

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLA DE OLIVEIRA CUNHA BARRETTO

GESTÃO DAS EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA À
LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Belo Horizonte
2012

CARLA DE OLIVEIRA CUNHA BARRETTO

GESTÃO DAS EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA À
LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da UNIVERSIDADE FUMEC como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte
2012

Ficha Catalográfica

B274g
2012 Barretto, Carla de Oliveira Cunha.
Gestão das empresas de alimentação coletiva à luz da teoria institucional. / Carla de Oliveira Cunha Barretto ; Orientador, Henrique Cordeiro Martins. -- 2012.

78f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2012.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Estudo de casos. 2. Serviço de alimentação - Estudo de casos. I. Martins, Henrique Cordeiro.
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
III. Título.

CDU: 65.012.2

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070

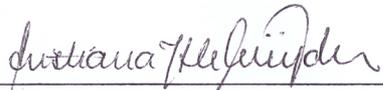


194832

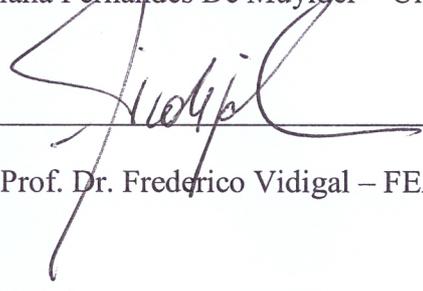
Dissertação intitulada "**Gestão das Empresas de Alimentação Coletiva à Luz da Teoria Institucional**" de autoria da mestranda **Carla de Oliveira Cunha Barreto** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



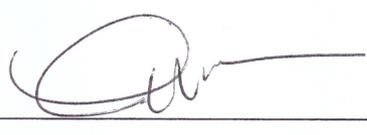
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins- Universidade FUMEC
(Orientador)



Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder – Universidade FUMEC



Prof. Dr. Frederico Vidigal – FEAD



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 29 de outubro de 2012.

Dedico este trabalho às minhas queridas filhas, Paula e Marília, pela compreensão em relação à minha ausência como mãe e pelo apoio à minha profissão e a meus ideais. Muito obrigada, filhas, amo muito vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu querido companheiro Jair, pelo carinho e constante ajuda, estímulo e apoio na minha vida pessoal e profissional. Meu eterno amor!

À minha mãe, que sempre me deu amor e força, valorizando meus potenciais.

Ao Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, orientador desta dissertação, por toda paciência, empenho, sabedoria, compreensão e, acima de tudo, exigência.

A todos os amigos que sempre estiveram presentes me aconselhando e incentivando com carinho e dedicação.

“Se você é capaz de sonhar, então é capaz de realizar.”

Walt Disney

RESUMO

O fornecimento de refeições para a coletividade é realizado por empresas do setor de alimentação coletiva que buscam, além do crescimento, a sobrevivência no mercado. Isso leva as empresas a desenvolverem novos serviços e formas de atendimento, procurando assim um diferencial para sobressair à concorrência. Este trabalho se propôs a estudar como ocorre a gestão das empresas de alimentação coletiva, a partir de um referencial fundamentado na teoria institucional, e então analisar se há a presença de isomorfismo no setor de empresas de alimentação coletiva. Para tanto, buscou identificar os elementos que baseiam a gestão dessas empresas, como estrutura, gestão de pessoas, processos, estratégias e também a relação entre cliente e serviço. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove gestores de empresas situadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Uma análise qualitativa foi realizada com o conteúdo das entrevistas. As respostas originaram uma série de dados análogos, o que auxiliou na investigação da presença de isomorfismo. Os resultados demonstraram que existe isomorfismo em suas três formas: mimético, coercitivo e normativo, sendo que o que mais sobressaiu foi o mimético, uma vez que ocorre a imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem sucedidos de uma empresa para a outra.

Palavras-chave: Alimentação coletiva. Isomorfismo. Teoria institucional.

ABSTRACT

The supply of meals to collectivities, is carried out by collective power sector companies, seeking in addition to growth, survival in the market, so it takes companies to develop new services, and forms of care, looking for a gap to stand out from competition. This work is proposed to study as the business management of collective power, from a benchmark based on institutional theory, and then look for the presence of isomorphism in collective power companies. To identify the elements that are based on the management of these companies, such as structure, management of people, processes, strategies and also the relationship between client and service. Semi-structured interviews were conducted with nine business managers located in the metropolitan region of Belo Horizonte. A qualitative analysis was carried out with the contents of the interviews. The answers gave rise to a series of similar data, which assisted in the investigation of the presence of isomorphism. The results showed that exists in three forms of isomorphism, mimetic, coercive and normative, and what else excelled was the mimetic, once that occurs the imitation of successful procedures and structural arrangements from one company to the other.

