo, é abordada a entrada no mercado das empresas multinacionais, agregando competitividade, criatividade e agressividade comercial, e o mercado atual, com a população das grandes cidades se alimentando fora do domicílio também nos finais de semana.

1.1 Surgimento e desenvolvimento dos restaurantes

No mundo, uma das instituições alimentares com maior presença é o restaurante, local aonde se pode sentar à mesa para comer fora de casa mediante pagamento por esse serviço. Os restaurantes oferecem desde refeições simples, consumidas no dia-a-dia, até refeições elaboradas de forma diferenciada e artística para momentos especiais. Em geral, a utilização desses espaços ocorre em situações que conjugam o útil ao agradável e a qualidade a preços acessíveis (FLANDRIN; MONTANARI, 1998).

O restaurante antes de ser um local de refeições era algo para se comer, com origem na palavra *restaurant*, que significava caldo restaurativo (SPANG, 2003). No mundo, o restaurante tem presença em todos os locais e sob as mais distintas formas. Desde locais modestos, com refeições triviais a preços módicos, até locais de extrema sofisticação, com menus desenvolvidos como criações artísticas por chefes renomados a preços exorbitantes. Mas em ambos os casos é um lugar aonde através de pagamento se pode sentar a mesa para fazer as refeições fora de casa (FLANDRIN; MONTANARI, 1998).

A alimentação fora do domicílio já existia na antiguidade, em locais de comércio e feiras, com os artesãos e camponeses que passavam vários dias longe de suas famílias, negociando mercadorias e ao mesmo tempo mantendo vínculos sociais e de amizade entre eles (FLANDRIN; MONTANARI, 1998). Por esse aspecto, pode-se considerar que a alimentação tem uma estreita ligação com o desenvolvimento de relações comerciais, sendo um elemento agregador. De acordo com Lashley (2004) a hospitalidade no ambiente privado compreende a oferta de alimentos, bebidas e acomodação e desenvolve vínculos entre as pessoas envolvidas, exercendo papéis que extrapolam os relacionamentos de mercado.

A venda de refeições tem sua origem nas cozinhas de rua desde o princípio das civilizações e em vários locais no mundo. A principal característica é a comercialização de refeições prontas a preços baixos. Até hoje, estudantes, homens de negócio e trabalhadores das mais variadas atividades se sentam em bancos nas ruas e fazem as suas refeições (FLANDRIN; MONTANARI, 1998). Mais uma vez percebe-se que a alimentação é um elemento socializante independente de cultura, formação profissional e nível social. Os viajantes ricos no século XVIII levavam os seus próprios cozinheiros. Os que não tinham posses faziam as refeições na *table d'hôte* (mesa do anfitrião) de um estalajadeiro ou de um *traiteur* (fornecedor de alimentos). A *table d'hotê* era servida em uma grande mesa, uma refeição oferecida sempre à mesma hora, geralmente sem a possibilidade de escolha dos pratos especiais. Uma oportunidade de encontro frequente ao meio dia, entre artesãos, trabalhadores locais, velhos amigos e antigos moradores de um bairro (SPANG, 2003).

Os *caterers* ou *traiteurs*, nomenclatura usada para designar os artesãos da gastronomia do início do século XVIII, trazem na atividade comercial que desenvolvem características que se encontram, atualmente, nas empresas de prestação de serviços em alimentação. Eles tinham o direito, na França, de servir refeições completas a um grande grupo pessoas em festas. Essa concessão, de acordo com os decretos monarquistas da época, era somente para os alimentos sólidos das refeições, as bebidas eram comercializadas por mestres comerciantes de vinhos,

que as vendiam também a grupos de pessoas. Não era permitido executar as duas atividades, fornecer refeições e bebidas. Essa regra foi extinta após a Revolução Francesa, quando os *restaurateurs*, que elaboraram os “caldos restaurativos” ou *restaurants*², vendidos a preços módicos e usados para restabelecer a saúde das pessoas, diversificam suas atividades com a inclusão de outras preparações culinárias e bebidas vendidas em um mesmo local (SPANG, 2003).

Segundo Kiefer (2002), na China durante o século XIII, a cidade de Hangchow era a maior do mundo, com aproximadamente um milhão de habitantes. Era uma cidade luxuosa e pulsante, como Paris foi para Europa 500 anos depois. Com uma atividade comercial intensa e com uma clientela extremamente exigente, surgem locais de refeições em que os visitantes escolhiam onde sentar, o que comer e como comer, e também a oferta de bebidas. O ambiente era perfeito para a proliferação de restaurantes e assim surgem locais de refeições para atender a uma clientela de comerciantes em passagem pela cidade. Os pedidos por esse serviço surgiam de vários pontos da cidade, as pessoas queriam a possibilidade de escolha entre pratos quentes, frios, cozidos e grelhados entre outros.

Em Paris, os restaurantes nos moldes atuais surgem como atividade econômica após a Revolução Francesa (KIEFER, 2002). Na época, a nobreza, em seus castelos tem um grande número de cozinheiros e ajudantes para preparar e criar pratos requintados e atender as mais variadas solicitações. Com a Revolução Francesa e a destituição da monarquia na França, esses profissionais são obrigados a exercer outros tipos de atividades. Trazem, então, o refinamento da alimentação dos castelos para a burguesia mediante a criação de restaurantes.

Os homens de negócio da época têm nos restaurantes um atrativo maior. Diferente da *table d'hôte* (mesa do anfitrião) onde uma refeição é “servida em uma grande mesa, sempre à mesma hora marcada, e na qual os comensais tinham pouca chance de escolher ou pedir pratos especiais” (SPANG, 2003, p. 19), os restaurantes oferecem a possibilidade de escolha dos pratos e bebidas de acordo com os desejos dos clientes que pagam exclusivamente o que foi solicitado (KIEFER, 2002).

Assim, a alta cozinha abandona a corte e clientes que nunca tinha saboreado trufa e vinho tinto de *Chambertin*, tem pressa para frequentar os *restaurateurs* e saborearem essas

² Os *restaurants* eram diferentes dos demais caldos por serem mais concentrados, preparados quase sem adição de líquidos. O processo era de uma precisão alquimista, o caldo era da pura essência da carne de presunto, vitela e aves, como galinha perdiz ou faisão. Destinava-se a doentes crônicos, que com esse caldo teriam a nutrição de carne necessária sem sobrecarregar o frágil sistema digestivo. Esses caldos restaurativos eram vendidos na “sala de um *restaurateur*”, consumidos assim como se consumia café em uma cafeteria. Dessa forma, o restaurante em sua forma inicial era um lugar que uma pessoa debilitada frequentava para consumir um *restaurant* (SPANG, 2003).

iguarias. O número de restaurantes passou de 100 antes da Revolução para 500 ou 600 na época do Império e 3000 durante a Restauração (FLANDRIN; MONTANARI, 1998).

A Revolução Francesa permitiu a transferência da criatividade culinária, essa característica brilhante da cultura da elite do século XVIII, para a burguesia e até mesmo para as classes populares, através de uma instituição surgida da decadência das corporações (FLANDRIN; MONTANARI, 1998).

1.1.1 Expansão dos restaurantes em São Paulo

O surgimento dos restaurantes na cidade de São Paulo acontece na metade do século XIX, influenciado pela Europa e, principalmente, pela França, a partir do modelo francês onde o cliente pode sentar-se à mesa, sozinho ou acompanhado, e por meio de um cardápio fazer o seu pedido (SILVA, 2007).

De acordo com Podanovski (1988), em meados do século XIX, São Paulo era uma cidade pobre e suja, com aproximadamente 14.000 habitantes. Os dois primeiros restaurantes que apareceram, ambos de donos franceses, não eram recomendados a pessoas de trato refinado.

Somente quando a elite paulistana começou a ser influenciada mais fortemente pelas ideias europeias, principalmente as francesas, e os padrões tradicionais de comportamento do período colonial sofreram um processo de rejeição, abriu-se espaço para os “*restaurant à moda de Paris*” (SILVA, 2007).

Podanovski (1988) relata que em 1854 surgem na cidade de São Paulo hotéis e casas de pasto do tipo francês, se destacando entre eles o Hotel Universal, do francês Lefèvre. O nome casa de pasto tem origem na fala de um comerciante chamado Marcos Lopes, que em 1599 alugou uma casa, abriu as portas, acendeu o fogão, arrumou a mesa e proferiu que ali “se dava pasto”.

Nessa mesma época, surge o Hotel Paulistano de Adolpho Dusser na Rua São Bento, o Hotel Providência de Felícia Lagarde na Rua do Comércio e o Hotel e Café do Comércio de Hilário Pereira Magro na Rua da Fundação (PODANOVSKI, 1988).

O “Almanak da Província de São Paulo para o ano de 1857” cita o Hotel Recreio Paulistano de Antônio Joaquim de Lima na Rua Imperatriz. Esses hotéis são mencionados porque era principalmente nesses locais aonde se comia em São Paulo. Somente forasteiros podiam frequentar esses primeiros hotéis sem muito risco de desmoralização. A vida coletiva dos hotéis denotava na época promiscuidade perigosa e intolerável. As mulheres que

entrassem nesses hotéis eram chamadas como “mulheres de vida fácil” (PODANOVSKI, 1988).

No final do ano de 1862, surge o primeiro indício nos anúncios de que o modelo integral do restaurante, como um estabelecimento de alimentação com pratos oferecidos por meio de uma lista, havia chegado à cidade, denominado Restaurant de Pariz” (SILVA, 2007).

Segundo Podanovski (1988) depois de 1860 ocorre uma melhora significativa e surgem hotéis mais imponentes como o Itália, o Europa e o Globo, nos quais a cozinha francesa era seguida a rigor.

Silva (2007) também relata que no ano de 1867 os estabelecimentos de alimentação, que têm somente o serviço de mesa com cardápio e horários fixos, como o *table d'hôte* francês, adotam o serviço de restaurante, com várias opções de pratos oferecidas em horários flexíveis a qualquer momento do dia. Alguns exemplos da época são o Hotel Paulistano na Rua de São Bento e o Café e *Restaurant* na Rua Municipal, entre outros.

Na década de 1860 a palavra *restaurant* já tinha uma relação com os serviços oferecidos. Em 1862, um estabelecimento voltado para o público francofônico de elite era anunciado como do tipo ou do gênero dos de Paris. Esse público provavelmente era composto de fazendeiros com posses que faziam seus estudos e viagens à Europa. A partir desse momento esse gênero se dissemina, e em 1869 aparece o primeiro exemplo do uso da palavra restaurante em português, relacionada ao modelo de serviço, se instalando no espaço público paulistano (SILVA, 2007).

A forte imigração ocorre na cidade de São Paulo a partir de 1870. Diferentes culturas que se estabelecem em São Paulo, como a italiana e a árabe, estimulam mudanças de comportamento e hábitos, que se destacam na gastronomia local (SILVA, 2007). Podanovski referencia que no final do século XIX surgem hotéis como o Brasil, o D'Oeste, o Procenceau e o Grande Hotel Paulista, onde se comia quase sempre “à moda de Paris”. Mas nessa época a cidade já estava repleta de imigrantes italianos que, de maneira despreziosa, mostraram aos paulistanos a suculenta e saborosa comida da Itália.

1.2 Hábitos alimentares do brasileiro

Segundo Maciel (2004), o Brasil por ser um país colonizado tem uma cozinha originária dos movimentos dos povos e das trocas que ocorrem por esses movimentos. Nos deslocamentos as pessoas carregam práticas culturais em relação à alimentação que se associam as práticas locais, criando novas cozinhas.

A presença das três raças no Brasil, o branco, o negro e o índio sem dúvida influenciam a cozinha brasileira, mas não através das pessoas e sim através das culturas. As três raças não podem ser colocadas no mesmo plano, visto que o português branco era o colonizador, o negro foi trazido à força e o índio foi em grande parte dizimado (MACIEL, 2004).

Na alimentação do brasileiro, três ingredientes se destacam: o arroz, o feijão e a mandioca. O arroz e feijão é uma combinação que não pode faltar na alimentação dos brasileiros. O feijão por ser rico em proteína é intitulado a “carne dos pobres”. Quando se serve arroz e feijão atende-se às necessidades de proteínas, carboidratos, vitaminas, minerais e fibras, que constitui uma alimentação equilibrada e saudável. Para uma grande parte da população brasileira essa é a principal fonte de proteína. Outro alimento presente na alimentação do brasileiro de norte a sul do país é a mandioca, uma planta nativa da América, acompanhamento presente no arroz e feijão (MACIEL, 2004).

Um prato que vem da mistura do arroz, feijão e farinha de mandioca é a feijoada. Prato típico da alimentação brasileira. Esse prato representa o Brasil no quesito culinário e exige tempo de preparo e vários ingredientes além do feijão, entre eles, carne seca, pé, orelha, rabo, toucinho, linguiça e paio. Está ligado a convivialidade, porque geralmente é servido em momentos especiais, como reuniões entre familiares e amigos (MACIEL, 2004).

Estudos e pesquisas recentes têm demonstrado que a base do cardápio da maioria da população brasileira constituída pelo arroz, feijão e a farinha de mandioca, vem perdendo espaço para os produtos industrializados e com maior valor agregado. A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontou que no período de 1995 a 2005, o consumo anual de feijão caiu de 12 kg por brasileiro para 9,5 kg. A farinha de mandioca passou a ocupar o 38º lugar no mercado alimentar. Em alguns estados planta-se cada vez menos feijão. Isso prejudica principalmente a população mais pobre, porque a diminuição da demanda encarece os preços desses alimentos (SANTOS, 2005).

1.2.1 Alimentação em São Paulo

São Paulo sofre forte influência em sua alimentação dos imigrantes e migrantes que se estabelecem na cidade. A grande concentração de emigrantes que vem para São Paulo em busca de trabalho agrega características culturais à cidade, principalmente em relação à culinária (CASCUDO, 2008).

Quanto à imigração em São Paulo, destaque para a cozinha italiana, portuguesa, síria, espanhola e francesa, e outras mais exóticas como a chinesa, húngara, japonesa e russa. No bairro do Brás surgem as pizzas e no bairro do Bexiga, o frango assado, o *spaghetti* com vongole, a sardela, o pão toscano, a polenta frita e a linguiça calabresa seca e crua entre outros (CASCUDO, 2008). Essa pluralidade de cozinhas faz de São Paulo uma cidade em que a alimentação presente nas casas alcança as ruas, rica em sabores de várias culturas.

Assim, São Paulo, antes povoada por indígenas, foi recebendo colonizadores e aventureiros portugueses, africanos, judeus, ingleses, franceses, alemães, espanhóis, indianos, turcos, sírios, libaneses, holandeses, húngaros, russos, lituanos, poloneses, chineses, coreanos e muitos outros de vários países e principalmente os italianos. Até 1822 a entrada de estrangeiros no Brasil era proibida. Após a Proclamação da Independência a imigração foi liberada no Brasil. Para substituir os negros na lavoura libertos pela Lei Áurea de 1888, o próprio governo financiava a importação de trabalhadores de outros países. Em meados do século XX também ocorre em São Paulo uma imensa migração do sul, oeste, norte e nordeste do Brasil (PODANOVSKI, 1988).

Dessa forma, em São Paulo surgiram pratos do mundo inteiro como quibes e esfihas árabes, chucrute e frios alemães, sopas de grão de bico e churros espanhóis, bacalhoadas e bolinhos portugueses e bracholas e macarronadas italianas. Do Brasil, churrasco dos pampas, vatapás e acarajés nordestinos, entre outros. Em pouco mais de 50 anos a capital paulista virou metrópole e a referência gastronômica da América Latina (PODANOVSKI, 1988).

Com o crescimento industrial a cidade de imigrantes ganha proporção de metrópole e esse mudança vem acompanhada de reorganização da vida familiar. Comer em casa torna-se um hábito cada vez mais raro, dificultado principalmente pela distância entre local de trabalho e a casa, o trânsito e a inserção das mulheres no mercado de trabalho (GARCIA, 1997).

1.3 Migração da alimentação da casa para a rua

O “lar” de acordo com Lynch e Macwhannell (2004) representa a residência e tudo o que está inserido dentro dela, as pessoas e a satisfação nesse local. Associado a ideia de “lar”, surgem outras ideias ligadas a “domesticidade”, como cuidados e ambiente caseiro. Entre os cuidados e a ambiente caseiro do “lar” faz parte a alimentação.

A partir da premissa que o desenvolvimento do gosto alimentar não ocorre, somente, pelo aspecto nutricional, biológico, atualmente os estudos sobre a comida e a alimentação

invadem as ciências humanas. As mudanças dos hábitos alimentares estão ligadas a dinâmica sociocultural, onde o alimento representa uma categoria histórica. Alimentar-se atende a uma necessidade nutricional, comer está ligado a um ato social, estabelecido através de usos, costumes, protocolos, condutas e situações. A história da sensibilidade gastronômica aparece nas manifestações culturais e sociais, marcando uma época. O que se come é tão importante quanto quando se come, onde se come, como se come e com quem se come. Esse é o lugar da alimentação na história (SANTOS, 2005).

Os hábitos alimentares de grupos sociais do passado ou recentes, podem se constituir em tradições culinárias, fazendo com que o indivíduo se sinta dentro de um contexto sociocultural que lhe concede uma identidade, reafirmada pela memória gustativa (SANTOS, 2005).

O ato de se alimentar está associado à companhia de amigos, parentes ou colegas de trabalho e a escolha do restaurante normalmente valoriza locais aconchegantes e frequência aos mesmos locais, escolhidos pela comida ou pela relação amigável com os garçons e atendentes, o que demonstra a procura do ambiente da “casa” na “rua” (GARCIA, 1997).

De acordo com DaMatta (1997) “casa” e “rua” são espaços inversos. A “casa” é um local de calma, repouso, recuperação e hospitalidade e a “rua” é um local repleto de circulação e facilidades, que pertence ao “governo” ou ao “povo”. Espaços públicos que projetem o ambiente da “casa” na “rua” são possíveis, caso se recriem nesses locais o mesmo ambiente familiar e caseiro.

Nesse sentido, Santos (2005) destaca que na cozinha da casa há a intimidade familiar, aonde aparecem às relações de gênero, de geração, de distribuição de atividades, que traduzem uma relação de mundo, um local importante de relações sociais, fazendo com que a mesa seja efetivamente um ritual de comensalidade.

Com o desenvolvimento econômico, concentrado principalmente em São Paulo, surge a oportunidade de crescimento do mercado de restaurantes comerciais e restaurantes institucionais localizados dentro das empresas para a alimentação aos funcionários. Comer fora do lar deixa de ser um evento social e de lazer e passa a ser uma necessidade da classe trabalhadora.

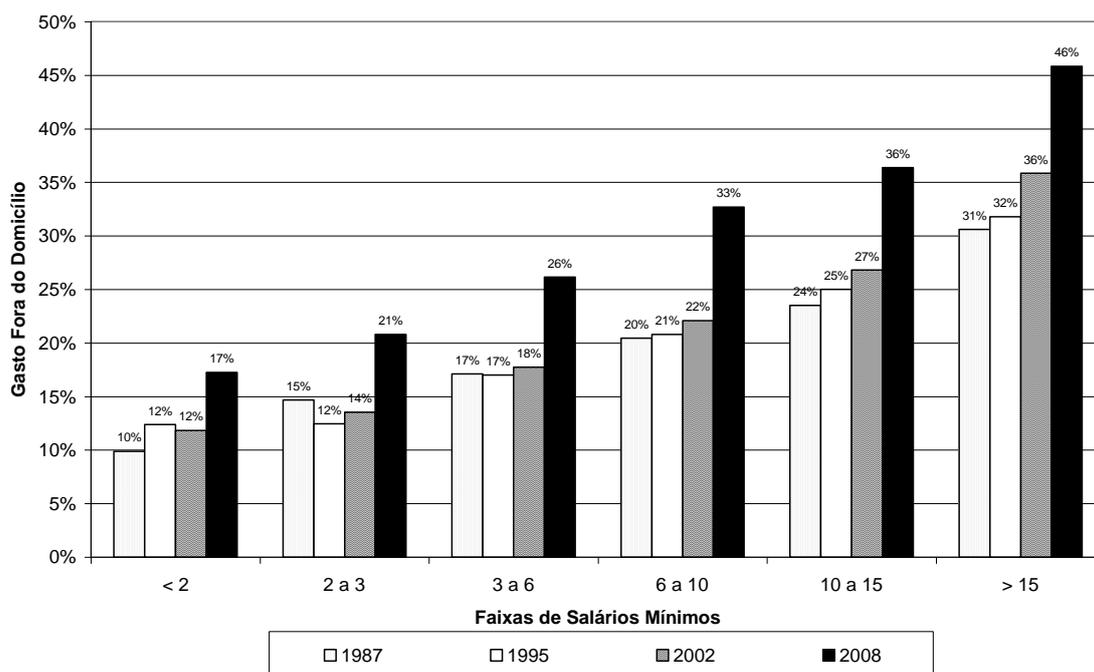
A transferência da alimentação em casa para um ambiente externo está associada com mudanças de hábitos alimentares ligados aos locais aonde essas refeições serão tomadas: refeitórios de indústrias e escolas, restaurantes, no próprio local de trabalho, na rua, entre outros (GARCIA, 1997). Esses locais exercem influências positivas, como ambientes acolhedores, tratamento hospitaleiro, momento para desfrutar da companhia de colegas de

trabalho, ou influências negativas, como restaurantes com grande concentração de pessoas, comida elaborada em grande escala e servida em recipientes de grande volume, geralmente encontrados nos restaurantes inseridos dentro das empresas. Mesmo com a participação de nutricionistas e um cardápio elaborado de forma equilibrada, os restaurantes industriais são qualificados como locais aonde se produzem refeições em grande escala, sem sabor e “não caseiro” (GARCIA, 1997).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realiza desde 1987 uma pesquisa nos domicílios brasileiros, com o objetivo de obter informações sobre a composição dos orçamentos familiares. Com o título de Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), estuda os hábitos de consumo das famílias por classe de rendimento monetário mensal familiar no Brasil.

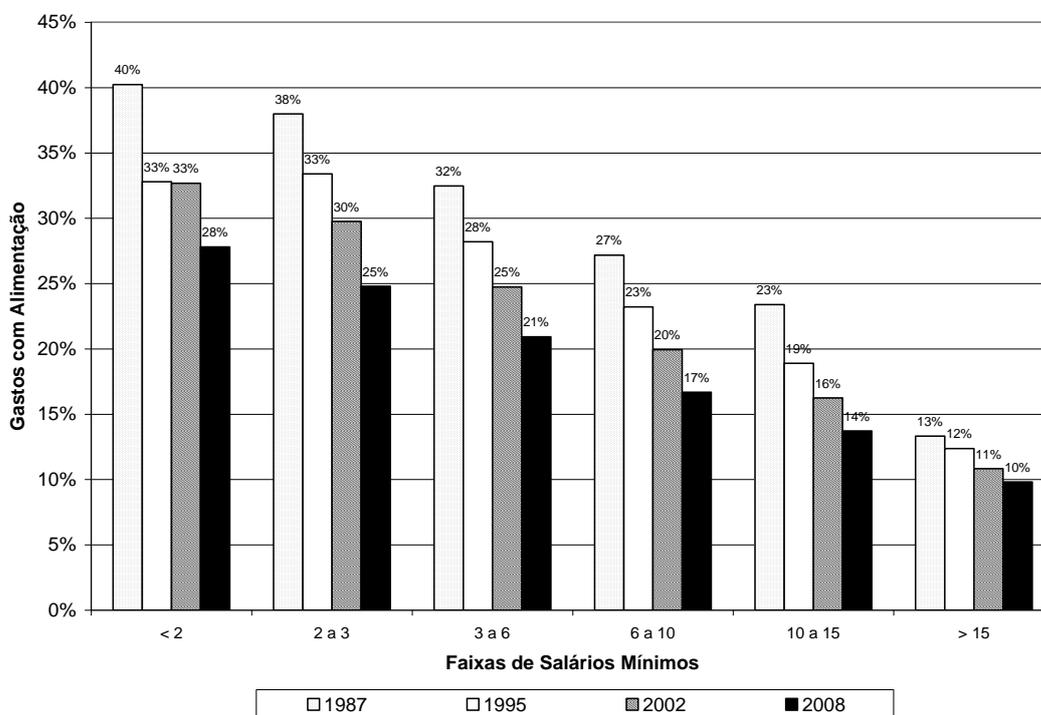
Ao avaliar os resultados do POF de 1987 a 2008 percebe-se um aumento dos gastos com alimentação fora do domicílio em todas as classes de rendimento. O maior crescimento registrado foi de 74,84 % nas famílias com rendimento mensal até dois salários mínimos (Figura 1). Paralelamente, verifica-se uma redução na participação das despesas totais com alimentação no computo das despesas das famílias (Figura 2).

Figura 1 - Participação da alimentação fora do domicílio no gasto total com alimentação por classes de recebimento mensal familiar (salário mínimo) – Brasil, 1987 a 2008



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do IBGE (IBGE 1987, 1995, 2002, 2008).

Figura 2 – Participação do gasto total com alimentação nos gastos totais por classes de recebimento mensal familiar (salário mínimo) - Brasil, 1987 a 2008



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do IBGE (IBGE 1987, 1995, 2002, 2008).

O poder aquisitivo do salário mínimo, no período de 1994 a 2007, foi de mais de 100%, apesar desse aumento não ter correspondido a um aumento equivalente do poder aquisitivo da população (GIAMBIAGI; FRANCO, 2007). Infelizmente, o aumento do poder de compra da população não tem correspondido uma adequada melhoria da alimentação (MACHADO, 2006).

Os alimentos industrializados vêm tomando espaço das refeições elaboradas em casa. Esses alimentos processados perdem muito dos nutrientes que encontramos nos alimentos in natura e têm acréscimo de conservantes, principalmente sódio, açúcar e gorduras hidrogenadas, as chamadas gorduras trans. O excesso de sódio é uma das causas da hipertensão arterial, que aumenta os riscos de infarto, derrame, problemas renais e visuais, podendo levar a cegueira. O consumo elevado de açúcar é um fator determinante para o desenvolvimento do diabetes, doença que acarreta no caso dos adultos a perda progressiva da função das células produtoras de glicose, nutriente produzido a partir da quebra das moléculas de açúcar. As gorduras trans ou gorduras hidrogenadas estão relacionadas às gorduras responsáveis pelo desenvolvimento de doenças cardíacas.

O impacto do crescimento da alimentação fora do domicílio proporciona às várias classes sociais o acesso a restaurantes. Duas modalidades se destacam: as praças de alimentação de *shopping centers* e os restaurantes a quilo.

É somente a partir do século XX que a alimentação fora do lar se fortalece e atinge várias camadas sociais. A frequência aos restaurantes deixa de ser um ato unicamente de lazer e divertimento, e passa a ser utilizada por pessoas que não conseguem fazer as refeições em casa no período do trabalho, principalmente nos grandes centros urbanos. Outro aspecto que potencializa essa tendência é a entrada das mulheres no mercado de trabalho (COLLAÇO, 2004), além da expansão industrial e da conseqüente transformação social, que estimulam o crescimento expressivo da alimentação fora do lar em todas as classes sociais.

A alimentação fora de casa nos centros urbanos toma a cada dia uma dimensão maior, potencializada pela distância entre o domicílio e o local de trabalho, as dificuldades de locomoção na cidade e o horário limitado para se fazer às refeições.

O crescimento da alimentação fora do lar se reflete principalmente nos hábitos alimentares do brasileiro, influenciado por diferentes culturas (MACIEL, 2004) e a alimentação nos dias atuais, com a “americanização” dos padrões alimentares vinda principalmente dos fast-food com os sanduíches e os restaurantes a quilo.

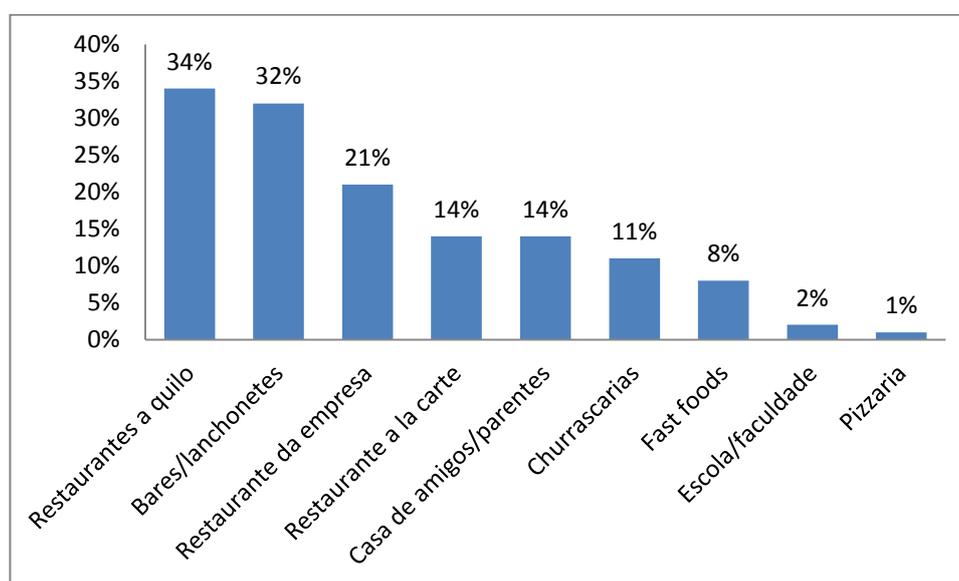
As praças de alimentação em *shopping centers* aparecem na década de 1990, atraindo os consumidores pela variedade de restaurantes e atendimento rápido em um único espaço. Esses locais servem para o lazer das famílias nos finais de semana com refeições a um custo moderado, e para a alimentação durante os dias da semana de pessoas que trabalham ou estudam. O ambiente oferece vários restaurantes um ao lado do outro, com distintas propostas gastronômicas, localizados em uma única área de grandes dimensões. Os comensais fazem as refeições em mesas e cadeiras de uso comum a todos os restaurantes, dispostas em um grande salão (COLLAÇO, 2004).

Segundo Santos (2005) essa praticidade e rapidez impostas pela sociedade contemporânea acabam derrubando as convenções instituídas pela sociedade, construídas através da história pela tradição e pelos costumes. As refeições feitas em família, em casa, com horário definido e um cardápio planejado estão se tornando cada vez mais raras.

Na pesquisa sobre hábitos alimentares de Toledo & Associados (2006) realizada nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Salvador, Recife, Fortaleza, Belém e Distrito Federal, os restaurantes a quilo ocupam um lugar de destaque nas refeições feitas fora de casa. O universo pesquisado foi de 2136 pessoas, com idade entre 17 e 65 anos, das classes A, B, C, D e E. Das refeições feitas fora de casa, 83%

acontecem no horário do almoço e 34% dos usuários elegem os restaurantes a quilo como opção de local dessas refeições (Figura 3). Nesse tipo de restaurante o principal atrativo são os preços das refeições proporcionais à quantidade de produtos consumidos, o que oferece ao cliente a possibilidade de gerenciar os gastos com o serviço. Outro atrativo é a variedade de preparações oferecidas, atendendo aos mais diversos paladares. Assim, os clientes pagam somente pelo que colocam no prato e se servem somente do que gostam ou preferem.

Figura 3 – Lugares onde fazem as refeições



Fonte: Pesquisa de Hábitos Alimentares – Toledo e Associados (2006)

1.4 Evolução dos serviços de alimentação nas empresas em São Paulo

O mercado das empresas prestadoras de serviços de alimentação institucional surge da necessidade de implantação de restaurantes dentro das empresas para atendimento dos funcionários, buscando aumentar a produtividade e diminuir o absenteísmo. O crescimento industrial da cidade de São Paulo e do seu entorno favorecem o aumento das fábricas e consequentemente dos restaurantes internos.

Segundo Negri e Pacheco (1994), a região da Grande São Paulo, incluindo as cidades de São Paulo e do ABCD (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano e Diadema), ao final dos anos 1950 já detêm mais de 40% da produção industrial e 75% da produção de bens de capital e consumo duráveis no Brasil. Na região, já com elevada densidade demográfica, se concentra um grande número de empresas multinacionais.

O crescimento industrial proporcionou o desenvolvimento na região de São Paulo das atividades terciárias, como a atividade comercial, a atividade financeira, a rede de ensino formal com os cursos profissionalizantes e a área de serviços (SINGER, 1973).

A implantação dos restaurantes nas empresas inicia também nesse momento, como relata Antônio Guimarães, Diretor Superintendente da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC), em Faião e Torres (2013):

“em 61 eu fui para a Rhodia, Rhodia Têxtil, e não tinha restaurante a Rhodia, e alguns lugares em 61 já deveria ter restaurantes, mas na Rhodia não tinha, tinha um pequeno restaurante lá para a diretoria e só... fiquei quatro anos e meio na Rhodia, e eu sentia que precisava fazer alguma coisa, porque o que é que acontecia? A pessoa tinha, porque era lei, refeitório, e no refeitório tinha esquentador de marmita, então a marmita era a alimentação do trabalhador na Rhodia em 1961, e eu percebendo aquilo e olhando, eu achei que era problemático porque muitas vezes eu fui lá no refeitório, abri a marmitinha e tinha arroz, feijão, um pedaço de linguiça e um ovo frito, era essa a alimentação básica do trabalhador brasileiro na época de 61. Aí a partir de 61 eu comecei a participar de grupos de relações industriais... a gente tinha grupos e começava a trocar ideias, e eu percebi que outras empresas tinham restaurantes próprios já para vir com os cardápios adequados. Aí eu comecei a vender a ideia, que eu não tinha instalação de restaurante, eu tinha um refeitório muito bonito... já estava se prevendo que fosse um restaurante um dia, e aí eu tinha uma nutricionista que eu contratei,... aí em 63 por aí, 62, 63, e a gente começou a pensar numa coisa, principalmente o pessoal da noite, a pessoa que trabalhava a noite... a Rhodia era três turnos, o pessoal que entrava as seis da manhã saía as duas e ia almoçar em casa, os que entravam as duas já vinham almoçados de casa... então era três turnos e eu achei que o turno da noite era o que tinha mais carência, que como eles almoçavam ou jantavam em casa, eles não levavam nada, passavam o turno da noite inteiro sem uma alimentação, tinha o intervalo, e aí eles tomavam um café, levavam um pão, qualquer coisa parecida. Aí eu iniciei... acho que no início de 63, eu iniciei uma sopa noturna, uma sopa reforçada... então a gente pôs ingredientes de uma nutricionista e que valeria uma refeição, era a sopa com dois pães, isso passou a ser o que a Rhodia Têxtil dava para os seus empregados do turno noturno. Após isso, aí a gente depois montou o restaurante, esse foi o primeiro passo”.

A industrialização em São Paulo ocorreu por investimentos estrangeiros e esses grupos multinacionais foram os pioneiros em disponibilizar para seus funcionários a alimentação na empresa, como segue o comentário de Antônio Guimarães em Faião e Torres (2013):

“depois da Rhodia³ eu fui para a Brown Boveri⁴, isso acho que foi em 64, meados de 64, e lá já encontrei restaurante ... que servia todos os operários,

³ Multinacional de origem francesa.

⁴ Multinacional de origem suíça.

os mensalistas e a diretoria, até tinha um restaurante muito sofisticado da diretoria que era para clientes”

A implantação do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) e o benefício fiscal fornecido pela política do governo para empresas que oferecessem alimentação aos funcionários, foi um importante impulsionador do mercado de restaurantes institucionais.

A política desenvolvimentista da época esbarra na defasagem entre o salário real do trabalhador e seu poder de compra, o que torna a população vulnerável a problemas nutricionais com consequente diminuição da produtividade (ARAÚJO et al., 2007).

Nesse contexto, segundo Antônio Guimarães, as empresas, buscando aumentar a produtividade dos seus funcionários, iniciam por volta de 1964, o fornecimento de refeições, com uma sopa para os empregados que trabalham no período noturno. Esse benefício se estende aos demais horários de refeições e as empresas começam a investir em restaurantes próprios para o preparo e distribuição dessas refeições.

1.4.1 Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT)

No início dos anos 70 o Brasil em pleno governo militar vivia o milagre brasileiro aliado a essa política de desenvolvimento apoiada no crescimento econômico, que impulsionava o desenvolvimento nacional. Como consequência da repressão militar e o crescimento das desigualdades sociais no país, o governo adota estratégias para o controle das tensões sociais. No que se refere às políticas voltadas para a alimentação no I Plano Nacional de Desenvolvimento (I PNAD) de 1972 a 1974 foi criado o Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição (INAN), órgão responsável pela política social na área de alimentação e nutrição. Para promover a melhoria dos padrões nutricionais de alguns grupos da população foi elaborada a primeira versão do Programa Nacional de Alimentação e Nutrição (PRONAN) que não foi executada, em seguida foi elaborado o II PRONAN com vários programas sociais e entre eles o Programa de Alimentação do Trabalhador (COLARES, 2005).

Em 1977 entra em vigor o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) no Ministério do Trabalho, ligado ao II PRONAN, que tem como objetivo a melhoria dos padrões nutricionais de alguns grupos da população brasileira (COLARES, 2005). O PAT é criado como um programa social para combater a desnutrição do adulto, principalmente o trabalhador que como chefe da família não pode ter seus rendimentos diminuídos ou

suprimidos, o que acarretaria um problema de ordem social e afetaria a capacidade de sustento das famílias (PELIANO et al., 1985 apud ARAÚJO et. al., 2007).

O Programa é tripartite: governo, empresas e trabalhadores. O governo concede às empresas o incentivo fiscal dedutível do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica de até 4% (quatro por cento) do lucro tributável devido em cada exercício de apuração. Os trabalhadores arcam com no máximo 20% (vinte por cento) do custo da refeição. A empresa fica responsável pelo complemento das despesas com a alimentação, deduzido o subsídio do governo e a participação do trabalhador (COLARES, 2005).

A partir da implantação do PAT há um número expressivo de empresas, principalmente de grande porte, que aderem ao programa, sendo o maior atrativo o benefício fiscal aliado ao benefício para o trabalhador, que bem alimentado aumentaria a produtividade e diminuiria o absenteísmo. Para o projeto desenvolvimentista do governo do Presidente Ernesto Geisel (1974-1979), essa política beneficiaria os trabalhadores do setor industrial e conseqüentemente a produção industrial da época (COLARES, 2005).

Lenir Piccolotto Nori, Diretora Operacional da empresa LC Restaurantes, relata em Faião e Torres (2013):

“eu me lembro a partir do PAT, foi em 78 que teve a criação ... soube que teve um campo bom por causa da criação do PAT... mediante isso que eu me enxerguei e comecei a acompanhar o mercado... naquela época era mais autogestão⁵, a maioria dos restaurantes era mais autogestão”.

Esse momento é fundamental para o crescimento do mercado das empresas de prestação de serviços de alimentação. Com o benefício do PAT, as empresas investem na criação de restaurantes próprios e muitas delas ao mesmo tempo terceirizam esses serviços com as empresas especializadas nesse setor.

A cobertura do PAT se concentra “nas grandes indústrias dos Estados mais desenvolvidos, talvez por essas empresas apreenderem com maior facilidade os benefícios socioeconômicos gerados pelo Programa” (COLARES, 2005, p. 145). A concentração de empresas em São Paulo favorece o crescimento da adesão ao PAT e da implantação de restaurantes institucionais na região. O maior crescimento percentual de beneficiários do Programa ocorre entre os anos de 1977 e 1985, registrando um crescimento de 800% em empresas beneficiárias e de 300% em trabalhadores beneficiados (COLARES, 2005).

⁵ Restaurante gerenciado pela própria empresa.

1.4.2 O profissional nutricionista

Em 1939 surge em São Paulo o primeiro curso de Nutrição no Brasil, na Universidade de São Paulo (CALADO, 2003). A criação do curso ocorre no mesmo momento de transição político-econômica e social do Brasil, que consolidou as bases da sociedade capitalista urbana e industrial no país. No princípio era um curso técnico de nível médio para a formação de nutricionista-dietista, base para o surgimento dos atuais cursos de graduação em nutrição (CALADO; VASCONCELOS, 2011).

O Conselho Federal de Educação (CFE), órgão do Ministério da Educação reconhece em 1962 a profissão como de nível superior, determinando a duração de três anos e instituindo o primeiro currículo mínimo para a formação de nutricionistas no Brasil (CALADO; VASCONCELOS, 2011).

Na década de 1960 existiam no Brasil 7 cursos de nutrição somente em instituições públicas, ocorrendo a expansão dos cursos na década de 1970, com a criação de 21 novos cursos (CALADO, 2003).

O crescimento dos cursos na década de 1970 acontece depois da instituição do II PRONAN, que tinha entre as suas diretrizes estimular o processo de formação e capacitação de recursos humanos em nutrição. Em 1981 já existiam 30 cursos no país, sendo 21 de instituições privadas e 9 de instituições públicas. De 1970 a 1981 a oferta de vagas nos cursos de Nutrição passa de 570 para 1592, representando um aumento de 428,6% (CALADO; VASCONCELOS, 2011). Esse crescimento acontece no mesmo momento da criação do PAT em 1976, também um dos programas sociais do II PRONAN.

Como relata Lenir Piccolotto Nori em Faião e Torres (2013):

“Quando eu iniciei... era final de 81, final de 81 e começo de 82... uma empresa de médio porte, tinha acho que três nutricionistas, eu estava com mais nutricionistas, quatro nutricionistas que foram do estágio integraram o quadro e depois vieram outras nutricionistas, então não tinha profissionalização nenhuma, na verdade eram cozinheiros que tinham dado certo, cozinheiros mais qualificados, com uma visão mais administrativa... sem formação nenhuma, nem formação não só de nutricionista, formação técnica nenhuma, administrativa, nenhuma, então eram profissionais da área que cresceram junto na área, então não tinha técnica nenhuma em nenhum aspecto, processo também, existia um processo, mas que muito a ser aprimorado, então a parte higiênico sanitária era zero, gastronomia, a parte de receituário, quer dizer, era, evoluiu muito, nesses trinta anos a evolução foi muito grande. Hoje em dia você não consegue mais trabalhar sem um profissional técnico, um técnico de nutrição ou uma nutricionista, ou mesmo que seja numa formação de administrador”.

O PAT também é fundamental a atuação do nutricionista nos restaurantes industriais e a evolução da qualidade de serviços. Como menciona Lenir Piccolotto Nori em Faião e Torres (2013):

“porque acho que a nível que tinha exigência, o PAT ele teve uma definição porque até então não existia nenhuma definição, então acho que isso já foi importante, e a exigência de um profissional, uma nutricionista que acompanhasse todo o trabalho, todo o processo. Quer dizer, então a medida que teve uma definição e a medida que exigiu um profissional, você acabou colocando técnica em todo esse processo... então eu vejo que a partir disso que teve toda essa evolução, porque se o PAT não tivesse, só a definição ou só o profissional acho que não teria sido do jeito que foi, a medida que ele começou a dar um caminho, a partir desse caminho esse caminho começou a existir uma evolução. Por isso que, é assim que eu enxergo o PAT nessa caminhada aí”.

Em 1996 com a instituição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, o crescimento dos cursos de nutrição é exponencial, com a concentração quase que exclusivamente no setor privado. Até o final de 1996 existiam em todo o Brasil 45 cursos de graduação em Nutrição. De 1997 a 2009 foram criados mais 346 novos cursos (CALADO; VASCONCELOS, 2011). Esse crescimento está presente no mercado de trabalho, como descreve Lenir Piccolotto Nori em Faião e Torres (2013):

“em cada restaurante, e mesmo no trabalho todo, na supervisão, na equipe toda profissional você tem nutricionista, pelo contrário, hoje você tem gastrônomo na equipe, você tem uma equipe, psicóloga, você tem uma equipe muito mais profissional, multiprofissional do que você tinha na época”.

1.5 Empresas de prestação de Serviços de Alimentação em São Paulo

Em um cenário de crescimento da economia, aliado a criação do PAT e a acelerada expansão dos cursos de nutrição no Brasil, por volta do início dos anos de 1970, surgem as primeiras empresas prestadoras de serviço de alimentação. O foco de atuação desse mercado encontra-se no fornecimento de refeições aos funcionários das empresas, utilizando as instalações destinadas ao restaurante, que incluem cozinha e refeitório. A partir da cessão desse espaço as empresas prestadoras de serviços adquirem a matéria prima, contratam os funcionários, elaboram e distribuem as refeições, cobrando das empresas um valor por refeição servida (FAIÃO; TORRES, 2013).

Ao final dos anos 1970 e início dos anos 1980 se desenvolve a forma de administrar restaurantes de empresas e entidades, tanto públicas com privadas. Nesse momento surge no mercado a terceirização, com vantagens econômicas e administrativas para as empresas que contratavam esses serviços (GUIMARÃES, 2010). Como relata Antônio Guimarães em Faião e Torres (2013): “*o mundo inteiro já tinha essa tendência de terceirização, tanto é que ela terceirizou não só o restaurante, a Brown Boveri, mas também a vigilância*”.