Key words: Collective meals. Isomorphism. Institutional theory.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição percentual da despesa monetária e não monetária média mensal familiar com alimentação fora de casa, por Grandes Regiões – períodos 2002-2003 e 2008-2009.....	38
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Identificação das empresas entrevistadas	42
Quadro 2: Comparativo em relação à estrutura.....	58
Quadro 3: Comparativo em relação a processos.....	60
Quadro 4: Comparativo em relação a processos.....	61
Quadro 5: Comparativo em relação à técnica de gestão de pessoas.....	63
Quadro 6: Comparativo quanto à relação com o cliente.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de Refeições/dia, em milhões.....	39
Tabela 2: Faturamento aproximado de refeições (em bilhões de reais).....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERC	Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas
ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CFN	Conselho Federal de Nutricionistas
DTASs	Doenças Transmitidas por Alimentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OMS	Organização Mundial da Saúde
POF	Pesquisa de Orçamento Familiar
POPs	Procedimentos Operacionais Padronizados
UAN	Unidades de Alimentação e Nutrição

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos	15
1.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Competitividade e estratégia	18
2.2 Teoria Institucional	20
2.3 Gestão de empresas de serviços	22
2.3.1 Estrutura organizacional	23
2.3.2 Gestão de pessoas.....	24
2.3.2.1 Terceirização de serviços.....	26
2.3.2.2 Gestão de empresas de alimentação coletiva	27
2.3.3 Processos e estratégias	30
2.3.4 Relação com clientes	32
2.3.5 Isomorfismo no setor de serviços	35
2.4 Mercado de alimentação coletiva.....	35
3 METODOLOGIA	41
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
4.1 Estrutura	43
4.2 Processos.....	46
4.3 Técnica de gestão de pessoas	51
4.4 Relação com o cliente	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE.....	77

1 INTRODUÇÃO

Durante quatro décadas, os estudos organizacionais foram colocados à prova, através de diferentes pontos de vista, marcando assim um período de grande criatividade. Modelos racionais foram contrastados e também combinados com outros de ênfase política ou cultural, representando a preocupação crescente com diferentes facetas do ambiente, sendo que uma abordagem em especial ganhou destaque nos estudos organizacionais: a Teoria Institucional (SCOTT, 2001). Segundo esse autor, a teoria institucional reflete transformações ocorridas a partir de meados dos anos de 1960, período marcado por trabalhos orientados em favor da perspectiva de sistemas abertos.

A Teoria Institucional, vista como um processo de institucionalização, reflete a busca de conformidade das organizações às normas socialmente criadas e legitimadas; é um processo de adequar suas estruturas e práticas às demandas ambientais, tentando obter legitimidade institucional e, por outro lado, aumentar suas chances de sobrevivência (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

A Teoria Institucional possibilita a compreensão dos fenômenos sociais e organizacionais, a realidade é socialmente construída e realizada por meio das ações dos agentes sociais (DIMAGGIO, 1998). O elemento cognitivo da teoria institucional é o pilar direcionado para os aspectos simbólicos das ações, baseado no conjunto de conhecimentos e de significados social e cultural, criado, propagado e aceito como parâmetro de conduta na prática social (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1988).

No Brasil, a Teoria Institucional começou a ser mais utilizada na década de 1980, para apoiar pesquisas na área de estudos organizacionais e para compreender os processos de institucionalização dos formatos organizacionais (CARVALHO; VIEIRA, 2004).

Com a intensificação da concorrência decorrente da solidificação da globalização, processo esse intitulado por Ansoff e McDonnell (1993) de “turbulência ambiental”, ou seja, a velocidade e a alta frequência de mudanças que as organizações necessitam adotar para o seu sucesso e longevidade, torna-se necessário refletir sobre a importância da influência da Teoria Institucional na resposta das organizações ao ambiente.

A Teoria Institucional separa os aspectos institucionais e recursos materiais do ambiente, sendo que este último possui fatores simbólicos e culturais que influenciam e afetam as organizações (SCOTT, 2004).

O controle ambiental é voltado para os resultados tanto de qualidade quanto de quantidade, ou seja, para o processamento tecnicamente eficiente do trabalho ou da troca de bens por serviços (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Segundo Orrù, Biggart e Hamilton (1991), as organizações, em um ambiente institucional comum, adotam formas organizacionais similares ou, quando em condição de incerteza, copiam estruturas adotadas por organizações bem sucedidas. Assim, o controle ambiental incide sobre a adequação da organização às pressões sociais, resultando no isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Scott (2001) destaca a semelhança das características estruturais dos formatos das organizações de um mesmo campo organizacional. O ambiente é um fator de homogeneização organizacional; o mesmo ramo de atividades faz com que as organizações passem a apresentar um comportamento isomórfico, processo que explica a existência de modismo no mundo dos negócios (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA e FERNANDES, 2000).