Em 1974, a empresa Brown Boveri, propõe ao seu gerente responsável pelo restaurante próprio da empresa, que o mesmo prestasse o serviço de alimentação. Ele, na época, abriu a primeira empresa prestadora de serviços de alimentação no Brasil chamada RIGA, que teve como seu primeiro cliente a própria Brown Boveri (FAIÃO; TORRES, 2013). Segundo relato de Antônio Guimarães em Faião e Torres (2013):

“eu fui para a Brown Boveri, isso acho que foi em 64, meados de 64, e lá já encontrei o restaurante extremamente inadequado... eu contratei... veio do restaurante da Gessy Lever o Sr. Minders, que depois eu saí da Brown Boveri... e nesse interim o Sr. Minders foi convidado a tocar o restaurante... a Brown Boveri foi uma das primeiras empresas a terceirizar, e terceirizou e o Sr. Minders montou a Riga”.

Em seguida, em 1977 surge a Well's, ligada ao grupo Pão de Açúcar, uma empresa nacional que inicia as atividades com lanchonetes em pontos comerciais na cidade de São Paulo. Com o suporte da estrutura de abastecimento existente para os supermercados do grupo Pão de Açúcar, a Well's se lança na prestação de serviços de alimentação, terceirizando esses serviços inicialmente nos seus próprios depósitos de abastecimento, localizados em várias cidades da Grande São Paulo (FAIÃO; TORRES, 2013).

Em 1979, já vislumbrando o crescimento desse mercado, chegam ao Brasil duas empresas multinacionais de origem francesa, a Sodexo e a GR. Com experiência nesse segmento, principalmente na Europa, agregam ao mercado competitividade, agressividade comercial e criatividade de serviços. As empresas nacionais trabalhavam com cardápios fixos compostos de arroz, feijão, um único tipo de prato principal, um tipo de salada ou sopa e um tipo de sobremesa. A criatividade das empresas multinacionais ocorre com a inclusão de cardápios com opções de pratos principais, opções de saladas e opções de sobremesas (FAIÃO; TORRES, 2013).

Como descreve Antônio Guimarães em Faião e Torres (2013):

“então primeiro a Well’s... aí entrou a GR e a Sodexo, só para você saber, quando eu entrei na Riga eu soube que a Sodexo quis comprar a Riga... mas não conseguiu não, aí entrou no mercado a GR, depois a Sodexo”.

Lenir Nori em Faião e Torres (2013) complementa o depoimento de Antônio Guimarães:

“eu me formei em 81... na área de restaurantes industriais, eu vim conhecer a terceirização no estágio da faculdade que aí foi aonde eu caí e peguei o estágio na Well’s e foi aí que eu conheci a terceirização, os dois primeiros estágios que eu fiz foram autogestão, então foi interessante porque deu para conhecer o outro lado e conhecer o lado da terceirização, e aí a terceirização deu para identificar bem assim, a profissionalização do trabalho... mas quando eu cheguei no estágio da Well’s na terceirização que deu para ver bem o profissionalismo, procedimento, deu para ver bem o trabalho num fluxo de produção, num fluxo de trabalho que aí você vê bem a diferenciação, o conceito de ser um prestador de serviço, então de cliente, no caso então, na época a gente chamava de comensal, quem frequentava o restaurante, na época então uma valorização da opinião do comensal, então a participação dele, do que ele achava, qual que era o nível de satisfação dele, o que ele buscava, qual era a expectativa. Então era um pouco diferente da autogestão que a autogestão era mais assim, estamos produzindo uma refeição para o nosso colaborador, se está bom ou se não está é o que a gente tem para oferecer. Na prestação de serviço, na terceirização não, aí você tinha um cliente por trás de tudo isso, então você sempre enxergava de uma forma diferente todo o trabalho, o nível de responsabilidade também, mesmo na parte de higiênico sanitária, na parte de gastronomia, então todos os quesitos uma preocupação maior, e também uma preocupação a nível do negócio, desempenho financeiro do negócio, de como é que estava, então você conseguia enxergar melhor o trabalho como um todo, não é? Dessa prestação de serviços”.

Stella Botto, Gerente Regional da empresa Sodexo, cita, em Faião e Torres (2013) outras empresas:

“Naquele momento as empresas que terceirizavam existiam duas grandes empresas, vamos dizer assim, que tinham maior tecnologia, maior conhecimento, eram multinacionais, no caso a Sodexo e a GR que era do Grupo Accor, e que tinham realmente um trabalho diferenciado”.

Na década de 1990, as empresas de refeições coletivas dão início a um período de melhoria de qualidade de produtos e serviços, implementando inovações e adequações. Um exemplo é a evolução do serviço de bandejas estampadas (alimentos servidos na própria bandeja) para as bandejas lisas com pratos (alimentos servidos nos pratos) e um único tipo de cardápio. Em seguida acontece a evolução para cardápios alternativos e auto serviço de saladas (GUIMARÃES, 2010). A diferenciação nesse mercado vinha no desenvolvimento técnico e de qualidade como relata Lenir Nori em Faião e Torres (2013):

“acho que essa evolução aconteceu até os anos 90 que aconteceu essa evolução técnica, de um trabalho dentro de um fluxo de processo, a partir disso aí começou a entrar mais a nível de produto, a nível do ambiente, a nível do conceito que realmente, eu diria assim, até os anos 90 foi um processo interno, da cozinha, do nosso processo para o que estava oferecendo para os restaurantes, para os clientes”.

O avanço técnico nos anos 1990 nas empresas que prestavam serviços em restaurantes institucionais também é comentado por Érica Moreira, Gerente Regional da empresa Sodexo, em Faião e Torres (2013):

“na área de qualidade, na parte técnica fazendo a parte de qualidade, que poucas empresas de médio e pequeno porte tinham uma área com foco em parte de qualidade, de homologação de fornecedores, de treinamento de funcionários, de degustação de produtos novos... a partir do momento que introduzia um produto, eram realizados testes dos produtos para avaliar qualidade, rendimento, tanto na parte, na questão de preço como a qualidade do produto... tinha uma área de qualidade composta por nutricionistas que realizavam todo o trabalho de homologação de fornecedores, treinamento”.

Outro aspecto abordado e que teve início por volta dos anos 1990, foi a evolução da apresentação da oferta, que vai além da mudança da bandeja estampada para a bandeja lisa, como relata Stella Botto em Faião e Torres (2013):

“na empresa Sodexo, na verdade era um restaurante meio que invejado que era o restaurante de um banco, esse banco até não existe mais hoje, Banco Multiplik, e ele tinha um restaurante muito bonito, os bancos realmente investiam nisso, eles tinham dinheiro investido nisso, e tinham um restaurante muito bonito e um serviço bem avançado para a época... self total⁶, oferta grande de saladas, pratos, um salão bem agradável que ficava no mezanino do prédio todo envidraçado... era uma central administrativa, então eram funcionários diferenciados do banco”.

A melhoria da oferta de serviços nos restaurantes institucionais nesse período também é citada pela Lenir Nori em Faião e Torres (2013):

“começou a entrar num processo externo, então a apresentação do produto, tanto no nível do produto em si, utensílios, como apresentar, ambiente, novos conceitos, novas opções... então a partir disso que aí acho que entrou mais o serviço em si, para realmente a utilização desse serviço por parte do cliente”.

⁶ Self service total – auto serviço com consumo liberado de todos os pratos oferecidos.

1.5.1 Mercado atual da restauração institucional

Os usuários dos restaurantes de empresas são em muitos casos os mesmos que utilizam as praças de alimentação de *shopping centers*, atraídos em grande parte pelos restaurantes por quilo e o seu apelo comercial de preço e variedade. Na última década, as empresas prestadoras de serviços de alimentação, atendendo à demanda de seus clientes, agregam as modalidades de restaurantes por quilo e praças de alimentação aos produtos oferecidos.

As praças de alimentação e os restaurantes das empresas têm similaridades em seu atendimento: as pessoas chegam, escolhem os pratos (restaurantes das empresas) ou restaurante (praças de alimentação), fazem a solicitação (restaurantes das empresas) ou pedido (praças de alimentação), retiram-no após alguns minutos (restaurantes das empresas e praças de alimentação), procuram um lugar para sentar-se (restaurantes das empresas e praças de alimentação), consomem seu alimento (restaurantes das empresas e praças de alimentação) e, em seguida, levantam-se e saem (restaurantes das empresas e praças de alimentação) (COLLAÇO, 2004). A similaridade entre os serviços e o atendimento impulsiona a implantação das praças de alimentação e refeições a quilo nos restaurantes das empresas e consequentemente na terceirização desses serviços pelas empresas de alimentação.

Um atendimento voltado para a gastronomia, com um toque culinário dos chefes de cozinha, aliado a uma eficácia administrativa foi o que norteou o mercado dos restaurantes institucionais nos últimos 10 anos. Surgiu o conceito de múltiplo atendimento, com cardápios diferenciados, segmentação de produtos para atender os cardápios e praças de alimentação dentro dos restaurantes das empresas. Todas essas inovações sempre alinhadas com as expectativas dos clientes (GUIMARÃES, 2010).

Essa visão também é compartilhada por Lenir Nori em Faião e Torres (2013)

“eu acho que à medida que prestou-se um serviço, o cliente também começou a ter acesso a outros serviços e acho que assim, começou rodar muito mais informação sobre gastronomia, sobre alimentação, praça de alimentação no shopping, então não era todo mundo que tinha acesso a um conceito de alimentação, o próprio restaurante da empresa era um refeitório... para o colaborador estava bom o que se oferecia porque ele não tinha outras referências para ele poder buscar e para ele poder comparar. A medida que surgiram as praças de alimentação, surgiu a internet, muitos programas de gastronomia. Então os clientes começaram a ter acesso à formação e saber realmente escolher o que era bom, o que não é, o que ele pode exigir”.

O aumento da concorrência através da abertura de mercado e da estabilização da economia foram fatores que alavancaram esse mercado, como faz referência Stella Botto em Faião e Torres (2013):

“com o plano Real e a estabilização da economia e a queda da inflação, formada a abertura do mercado para as empresas estrangeiras, a concorrência foi aumentando, a qualificação dos produtos na mesma escalada, e os próprios consumidores começaram a ter acesso a produtos novos, diferenciados, diversificados, e isso foi formando uma geração totalmente diferente das gerações anteriores. E isso veio para o nosso mercado também, porque as empresas com uma necessidade de se tornarem mais competitivas, o mercado começou cada vez mais a exigir qualidade com preço baixo”.

A alimentação fora do domicílio ocupa cada dia mais espaço no orçamento familiar e envolve números expressivos de serviços e faturamento, ou seja, movimenta a economia e faz parte de uma necessidade básica do ser humano, a alimentação.

O desafio de atender às expectativas e necessidades de um consumidor que tem pouco tempo, faz as refeições muitas vezes sozinho, no local de trabalho e sem vínculos sociais com as pessoas que produzem esse alimento direciona as empresas de prestação de serviços de alimentação no sentido de melhorar a prestação de serviços agregando pessoalidade.

A necessidade de atender as diferentes expectativas dos clientes também aparece nos comentários de Érica Moreira em Faião e Torres (2013):

“você tem pessoas de todos os Estados com o hábito alimentar diferente, do mundo inteiro com o hábito alimentar diferente, eles entram no nosso restaurante e querem comer, eles querem ser atendidos de acordo com a particularidade, com a expectativa e com a vontade de cada um, então isso fez com que a gente procurasse as ofertas, quer dizer, obrigatoriamente você já tem que pensar num layout, entender a expectativa, qual é, fazer uma pesquisa inclusive, aplicar uma pesquisa para entender qual é a expectativa, como as pessoas se comportam, qual o hábito alimentar para você poder montar uma oferta. Hoje você tem que entrar no cliente, entender qual é o perfil daquele cliente para você poder desenhar uma oferta totalmente direcionada estrategicamente para aquele tipo de cliente, então isso demanda um investimento para as empresas de alimentação”.

Outro aspecto que contribuiu para o desenvolvimento do mercado foi a implantação do código de defesa do consumidor. Lenir Nori em Faião e Torres (2013) relata esse fato:

“o código do consumidor, quer dizer, então tudo isso começou a formar melhor o nosso cliente para uma expectativa, por um nível de exigência e com isso acho que todos os prestadores de serviços tiveram que evoluir em conjunto. Então nesses trinta anos acho assim, primeiro teve uma evolução

técnica de trabalho, de processo e tudo, e aí depois teve um aprimoramento e até um pouco uma diferenciação de conceito”.

Stella Botto em Faião e Torres (2013) também cita o código de defesa do consumidor em seus comentários:

“a mudança do consumidor com o código do consumidor, o acesso a serviços, você vê a quantidade de shoppings, praças de alimentação, o crescimento exponencial de restaurantes de todos os tipos, lanchonetes, fast food, comidas e tendências de todo o mundo, a globalização, tudo isso foi formando uma geração totalmente diferente em termos de exigência, de acesso, de gosto”.

A alimentação na sociedade de consumo dos países industrializados está relacionada às seguintes tendências: a autonomia, a conveniência, a desestruturação das refeições, o convívio, o cosmopolitismo, o refinamento, a valorização do natural, a valorização da alimentação fora de casa e a preocupação com a saúde e o equilíbrio alimentar (PROENÇA, 2010).

A autonomia vem do desejo das pessoas por diversidade de produtos, serviços e locais de alimentação. Esses aspectos estão ligados com a conveniência e a tecnologia e buscam simplificar o momento da refeição. O *self-service* é um exemplo de serviço que proporciona possibilidade de escolha e rapidez no atendimento (PROENÇA, 2010).

A desestruturação das refeições acontece pela característica da urbanização nas grandes cidades aliada a alteração da estrutura familiar. O convívio durante as refeições ainda é importante, seja com pessoas da família ou com os colegas de trabalho. No Brasil os restaurantes por quilo reduzem essa tendência mundial da desestruturação das refeições, pela rapidez no atendimento associada à possibilidade de se fazer uma refeição completa a um preço compatível de um lanche (PROENÇA, 2010).

Outra tendência é o cosmopolitismo, buscando a quebra da rotina, como por exemplo, a alimentação étnica, que apresenta opções de ofertas alimentares de diferentes povos, aliada a busca da variedade e da sofisticação alimentar. Seguindo essa tendência vem outra que é a gastronomia, com o crescimento das escolas e das publicações nessa área, procurando melhorias na relação entre as pessoas e os alimentos. Nesse sentido surge o *slow food*, movimento contrário ao *fast food*, preconizando comer devagar, com calma, aproveitando a refeição em todos os sentidos. Esse movimento valoriza os aspectos nutricionais, culturais e de prazer. A gastronomia está presente em detrimento aos produtos industrializados, a distribuição em massa e a degradação ambiental (PROENÇA, 2010).

O equilíbrio alimentar aparece atrelado à crescente preocupação do uso da alimentação para a manutenção da saúde. As pessoas estimuladas pela conscientização ecológica vêm buscando produtos naturais, e querem conhecer os processos de produção e conservação dos alimentos. O mercado oferece cada vez mais opções de produtos orgânicos, seguindo uma tendência mundial (PROENÇA, 2010).

A alimentação fora do lar está presente em todos os aspectos apresentados. O modo de vida sofre mudanças impostas não somente pela necessidade de fazer as refeições fora do lar, mas também pelo desejo das próprias pessoas, que buscam esse momento como uma atividade de lazer e prazer (PROENÇA, 2010).

O mercado das empresas de prestação de serviços em alimentação atende a necessidade da alimentação fora do lar. Esse mercado no Brasil tem aproximadamente 900 empresas, segundo a ABERC, mas 80% do faturamento anual desse segmento encontra-se em cem empresas (MOURA, 2011). Ou seja, a concentração dessa atividade ocorre em pouco mais de 10% das empresas do mercado.

O Brasil tem um potencial de refeições coletivas no Brasil superior a 41 milhões de unidades diárias. Desse volume somente 23% é fornecido por empresas prestadoras de serviço em alimentação, o que demonstra que o segmento ainda tem muito que crescer. O setor manteve-se estável nos últimos anos, em parte, pelo processo de terceirização e expansão para novos nichos de mercado, como a participação na merenda escolar e atendimento a clínicas de terceira idade, que com as atividades nas empresas, hospitais e escolas contemplam a atuação no setor (ABERC, 2011).

O Estado de São Paulo representa, aproximadamente, 40% do volume de refeições fornecidas por empresas de alimentação. Dessa forma, São Paulo tem 3,7 milhões de refeições servidas por dia, com um faturamento de R\$ 4,3 bilhões (ABERC, 2011).

Para atender a esse demanda da população, as empresas de alimentação devem se voltar para as necessidades do mercado na atualidade e buscar produtos e serviços que vão ao encontro das tendências dos clientes em relação à alimentação.

CAPÍTULO 2 – QUALIDADE E RESTAURANTES

Esse capítulo aborda os fatores que estão relacionados à qualidade em restaurantes institucionais. Os restaurantes institucionais se encontram dentro da atividade de serviços que vem crescendo, principalmente nos países desenvolvidos, desde a década de 1980. Tal fato ocorre pela competição cada vez mais acirrada nos mercados mundiais, levando a uma necessidade crescente do consumo de serviços de uma maneira barata, rápida e eficiente (KON, 1999).

O setor de serviços era considerado no passado um apêndice em relação à atividade global. Com o crescimento da velocidade e o avanço tecnológico, os serviços vêm transformando a economia internacional, ampliando o processo de produção globalizado em distintas economias mundiais (KON, 1999).

Friedman (2007) apresenta a globalização como um mundo plano, aonde as empresas para sobreviverem devem entender que “o que puder ser feito vai ser feito - e muito mais rapidamente do que você pensa (FRIEDMAN, 2007, p. 384)”. Ou a empresa inova ou os concorrentes vão usar a inovação para ultrapassar você.

Da mesma forma que Friedman (2007), Prahalad e Hamel (1990) descrevem a competitividade como a capacidade de criar produtos inovadores através das competências estratégicas das empresas, com menor custo e mais rapidamente que os concorrentes. As empresas devem se adaptar as oportunidades de mudanças, administrando e consolidando tecnologias e habilidades na produção das competências estratégicas.

Os serviços nos Restaurantes Institucionais se desenvolveram dessa mesma forma, com a globalização as empresas buscam inovação e agilidade, como afirma Kon (1990), para atenderem a um consumidor que está inserido nessa cadeia de produção.

Entre as transformações na natureza dos serviços segundo Kon (1990) encontra-se a intensificação da qualidade, a partir do crescimento do insumo trabalho com melhor qualificação da mão de obra e treinamento intensivo.

2.1 Conceito de qualidade

A qualidade como definição ainda não tem um entendimento claro para todos os gestores, tem como sinônimos de luxo e mérito até excelência e valor. Para que a qualidade possa desenvolver um papel estratégico dentro das empresas, precisa de uma melhor

compreensão. Diferentes estudiosos analisam a qualidade de pontos de vista distintos. A filosofia trabalha na definição, a economia na elevação dos resultados e na equalização do mercado, o marketing na satisfação dos clientes e comportamento dos compradores e os gestores no controle de produção e práticas operacionais (GARVIN, 2002).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) também conceituam qualidade como uma alegoria e sem distinção concreta, por vezes caracterizada por adjetivos imprecisos como bondade, luxo, brilho ou peso, sendo difícil a avaliação pelos consumidores. Pesquisas de qualidade de produtos e serviços são uma tendência desde 1980, pela demanda dos consumidores que estão a cada dia mais exigentes.

Estudando temas comuns frente ao conceito, Garvin (2002) define cinco abordagens distintas para qualidade: Transcendente, Baseada no produto, Baseada no usuário, Baseada na produção e Baseada no valor.

Transcendente – qualidade se manifesta de forma absoluta e universal, transcende o tempo e permanece acima de mudanças e estilos, comparada a uma produção artesanal e não uma produção em massa. É reconhecida através da experiência e não pode ser definida com exatidão. Na essência essa definição coloca que independente da natureza da qualidade, a pessoa a reconhece quando entra em contato com ela.

Baseada no produto – nessa definição qualidade pode ser medida e exata. A classificação dos produtos é feita através dos atributos desejados e só pode ser mensurada se esses atributos forem classificados da mesma forma pelas pessoas. Essa abordagem tem dois aspectos. O primeiro é que a qualidade estaria associada a um custo mais elevado, quanto mais atributos, maiores gastos na produção e conseqüentemente produtos mais caros. O segundo é que a qualidade avaliada de forma objetiva através da presença ou ausência de atributos, não se baseia nas preferências do consumidor, mas nas particularidades dos produtos.

Baseada no usuário – diferente da abordagem baseada no produto, a baseada no usuário considera a visão do consumidor. Produtos e serviços que atendam as expectativas e necessidades das pessoas são os que têm a melhor qualidade. O principal problema dessa definição baseada no usuário é a equiparação de total satisfação e qualidade. Fica a questão que um produto pode ser melhor caso atenda a todas as expectativas do cliente em detrimento de outro que atenda em parte.

Baseada na produção – a maior parte das definições de qualidade baseada na produção associa qualidade à “conformidade com as especificações”. Atender as especificações técnicas de um produto ou serviço é equivalente a excelência de qualidade.

Essa abordagem não leva em consideração a ligação entre qualidade e características do produto que o cliente procura, que vão além da conformidade com as especificações. Nessa abordagem a melhoria de qualidade reduz custos porque busca atender as especificações do produto ou serviço na produção, impedindo que os defeitos aconteçam e evitando corrigir ou refazer o trabalho.

Baseada no valor – a qualidade baseada no valor está relacionada a partir de custos e preços. O produto tem qualidade caso apresente um equilíbrio entre o seu desempenho e preço ou custo aceitável. A importância dessa abordagem é clara, mas ao mesmo tempo de difícil avaliação, pois mescla dois conceitos: excelência e valor. Valorizar a excelência é muito subjetivo e difícil de ser delimitado.

As distintas definições de qualidade apresentadas por Garvin (2002) atendem as distintas formas de avaliar qualidade dos departamentos de marketing, engenharia e produção. A área de marketing em geral define qualidade baseada no usuário ou no produto, sendo sensíveis as expectativas dos clientes e as avaliações do pós-venda dos produtos. Para os engenheiros e técnicos o importante é ser preciso na execução do produto, assim a qualidade é a baseada no produto. Na maior parte, a área de produção associa qualidade à conformidade com as especificações e evitar correções e retrabalhos, se enquadrando na definição de qualidade baseada na produção (GARVIN, 2002).