No mercado de alimentação coletiva, que é um setor produtor de serviços representado por todos os estabelecimentos envolvidos com a produção e a distribuição de refeições para qualquer tipo de coletividade – sadia ou enferma –, o gerenciamento de serviços é muito complexo e possui uma série de riscos, inclusive para a saúde do consumidor (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2007). Por isso, essas organizações utilizam, além de processos técnicos específicos para seu trabalho, técnicas de administração, de forma a conciliar os aspectos econômicos e sociais do serviço.

A estimativa do mercado de refeições em 2011 foi de 24 milhões ao dia para empregados de empresas, e de 17 milhões nas escolas, hospitais e Forças Armadas, o que demonstra que o potencial das refeições coletivas no Brasil é superior a 41 milhões de unidades diariamente, e que o segmento ainda tem muito que crescer (ABERC, 2011).

O setor acumula crescimento de investimentos, pois o faturamento anual em 2003 era de R\$ 5 bilhões e em 2011 foi de R\$ 12,5 bilhões. Nos últimos anos, o crescimento foi de 10% ao ano, participando, portanto, efetivamente do desenvolvimento do país (ABERC, 2011).

Considerando esse cenário, o setor de alimentação coletiva deve focar seus esforços na busca não só de qualidade e produtividade, mas, principalmente, de gerenciamento eficaz de custos, já que, devido à grande concorrência, precisa diariamente conquistar novos clientes e manter os já existentes. Torna-se então necessário ter uma estratégia que garanta a competitividade e, principalmente, a lucratividade, para que seja possível sobreviver no mercado.

As empresas de alimentação coletiva procuram inovar, mudar, para conquistar mais clientes, sendo necessárias então, novas estratégias. Novas técnicas e novos processos dão origem ao planejamento estratégico, alinhando a empresa na busca pelo cumprimento da nova fase ou missão. Segundo Ansoff (1997), o planejamento estratégico é o conjunto de processos que norteiam a organização em sua tomada de decisões, tornando-a capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais, levando à maior eficiência da organização.

Este contexto fundamenta a questão central desta pesquisa, que tem a proposta de investigar como ocorre a gestão do segmento de refeições coletivas de Belo Horizonte/MG, de acordo com a Teoria Institucional e se existe isomorfismo nas empresas do setor. Levantando o problema de pesquisa - Em que medida a gestão das Empresas de Refeições Coletivas, a luz da Teoria Institucional, apresentam semelhança?

1.1 Objetivo geral

Visando atender ao problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral do projeto:

Analisar, considerando a Teoria Institucional, a presença de isomorfismo no setor de empresas de alimentação coletiva atuantes em Belo Horizonte.

1.2 Objetivos específicos

- a) Descreveros modelos de estrutura das organizações do setor de refeições coletivas em Belo Horizonte.
- b) Comparar os indicadores de gestão de pessoas entre as empresas.
- c) Comparar processos e estratégias de gestão nas empresas de refeições coletivas.
- d) Analisar a gestão das empresas de refeições coletivas quanto ao isomorfismo.

1.3 Justificativa

Com as descobertas científicas e com a evolução da indústria alimentícia, alcançada por meio de processos técnicos aperfeiçoados e de diversos novos produtos químicos, os costumes alimentares mudaram radicalmente. Por um lado, alguns alimentos foram esquecidos ou passaram a ser pouco consumidos, por outro lado, com as modernas técnicas de produção, a quantidade de gêneros alimentícios produzidos só tem aumentado, garantindo assim ao homem uma existência mais prática, mas bem distante da natureza (PROENÇA, 1999).

Outro resultado da evolução da história humana é que o alimento não servia mais só para saciar a fome, mas também como propiciador do convívio social. O ato de se alimentar passou a ser um ritual de comemoração e até de ostentação de poder. Esse ato engloba vários aspectos que vão desde a produção dos alimentos até sua transformação em refeições e disponibilização às pessoas (PROENÇA, 1999).