2.2 Modelos de qualidade de serviços

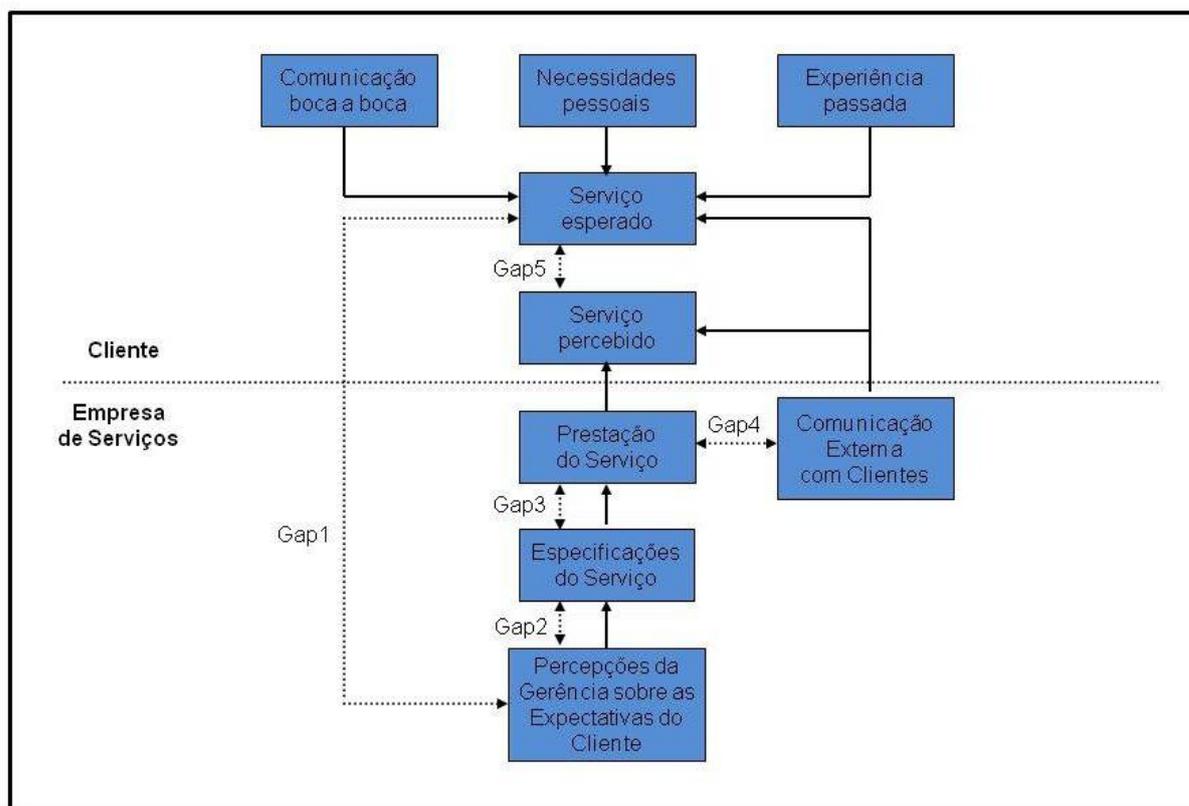
Numa perspectiva mais conceitual Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentam qualidade como a comparação das expectativas com a performance. Para alguns pesquisadores e gestores de empresas essa comparação permeia a qualidade dos serviços:

“Qualidade do serviço é a medida do quão satisfatório é o nível de serviço entregue em relação às expectativas dos clientes. Oferecer serviços de qualidade significa conformidade com as expectativas dos clientes em uma base consistente.” (LEWIS; BOOMS, 1982)

Gronroos (1978) segue essa linha e desenvolve um modelo de avaliação que compara as expectativas dos consumidores com a percepção do serviço. Para Gronroos (1978) existe dois tipos de qualidade de serviços: a qualidade técnica, que concerne o que o cliente está recebendo do serviço prestado e a qualidade funcional, que concerne a forma como o serviço está sendo entregue.

A percepção da qualidade de serviços encontrada no estudo desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) com executivos de empresas, sugerem um modelo de qualidade de serviços formulado a partir de um conjunto de *gaps* ou lacunas. Esses *gaps* surgem quando a percepção da qualidade dos serviços é discrepante das tarefas associadas na prestação de serviços. A existência desses *gaps* gera barreiras que impedem a oferta de serviços de elevada qualidade percebida pelos consumidores.

Figura 4 – Modelo de qualidade de serviços por *gaps*



Fonte: Adaptado pela autora de PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY (1985)

Gap 1 – Expectativa do Cliente e Percepção Gerencial - Nem sempre os executivos tem a correta visão sobre como o seu cliente está avaliando os serviços. Alguns pontos que distorcem a percepção gerencial: distanciamento das equipes, inexistência de pesquisas de satisfação ou pesquisas de satisfação sem a devida análise dos resultados e proposta de ações, grandes corporações com estruturas hierarquizadas e equipe de marketing que não compreende as expectativas dos clientes em relação aos serviços prestados.

Gap 2 – Percepção Gerencial e Tradução das Especificações em Qualidade do Serviço - Nesse gap se encontra a dificuldade do gerente em atender e superar as expectativas

de seus clientes. Os executivos das empresas citam restrições que os impedem de oferecer ao cliente o que ele espera. Entre as restrições aparecem a dificuldade em dar respostas rápidas a problemas essenciais ao funcionamento dos serviços, ingrediente primordial para elevar a qualidade dos serviços. Falta de treinamento e oscilações de demandas podem impedir o estabelecimento de padrões de atendimento que ofereçam respostas consistentes e rápidas a esses problemas. Em grande parte existe o conhecimento das expectativas dos clientes, mas aparentemente não entende a percepção dessas expectativas em relação à prestação de serviços. Outra razão para o gap entre a percepção gerencial e a tradução das especificações em qualidade de serviços é a ausência de um comitê para o gerenciamento da qualidade de serviços. Em resumo, esse gap pode ser gerado por recursos escassos da empresa, condições de mercado e indiferença dos gestores em relação à qualidade dos serviços prestados.

Gap 3 – Tradução das Especificações em Qualidade dos Serviços e Entrega do Serviço - Os funcionários de empresas prestadoras de serviços exercem uma forte influência na qualidade de serviços percebida pelos clientes e em grande parte não se consegue padronizar o atendimento dos funcionários. O cliente que não foi atendido corretamente e educadamente, afeta o nível da qualidade de serviços. Quando os executivos das empresas são questionados sobre os problemas relacionados à qualidade dos serviços, geralmente citam como causa o papel desempenhado pelo pessoal de contato com os clientes. As empresas reportam dificuldades em atender aos padrões de qualidade pela variação da performance dos funcionários.

Gap 4 – Entrega do Serviço e Comunicação Externa ao Consumidor - A comunicação é um instrumento de grande importância nas empresas. Prometer serviços que não se consegue entregar é um fator que impacta diretamente na percepção da qualidade pelo consumidor. De outro lado, a comunicação com o consumidor também pode ser afetada quando a qualidade dos serviços da empresa não é percebida pelo consumidor. Isso ocorre quando a empresa não informa ao cliente de forma clara os esforços especiais que faz para assegurar a qualidade e esses esforços não são visíveis ao consumidor. A forma mais eficiente para que o cliente se sinta seguro e perceba a qualidade na prestação de serviços é informar as etapas concretas para melhor atender aos interesses e necessidades dos clientes. Discrepâncias entre a entrega do serviço e a comunicação externa podem afetar a percepção da qualidade dos serviços pelo consumidor de duas formas: promessas excessivas ou falta de informação precisa sobre os detalhes da prestação de serviços que será entregue ao cliente.

Gap 5 – Expectativa do Cliente quanto ao Serviço Esperado e Percepção do Cliente quanto ao Serviço Recebido - Não exceder e não subestimar as expectativas dos

clientes é o ponto central para garantir uma adequada qualidade de serviços. Os serviços precisam ser prestados de acordo com o que foi solicitado pelo cliente, sendo o excesso desnecessário e inútil e a falta o não cumprimento do que foi acordado e em ambos os casos compromete a qualidade. O julgamento se a qualidade do serviço é alta ou baixa depende de como o consumidor percebe a performance atual do serviço frente ao contexto das suas expectativas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Para Zeithaml (1988) outra forma de avaliação da qualidade de um produto depende de sua excelência ou superioridade em relação a produtos ou serviços que são vistos como substitutos pelo consumidor. O conjunto de produtos utilizados para a comparação entre as empresas concorrentes depende do consumidor e não do fornecedor.

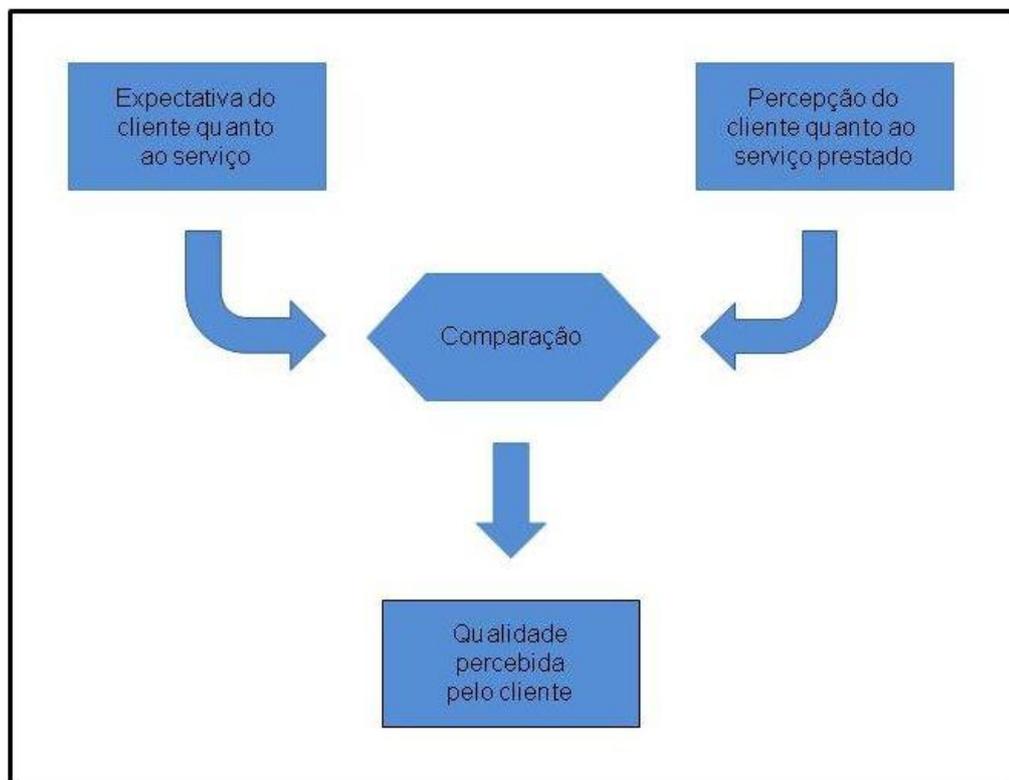
Gianesi e Corrêa (1996) utilizam a análise da qualidade e melhoria dos sistemas de serviços através dos *gaps* e apontam alguns motivos que podem interferir para a baixa qualidade nas empresas de serviços:

- mão de obra utilizada nas empresas prestadoras de serviços em parte é temporária e não recebe a atenção adequada dos gestores quanto a treinamentos e motivação para exercer as atividades;
- busca da produtividade através de corte de custos, que envolvem principalmente mão de obra, maior despesa das empresas prestadoras de serviços, o que compromete a personalização e a qualidade do atendimento;
- apenas 4% dos clientes insatisfeitos criticam os serviços e verbalizam as suas insatisfações, não exigindo que os serviços melhorem e se conformando com a baixa qualidade;
- existência de serviços que são monopolizados, principalmente os públicos, o que gera baixa concorrência, sendo as pressões exercidas pelos concorrentes uma das formas de melhoria dos serviços prestados;
- serviços com utilização intensiva de mão de obra são difíceis de serem padronizados, pela variedade de clientes e necessidades;
- o tempo para correção de defeitos em serviços é muito curto, geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- em sua maioria, é difícil medir e controlar a qualidade dos vários serviços prestados, pela intangibilidade dos parâmetros de medição.

Na visão do cliente a baixa qualidade dos serviços que ocorre de maneira constante acarreta irritação, a sensação de impotência e indignação. Na visão do gerenciador de serviços esclarecido pode significar uma oportunidade de se diferenciar da concorrência quanto à qualidade dos serviços prestados.

No modelo de qualidade de serviços (Figura 5), Gianesi e Corrêa (1996) definem qualidade através da comparação das expectativas atendidas e excedidas na percepção do serviço prestado.

Figura 5 – Modelo de qualidade de serviços de expectativa x percepção



Fonte: Adaptado pela autora de GIANESI, CORRÊA (1996)

2.3 Expectativas x percepções dos serviços

A comparação entre as expectativas do cliente em relação a um serviço e a real percepção do serviço recebido gera a avaliação do serviço prestado. Da mesma forma um produto é avaliado, mas pela intangibilidade dos serviços essa avaliação é mais expressiva. Por ser intangível, uma comunicação exagerada aos consumidores pode suscitar expectativas baseadas em uma imagem irreal do serviço (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Em uma pesquisa as expectativas do cliente são mais mensuráveis do que as necessidades. Avaliar necessidades pode envolver julgamento de valor por parte do fornecedor de serviços, o gestor acha que sabe o que os clientes precisam, mas na maioria dos casos nem o cliente conhece as suas necessidades. Os clientes conseguem transmitir o que esperam do serviço, sendo mais fácil identificar as expectativas do que as necessidades reais.

As pesquisas empíricas confirmam que as respostas dos clientes são fornecidas a partir das expectativas, assim sendo o gerente de operações deve estar preparado para atender as expectativas mais do que as necessidades (GIANESI; CORRÊA, 1996).

2.3.1 Formação das expectativas dos clientes

Quatro fatores podem influenciar as expectativas dos clientes: a comunicação boca a boca, as necessidades pessoais, a influência do mercado, experiência anterior e comunicação externa (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Comunicação boca a boca – os clientes buscam em outras pessoas recomendações de qualidade quanto aos serviços ou produtos que compram. Segundo Pires (2003) a comunicação boca a boca traz aspectos positivos e negativos e influenciam as empresas a alavancar ou afastar clientes. Geralmente esse tipo de comunicação existe entre pessoas com um forte grau de relacionamento, como casais, pais e filhos, amigos ou colegas de trabalho. São vínculos pessoais próximos e estreitos, e conseqüentemente formadores de opinião e importante fator no desenvolvimento das expectativas.

Necessidades pessoais – buscando atender as necessidades pessoais é que os clientes procuram um serviço, sendo o principal elemento na formação de suas expectativas. As expectativas podem ser mais ou menos exigentes que as suas necessidades. Em relação a um serviço de restaurante, a necessidade do cliente é ser alimentado, mas as expectativas do cliente vão além, como ambiente agradável, comida saborosa, limpeza do local, entre outras.

Experiência anterior – o cliente é influenciado quando já conhece previamente o serviço e as suas expectativas vem desse conhecimento prévio dos serviços. Em se tratando de um restaurante, pode ser muito exigente em relação ao sabor da comida e ao mesmo tempo muito tolerante em relação a um atendimento demorado.

Comunicação externa – o próprio fornecedor contribui com a formação das expectativas em relação à comunicação externa. Apresentar um cardápio previamente definido, utilizar adjetivos como “delicioso, soberbo e fantástico” para apresentar os pratos são exemplos da comunicação externa em um restaurante. A comunicação externa pode aumentar as expectativas, mas deve ser tratada com atenção porque pode elevar as expectativas além das necessidades e aumentando a exigência em relação ao serviço.

De acordo com Gianese e Corrêa (1996), duas forças exercem pressão sobre os fatores da comunicação boca a boca, as necessidades pessoais, a experiência anterior e a comunicação externa, são elas: a influência do mercado nas expectativas dos clientes e o poder de atuação dos fornecedores de serviços na formação das expectativas do cliente.

Influência do mercado nas expectativas dos clientes – os concorrentes através da comunicação externa e propaganda atuam de forma direta no desenvolvimento das expectativas e percepções dos clientes. De maneira indireta, a influência vem da prestação de

serviço em outros clientes, com a comunicação boca a boca e a experiência no conhecimento de um serviço já prestado, agindo nas expectativas de novos clientes.

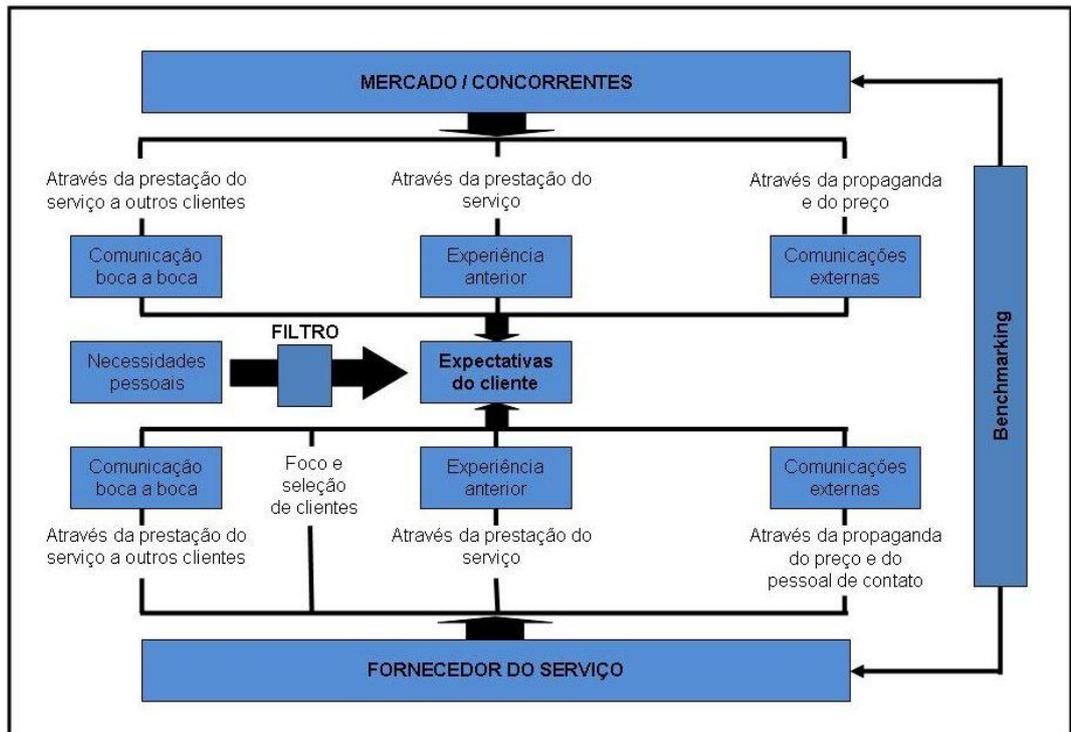
Poder de atuação do fornecedor de serviços na formação das expectativas do cliente – da mesma forma que a influência através do mercado, o fornecedor de serviços pode agir diretamente nas expectativas dos clientes através da propaganda e comunicação externa ou indiretamente através da comunicação boca a boca entre clientes e a experiência do cliente.

A propaganda ou qualquer outro tipo de comunicação externa, deve estar alinhada com a entrega dos serviços pela equipe operacional. Comunicar é uma forma de atrair clientes e pode gerar expectativas maiores que não conseguem ser entregues pelos gestores dos serviços. A propaganda deve ser adequada aos serviços oferecidos. Outro elemento formador das expectativas é o preço, sendo classificado na categoria da comunicação externa com o cliente. O consumidor espera um serviço mais alto de restaurantes com preços elevados.

A constância na prestação de serviços também influencia as expectativas dos clientes por uma experiência anterior. Quando o restaurante tem pratos servidos sempre com a mesma apresentação e sabor, o cliente já sabe o que vai encontrar quando comprar esse serviço. Segundo Tucci e Talaga (2000) um indicador de elevado grau de qualidade pelo consumidor é a consistência dos serviços. A falta de consistência dos serviços compromete a reputação de um restaurante.

O benchmarking (Figura 6), que significa comparar de forma sistêmica o desempenho da empresa em questão como o desempenho se seus concorrentes, deve ser praticado visando acompanhar as ofertas dos concorrentes e o nível de serviços praticado no mercado (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Figura 6 – Os fatores que influenciam as expectativas dos clientes



Fonte: Adaptado pela autora de GIANESI, CORRÊA (1996)

2.3.2 Formação da percepção dos serviços

Segundo Gianesi e Corrêa (1996), dois fatores são os principais na percepção do cliente sobre os serviços prestados: a prestação do serviço e a comunicação desenvolvida com o cliente a partir das pessoas de contato.

Na prestação de serviços, o momento em que o cliente utiliza o serviço é o que gera a percepção do cliente sobre o serviço prestado. Carlzon (2005) define esse contato como momento da verdade. No decorrer da prestação de serviços existem vários “momentos da verdade”.

Comunicar ao cliente detalhes operacionais dos serviços pode alterar a percepção que o cliente tem dos serviços prestados. Muitas vezes o cliente desconhece procedimentos internos, mas necessários para a garantia e segurança do cliente ao utilizar os serviços.

Os serviços são cíclicos e tem começo, meio e fim. No ciclo de serviços existem momentos da verdade críticos e fundamentais. O prestador de serviços deve conhecer fundamentalmente os momentos da verdade críticos para elevar a percepção dos serviços pelo cliente (GIANESI; CORRÊA, 1996).

O ditado popular que diz “a primeira impressão é a que fica”, pode ser usado para que se conheçam os momentos da verdade que mais influenciam a percepção do cliente. O início do ciclo de serviços é o que serve de exemplo, é muito difícil mudar a percepção do cliente para o que vem depois (GIANESI; CORRÊA, 1996).

O final do ciclo de serviço é outro momento da verdade crítico. A memória do cliente sobre os serviços fica mais forte nos momentos finais, influenciando a decisão de utilizar novamente o serviço e de indicar o serviço a outras pessoas (GIANESI; CORRÊA, 1996).

O gestor deve conhecer o ciclo do seu serviço e identificar cada “momento da verdade”. Para cada momento da verdade deve buscar os elementos ou critérios de avaliação na visão do cliente. É de fundamental importância que o fornecedor de serviços estabeleça os critérios através dos quais o cliente avalia os serviços, para investir esforços em elevar as percepções favoráveis sobre a prestação de serviços.

2.4 Medidores de qualidade

Uma forma de melhor entender as expectativas dos clientes é determinar os critérios pelos quais os serviços são avaliados (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) desenvolveram um instrumento chamado SERVQUAL, que possibilita avaliar as percepções dos clientes da qualidade de serviços. O processo de construção da escala SERVQUAL foi elaborado a partir da evidência de cinco atributos, três originais: tangíveis, confiabilidade e capacidade de resposta; e dois obtidos através da combinação de outros atributos: confiança e empatia. Sete atributos originais estão representados em confiança e empatia, são eles: comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão/conhecimento dos clientes e acesso. Portanto, o SERVQUAL tem cinco atributos obtidos através de duas etapas de elaboração do instrumento, mas captura os parâmetros dos dez atributos originais.

Tangíveis – apresentação das instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal;

Confiabilidade – habilidade para realizar o serviço acordado de forma confiável e precisa;

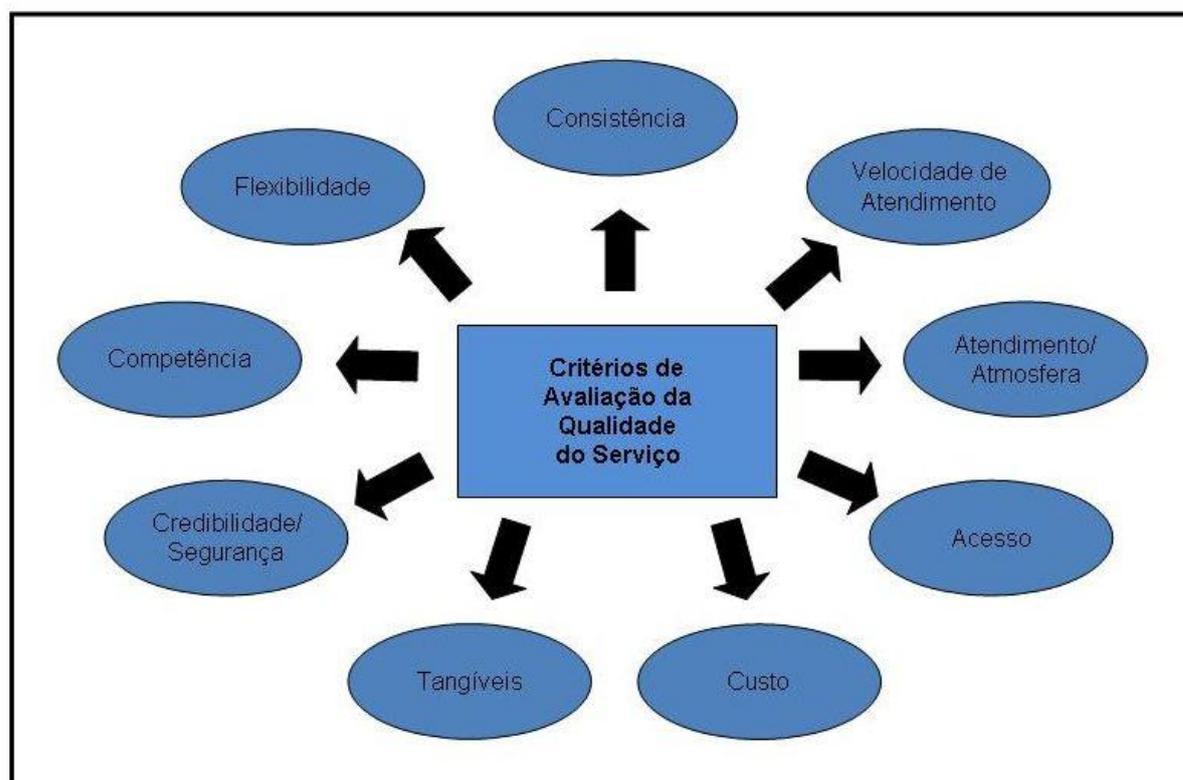
Capacidade de resposta – prontidão no atendimento dos serviços e desejo em ajudar os clientes;

Confiança – conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e segurança;

Empatia – atenção e cuidado personalizado que a empresa oferece aos seus clientes.

Sendo esses atributos de grande abrangência, GIANESI e CORRÊA (1996) expandiram e definiram um conjunto de critérios de avaliação da qualidade de serviços (Figura 7).

Figura 7 – Critérios de avaliação da qualidade do serviço



Fonte: Adaptado pela autora de GIANESI, CORRÊA (1996)

Tangíveis – como na maior parte dos serviços, os clientes tem dificuldade de avaliação antes da aquisição, os itens tangíveis facilitam essa análise antes da compra do serviço. Os critérios tangíveis são atribuídos à apresentação das instalações físicas, sistemas de operação, equipamentos, mão de obra e outros clientes.

Credibilidade/Segurança – esse critério está relacionado à habilidade do fornecedor em passar confiança ao cliente, gerando uma baixa percepção de risco por parte do cliente. Essa condição é de fundamental importância para que o cliente se disponha a adquirir o serviço. Quanto mais arriscados os serviços, maior importância o cliente dará a esse critério.

Competência – quando o cliente não possui habilidades para executar um determinado serviço, ele se dispõe a contratar um fornecedor com competências profissionais nessa prestação de serviços. Relaciona-se a capacidade e conhecimento do fornecedor para atender as necessidades dos consumidores com um determinado grau de tecnicidade.

Flexibilidade – em prestação de serviços, a ocorrência de erros é inevitável, visto que os serviços são realizados com a presença do consumidor. A capacidade de recuperação e aprendizado com as falhas ocorridas pode tornar clientes enfurecidos em clientes fiéis. A habilidade para mudanças e adaptações rápidas das operações pela necessidade dos clientes ou reação para corrigir erros depende diretamente do atributo flexibilidade.

Consistência – existem clientes que não querem correr riscos e experimentar novos serviços, optam por fornecedores que garantam consistência no serviço que prestam. Consistência se refere à inexistência de variação nos processos operacionais, conformidade com experiências já vivenciadas anteriormente.

Velocidade de atendimento – relaciona-se a rapidez dos funcionários e conseqüentemente da empresa na prestação do serviço. É um critério de grande valor para a maior parte dos consumidores. Existem duas dimensões do tempo de espera do cliente pelo serviço: a dimensão real e a dimensão percebida. A dimensão real é o tempo de espera do serviço em minutos, horas e dias. A dimensão percebida é a percepção que o cliente tem do tempo de espera do serviço.

Atendimento/Atmosfera – é a sensação de satisfação que o cliente vivencia durante o processo de prestação de serviços. Como os funcionários percebem o cliente, a atenção personalizada e a cortesia colaboram na avaliação desse critério. Uma comunicação alinhada à linguagem do cliente ajuda a diminuir a sensação de ansiedade no processo de prestação de serviços.

Acesso – refere-se à facilidade de contato entre o cliente e o prestador de serviços. Fatores que contribuem para a agilidade desse contato: localização conveniente, acesso sinalizado, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de operação, ampla disponibilidade de linhas telefônicas para comunicação por telefone e levar o serviço até o cliente.

Custo – esse critério refere-se ao valor pago pelo cliente para a execução de um determinado serviço. Os clientes associam preços altos a níveis de qualidade altos quando não existem maiores esclarecimentos sobre a qualidade de serviços.

Para Tse (2001) os consumidores colocam mais importância nos preços do que nos serviços. O serviço é um fator importante na seleção de restaurante, os clientes estão, no entanto, dispostos a pagar um valor extra para um maior nível de serviço, permanecendo as demais condições dos serviços constantes. Para os gerentes de restaurante pode ser melhor oferecer um nível aceitável de serviço, mantendo preços baixos. Os consumidores podem

estar dispostos a pagar mais por um serviço eficiente quando estão com pressa do que quando tem tempo disponível para esperar pelo atendimento.

A partir desses critérios de avaliação pode-se estabelecer um processo para a garantia da qualidade dos serviços, que deve ser acompanhado de maneira minuciosa. Para ser competitivo em relação aos concorrentes, o prestador de serviços deve ter a certeza de uma melhora contínua na qualidade de serviços.

2.5 Custos da qualidade de serviços

A qualidade representa custos para as empresas. Mesmo que sejam considerados elevados, são muito menores quando relacionados aos custos com a não qualidade (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Anteriormente ao surgimento do conceito de qualidade total, o controle de qualidade estava relacionado às atividades de inspeção dos níveis da execução dos serviços. Para essa verificação eram necessárias grandes equipes de inspetores de qualidade. O principal papel desses inspetores era somente apontar o que estava bom e o que estava ruim no serviço (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Em decorrência dessa forma de avaliação, surgem três pontos que dificultavam a melhoria da qualidade dentro das empresas:

- as causas não podiam ser identificadas e eliminadas, não eram associadas aos custos detectados com as consequências da má qualidade, gerando custos subavaliados em relação a qualidade;
- melhorar a qualidade envolvia a contratação de mais inspetores de qualidade, envolvendo aumento de custos relacionados à inspeção da qualidade;
- a responsabilidade sobre a qualidade era colocado nos inspetores de qualidade e não nos operadores que realmente faziam os serviços.

Gerenciar qualidade era determinar o nível ótimo de esforço de inspeção que minimizasse os custos combinados dos erros e do esforço de inspecionar.

A partir do movimento de qualidade total, isso começou a mudar. Os custos reais com a qualidade levaram em consideração além dos custos de inspeção, mais dois custos adicionais: os custos de prevenção e os custos de falhas (CROSBY, 1988).

Quadro 1 - Tipos de custos de qualidade

Tipos de custos de qualidade	Exemplos
<p style="text-align: center;">Custos de prevenção</p> <p>Custos de todas as atividades para prevenir defeitos do início à criação de um produto ou serviço.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação do produto ou serviço - Orientação da área de qualidade - Avaliações dos fornecedores - Exame de especificações - Estudo do processo de capacitação - Controle dos instrumentos de medição - Treinamento para a operação - Orientação da qualidade - Planejamento do recebimento da matéria prima - Programa Zero Defeitos - Auditorias de qualidade - Manutenção preventiva
<p style="text-align: center;">Custos de inspeção</p> <p>Custos de todas as atividades durante as inspeções e avaliações planejadas durante ou depois do produto ou serviço terem sido executados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inspeção e teste de material comprado - Análise de conformidade com a especificação do produto ou serviço - Acompanhamento do fornecimento - Aprovação do produto ou serviço - Processo de controle da aprovação - Inspeção da entrega
<p style="text-align: center;">Custos de falhas</p> <p>Custos de todas as atividades que não estão de acordo com os requisitos do produto ou serviço (falhas internas), incluindo a credibilidade junto ao cliente (falhas externas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Negócios do consumidor - Replanejamento - Pedido de mudança da área de planejamento - Pedido de mudança do setor de compras - Custos de ação corretiva - Repetição de trabalho - Descarte de mercadoria - Garantia - Serviço após serviço - Risco do produto ou serviço

Fonte: CROSBY (1988)

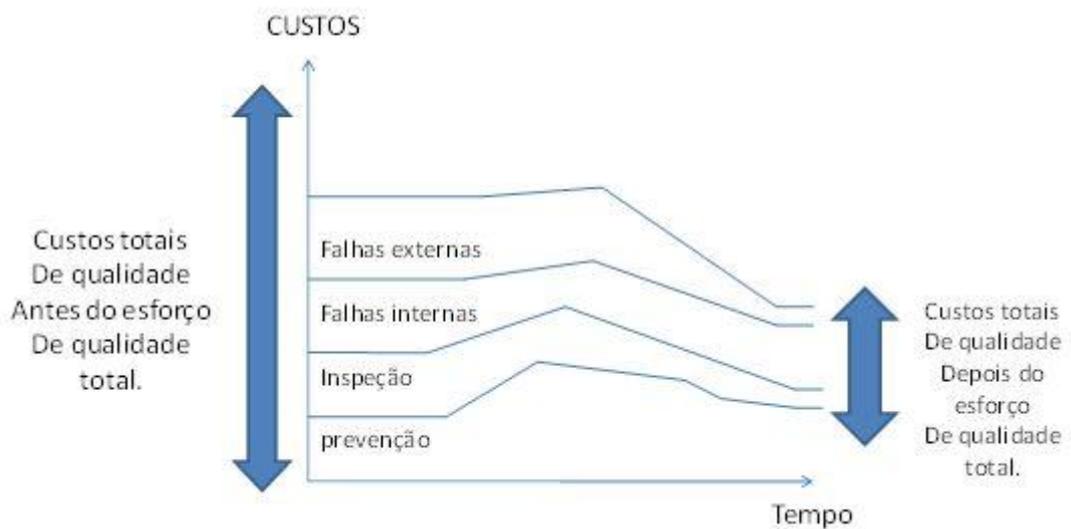
Segundo Crosby (1988), avaliando os custos da qualidade, as empresas podem compreender melhor a relação entre as diversas categorias. Duas categorias estão totalmente sob o controle da gerência, prevenção e inspeção. A categoria de falhas é resultado de decisões tomadas pelos gerentes em relação às duas primeiras categorias.

Anteriormente a qualidade total, se buscava agir através do esforço da inspeção para conseguir uma resposta mais satisfatória em termos de falhas. Inspeccionar para não permitir que as falhas “saíssem” do sistema e chegassem ao cliente. Com a qualidade total, o maior retorno se dá em relação à prevenção. Quando se investem em prevenção, as falhas internas e

externas são evitadas, com os funcionários construindo qualidade durante a produção. Dessa forma, os inspetores e os esforços com inspeção não seriam mais necessários.

Numa organização, após a aplicação dos conceitos de qualidade total, ocorre uma mudança na situação relativa dos quatro tipos de custos de qualidade, como demonstra a Figura 8. Ocorre um aumento inicial dos custos com prevenção que impactam numa diminuição dos custos de falhas externas e falhas internas e também um menor nível de gastos com inspeção de qualidade.

Figura 8 – Custos da qualidade total



Fonte: Adaptado pela autora de GIANESI, CORRÊA (1996)

A melhoria da qualidade nos serviços prestados esta diretamente relacionada com a competitividade da empresa. Ser competitivo é superar a concorrência naquilo que o cliente mais valoriza, e os aspectos relacionados à qualidade estão entre os mais valorizados pelos clientes.

A responsabilidade da qualidade é da pessoa que faz o serviço. A ênfase é dada no controle do processo e não na inspeção do resultado do processo. Quando o processo está controlado se reduz a possibilidade de obtenção de um produto defeituoso. Na área de serviços, controlar a qualidade significa não somente controlar o resultado final do serviço, mas controlar todo o processo de prestação de serviços. Na maioria dos serviços é impossível se refazer um trabalho que não foi corretamente executado, pois a produção e o consumo acontecem simultaneamente. Não há como primeiro executar um serviço e depois inspecionar

sua qualidade. Na percepção de qualidade do cliente o processo de prestação de serviços é tão importante quanto o próprio resultado final.

2.6 Qualidade em restaurantes

Segundo Maricato (2004), um aspecto primordial da qualidade em um restaurante é o atendimento ao cliente. O cliente que sai satisfeito, retorna ao restaurante. Um bom atendimento pode se sobrepor a uma refeição ruim, mas uma refeição excelente nunca irá salvar um atendimento ruim. Clientes mal atendidos não reclamarão ao gerente, eles simplesmente não voltarão ao restaurante (WALKER; LUNDBERG, 2003). Pesquisas apontam que de 70% dos clientes perdidos por má qualidade dos serviços, somente 4% reclamam (MARICATO, 2004).

Os atendentes contribuem de maneira decisiva para o sucesso de um restaurante, sendo possível que contribuam mais que a decoração, o ambiente e até mesmo a comida servida. Os erros podem acontecer, mas a forma como são contornados é que distingue um restaurante (WALKER; LUNDBERG, 2003).

De acordo com Walker, Lundberg (2003) algumas frases utilizadas são consideradas mágicas em um serviço:

- *“Esperamos vê-lo amanhã”*
- *“Bem-vindo outra vez a esta casa”*
- *“Que bom que vocês vieram”*
- *“É ótimo vê-los novamente aqui”*
- *“Espero que esteja tudo a seu gosto”*
- *“Desculpe tê-los feito esperar”*
- *“Mais alguma coisa, é só chamar”*
- *“Desculpe, eu resolvo isso rapidamente”*

Além dessas frases mágicas, o atendente ou garçon deve saber usar alguns segredos, conforme o estilo do restaurante:

- Sorrir.
- Apresentar-se.
- Olhar nos olhos.
- Tentar um contato casual.

Receber e aceitar reclamações não são uma atitude simples. Existem algumas sugestões que podem obter melhores resultados em relação às reclamações (WALKER; LUNDBERG, 2003):

- Agir imediatamente após receber a reclamação.
- Mostrar ao cliente que o problema está sendo resolvido.
- Acalmar o cliente, mostrando interesse.
- Dizer ao cliente, de forma honesta, como o problema será resolvido.
- Deixar que o cliente expresse seus sentimentos.
- Jamais duvidar do cliente ou dizer que ele está equivocado.
- Oferecer alternativas apropriadas.
- Preservar o relacionamento com o cliente, sorrindo e agradecendo novamente.

Segundo Walker, Lundberg (2003) há outros procedimentos que podem reconquistar o cliente: Usar de diplomacia, Manter-se calmo, Escutar, Mostrar empatia, Controlar a voz, Registrar os fatos e Tomar atitudes imediatas.

Usar de diplomacia – o ponto não é saber se o cliente tinha ou não razão. O cliente sempre tem razão. A atitude de querer colaborar pode atenuar a situação com diplomacia.

Manter-se calmo – mesmo que o cliente esteja o atacando de maneira pessoal, busque compreender que ele está descontrolado com a situação e não com você. Você deve ser profissional, esquecer seus sentimentos pessoais e agir com calma. Quando a pessoa está irada a discussão é inócua.

Escutar – quando o cliente está nervoso, ele precisa desabafar a raiva para melhorar. Escute e não faça interrupções. O fato de saber que você o está escutando já vai acalmá-lo.

Mostrar empatia – a melhor resposta a uma queixa é demonstrar empatia. Empatia é a capacidade de sentir o que a outra pessoa está sentindo. Identifique o problema e mostre ao cliente que você o compreende. Busque não ficar somente se desculpando com a situação. Fale que percebeu o problema que o cliente está relatando e que tomará providências imediatas.

Controlar a voz – o volume, a velocidade e o tom de voz podem colaborar no controle das situações difíceis. Mesmo que o cliente levante a voz, nunca faça o mesmo. A sua calma passará ao cliente que você está realmente preocupado com a situação. Se expresse de forma cada vez mais branda.

Registrar os fatos – a perda de um casaco ou uma cobrança errada pode resultar em um problema mais sério para resolver. Registre tudo, o cliente irá perceber que você está interessado em ajudá-lo.

Tomar atitudes imediatas – um prato mal preparado ou um copo sujo, não importa qual seja o problema, retire o objeto imediatamente da mesa. Se você não sabe o que o cliente quer que faça, pode perguntar: “O Sr. gostaria de um outro prato ou um outro copo?”.

Um dos aspectos que torna o ambiente de um restaurante interessante ou, ao contrário, frustrante é o relacionamento com o cliente. Os atendentes tímidos, estressados ou descontentes não são indicados para essa atividade, trata-se de um desafio constante. Pessoas perfeccionistas ou excessivamente sensíveis não conseguem atuar nesse jogo de relacionamentos, são muitas variáveis. Algumas qualidades são essenciais, entre elas, senso de humor, boa saúde e inteligência. O desejo de servir às pessoas é essencial. Para um gerente de restaurante uma ideia deve ser clara: se você não é do tipo de pessoa que se sente bem servindo aos clientes, procure outro ramo de trabalho (WALKER; LUNDBERG, 2003).

Para que o serviço seja um diferencial, é importante que se tenha os funcionários motivados. Um dos meios para obter a motivação é através de reuniões em que se discutem a situação do restaurante, a fixação de metas e busca de soluções, difundir as informações com transparência entre empregadores e empregados. Para administrar com transparência é preciso explicar claramente os objetivos, despertando na equipe expectativas e interesses, propiciando o amadurecimento técnico e profissional, fazendo entender os processos e sistemas, elogiando, estimulando, delegando responsabilidades e abrindo a participação nos resultados (MARICATO, 2004).

O cardápio é outro aspecto importante da qualidade em restaurantes. Deve oferecer os produtos certos para a demanda de cada local, de cada público, de cada dia e horário. O cliente a ser atendido deve definir a elaboração do cardápio, sendo que o objetivo é atender bem ao público alvo de cada restaurante (MARICATO, 2004).

Alguns outros pontos devem ser levados em consideração na elaboração de um cardápio: o sexo, a idade, o nível de educação, o local e o clima. Ao contrário do passado, quando os cardápios só apresentavam receitas tradicionais, atualmente a criatividade é uma tendência na composição, elaboração e preparação dos pratos (MARICATO, 2004).

Todos os pratos devem ter uma ficha padrão ou ficha técnica. Esse documento padroniza a qualidade no tocante a sabor, cor, guarnição, custo, processo e tempo de produção e apresentação. Auxilia na substituição do cozinheiro e treinamento do pessoal, porque o registro do procedimento de preparação garante a repetição do prato com o mesmo padrão de qualidade (MARICATO, 2004).

Outra qualidade imprescindível em qualquer estabelecimento é a higiene. Deve ser observada por qualquer cliente desde a recepção, na limpeza dos uniformes e unhas dos

atendentes ou garçons, do piso, das toalhas, pratos, talheres, até dos banheiros. Se o que está exposto à vista do cliente está sujo e mal cuidado, a conclusão é que a cozinha deve estar em situação ainda pior (MARICATO, 2004).

A segurança em relação à higiene e limpeza de um estabelecimento está além da sujeira aparente, mas da contaminação por germes ou agentes estranhos que não são vistos, e que acarretam toxinfecções alimentares (WALKER; LUNDBERG, 2003).

Os principais causadores das doenças transmitidas por alimentos são as bactérias, microorganismos compostos de uma única célula, que se reproduzem a cada 20 minutos. Em condições favoráveis, uma bactéria pode se transformar em uma colônia de 72 milhões, número suficiente para causar doenças graves. Se conhecermos bem as condições de crescimento das bactérias, poderemos interrompê-lo. Elas só se desenvolvem se encontrarem um ambiente propício (WALKER; LUNDBERG, 2003).

A zona de “conforto” para o desenvolvimento das bactérias inclui a presença do alimento em temperatura ideal, umidade, pH apropriado e tempo. A temperatura é o elemento mais importante, mas ao mesmo tempo o mais fácil de controlar. A zona perigosa encontra-se entre 4,5 e 60 °C, fora dessas temperaturas as bactérias estacionam o crescimento. A principal regra a ser seguida para o controle de temperatura dos alimentos é: manter alimentos frios sob baixa temperatura (abaixo de 4,5°C) e os alimentos quentes sob alta temperatura (acima de 60°C). Esse controle evita o risco de contaminação dos alimentos (WALKER; LUNDBERG, 2003).

Alimentos com maior grau de umidade e um nível baixo ou neutro de acidez favorecem o crescimento das bactérias. De maneira geral, os microorganismos não se desenvolvem em alimentos alcalinos ou ácidos. O número do pH indica a concentração de hidrogênio estabelecida em um logaritmo. O valor pH dos alimentos, relativo a acidez ou alcalinidade, é comparado a água pura, que possui pH de 7 ou neutro. Quanto mais baixo o número do pH mais alcalino (menores que 7). Quanto mais alto o número do pH mais ácido (acima de 7) (WALKER; LUNDBERG, 2003).