A diversidade de alimentos oferecidos hoje em dia, bem como a força da mídia, está influenciando a qualidade da alimentação ingerida, criando novos hábitos e costumes e acarretando carências ou excessos alimentares que prejudicam a saúde da população (PROENÇA,1999)

A evolução de costumes dos povos trouxe também o crescimento profissional, que gerou a falta de tempo para produzir e consumir refeições em casa, levando cada vez mais pessoas a fazerem as suas refeições fora de casa. No Brasil, estima-se que, de cada cinco refeições, uma seja feita fora de casa. Esse número indica um grande potencial quanto ao aumento e desenvolvimento dos estabelecimentos que produzem alimentos para consumo imediato no país. Esses estabelecimentos, fornecedores de alimentos prontos, incluem as Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) de porte e tipos de organização diferentes entre si, como restaurantes comerciais, restaurantes de hotéis, serviços de motéis, *coffee shops*, *buffets*, lanchonetes, cozinhas industriais, *fast food*, *catering*, panificadoras, confeitarias e cozinhas hospitalares (ABERC, 2002).

O número de refeições fora do lar vem se expandindo vertiginosamente. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação – ABIA –, o setor de *food service*, nos últimos 15 anos, cresceu 12% ao ano. O setor de serviços de alimentação é dividido em dois grupos de gerenciamento: autogestão – a própria empresa produz e serve seus funcionários – e terceirização – a empresa cede seu espaço para uma empresa especializada em refeições coletivas administrar (ABIA, 2011).

As empresas de refeições coletivas trabalham com a produção e distribuição de alimentação para a coletividade, prestando serviços em indústrias, hospitais, escolas, ou seja, no local de trabalho onde o consumidor faz sua refeição. Essas empresas são feitas de pessoas que imprimem no produto e no atendimento do serviço o comprometimento com a satisfação do cliente atendido (ABERC, 2002).

Observa-se a importância deste setor na economia nacional e na vida das pessoas que fazem suas refeições diariamente fora de casa (ABIA, 2011). Assim sendo, este estudo apresenta relevância para o setor, uma vez que descreve as práticas de gestão aplicadas nas empresas de refeições coletivas.

Este trabalho baseia-se na fundamentação teórica do possível isomorfismo no setor de serviços em alimentação coletiva, comparando as práticas e características das empresas desse segmento com os modelos existentes na literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir os objetivos da pesquisa, este referencial teórico abrange os seguintes temas:

2.1 Competitividade e estratégia

2.2 Teoria Institucional

2.3 Gestão de empresas de serviço

2.4 Isomorfismo no setor de serviços

2.5 Mercado de alimentação coletiva

2.1 Competitividade e estratégia

O ambiente competitivo no século XX sofreu várias mudanças, influenciando as organizações a adotarem novos formatos, principalmente no modo de gerir os negócios. As organizações, além de terem que construir informações atualizadas sobre suas necessidades, ainda têm que observar o ambiente no qual competem e, quanto maior for a competição no segmento do mercado, maior deve ser o cuidado com essas observações. Assim, as tomadas de decisões estratégicas nas organizações devem levar em conta não só os indicadores econômicos, os padrões de consumo, mas, principalmente, os concorrentes do mercado (ATKINSON, 2000).

Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o plano que integra as principais metas, é uma sequência de ações da organização com coerência de ideias. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização, com base em suas competências e deficiências internas, e a provocar mudanças no ambiente, antecipando-se aos concorrentes.

Segundo Porter (1986, 1999), cada empresa que compete em um segmento da indústria possui uma estratégia competitiva, que pode ser explícita ou implícita, buscando assim obter alguma vantagem. Para traçar uma estratégia, é preciso que a empresa conheça seu ambiente interno e o mercado externo no qual está inserida e, em ambos os casos, que conheça também suas variações positivas e negativas. Porter (1986) afirma que a estratégia competitiva faz uma combinação entre os fins e os meios, com o objetivo de chegar a um ponto determinado, servindo como guia do comportamento da empresa e tornando-a receptiva a mudanças no ambiente.

Para Porter (1986), existem apenas dois tipos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Essas vantagens devem combinar com a abrangência da empresa para dar origem a três estratégias competitivas genéricas e alcançar um desempenho acima da média da indústria. A primeira estratégia é a liderança no custo, cujo foco principal é o custo baixo em relação aos concorrentes, por meio do qual a empresa busca a eficiência produtiva, a ampliação do volume de produção e a minimização de gastos gerais, tornando-se o preço um atrativo para o consumidor. A segunda estratégia é a diferenciação, que consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único dentre toda a indústria. Já a terceira estratégia é o enfoque, que é definir um alvo, que pode ser de compradores, de mercado ou até mesmo de produtos, tornando-se assim mais eficiente naquele foco. Essas estratégias podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, para superar os concorrentes.

A vantagem competitiva não deve ter um enfoque generalizado; segundo Porter (1989), deve ser analisada de forma separada, pois cada atividade da empresa contribui para os custos relativos e pode criar oportunidades para a diferenciação. Essa diversificação pode ter várias origens, desde a matéria-prima até o atendimento, entre outros aspectos que são susceptíveis a mudanças, sempre com o objetivo de agregar valor ao produto final.

Os estudos a respeito da competitividade demonstram que várias ideias concernentes a esse conceito permitem conclusões diferentes com base em uma mesma pesquisa. Os autores Buckley, Pass e Prescott (1988) consideraram ser o conceito muito mais complexo do que se costuma admitir; sugerem, então, que a análise da competitividade não deva mais ser entendida e definida com base em medidas parciais, ou seja, não se deve explicar o processo competitivo a partir de resultados técnicos isolados, quer dos processos gerenciais, quer das políticas organizacionais. Deve-se tentar explicar definindo-se os parâmetros de mensuração e avaliação da competitividade nos diferentes níveis: no nível organizacional não são os mesmos daqueles utilizados no nível de determinado setor industrial, bem como no nível societário.

Para ser competitiva, a organização deve tomar decisões, e a forma que encontra para prever mudanças e novas estratégias é através do planejamento estratégico, que irá traçar o crescimento dos negócios (ANSOFF, 1977). A formulação da estratégia competitiva é, portanto, essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições,

simultaneamente, para responder a todas as necessidades, de todos os possíveis segmentos de mercado. Assim, o planejamento estratégico propicia que a empresa identifique em que direção pretende mover-se, orientando as competências para as oportunidades que surgem no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Estratégia, de acordo com Kluyver (2007), diz respeito a colocar uma organização em vantagem competitiva, fazendo escolhas relativas a: de quais setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos, tendo sempre como principal objetivo a criação de valores para os *stakeholders*. Uma boa estratégia é aquela que satisfaz os desejos e as necessidades dos *stakeholders* de uma forma melhor do que a dos concorrentes e por um longo período de tempo.

2.2 Teoria Institucional

Os fatores de competitividade são regidos pela mesma lógica, principalmente o ambiente e os indicadores de custo, que influenciam as organizações. No Brasil, os estudos sobre estratégia baseiam-se em decisões de natureza não econômica, construídas a partir da estratégia, e que influenciam os resultados e as configurações das empresas. Nessa perspectiva, a teoria institucional reflete a busca de conformidade das organizações às normas socialmente criadas e legitimadas, enquanto as organizações procuram adequar suas estruturas e práticas às demandas ambientais, tentando obter legitimidade institucional e, conseqüentemente, aumentar suas chances de sobrevivência (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA V.S., 1996).

O processo de institucionalização, para DiMaggio e Powell (2005, p. 80), é definido como “o processo pelo qual um dado conjunto de unidades e um padrão de atividades vêm a ser normativa e cognitivamente mantidos, e praticamente considerados leis”, ou seja, é um conjunto de influências sobre as particularidades das organizações, levando a mudanças. Portanto esse processo procura entender como e por que estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e quais as conseqüências desses resultados.

A institucionalização leva à definição de papéis, gerando padrões de comportamento que regulam o acesso a diferentes posições. É a institucionalização social que se apresenta como um processo constante na formação ou ampliação da área de vigência e validade da organização. Esse processo só diminui o ritmo pelo próprio limite ou peculiaridades da cultura da organização (TATTO, 2005).

A teoria institucional considera processos, esquemas, regras, normas, rotinas e até os aspectos mais resistentes da estrutura social como diretrizes para o comportamento social. Ela investiga como esses elementos são usados ou não ao longo do tempo (SCOTT, 2004). Dimaggio e Powell (2005) demonstram que as mudanças organizacionais aparentam ser cada vez menos dirigidas pela competição ou pela busca da eficiência. Para eles, a mudança organizacional ocorre como resultado do processo que torna as organizações mais similares, sem necessariamente torná-las mais eficientes.

A preocupação em cumprir as regras ditadas pelo ambiente origina uma uniformidade das organizações, gerando a similaridade de forma e estrutura. Diante da incerteza, as organizações se sujeitam às exigências governamentais, copiam estruturas e práticas ou implementam medidas genericamente aceitas em grupos de profissionais (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Esses argumentos formam um importante conceito: o de isomorfismo organizacional.

Tuttle e Dillard (2007) afirmam que, no campo organizacional, o caminho evolutivo vai da diferença para a homogeneidade. Eles identificam dois tipos gerais de isomorfismo: o competitivo, competição livre e aberta do mercado e de medidas de ajuste econômico, e o institucional, que evolui de dentro da organização, pressionando-a a adotar comportamento similar ao de organizações de sucesso.