A NASA (National Aeronautics and Space Administration) desenvolveu nos Estados Unidos na década de 1960 um programa para evitar que os astronautas ingerissem alimentos contaminados. O programa chamado HACCP (Hazard Analysis of Critical Point) ou APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) consiste em implantar métodos sistemáticos para a erradicação dos elementos patogênicos das cozinhas. O sistema tem sete etapas:

1. Identificação dos riscos e avaliação dos mesmos.

2. Determinação dos pontos de controle nos estágios da preparação dos alimentos (CCPs).
3. Determinação dos principais limites de controle para cada CCP (ponto) identificado.
4. Monitoração dos CCPs (pontos) e registro dos dados.
5. Ações corretivas quando um ponto de controle é excedido.
6. Estabelecimento de um sistema para a documentação do HACCP.
7. Estabelecimento de procedimentos para verificar se o HACCP está realmente funcionando.

Um gerente de restaurante experiente está sempre atento às normas de higiene e limpeza, tomando providências imediatas quando perceber algo errado:

- Uniformes encardidos.
- Odores corporais.
- Mãos sujas.
- A falta de redes ou bonés na cabeça, para impedir fios de cabelo nos alimentos.
- Alguém espremendo espinhas ou coçando a cabeça.
- Alguém fumando no salão ou cozinha.
- Alguém usando brincos ou adornos que possam cair nos alimentos ou entupir um equipamento.
- Alguém gripado – que deveria voltar para casa imediatamente para tratar-se.
- Manchas, porcelanas trincadas e utensílios engordurados

Existem problemas que podem ser aceitos pela gerência e pelos funcionários, mas não serão aceitos por clientes exigentes (WALKER; LUNDBERG, 2003).

Os funcionários devem ser constantemente treinados quanto às normas de higiene e segurança, tendo profissionais capacitados para ministrar esses treinamentos nos restaurantes ou contratando empresas para atender a essa necessidade. Ao lado do treinamento, instalações e equipamentos adequados são indispensáveis para a conscientização e preparo técnico da equipe do restaurante, evitando que erros sejam cometidos. Existem equipamentos de refinada tecnologia que ajudam muito, como máquinas de lavar equipamentos e utensílios ou mãos, com jatos de água sanitizantes, assim como outras tecnologias, que garantem higienização segura (MARICATO, 2004).

Como qualquer outra atividade, a administração financeira dos restaurantes compreende o fluxo de recursos financeiros, incluindo investimentos, prospecção de novas fontes de recursos, administração de capital de giro, aferição de taxa de retorno, lucro e rentabilidade, cálculo do ponto de equilíbrio, política de preços, controle de compras e

estoques, manutenção, operação, folha de pagamento, provisões, orçamento e patrimônio líquido.

Para viabilizar a administração financeira toda a empresa deve ter uma forma permanente de controle sobre os fluxos e números de todas as áreas, incluindo os ativos, materiais, financeiros, estoques, desperdícios, compras, entre outros. Cada setor deve ter um medidor, para verificar se tudo ocorre como foi planejado. Se os medidores apontarem irregularidades, devem ser tomadas providências imediatas (MARICATO, 2004).

Os controles também podem ser verificados por amostragem, ou seja, uma ou duas vezes dentro de um período determinado. A conferência do resultado de uma atividade ou a situação de um setor (caixa, compras, patrimônio, estoques) deve ser feita pelo administrador do restaurante ou um funcionário por ele designado. Para o controle das compras pode-se ter uma relação de produtos, fornecedores, preços e quantidades mínimas e máximas, níveis do estoque e datas dos vencimentos dos produtos.

O controle deve compreender o uso, perda e desperdício de outros itens: corte de carnes em porções padronizadas, perda com aparas, controle e combate ao desperdício de energia, água, gás, telefone, combustível, material de limpeza ou de escritório. Também é de responsabilidade da área financeira a avaliação dos equipamentos e definição do preço de venda dos usados, cotação de preço para compra de novos ou manutenção dos existentes (MARICATO, 2004).

Os valores com a folha de pagamento de funcionários, aumentos e vales devem ser definidos juntamente com a área de recursos humanos.

O controle não deve se limitar apenas aos números, deve abranger a conservação, manutenção e qualidade dos itens. A pessoa responsável pelos controles pode ter dupla função, verificar quantidades e, ao mesmo tempo, verificar o estado de conservação dos móveis e utensílios de trabalho. Elaborar uma lista de todos os itens de valor de cada dependência para que seja controlada (MARICATO, 2004).

Outros controles, mas estritamente financeiros, podem ser executados por centros ou atividades que geram faturamento, lucro ou custos. No final de cada mês se pode avaliar qual o faturamento ou lucro gerado em cada área ou produto: restaurante e cafeteria, ou entradas, pratos, bebidas e sobremesas. Até o retorno financeiro de cada prato pode ser estudado. A avaliação dos resultados de maneira detalhada é importante para comparar o desempenho da empresa em relação a outros períodos e mesmo em relação aos concorrentes, e dessa forma, reverter uma situação negativa ou melhorar o serviço de determinado setor. Os custos também

devem ser avaliados e submetidos a custos comparativos que visem reduzi-los, mas sem prejuízo da qualidade dos produtos e serviços.

O lucro quase sempre corresponde aos percentuais de determinados volumes de faturamento. A partir de determinados níveis, aumentando o faturamento, aumenta o percentual de lucro, pois os custos fixos permanecem os mesmos, aumentando apenas os custos variáveis (MARICATO, 2004).

CAPÍTULO 3 - RESTAURANTES INSTITUCIONAIS: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES INTERNOS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Restaurantes são locais aonde as pessoas se reúnem para de alguma maneira atender *a priori* a necessidade de comer. Ao mesmo tempo, são locais aonde as pessoas se encontram com amigos ou colegas de trabalho para fazer as suas refeições em um mesmo ambiente e em horários previamente estabelecidos. Estão inseridos dentro do conceito de hospitalidade, que pode ser definida de acordo com Camargo (2003, p. 19) como “o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu hábitat”.

Dentro dos espaços dos restaurantes, como cita DaMatta (1997) encontra-se a rua e a casa se reproduzindo mutuamente, pois são espaços fechados ou próprios para um grupo, categoria social ou pessoas que tornam-se sua “casa” ou seu “ponto” .

O trabalho em um restaurante retrata a atividade doméstica e a hospitalidade está presente na produção e no ato de servir comida e bebida. Para os clientes comer uma refeição é uma atividade de lazer, mesmo se for realizada no ambiente de trabalho. No trabalho ligado a hospitalidade observa-se a ligação entre trabalho e lazer, e a isso se pode acrescentar o ligação entre o doméstico e o comercial (GUERRIER, ADIB, 2004).

Os restaurantes institucionais estão inseridos nas empresas, mas também tem o papel de proporcionar o lazer, o descanso, o acolhimento, o ato de ser servido e a conversa informal. Assim são locais que trazem o doméstico e a casa dentro de locais de trabalho, comerciais e públicos.

3.1 Caracterização dos Restaurantes Institucionais Pesquisados

A pesquisa foi realizada em quatro restaurantes institucionais, administrados pela mesma empresa prestadora de serviços, especializada no atendimento a essa atividade. Todos os restaurantes são localizados na cidade de São Paulo.

O Restaurante 01 é localizado numa empresa que presta serviços na área de contabilidade com 200 funcionários em funções administrativas e serve, em média, 165 refeições por dia. A diferença entre o total de funcionários e as refeições servidas são colaboradores que exercem as atividades em locais externos, fora do ambiente da empresa. Esses funcionários recebem o *voucher* refeição para se alimentar em locais externos a empresa. Com o *voucher* refeição o funcionário recebe o valor utilizado com a alimentação

em forma de cheque, que é recebido em restaurantes comerciais cadastrados pelas empresas que administram esse serviço. O serviço é somente de almoço de segunda à sexta feira. O horário de atendimento do almoço é das 11:30 hs às 14 hs. O cardápio servido se compõe de: arroz, feijão, duas opções de prato principal, guarnição, três tipos de salada, dois tipos de sobremesa, dois tipos de suco, café e pão. Existe também a oferta opcional de um prato light, composto de carnes magras, legumes e verduras e a opção de ovos ou omelete. A pesquisa no Restaurante 1 foi realizada no dia 28 de novembro de 2012 durante o horário do almoço.

O Restaurante 2 é localizado numa concessionária e oficina de manutenção de veículos com 107 funcionários e serve, em média, 90 refeições por dia. A diferença entre o total de funcionários e as refeições servidas são colaboradores em cursos externos, férias e faltas. Os funcionários exercem atividades administrativas, de vendas e operacionais na oficina de manutenção mecânica. O serviço é somente de almoço todos os dias da semana, incluindo sábado e domingo. O horário de atendimento do almoço é das 11 hs às 14:30 hs. O cardápio é composto de: arroz, feijão, duas opções de prato principal, guarnição, três tipos de salada, um tipo de sobremesa, dois tipos de suco, café e pão. Existe também a oferta opcional de um prato light, composto de carnes magras, legumes e verduras e a opção de ovos ou omelete. A pesquisa no Restaurante 2 foi realizada no dia 04 de dezembro de 2012 durante o horário do almoço.

O Restaurante 3 é localizado numa empresa de logística que transporta e distribui peças de automóveis com 125 funcionários e serve, em média, 108 refeições por dia, sendo 75 refeições no horário do almoço e 33 refeições no horário do jantar. A diferença do total de refeições servidas são oscilações entre contratações e demissões de funcionários. O atendimento é de segunda a sexta feira. Os funcionários exercem atividades administrativas e operacionais de expedição e transporte. O almoço é servido das 11 hs às 13:30 hs e o jantar é servido das 19 hs às 21 hs. O cardápio é composto de: arroz, feijão, três opções de prato principal e opção de omelete, guarnição, três tipos de salada, um tipo de sobremesa, dois tipos de suco, café e pão. A pesquisa no Restaurante 3 foi realizada no dia 08 de janeiro de 2013 durante o horário do almoço.

O Restaurante 4 é localizado numa empresa que produz farinha de trigo. Serve em média 290 refeições por dia, sendo 180 refeições no horário do almoço, 87 refeições no horário do jantar e 23 refeições no horário da ceia. O atendimento ocorre todos os dias da semana, incluindo sábado e domingo. Os funcionários exercem atividades na maior parte operacionais na produção da farinha de trigo e uma parcela menor de funcionários exercem atividades administrativas. O almoço é servido das 10:30 hs às 14 hs, o jantar é servido das

17 hs às 19:30 hs e a ceia é servida das 23 hs às 2 hs. O cardápio é composto de arroz, feijão, duas opções de prato principal, guarnição, três tipos de salada, duas opções de sobremesa e uma opção de gelatina fixa, dois tipos de suco, café e pão. A pesquisa no Restaurante 4 foi realizada no dia 10 de janeiro de 2013 durante o horário do almoço.

3.2 Metodologia

O estudo foi desenvolvido a partir da Teoria das Representações Sociais de Moscovici (2003), utilizando duas metodologias de pesquisa. A primeira metodologia utiliza o levantamento de evocações para mapear as percepções dos usuários dos restaurantes com base na Teoria do Núcleo Central (ABRIC, 1998). A outra metodologia procura representar e produzir, através de um discurso sintetizado, o pensamento de uma coletividade, agrupando respostas de diferentes indivíduos com conteúdos discursivos de sentido semelhante (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005).

As representações sociais são um conjunto de conceitos, proposições e explicações que se originam na vida cotidiana e nas comunicações interpessoais, destinadas à interpretação e à elaboração do real (MOSCOVICI, 2003). Pode ser definida como uma forma de conhecimento socialmente elaborada e partilhada, orientada para a construção de uma realidade comum a um conjunto social (JODELET, 2001).

A teoria sistematizada por Moscovici (2003) pode ser complementada com proposições mais específicas, como por exemplo, a Teoria do Núcleo Central (SÁ, 1996). A Teoria do Núcleo Central proporciona descrições mais detalhadas de determinadas estruturas hipotéticas, como explicações do seu funcionamento, que se mostrem compatíveis com a teoria geral.

Dessa forma, uma representação é elaborada a partir de um conjunto de crenças, informações, opiniões e atitudes a partir de um dado objeto social. Essa organização de uma representação social apresenta uma característica específica, estruturada em torno de um núcleo central e de um sistema periférico, constituindo-se em um ou mais elementos, que dão sentido à representação (ABRIC, 1998).

Abriç (1998) propõe a organização das representações sociais em torno do núcleo central e de um sistema periférico. O núcleo central está relacionado à memória coletiva sendo estável e resistente a mudanças. Dessa forma, o núcleo central de determinada representação ressalta a natureza do objeto representado, o tipo de relações que o grupo mantém com esse objeto e o sistema de valores e padrões sociais que constituem o ambiente

de vida, em sua dimensão objetiva e subjetiva, do indivíduo e do grupo. O sistema periférico está relacionado à atualização e contextualização da representação podendo, num ambiente dinâmico, incorporar-se, ou mesmo, substituir o núcleo central.

Definiu-se como sujeitos a serem pesquisados, 161 colaboradores internos. Desses, 46 colaboradores do Restaurante 1, 31 colaboradores do Restaurante 2, 32 colaboradores do Restaurante 3 e 52 colaboradores do Restaurante 4.

A análise de conteúdo é definida por Bardin (2010, p. 40) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistêmicos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. O conceito da análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se estuda um discurso e se baseia na busca de outras realidades através dessas mensagens.

Utilizou-se a análise de conteúdo das comunicações, empregando-se a técnica de evocação ou associação livre para a coleta de dados. A aplicação da técnica consistiu em solicitar aos sujeitos pesquisados que falasse três fatores de atração em um restaurante e três fatores de atração no restaurante do trabalho, identificando em ambos os casos qual seria o mais importante.

As respostas obtidas, na forma de evocações livres, foram analisadas com base na Teoria do Núcleo Central e utilizando-se a técnica do “Quadro de Quatro Casas” (VÈRGES, 2002). Essa técnica consiste em combinar dois atributos relacionados às palavras e expressões, que são a frequência e a ordem em que foram evocadas, possibilitando a distribuição dos fatores citados de acordo com a ordem de importância atribuída pelos sujeitos pesquisados. Para o tratamento dos dados coletados foi utilizado o suporte do programa denominado EVOC, versão 2000.

O produto das evocações foi analisado previamente, constituindo uma base de dados para análise. Esse material foi inserido no aplicativo EVOC2000, que calcula a frequência das palavras evocadas e da importância atribuída às mesmas, gerando um indicador da importância relativa da palavra, chamado Ordem Média de Evocação (OME). Quanto menor a OME maior a importância da evocação, quanto maior o OME menor a importância da evocação.

A construção do quadro de quatro casas, que corresponde a quatro quadrantes com quatro conjuntos de termos, ocorre a partir da frequência com que as palavras são citadas e da OME. No quadrante superior esquerdo ficam as evocações com maior frequência e importância (menor OME) e que constituem o Núcleo Central da representação estudada. As palavras com menor frequência de evocação e com OME maior, ficam no quadrante inferior

direito e compõe o sistema periférico. As evocações localizadas no quadrante superior direito e no quadrante inferior esquerdo apresentam inconsistências, sendo muito importantes para alguns grupos e pouco citadas, ou com pouca importância e muito citadas (Quadro 2).

Quadro 2 – Quadro de Quatro Casas das Evocações

<p>Elementos Centrais</p> <p>MAIOR FREQUÊNCIA MAIOR IMPORTÂNCIA (OME BAIXA)</p>	<p>Elementos Inconsistentes</p> <p>MAIOR FREQUÊNCIA MENOR IMPORTÂNCIA (OME ALTA)</p>
<p>Elementos Inconsistentes</p> <p>MENOR FREQUÊNCIA MAIOR IMPORTÂNCIA (OME BAIXA)</p>	<p>Elementos Periféricos</p> <p>MENOR FREQUÊNCIA MENOR IMPORTÂNCIA (OME ALTA)</p>

Fonte: elaborada pela própria autora.

A análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) desenvolvida por Lefevre e Lefevre (2010) foi a segunda metodologia utilizada. O DSC está associado ao programa Qualiquantisoft e foi desenvolvido no final da década de 1990, para pesquisas de opinião baseadas na Teoria das Representações Sociais, atribuindo sentido a partir de uma base de dados de depoimentos ou outros suportes de material verbal (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010).

O DSC é um método de pesquisa de opinião que combina o “qualitativo” e “quantitativo”. Em toda a aplicação da pesquisa fica preservada a natureza discursiva e qualitativa da opinião ou representação, não separando a dimensão quantitativa, que está associada à representatividade e generalização dos resultados (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010).

Segundo a Teoria das Representações Sociais, em qualquer sociedade os indivíduos compartilham ideias, opiniões e crenças. A expressão dessas opiniões compartilhadas pode conduzir à reunião em discurso-síntese dos conteúdos e argumentos que conformam essas opiniões semelhantes. O DSC é um desdobramento desse raciocínio (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010).

O DSC como técnica consiste em uma série de operações sobre os depoimentos individuais, operações que resultam, ao final do processo, em depoimentos coletivos,

construídos com estratos literais do conteúdo mais significativo dos diferentes depoimentos que apresentam sentido semelhante (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010).

Em cada um dos depoimentos coletivos ou DSCs, se apresenta uma opinião ou posicionamento distinto, sendo o resultado final de uma pesquisa composto das diferentes opiniões sob a forma de DSC que existem dentro da população pesquisada (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010).

Os depoimentos são redigidos na primeira pessoa do singular, com o objetivo de produzir no leitor da pesquisa o efeito de uma opinião coletiva, expressa diretamente, como fato empírico, pela comunicação de um único sujeito de discurso (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010).

O DSC se compõe por um número determinado de depoimentos procedentes de distintos indivíduos pesquisados. A proporção de indivíduos que aderem a determinada opinião fornecerá a cada DSC um determinado peso (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010).

A técnica do DSC prevê um trabalho de análise dos depoimentos onde são identificadas três figuras metodológicas: as Expressões Chave (ECH), a Ideia Central (IC) ou Ancoragem (AC) e o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). As ECH são trechos dos depoimentos que respondem de fato às perguntas. A IC é identificada pelo pesquisador nas ECHs e descreve de forma sintética e conceitual o sentido de um depoimento ou de um conjunto de depoimentos. A AC também é identificada pelo pesquisador nas ECHs, e expressa uma dada teoria ou ideologia que o autor do discurso profere e que está inserida no seu discurso como se fosse uma afirmação qualquer. O DSC é formado a partir da soma qualitativa das ECHs que apresentam a mesma IC ou AC (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010).

A análise da pesquisa utilizando a metodologia do DSC foi elaborada a partir das respostas abertas a seguinte questão: “Você convidaria um visitante para almoçar no restaurante da empresa? Por que?”

O roteiro de pesquisa foi desenvolvido e aplicado pelo próprio pesquisador, utilizando um gravador. As respostas foram transcritas e formaram a base de dados para a avaliação dos resultados.

3.3 Resultados – Teoria do Núcleo Central – EVOC

A partir da utilização do aplicativo EVOC200, as evocações dos colaboradores internos dos Restaurantes 1, 2, 3 e 4 foram classificadas em 15 categorias. A Tabela 1

apresenta a frequência e a importância (OME) das evocações dos fatores de atração em Restaurantes.

Com as categorias classificadas a partir das evocações dos colaboradores internos dos Restaurantes 1, 2, 3 e 4, o aplicativo EVOC2000 elabora o quadro de quatro casas, evidenciando os elementos centrais, periféricos e inconsistentes da representação social dos fatores de atração em restaurantes (Quadro 3).

No Quadro 3 as categorias **comida, limpeza, atendimento e ambiente** se referem provavelmente aos elementos centrais da representação social sobre os fatores de atração em restaurantes, todos com frequência superiores a 50 e ordens média de evocação (OME) inferiores a 2,5. Ou seja, os fatores de atração compartilhados pelos colaboradores internos em relação a restaurantes caracterizam-se por uma valorização da comida servida, da limpeza das instalações, do atendimento dos funcionários e do ambiente que valoriza aparência do local. As categorias **aparência, sabor e odor, variedade, alimentação equilibrada e necessidade de comer** estão relacionadas com **comida** e aparecem com uma importância grande, OME menor que 2,5, mas com uma baixa frequência. Essas categorias reforçam a importância exercida pela categoria **comida** dentro dos fatores de atração em um restaurante.

Teoria do Núcleo Central – Fatores de Atração em Restaurantes

Tabela 1 – Teoria do Núcleo Central – Fatores de Atração em Restaurantes

Categorias	1ª Evoc	2ª Evoc	3ª Evoc	Frequência	OME
Alimentação Equilibrada	1	1	2	4	2,25
Ambiente	11	27	22	60	2,18
Atendimento	21	14	26	61	2,08
Comida	46	34	19	99	1,73
Limpeza	55	19	4	78	1,35
Necessidade de comer	2			2	1,00
Organização		9	7	16	2,44
Aparência, sabor e odor	12	8	13	33	2,03
Preço	2	1	9	12	2,58
Proximidade		1	2	3	2,67
Qualidade	11	3	2	16	1,44
Recomendação		2		2	2,00
Sociabilidade	1	1	6	8	2,63
Tranquilidade	2	1		3	1,33
Variedade	4	14	6	24	2,08
Totais	168	135	118	421	

Fonte: elaborada pela própria autora a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 3 – Identificação dos Elementos do Núcleo Central – Fatores de Atração em Restaurantes

<p>Elementos Centrais</p> <p>OME<2,5 e F>=50</p> <p>Comida (99) 1,73</p> <p>Limpeza (78) 1,35</p> <p>Atendimento (61) 2,08</p> <p>Ambiente (60) 2,18</p>	<p>Elementos Inconsistentes</p> <p>OME >=2,5 e F>=50</p>
<p>Elementos Inconsistentes</p> <p>OME<2,5 e F<50</p> <p>Aparência, sabor e odor (33) 2,03</p> <p>Variedade (24) 2,08</p> <p>Qualidade (16) 1,44</p> <p>Organização (16) 2,44</p> <p>Alimentação Equilibrada (4) 2,25</p> <p>Tranquilidade (3) 1,33</p> <p>Necessidade de comer (2) 1,00</p> <p>Recomendação (2) 2,00</p>	<p>Elementos Periféricos</p> <p>OME>=2,5 e F<50</p> <p>Preço (12) 2,58</p> <p>Sociabilidade (8) 2,63</p> <p>Proximidade (3) 2,67</p>

Fonte: elaborada pela própria autora a partir dos dados da pesquisa.

O elemento **preço** apesar de estar próximo ao núcleo central, com uma OME de 2,58, um pouco acima da nota de corte de 2,5, teve uma baixa frequência, o que sugere que o **preço** tem uma importância relativa, mas não é o que determina a atração em um restaurante. **Sociabilidade**, que tem uma relação com eventos sociais e lazer, também não é um diferencial na escolha de um restaurante. A **proximidade**, mesmo se tratando de uma pesquisa na cidade de São Paulo e cidades da Grande São Paulo, não representa um aspecto na seleção de um restaurante, ou seja, se a comida for boa em um local limpo com um bom atendimento em um ambiente atrativo, o preço, os relacionamentos sociais e de lazer e a proximidade não serão obstáculos na escolha do restaurante.