Segundo Dimaggio e Powell (2005), a institucionalização de uma estrutura é como um processo que, dependendo dos fatores que o determinaram. Pode ser classificado em três tipos: coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo deriva de influências políticas e do problema da legitimidade, é gerado por forças do ambiente como: regulamentações governamentais, forças culturais e influência política. Já o mimético resulta de respostas padronizadas, em situações de incerteza, portanto é formado em relação às incertezas ambientais. E a terceira fonte do isomorfismo – o normativo – origina-se da profissionalização da força de trabalho, a partir do momento em que as pessoas participam de associações profissionais e de negócios, assim suas ideias tendem a ser homogêneas (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

Segundo Scott (2001), as organizações buscam a aceitação social, uma vez que consomem recursos da sociedade e esta, por sua vez, avalia a utilidade, a legitimidade de suas atividades. Dessa forma, as organizações procuram tornar suas ações cada vez mais próximas dos padrões aceitos socialmente, para garantir sua sobrevivência, através de um melhor relacionamento com a sociedade. Scott (2001) considera como fator de maior influência para o isomorfismo a “adequação social”, que é o resultado de um formato organizacional considerado legítimo em um determinado ambiente institucional.

Entre organizações que procuram conformidade ou legitimidade, o isomorfismo institucional é relevante. Segundo Suchman (1995), quando as ações de uma organização são desejáveis, ou seja, apropriadas para um sistema socialmente aceito, com base em normas, valores e definições, tornando-se uma prática aceita no setor, outras organizações tendem à similaridade dessas práticas.

O institucionalismo é um processo adaptativo de acordo tanto com as características das organizações presentes no setor, quanto com o ambiente que gera influências, agregando um valor que vai além das necessidades técnicas (SCOTT, 2001).

Segundo DiMaggio e Powell (1998), um fator de homogeneização organizacional é o ambiente, na medida em que são difundidas práticas e formas de organização que são aceitas pela comunidade de organizações pertencentes a um mesmo campo. No entanto o isomorfismo não é um fenômeno totalizante ou unitário. Meyer e Rowan (1977) definem o isomorfismo como uma multiplicidade de modelos e estruturas adotadas por um determinado conjunto de organizações.

Machado-da-Silva *et al.* (2000) defendem o isomorfismo afirmando que uma organização, ao atuar sob normas compartilhadas, pode conseguir reconhecimento e, com isso, assegurar seu desenvolvimento.

2.3 Gestão de empresas de serviço

O centro da atividade econômica de qualquer sociedade está ligado a serviços de: transporte, comércio, infraestrutura, comunicação, e formam um elo entre todos os setores da economia e o consumidor final. Os serviços de infraestrutura são um pré-requisito para a economia

evoluir para a industrialização; assim, empresas especializadas podem prestar serviços às empresas de manufatura de forma mais barata e eficiente. Enfim o setor de serviços não só facilita, mas também torna possíveis as atividades de produção de bens (FITZSIMMONS, 2004).

Nusbaumer (1987) define serviços como atividade que produz utilidade de forma intangível e que podem ser incorporados em funções de demandas relacionadas às necessidades e desejos do consumidor. Já o conceito convencional aceita o setor de serviços como um grupo de atividades distintas das manufatureiras e cujo crescimento acarreta mudanças na economia (MARSHALL, 1988).

O setor de serviços também responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos, ultrapassando o setor primário e o secundário. Durante a década de 1980, esse setor gerou 12,9 milhões de novos empregos. Essa pressão é consequência das práticas de ajuste e do processo de terceirização de serviços promovidos pelas empresas brasileiras, o que provocou a transferência de empregos do setor secundário para o terciário (IBGE, 2012).

Segundo Dutra (2007), o setor de serviços alcançou uma importante posição na economia de diversos países porque emprega uma quantidade significativa de mão de obra e está começando a ser visto pelos governos como componente importante da economia.

Segundo Porter (1999), a empresa de serviços especializados contrata e treina melhor o pessoal, emprega métodos melhores, usa equipamentos melhores e realiza um serviço mais barato, ou até melhor, porque concentra toda a atenção da administração no serviço que representa, o que é uma preocupação periférica para a administração da organização que contratou o serviço.

2.3.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é definida por Oliveira (2005) como “resultado da distribuição de autoridade, pela especificação das atividades e pelo delineamento de um sistema de comunicação, que permita à empresa atingir seus objetivos”.

Para Mintzberg (1979), a eficácia de uma organização depende do resultado entre a sua estrutura e o ambiente em que opera. A estrutura organizacional de uma empresa apresenta um caráter transitório, dependendo da volatilidade do ambiente em que a empresa está inserida.

Segundo Chiavenato (1998), a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. São tipos de estrutura organizacional:

- ✓ Estrutura Linear - destacam-se os princípios da unidade de comando e a divisão do trabalho; a hierarquia está claramente expressa.
- ✓ Estrutura Funcional - relacionada com o princípio da especialização.
- ✓ Estrutura Mista – resulta da expansão dos modelos linear e funcional, ocorrendo concomitantemente ao crescimento da empresa.
- ✓ Estrutura Matricial - o gerenciamento fica dividido entre gerências funcionais e gerências de projetos, buscando a ação integrada para a realização dos objetivos empresariais.

As organizações prestadoras de serviços possuem características específicas e determinantes, como a estrutura organizacional, que é dividida por áreas de responsabilidades, geridas por coordenadores responsáveis ou gerentes, que, por sua vez, estão atrelados a uma direção geral ou específica (SCHMENNER 1999).

2.3.2 Gestão de pessoas

Existem várias correntes de estudos sobre o conhecimento nas organizações. Há uma que enfoca o capital intelectual, e o principal argumento dessa corrente é que existem ativos chamados de intangíveis, conforme destaca Sveiby (1998), "que proporcionam o desenvolvimento e a valorização da organização, e não aqueles necessariamente presentes no patrimônio físico da empresa".

O capital intelectual assumiu o papel principal dentro das empresas de serviços. Em uma empresa voltada para o conhecimento, os ativos intangíveis – como os talentos dos

funcionários, a eficácia dos sistemas gerenciais, o relacionamento com os clientes, ou seja, o capital intelectual – contribuem muito mais para o valor do serviço que os ativos fixos (LARA, 2001).

Conforme Lara (2001, p.67),

o conhecimento constitui o eixo estruturante do desempenho das organizações, a gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade das organizações lidarem com o ambiente que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade.

Portanto a gestão de recursos humanos, bem estruturada e qualificada, é de extrema importância para a sobrevivência e a permanência das organizações de serviços no mercado competitivo.

Dentro das empresas, a maior parte das inovações é realizada com ideias vindas dos próprios funcionários, que trocam informações e conhecimentos buscando aperfeiçoar o processo produtivo, ampliar a produtividade do trabalho e melhorar a qualidade dos produtos. Como decorrência, a exigência é de um trabalhador multifuncional, com alto nível de conhecimento, que possa realizar diversas tarefas na produção, no controle e na organização do posto de trabalho (FITZSIMMONS, 2000).

Na opinião de Schmenner (1999), são poucas as barreiras de entrada no setor de serviços, pois este requer muita mão de obra. A maioria das operações necessita de pouco investimento de capital, bem como de poucas unidades operacionais múltiplas, ou de desenvolvimento de tecnologia própria.

O setor de serviços também conta com as diversas alternativas de formas de trabalhos, fazendo uso de contratos por tempo determinado, contratos temporários, suspensão temporária do contrato de trabalho, banco de horas, plano de demissão voluntária, dentre outras formas, para obter flexibilidade de mão de obra, de contratos e de salários. A implantação da informática, do código de barras, do *just-in-time*, da racionalização dos níveis hierárquicos e demais princípios do modelo japonês de produção está levando ao enxugamento do quadro de pessoal, à recomposição e aglutinação de tarefas, à exigência de maior qualificação dos trabalhadores, a novas formas de contratos de trabalho, etc., visando

ampliar a produção, dos postos de trabalho, buscando a redução dos custos e o aumento da competitividade e lucratividade das empresas (FITZSIMMONS, 2000).

2.3.2.1 Terceirização de serviços

A terceirização – transferência para terceiros da execução de tarefas – surgiu inicialmente para atender áreas ditas de apoio nas empresas, como conservação e limpeza, assistência médica e alimentação de funcionários, uma vez que a relação custo/benefício da execução dessas tarefas não é das mais vantajosas, seja do ponto de vista financeiro, de qualidade, ou mesmo de especialidade. Atualmente, sob o impacto das novas tecnologias de gestão, as empresas já adotam a terceirização em outros segmentos, além daqueles ligados à logística, como operações com processamento de dados, assistência jurídica, contábeis e várias outras (IMHOFF; MORTARI, 2005).

Giosa (1999) explica que, no início, o conceito de terceirização era horizontal – delegavam-se algumas atividades-suporte a empresas prestadoras de serviço; depois, com a evolução do conceito e as melhorias da administração, verticalizou-se o processo – a organização concentra sob sua coordenação todas as atividades técnicas e administrativas referentes à sua operação.