A partir da utilização do aplicativo EVOC200, as evocações dos colaboradores internos dos Restaurantes 1, 2, 3 e 4 foram classificadas em 13 categorias. A Tabela 2 apresenta a frequência e a importância (OME) das evocações dos fatores de atração da Refeição no Trabalho.

Teoria do Núcleo Central – Fatores de Atração da Refeição no Trabalho

Tabela 2 – Teoria do Núcleo Central – Fatores de Atração da Refeição no Trabalho

Categorias	1ª Evoc	2ª Evoc	3ª Evoc	Frequência	OME
Alimentação Equilibrada	2	1	2	5	2,00
Ambiente	3	18	18	39	2,38
Atendimento	25	26	18	69	1,90
Comida	48	24	17	89	1,65
Comodidade	5	5	1	11	1,64
Limpeza	43	12	12	67	1,54
Necessidade de comer	2	3	1	6	1,83
Organização	2	5	14	21	2,57
Aparência, sabor e odor	17	6	9	32	1,75
Preço		2	4	6	2,67
Qualidade	8	4	2	14	1,57
Sociabilidade	5	5	3	13	1,85
Variedade	11	17	4	32	1,78
Totais	171	128	105	404	

Fonte: elaborada pela própria autora a partir dos dados da pesquisa.

Com as categorias classificadas a partir das evocações dos colaboradores internos dos Restaurantes 1, 2, 3 e 4, o aplicativo EVOC2000 elabora o quadro de quatro casas, evidenciando os elementos centrais, periféricos e inconsistentes da representação social dos fatores de atração da refeição no trabalho (Quadro 4).

Quadro 4 – Identificação dos Elementos do Núcleo Central – Fatores de Atração da Refeição no Trabalho

<p>Elementos Centrais</p> <p>OME < 2,5 e F >= 50</p> <p>Comida (89) 1,65</p> <p>Atendimento (69) 1,90</p> <p>Limpeza (67) 1,54</p>	<p>Elementos Inconsistentes</p> <p>OME >= 2,5 e F >= 50</p>
<p>Elementos Inconsistentes</p> <p>OME < 2,5 e F < 50</p> <p>Ambiente (39) 2,38</p> <p>Aparência, sabor e odor (32) 1,75</p> <p>Variedade (32) 1,78</p> <p>Qualidade (14) 1,57</p> <p>Sociabilidade (13) 1,85</p> <p>Comodidade (11) 1,64</p> <p>Necessidade de comer (6) 1,83</p> <p>Alimentação Equilibrada (5) 2,00</p>	<p>Elementos Periféricos</p> <p>OME >= 2,5 e F < 50</p> <p>Organização (21) 2,57</p> <p>Preço (6) 2,67</p>

Fonte: elaborada pela própria autora a partir dos dados da pesquisa.

No Quadro 4 as categorias **comida, atendimento e limpeza** se referem provavelmente aos elementos centrais da representação social sobre os fatores de atração da refeição no trabalho, todos com frequência superiores a 50 e ordens média de evocação (OME) inferiores a 2,5. Ou seja, os fatores de atração compartilhados pelos colaboradores internos em relação a refeição no trabalho caracterizam-se por uma valorização da comida servida, da limpeza das instalações e do atendimento dos funcionários. O **ambiente** que aparece no quadrante dos elementos centrais quando se referencia os fatores de atração em restaurantes, continua com uma grande importância, mas numa frequência abaixo de 50, demonstrando que o **ambiente**, a aparência do local não exercem a mesma atração que em um restaurante comercial. As categorias **aparência, sabor e odor, variedade, necessidade de comer e alimentação equilibrada** estão relacionadas com **comida** e aparecem com uma importância grande, OME menor que 2,5, mas com uma baixa frequência. Essas categorias reforçam a importância exercida pela categoria **comida** dentro dos fatores de atração da refeição no trabalho, sendo similar à análise dos restaurantes comerciais. O elemento **preço** se distancia do núcleo central, com uma OME de 2,67, exercendo uma importância menor que nos restaurantes comerciais. Essa constatação se explica porque as refeições no trabalho são subsidiadas pela empresa e pelo governo através do PAT, como referencia Colares (2005). **Organização** tem relativa importância na refeição do trabalho, sendo uma categoria mais de administração interna do restaurante da empresa do que um fator de atração para o público externo, no caso os usuários do restaurante. A categoria **proximidade** que aparece nos fatores de atração em restaurantes não é citada nos fatores de atração da refeição no trabalho, sendo substituída em parte pela categoria **comodidade**, que é citada nos restaurantes comerciais. **Comodidade** aparece com um grau de importância elevado, OME de 1,64, pela facilidade para a utilização do restaurante que se encontra dentro das instalações da empresa, e envolve facilidade, rapidez e proximidade. As categorias **recomendação e tranquilidade** que aparecem nos fatores de atração em restaurantes, também não estão citadas entre os fatores de atração na refeição do trabalho. Na categoria **recomendação** fica clara a exclusão, visto que os clientes usam exclusivamente o restaurante da empresa, não existindo a possibilidade de escolhas de outros restaurantes, como ocorre com os restaurantes comerciais.

Os atributos do instrumento SERVQUAL (PARASURAMAN et al, 1988) também se apresentam nas evocações dos fatores de atratividade de um restaurante e na refeição no trabalho. Os cinco atributos obtidos no SERVQUAL são: tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, confiança e empatia. Nos tangíveis aparece o **ambiente** e a **comida**,

na confiabilidade as evocações de **organização** e **limpeza** e o fator de atratividade **atendimento** que representa os atributos capacidade de resposta, confiança e empatia.

Em relação aos resultados encontrados para os fatores de atração em restaurantes os elementos centrais **comida**, **limpeza**, **atendimento** e **ambiente** também aparecem nos atributos do SERVQUAL. A evocação **organização** não encontra a mesma relação entre o SERVQUAL e o núcleo central das evocações, porque aparece com uma importância grande, mas uma frequência baixa.

Em relação aos resultados encontrados para os fatores de atração da refeição no trabalho os elementos centrais **comida**, **atendimento** e **limpeza** também aparecem nos atributos do SERVQUAL. A relação não aparece nesse caso na evocação **ambiente** que tem uma importância grande, mas uma frequência baixa. Em relação à **organização**, a distância é ainda maior entre o SERVQUAL e o núcleo central das evocações, porque esse fator é pouco citado e tem uma baixa importância.

3.4 Resultados – Discurso do Sujeito Coletivo

Os resultados do DSC foram organizados em quadros com a apresentação dos dados qualitativos e em gráficos para apresentação dos dados quantitativos relacionados à frequência dos sujeitos que se manifestam em suas falas nas Ideias Centrais e Ancoragens.

Pergunta - Você convidaria um visitante para almoçar no restaurante da empresa? Porque?

Foram identificadas dez Ideias Centrais, duas Ancoragens e doze Discursos do Sujeito Coletivo no Quadro 5. A primeira coluna apresenta as categorias que definem os motivos para convidar um visitante e a segunda coluna apresenta os DSCs produzidos em cada categoria.

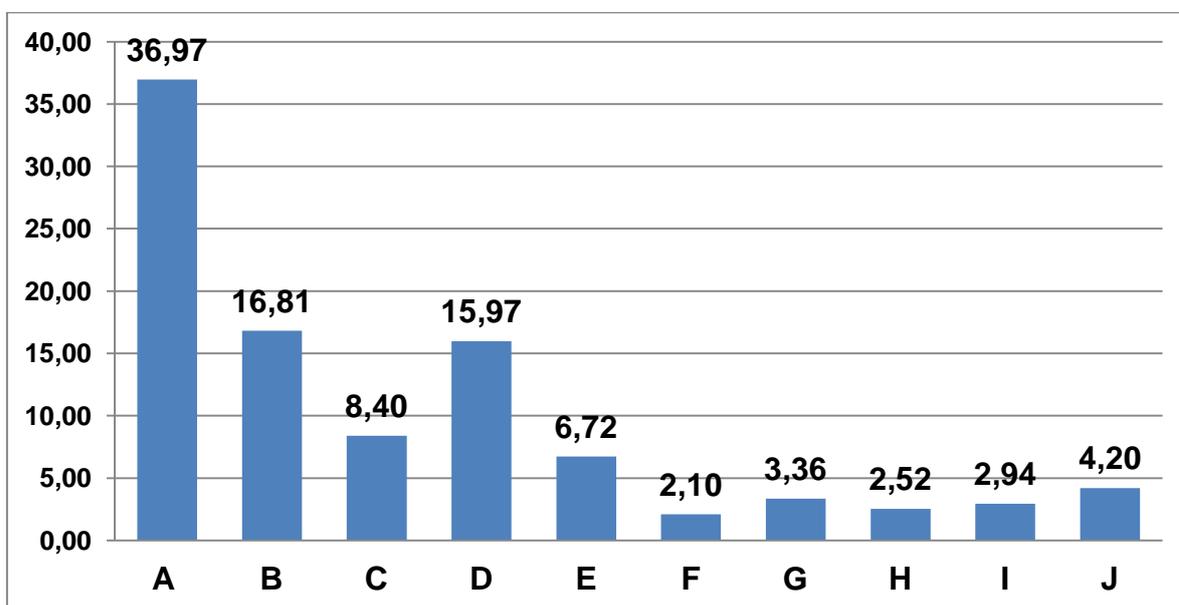
Quadro 5 – IC e DSC

<p>Ideia Central A</p> <p>Aparência e sabor</p>	<p>DSC</p> <p><i>Porque a comida é boa, eu gosto da comida daqui. Vivo deixando recados no caderno elogiando. Acho que é uma comidinha bem caseira, bem gostosinha, pode não ser emperiquitada, mas é feita com muito amor. Eu já trouxe até fornecedores meus para comer, mesmo sabendo que é simplesinha, mas feita muito de coração. Acredito que tem a mesma qualidade que eu tenho em casa. Todos os dias é muito bom e eu falo todo dia da comida daqui. Se fosse ruim eu não convidava. Hoje a comida melhorou, o arroz já não é ao dente, duro, o tempero mudou, estão limpando mais a carne. Não vamos deixar a desejar para o visitante. A alimentação é bem gostosa, é muito bom almoçar aqui, é justamente por isso, porque a alimentação é muito boa. O sabor da comida é gostoso, então eu recomendaria. Saudável, com qualidade do produto mesmo, então é de confiança. É de boa qualidade, isso já resume tudo. A comida é adequada, o almoço é bom e suave. Eu moro sozinha, comida de sal é só aqui, então eu convidaria sim, porque eu gosto bastante, acho que satisfaz bem. A refeição é bem feita pela equipe da empresa aqui, pode vir alguém comer que a comida é saborosa.</i></p>
<p>Ideia Central B</p> <p>Ambiente</p>	<p>DSC</p> <p><i>Porque é um ambiente legal, eu acho o restaurante bacana. Um lugar bom de ficar, acho que é muito familiar. Onde eu convivo todos os dias com as mesmas pessoas. Se torna gostoso estar aqui, é prazeroso. Eu convidaria, é muito bonito. Gosto do ambiente, ele é apresentável. O nosso restaurante é bom, a gente gosta. Um ambiente agradável e organizado. Tem coisas que atraem a gente. Traria um visitante para um espaço bom para se alimentar, tranquilo, gostoso e interessante. A gente come e a gente se sente bem. Se eu puder trazer, arrastar para cá, para almoçar comigo e conhecer as nossas instalações, principalmente por essa mudança feita agora, a pessoa ia gostar. É bem atrativo o restaurante.</i></p>
<p>Ideia Central C</p> <p>Limpeza</p>	<p>DSC</p> <p><i>Porque é um ambiente limpo e muito agradável. Eu gosto muito daqui porque tem as condições de higiene, não é um lugar sujo para se comer. A limpeza é ótima, é bem limpinho e higienizado.</i></p>

<p>Ideia Central D</p> <p>Atendimento</p>	<p>DSC</p> <p><i>Pelo atendimento, pelas tratativas, principalmente da Lindelma que é uma ótima funcionária. Ela contou para a gente que vai sair, e eu fiquei muito triste porque todo mês era uma atendente nova, e agora que a gente gosta dela... fiquei muito chateada. Acho que poderia dar mais valores para os funcionários. O atendimento é maravilhoso, não tem o que questionar. Eu adoro o serviço, eu acho ótimo e eu só tenho elogios. Atende todas essas necessidades no momento, o pessoal é bem educado e para mim eu estou satisfeito. Gostaria de convidar para comer aqui porque é muito bom e eu recomendo, sempre foi bom, nunca teve problema. As meninas são bem apresentáveis, as pessoas que vem são bem acolhidas e com certeza não ia se arrepender de vir, aqui nós somos bem atendidos. Enfim, são vários os fatores que atraí as pessoas para cá. As pessoas que trabalham aqui são legais, sempre se preocupando em medir o colesterol do pessoal. Gosto do atendimento das meninas, eu sou fãzona delas, gosto do serviço delas e de conhecer as meninas. Sou admiradora do pessoal. Gosto da empresa que presta serviço aqui para a gente. As pessoas tratam a gente bem, são bacanas, por isso. O tratamento dos funcionários é muito legal.</i></p>
<p>Ideia Central E</p> <p>Sociabilidade</p>	<p>DSC</p> <p><i>Pela companhia, para me fazer companhia. Para conhecer a empresa, ele vai poder ver o ambiente, conhecer a rotina da empresa, assim, eu ia ter um parecer dele em relação ao refeitório "olha, a comida aqui é boa, olha eu não gostei disso". Eu almoço e gosto muito daqui e se serve para mim, serve para ele. Não teria mal nenhum a pessoa vir almoçar comigo também. Porque é legal, acho que a pessoa se sentiria a vontade. Se eu tivesse autoridade de trazer, eu trazia minha esposa, meu filho ou um amigo. Iria adorar, assim como eu adoro. A gente não vai passar vergonha, é o restaurante da empresa aonde eu trabalho e eu gosto da empresa em que eu trabalho. O ambiente de trabalho é agradável, né, me sinto bem aqui também, se vem nos visitar a gente agrada eles também. Existe variedade de coisas para você fazer. Acho que seria bom trazer alguém para cá, pelos amigos. É isso, a gente se orgulha de apresentar para os nossos clientes e convidados.</i></p>
<p>Ideia Central F</p> <p>Variedade, opções de cardápio</p>	<p>DSC</p> <p><i>Pela variedade da refeição e eu gosto da variedade. Uma variedade de misturas com uma opção grande, se você não quiser pode comer uma outra.</i></p>

<p>Ideia Central G</p> <p>Proximidade</p>	<p>DSC</p> <p><i>Faz parte do dia-a-dia, eu convidaria. Na verdade por comodidade, às vezes é mais fácil você estar vindo para cá do que sair para almoçar fora com alguém. Porque nós estamos aqui, é conveniente almoçar. É melhor para ele, ele ia evitar de pagar lá na rua. Ele está próximo, é perfeito por estar dentro de uma empresa, é maravilhoso. Garanto para você que muitas empresas de porte não tem isso aqui.</i></p>
<p>Ideia Central H</p> <p>Não</p>	<p>DSC</p> <p><i>Não. A comida não é boa, a higiene também. Eu não gosto da comida, a gente come porque não tem outra opção. Acho o cardápio muito pobre e nem sempre a comida está boa. Acredito que tem muito a melhorar, se eu fosse convidar uma pessoa levaria a um lugar melhor. O que a gente vê de fora às vezes deixa a desejar. Apesar de não ser tão satisfatório, o local, o atendimento, o ambiente é agradável.</i></p>
<p>Ideia Central I</p> <p>Depende do dia</p>	<p>DSC</p> <p><i>Eu vou dizer que sim, mas dependeria do dia da semana. Depende do dia, depende do cardápio, como a gente já conhece basicamente todos, eu considero que alguns não são muito bons. Tem cardápio que eu gosto mais. Porque tem dias que eu não gosto da comida não. Seria mais para o final da semana, porque no início da semana eu não vou dizer que seria uma boa opção. Tem dia que compensa, a comida é boa. Não todos os dias. Talvez eu convidaria, por causa do atendimento.</i></p>
<p>Ideia Central J</p> <p>Qualidade</p>	<p>DSC</p> <p><i>Pela qualidade que a gente vem tendo no restaurante. Porque eu acho que a qualidade está boa, está no nível. O restaurante aqui é muito bom, é ótimo, de boa qualidade. Atende aos padrões de qualidade que eu imagino, é um padrão bom. Então acredito que não tenha problema.</i></p>

Gráfico 1 – Porcentagem de sujeitos relacionados às categorias – IC



Legenda

A – Aparência e sabor

B – Ambiente

C – Limpeza

D – Atendimento

E – Sociabilidade

F – Variedade, opções de cardápio

G – Proximidade

H – Não

I – Depende do dia

J – Qualidade

Ideia Central A – Aparência e sabor

A aparência e o sabor são os aspectos mais referenciados pelos colaboradores internos em relação ao restaurante da empresa, representando 36,97% dos comentários dos sujeitos pesquisados. Esses aspectos estão ligados aos sentidos da visão, nas referências de “*limpeza da carne*” e “*refeição bem feita*” e ao paladar, nas referências “*comida é boa*”, “*arroz já não é mais ao dente*”, “*o sabor da comida é gostoso*” e “*comida é saborosa*”. A alimentação como

necessidade básica do ser humano aparece também nas falas “*alimentação é muito boa*” e “*saudável*”.

A comida, o sabor tem relação com a memória gustativa, relacionados às tradições culinárias obtidas através de hábitos alimentares de grupos sociais do passado ou presente (SANTOS, 2005). O ato de se alimentar, comer é uma necessidade pessoal e as necessidades pessoais são o principal elemento na formação das expectativas dos clientes (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985).

Ideia Central B – Ambiente

Esta IC obteve 16,81% de frequência nas representações sobre o restaurante da empresa na visão dos colaboradores internos. O ambiente surge como o espaço físico propriamente dito, mas também é referenciado como um lugar de convivência com outras pessoas e que traz sensações de prazer. As referências ao espaço físico aparecem no DSC como “*restaurante bacana*”, “*ele é apresentável*”, “*é muito bonito*” e “*ambiente organizado*”. O ambiente como um lugar de convivência está na expressão “*convivo todos os dias com as mesmas pessoas*”. As sensações que o ambiente transmite são descritas como “*lugar bom de ficar*”, “*se torna gostoso estar aqui, é prazeroso*”, “*tranquilo, gostoso*” e “*a gente se sente bem*”.

De acordo com Garcia (1997), o ato de se alimentar está ligado à presença de amigos, parentes, colegas de trabalho e locais aconchegantes são valorizados. No instrumento SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman et al (1988) para se avaliar a qualidade, um dos atributos se baseia nos elementos tangíveis, que estão ligados as instalações físicas, que também está representada na categoria ambiente do DSC. Gianese e Corrêa (1996) que expandiram os atributos do SERVQUAL em um conjunto de critérios de avaliação de avaliação da qualidade de serviços, descrevem dentro do critério de itens tangíveis a apresentação das instalações.

Ideia Central C – Limpeza

A limpeza é um fator que envolve saúde das pessoas em um restaurante e a preocupação com esse item é pertinente. A contaminação em um restaurante vai além da sujeira visível, ocorre por germes ou agentes estranhos que não são vistos a olho nu. As bactérias são as principais responsáveis pelas doenças transmitidas pelos alimentos (WALKER; LUNDBERG, 2003). O percentual dessa IC nos sujeitos pesquisados em relação

ao restaurante da empresa representa 8,4%, se posicionando abaixo da IC atendimento, que tem praticamente o dobro de frequência nos discursos.

A categoria limpeza vem ligada a “*ambiente limpo*” e “*as condições de higiene*”, inclusive com expressões de negação como “*não é um lugar sujo*”. Não é valorizada na proporção da sua importância como agente de segurança alimentar aos indivíduos que irão ingerir os alimentos produzidos no restaurante. As empresas prestadoras de serviços na área de alimentação e que são conscientes da responsabilidade social quando se manipula alimentos, implantam em seus restaurantes o programa chamado HACCP (Hazard Analysis of Critical Point) ou APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle). Esse programa consiste na implantação de métodos sistemáticos para o controle dos elementos patogênicos nas cozinhas (WALKER; LUNDBERG, 2003).

Ideia Central D – Atendimento

A IC de atendimento tem um percentual de sujeitos relacionados de 15,97%, muito próximo a ambiente. Atendimento aparece com frequência muito maior que limpeza. Essa categoria traz a importância dos atendentes no restaurante da empresa, com referência direta a pessoa em “*Lindelma é uma ótima funcionária... vai sair... fiquei muito triste... a gente gosta dela... fique muito chateada*” e tratativas de proximidade como “*gosto do atendimento das meninas*”, “*sou fãzona delas*”, “*gosto de serviço delas e de conhecer as meninas*”. A apresentação e a educação dos funcionários surgem nas falas “*as meninas são bem apresentáveis*” e “*o pessoal é bem educado*”. A preocupação com a saúde aparece nos programas de saúde que o prestador de serviços desenvolve e os funcionários aplicam no restaurante da empresa em “*sempre se preocupando em medir o colesterol do pessoal*”. A empresa que presta serviços também é referenciada “*gosto da empresa que presta serviço aqui para a gente*”.

Na percepção da qualidade descrita no modelo de qualidade de serviços por *gaps* de Parasuraman et al (1985) o *gap 3* traduz a lacuna existente entre as especificações em qualidade dos serviços e entrega do serviço. Essa lacuna destaca a forte influência que os funcionários das empresas prestadoras de serviços exercem na qualidade de serviços percebida pelos clientes. O cliente que não teve um atendimento correto e educado interfere no nível da qualidade de serviços. Para Maricato (2004) o atendimento é um item de qualidade de grande importância no restaurante. O bom atendimento se sobrepõe a uma refeição ruim, mas uma refeição excelente não é suficiente para atenuar um atendimento ruim. Os atributos da SERVQUAL de capacidade de resposta, confiança e empatia também

envolvem diretamente o atendimento da equipe do restaurante (PARASURAMAN et al, 1988).

Ideia Central E – Sociabilidade

A representação social da sociabilidade é compartilhada por 6,72% dos sujeitos. As relações de gênero, de geração, de distribuição de atividades surgem na cozinha das casas, um local importante de sociabilidade, fazendo da mesa um ritual de comensalidade (SANTOS, 2005). As frases “*para me fazer companhia*”, “*acho que a pessoa se sentia à vontade*”, “*eu trazia minha esposa, meu filho ou um amigo*” e “*se vem nos visitar a gente agrada eles também*” expressam as relações sociais da cozinha da casa e da comensalidade na mesa, que se refletem no restaurante da empresa.

Segundo Proença (2010), o convívio seja com pessoas da família ou com colegas de trabalho é muito importante durante o período das refeições, o que reforça a presença da IC da sociabilidade nos restaurantes das empresas.

Ideia Central F – Variedade, opções de cardápio

São Paulo é uma cidade com grande concentração de imigrantes e migrantes que incorporam características culturais a cidade, e a culinária tem destaque entre essas características (CASCUDO, 2008). Essa variedade de culturas demanda uma variedade em relação às opções de cardápio e está presente na representação dos sujeitos em relação ao restaurante da empresa, com uma participação de 2,10%. O conhecimento da demanda do restaurante, do público, do dia e do horário é primordial na elaboração de um cardápio (MARICATO, 2004).

Ideia Central G – Proximidade

Proximidade representa 3,36% dos comentários com os sujeitos pesquisados. No caso do restaurante da empresa esse é um aspecto relacionado à comodidade e conveniência da localização dentro das dependências da empresa, não exigindo grandes deslocamentos. Destaque para a fala de um dos sujeitos valorizando a empresa que possui restaurante para os funcionários “*garanto para vocês que muitas empresas de porte não têm isso aqui*”. A importância do restaurante dentro das empresas para os funcionários pode ser um dos fatores do crescimento do mercado de refeições coletivas, que de acordo com a ABERC (2011) no ano de 2010 serviu 9,4 milhões de refeições por dia, com um faturamento de 10,8 bilhões de reais e empregando 180 mil funcionários.

Ideia Central H – Não

A negativa dos colaboradores internos em convidar um visitante para almoçar na empresa está presente em 2,52% das citações dos sujeitos. O principal aspecto descrito está relacionado à comida com as expressões “*a comida não é boa*”, “*não gosto da comida*” e “*nem sempre a comida está boa*”.

O não relacionado à comida ruim explica porque a representação social da comida na IC A é a mais importante para os colaboradores internos. Esse aspecto contradiz Maricato (2004) ao mencionar que o atendimento pode salvar uma refeição ruim. O DSC da IC não cita “*apesar de não ser tão satisfatório, o local, o atendimento, o ambiente é agradável*”.

Ideia Central I – Depende do dia

A IC depende do dia representa 2,94% na frequência de comentários dos sujeitos pesquisados. O principal aspecto está como na IC não também relacionado à comida, mas o que aparece se refere à variedade dos pratos em “*dependo do cardápio*” e “*tem cardápio que eu gosto mais*”. A repetição dos pratos no cardápio é explicitada em “*a gente já conhece basicamente todos, eu considero que alguns não são muito bons*” e “*seria mais para o final da semana, porque no início da semana eu não vou dizer que seria uma boa opção*”.

Atualmente a criatividade é uma tendência na composição, elaboração e preparação dos pratos, no passado os cardápios tinham somente receitas tradicionais (MARICATO, 2004). Lenir Nori em Faião e Torres (2013) também comenta essa tendência “*o cliente... começou a ter acesso a outros serviços... informação sobre gastronomia, sobre alimentação... o próprio restaurante da empresa era um refeitório... para o colaborador estava bom o que se oferecia... ele não tinha outras referências... para ele poder comparar... os clientes começaram a ter acesso à formação e saber realmente escolher o que era bom... o que ele pode exigir*”.

Ideia Central J – Qualidade

A qualidade está presente com 4,20% nas falas dos colaboradores. A IC qualidade tem uma abordagem mais ampla e aparece quando os sujeitos não conseguem especificar os aspectos que representam o restaurante da empresa. No DSC aparece “*pela qualidade que a gente vem ao restaurante*”, “*a qualidade está boa, está no nível*” e “*atende aos padrões de qualidade que eu imagino*”.

Mesmo nas empresas a definição de qualidade não é compreendida claramente pelos gestores, tendo como sinônimos de luxo e mérito a excelência e valor. Para desenvolver um

papel estratégico dentro das empresas, a qualidade precisa de uma melhor compreensão (GARVIN, 2002).

Quadro 6 – AC e DSC

<p>Ancoragem</p> <p>Comida caseira</p>	<p>DSC</p> <p><i>Porque eu acho que é uma comidinha bem caseira, bem gostosinha, pode não ser emperiquitada, mas é feita com muito amor. Eu já trouxe até fornecedores meus para comer, mesmo sabendo que é simplesinho, mas muito de coração. Acredito que eu tenho a mesma qualidade que eu tenho em casa.</i></p> <p><i>A comida é uma comida razoável, comida boa mesmo é a da nossa casa, mas eu convidaria, não tem muitos detalhes também.</i></p>
----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ancoragem – Comida Caseira

A ancoragem representa uma teoria ou ideologia expressa pelo sujeito no discurso como se fosse uma afirmação qualquer (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010). A expressão comida caseira é uma ancoragem, proferida de forma inquestionável, comida caseira é gostosa, tem qualidade e está relacionada aos sentimentos de amor e carinho. Reforça importância da representação social na IC comida. Está expressa no discurso como “*uma comidinha bem caseira, bem gostosinha... feita com muito amor*”, “*simplesinho, mas muito de coração*”, “*a mesma qualidade que eu tenho em casa*” e “*comida boa mesmo é a da nossa casa*”.

A cozinha da casa destaca a intimidade familiar, local de encontro das pessoas que residem na casa. A elaboração dos pratos possibilita a divisão das tarefas, e o ato de comer se transforma em um ritual doméstico (SANTOS, 2005). Os restaurantes se transformam em locais aconchegantes quando trazem o ambiente da “casa” para dentro deles (GARCIA, 1997). Para DaMatta (1997) a “casa” é um local de calma, repouso e hospitalidade. A AC comida caseira remete a esses aspectos quando citada pelos sujeitos no DSC.

O ambiente familiar, caseiro está ligado a “domesticidade” e associado à ideia de “lar”. O “lar” significa a residência e tudo que está contido dentro dela, as pessoas e a satisfação nesse local (LYNCH; MACWHANNELL, 2004). A falta de estruturação das

refeições ocorre pela praticidade e rapidez impostas pela sociedade contemporânea e alteram a estrutura familiar. As refeições feitas em família, em casa, com horário definido e cardápio planejado são cada vez mais raras, mas esse convívio durante as refeições ainda é importante, seja com os familiares ou com os colegas de trabalho (SANTOS, 2005 e PROENÇA, 2010). Quando o ambiente familiar é citado pelos sujeitos pesquisados, a convivibilidade no momento das refeições está presente no restaurante da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo identifica uma relação de elementos tangíveis e intangíveis, que na percepção coletiva dos colaboradores internos, determinam os fatores de atração em restaurantes comerciais, de rua e restaurantes no trabalho, inseridos dentro das instalações da empresa.

O principal fator de atração é a comida, tanto nos restaurantes comerciais como nos restaurantes institucionais em ambas as metodologias, teoria do núcleo central e DSC. Esse é um dado importante na avaliação da prestação de serviços em restaurantes, se a comida não for saborosa, visualmente atraente, servida na temperatura correta (alimentos quentes servidos quentes e alimentos frios servidos frios), com odor agradável característico de cada preparação, a qualidade do restaurante está seriamente comprometida. O conceito popular de que a primeira impressão é a que fica, se a comida é ruim o restaurante comercial perde clientes que dificilmente irá recuperar e no restaurante institucional a empresa prestadora de serviços corre sérios riscos de perder o contrato. Recuperar os clientes ou o contrato de prestação de serviços envolve tempo e dinheiro dos gestores e das empresas.

A preocupação com a limpeza é um fator de atração a ser considerado, evidenciada com maior importância nos restaurantes comerciais que nos restaurantes das empresas na metodologia da teoria do núcleo central. Nos restaurantes institucionais os clientes tem frequência diária e constante e caso os procedimentos técnicos de preparação dos alimentos não sejam seguidos e ocorram toxinfecções alimentares, a causa é a refeição servida na empresa. As empresas que prestam serviços para evitar essas ocorrências têm procedimentos técnicos implantados, seguidos e auditados. Nos restaurantes comerciais os clientes têm uma rotatividade maior de clientes e a ocorrência de toxinfecções alimentares nesses locais é muito mais difícil de ser comprovada, assim a preocupação dos gestores é menor e a importância que os clientes dão a esse quesito é maior.

Limpeza aparece no quadrante dos elementos centrais como fator de atração nos restaurantes institucionais na metodologia do núcleo central e presente entre as quatro categorias (IC) mais citadas pelos sujeitos na metodologia do discurso do sujeito coletivo, o que valida o posicionamento frente às respostas dos colaboradores internos. A comparação das duas metodologias só é possível para os restaurantes institucionais. A pergunta que dá origem ao DSC avalia somente as refeições na empresa.

O fator atendimento é valorizado nos restaurantes comerciais e restaurantes das empresas. É mais importante nos restaurantes do trabalho que nos restaurantes comerciais na

metodologia do núcleo central. Atendimento se posiciona a frente de limpeza nos restaurantes institucionais em ambas as metodologias. O atendimento nas empresas é feito todos os dias pelas mesmas pessoas, o que gera uma relação de vínculo estreito e próximo. Mudanças constantes na equipe de atendimento dos restaurantes institucionais interferem na qualidade da prestação de serviços. Os funcionários das empresas prestadoras de serviços são responsáveis diretos na retenção dos clientes. Atendimento compreende contato humano, é fundamental em uma empresa que presta serviços. A hospitalidade está presente no atendimento, na recepção e acolhimento agradável e generoso dos clientes. As atitudes e comportamentos dos funcionários dos restaurantes citadas pelos colaboradores internos demonstram cordialidade, disponibilidade e transparência, atributos comuns da hospitalidade.

Quanto ao elemento ambiente a importância é maior nos restaurantes comerciais que nos restaurantes no trabalho. A utilização do restaurante comercial tem uma relação próxima a lazer e diversão, assim, o ambiente bonito, agradável e confortável, exerce um apelo maior na escolha do local. No restaurante da empresa os resultados são diferentes quando comparamos as duas metodologias utilizadas. Na Teoria do Núcleo Central o ambiente é avaliado com uma importância alta, mas numa frequência baixa, ficando no quadrante dos elementos inconsistentes. Na metodologia do DSC ambiente está na segunda posição de frequência nas falas dos clientes pesquisados, a frente de atendimento e limpeza. Como a pergunta para o DSC é se o sujeito convidaria o visitante para almoçar na empresa, o ambiente bonito e agradável valoriza o local de trabalho e a empresa em que colaborador trabalha. No fator ambiente nos restaurantes institucionais não se encontra um ponto de convergência. Deve ser explorado em outras pesquisas com restaurantes institucionais.

Aparência e sabor dos alimentos tem relação com a comida e no caso da teoria do núcleo central os dois elementos tem importância equivalentes nos restaurantes institucionais, comida OME de 1,65 e aparência, sabor e odor OME de 1,75. Na metodologia do DSC aparência e sabor se referem à comida, sendo a IC de maior frequência nas respostas dos sujeitos pesquisados. Nos restaurantes comerciais a aparência, sabor e odor tem OME diferentes. A comida nos restaurantes comerciais tem uma importância maior com OME de 1,73 e a aparência, sabor e odor tem uma importância menor com OME de 2,03.

Variedade na teoria do núcleo central tem uma importância maior no restaurante do trabalho do que nos restaurantes comerciais. A utilização do mesmo local todos os dias para fazer as refeições explica a importância maior da variedade nos restaurantes institucionais. A variedade no restaurante institucional é uma decisão do gestor desse restaurante. No restaurante comercial a variedade é uma decisão do cliente, que pode escolher fazer as

refeições cada dia em um restaurante diferente, com um cardápio distinto. Variedade no DSC tem a menor importância de todas as categorias, o que sugere que variedade em restaurantes institucionais tem uma importância relativa. Da mesma forma que o fator ambiente, a variedade nos restaurantes institucionais também não encontra um ponto de convergência entre as duas metodologias. Deve ser explorada em outras pesquisas com restaurantes nas empresas.

O fator qualidade se posiciona entre os elementos inconsistentes na metodologia da teoria do núcleo central nos restaurantes comerciais e institucionais, com uma importância grande, mas uma frequência de evocações pequena. No DSC a qualidade também tem uma representatividade baixa de frequência nas falas dos colaboradores internos nos restaurantes do trabalho. Qualidade é um fator amplo, aparece quando o sujeito não consegue detalhar claramente qual fator é importante em um restaurante.

A organização não tem representatividade na metodologia do núcleo central em ambos os restaurantes, comercial e institucional, tem uma importância baixa e uma frequência baixa de evocações. O fator organização não gerou nenhum DSC para os restaurantes do trabalho.

Sociabilidade tem uma importância maior no restaurante do trabalho que no restaurante comercial. A OME é de 1,85 no restaurante institucional e 2,63 no restaurante comercial. A importância da sociabilidade também aparece nos restaurantes do trabalho no DSC, se posicionando no quinto lugar. O momento das refeições no restaurante das empresas está relacionado a descanso e a lazer com os colegas de trabalho. No restaurante comercial as pessoas fazem refeições em grupos menores e tem o deslocamento, que reduz o momento das refeições.

Necessidade de comer e alimentação equilibrada referenciadas na metodologia da teoria do núcleo central são desdobramentos do fator comida. A frequência não foi representativa para gerar um DSC.

O elemento comodidade aparece na metodologia do núcleo central nos restaurantes do trabalho com uma importância grande, OME de 1,64. Na metodologia do DSC comodidade pode ser comparada com a IC proximidade. Esse item é importante nos restaurantes institucionais, pela localização dos mesmos dentro das empresas, sem necessidade de deslocamentos. Nos restaurantes comerciais surge a evocação proximidade nos elementos periféricos da metodologia do núcleo central, com baixa importância e baixa frequência.

Tranquilidade e recomendação aparecem somente nos restaurantes comerciais nos elementos inconsistentes, com importância alta, mas uma frequência baixa de evocações.

O preço não é um fator de atratividade em ambos os restaurantes, comercial e institucional, fica no quadrante dos elementos periféricos, com baixa importância e baixa frequência.

As IC não e depende do dia estão relacionadas a comida ruim e falta de variedade nos restaurantes institucionais, confirmando a importância do item comida nos fatores de atração.

Portanto a conclusão dessa pesquisa é que os fatores de atração dos colaboradores internos dos restaurantes institucionais são comida, atendimento e limpeza. Esses itens aparecem nos resultados das duas metodologias empregadas na pesquisa. O fator ambiente é o segundo em frequência de citações na metodologia do DSC, mas não aparece entre os elementos centrais na metodologia da teoria do núcleo central e deve ser pesquisado em futuros trabalhos com restaurantes na empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERC – Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. **História e Mercado**. < www.aberc.com.br >. Acesso 16 nov. 2011.

ABRIC, J. C. **A abordagem estrutural das representações sociais**. In: Moreira A. S. P.; Oliveira D. C., organizadoras. Estudos interdisciplinares em representação social. Goiânia: AB; 1998. P. 27-38.

ARAÚJO, M. P. N. et. al. **Avaliação de políticas públicas de segurança alimentar e combate à fome no período 1995-2002. 2 – Programa de Alimentação do Trabalhador**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 23, n. 8, p. 1931-1945, ago. 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Coimbra: Gráfica de Coimbra, Edições Loyola para Edições 70, LDA, mar. 2010.

BRASIL. **Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT**. Instrução Normativa SRF n.267 de 23 de dezembro de 2002. Disponível na Internet via [HTTP://www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br).

CALADO, C.L.A. A expansão dos cursos de nutrição no Brasil e a nova Lei de Diretrizes e Bases LDB. 2003. [acesso 2013 jan. 08]. Disponível em: <http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/expasao.pdf>.

CALADO, C.L.A.; VASCONCELOS, F.A.G. Profissão nutricionista: 70 anos de história no Brasil. Revista de Nutrição, Campinas, v. 24, n. 4, p. 605-617, jul./ago., 2011.

CAMARGO, L. O. L. Os Domínios da Hospitalidade. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 7-28.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CASCUDO, L. C. **Antologia da alimentação no Brasil**. São Paulo: Global, 2008

CFN **Resolução N° 380/2005 - Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, estabelece parâmetros numéricos de referência, por área de atuação, e dá outras providências.** Brasília: Conselho Federal de Nutricionistas, 2005.

COLARES, L. G. T. **Evolução e perspectivas do programa de alimentação do trabalhador no contexto político brasileiro.** Nutrire: rev. Soc. Bras. Alim. Nutr. - J. Brazilian Soc. Food Nutr., São Paulo, SP, v. 29, p. 141-158, jun. 2005.

COLLAÇO, J. H. L. **Restaurantes de comida rápida, os fast-foods, em praças de alimentação de shopping centers: transformações no comer.** Estudos Históricos. Rio de Janeiro, n. 33, p. 116-135, jan-jun. 2004.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade.** Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1988.

DAMATTA, R. **A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

FAIÃO, A. M. P.; TORRES, R. G. **Restauração institucional – crescimento e desenvolvimento do mercado na cidade de São Paulo.** São Paulo, 2013. Mimeo.

FLANDRIN, J. L.; MONTANARI, M. (Org.). **História da alimentação.** São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GARCIA, R. W. D. **Práticas e comportamento alimentar no meio urbano: um estudo no centro da cidade de São Paulo.** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 455-467, jul-set. 1997.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, L. C. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIAMBIAGI, F.; FRANCO, S. **O esgotamento do papel do salário mínimo como mecanismo de combate à pobreza extrema**. Texto para discussão n. 1290. Rio de Janeiro: IPEA, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRONROOS, C. A. **service oriented approach to marketing of services**. European Journal of Marketing, v. 12, n. 8, p. 588-601, 1978.

GUERRIER, Y.; ADIB, A. O trabalho na indústria da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.) **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004, p. 357-386.

GUIMARÃES, A. **Refeições coletivas – presente e futuro**. Revista Nutrição Profissional, São Paulo, v. 5, p. 30-32, out./Nov./dez. 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamento Familiares (POF)**. www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pof/default.asp, 1987.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamento Familiares (POF)**. www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pof/default.asp, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamento Familiares (POF)**. www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pof/default.asp, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamento Familiares (POF)**. www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pof/default.asp, 2008.

JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. Org.). **Representações sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ; 2001. p.17-44.

KIEFER, N. M. **Economics and the origin of the restaurant.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, p. 59-63, ago. 2002.

KON, A. **Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias.** Revista de Economia Política, v. 19, n. 2 (74), abr-jun. 1999.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.) **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** Barueri, SP: Manole, 2004, p. 145-168.

LEFEVRE, A. M.; LEFEVRE, F. **Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social.** Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

LEFEVRE, A. M.; LEFEVRE, F. **Pesquisa de representação social: um enfoque quali quantitativo.** Brasília: Líber Livro Editora, 2010.

LEFEVRE, A. M.; LEFEVRE, F. **Curso teórico prático de introdução ao discurso do sujeito coletivo e ao software quali quantitativo.** São Paulo: Apostila Instituto de Pesquisa do Discurso do Sujeito Coletivo, 2011.

LEWIS, R. C.; BOOMS, B. H. **The marketing aspects of service quality.** Chicago: American Marketing, p. 99-107, 1982.

LYNCH, P.; MACWHANNELL, D. Hospitalidade Doméstica e Comercial. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.) **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** Barueri, SP: Manole, 2004, p. 145-168.

MACHADO, F. M. S. **O Consumerismo na indústria alimentícia: uma análise da dimensão nutricional.** Comunicação & Inovação. jan-jul. 2006.

MACIEL, M. E. **Uma cozinha à brasileira.** Estudos Históricos, Rio de Janeiro, n. 33, p. 25-39, jan-jun. 2004.

MARICATO, P. Como montar e administrar bares e restaurantes. 5ª. Ed, São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigação em psicologia social**. Petrópolis: Vozes; 2003.

MOURA, R. **Consolidação no mercado de refeições coletivas**. <<http://fusoesaquisicoes.blogspot.com/2009/04/cosolidacao-no-mercado-de-refeicoes-coletivas>>. Acesso em 16 nov. 2011.

NEGRI, B.; PACHECO, C. **Mudança tecnológica e desenvolvimento regional nos anos 90: a nova dimensão espacial da indústria paulista**. Espaço & Debates. Revista de Estudos Regionais e Urbanos. v. 14, n. 38, p. 62-82, 1994

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, spring 1988.

PIRES, V. C. **A evolução da comunicação boca-a-boca**. Revista Interdisciplinar de Marketing, v. 2, n. 1, p. 35-47, jan-jun. 2003.

PODANOVSKI, J. **São Paulo: capital gastronômica**. Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo, 1988.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROENÇA, R. P. C. **Alimentação e globalização: algumas reflexões**. Ciência e Cultura, São Paulo, v. 62, n. 4, oct. 2010.

SÁ, C. P. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 1998.

SANTOS, C. R. A. **A alimentação e seu lugar na história: os tempos da memória gustativa**. História: Questões & Debates, Curitiba, n. 42, p. 11-31. Editora UFPR, 2005.

SILVA, S. H. **“Restaurant à moda de Paris”: mudanças culturais e o surgimento do restaurante na cidade de São Paulo – 1855-1870**. Dissertação Mestrado em História da Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2007.

SINGER, P. **Urbanização e desenvolvimento: o caso de São Paulo**. Economia política da urbanização. São Paulo: Brasiliense/Cebrap, p. 115-44, 1973.

SPANG, R. L. **A invenção do restaurante: Paris e a moderna cultura gastronômica**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

TOLEDO & ASSOCIADOS. **Pesquisa de hábitos alimentares: ANR e o mercado de alimentação fora do lar**. Associação Nacional de Restaurantes (ANR), Set. 2006.

TSE, A. C. B. **How much more are consumers willing to pay for a higher level of service? A preliminary survey**. Journal of Services Marketing, v. 15, n. 1, p. 11-17, 2001.

TUCCI, L. A.; TALAGA, J. A. **Determinants of consumer perceptions of service quality in restaurants**. Journal of Food Products Marketing, v. 6, n. 2, 2000.

VERGÈS, P. **Conjunto de programas que permitem a análise de evocações: EVOC - manual**. Versão 5. Aix en Provence: [s.n.], 2002.

WACHELKE, J.; WOLTER, R. **Critérios de construção e relato da análise prototípica para representações sociais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 27, n. 4, p. 521-526, 2011.

WALKER, John R.; LUNDBERG E. Donald. **O restaurante: conceito e operação**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 2-22, Jul. 1988.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Boa Tarde, eu sou Ana Maria aluna do Mestrado de Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e gostaria de fazer uma pesquisa sobre restaurantes com você. Seria possível?

Sexo – identificado pelo próprio pesquisador

Questões

1. Idade

2. Grau de escolaridade

3. Cargo

4. De uma maneira geral, o que atrai você em um restaurante? Cite em três palavras.

Qual dessas é a mais importante?

5. E no caso da refeição no dia-a-dia, no trabalho? Cite três fatores de atração e qual o mais importante.

6. Você convidaria um visitante para almoçar no restaurante da empresa? Porque?