Segundo Faria (1994), com a terceirização, a empresa se concentra mais no produto principal, o que gera maior produtividade, pois as tarefas secundárias são realizadas pela empresa terceira, levando a uma maior competitividade, pois a organização se torna mais qualificada quanto ao que produz. Para Sá *et al.* (1997), a terceirização é importante no momento em que as empresas necessitam promover reduções principalmente de recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis. Assim, a terceirização é um instrumento de incremento da produtividade e da competitividade.

Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois disso poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, pois, se esse objetivo não for alcançado, ou se no final a terceirização não der certo, isso implicará o desprestígio de todo o processo (MARTINS, 2001).

A terceirização é uma tendência atual e irreversível das organizações, que buscam alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade e reduzir custos, para sobreviver em ambientes de alta competitividade (GIOSA, 1997).

Terceirizar, segundo Alvarez (1996), representa a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte das competências essenciais da empresa. Quando se terceiriza parte da cadeia produtiva, é esperado que o parceiro possua condições de, no mínimo, manter o nível de qualidade, para satisfazer os clientes.

2.3.2.2 Gestão de empresas de alimentação coletiva

O mercado de alimentação é dividido em alimentação comercial e alimentação coletiva. Do ponto de vista administrativo, o setor de alimentação coletiva pode ser gerenciado basicamente de duas formas: 1) administração: a organização compra os gêneros alimentícios, e a empresa de alimentação coletiva produz, serve e administra o serviço de alimentação dos empregados; 2) concessão: a organização contrata uma empresa especializada em alimentação para gerir todo o serviço de alimentação. Essa forma é mais comumente chamada de terceirização (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2007).

Neste trabalho é dada ênfase à forma de gerenciamento por concessão, uma vez que são abordadas as empresas de alimentação coletiva, ou seja, empresas especializadas em administrar serviços de alimentação.

As empresas de refeições coletivas trabalham com a produção e a distribuição de alimentação para coletividade, prestando serviços em indústrias, hospitais, escolas, ou seja, no local de trabalho, onde o consumidor recebe sua refeição balanceada dentro de rigorosos padrões dietéticos e de higiene. Essas empresas são feitas de pessoas, que imprimem no produto e no atendimento do serviço sua eficiência profissional, sua motivação e seu comprometimento com o resultado final e com a satisfação do cliente atendido (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2007).

As empresas de refeições coletivas são movidas por processos de qualidade, porque devem estar sempre dentro das normas higiênicas sanitárias estabelecidas pelo órgão da Vigilância

Sanitária; por produtividade, porque irão gerir um resultado financeiro favorável a sua sobrevivência e se distanciar da concorrência. E, acima de tudo, devem cumprir a Estratégia Global OMS sobre Alimentação Saudável, Atividade Física e Saúde:

As empresas podem adotar medidas direcionadas a enviar mensagens positivas e coerentes que facilitem e possibilitem a realização de atividades para promover a alimentação saudável e a atividade física. Os locais de trabalho são importantes para promover a saúde e prevenir as doenças. As pessoas devem ter possibilidade de adotar decisões saudáveis no local de trabalho, quer dizer que devem promover a saúde e qualidade de vida dos colaboradores das organizações (OMS, 2004, p.73).

Todo processo que envolva a gestão de pessoas é de extrema importância. Principalmente quando ligada à área da saúde, essa preocupação aumenta, porque está relacionada com a qualidade dos serviços prestados. Segundo Abreu, Spinelli e Pinto (2007), não é possível afirmar que apenas o processo que envolve recursos humanos seja responsável pelo desenvolvimento satisfatório do trabalho, pois, para que as pessoas possam realizar um bom serviço, é necessário o desenvolvimento de um sistema de trabalho bem definido.

No setor de alimentação coletiva, esse comprometimento está muito aquém do desejado, dificultando o gerenciamento e alterando as rotinas de trabalho, expondo, inclusive, os processos do serviço de alimentação. O alto índice de faltas com e sem justificativa, a rotatividade excessiva neste setor é visível e sentida por toda a equipe. Esse fenômeno vem preocupando os gerentes, uma vez que faltas frequentes ao trabalho repercutem no quantitativo do quadro de pessoal, refletindo na qualidade do serviço prestado (VAZ, 2006).

Mayo (2003) afirma que é de grande importância para as organizações o capital humano que ela possui, pois ele é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações.

A gestão das empresas de alimentação abrange diversos aspectos. Além de exigir tecnologia e mão de obra qualificada, engloba aspectos subjetivos, como paladar, hábitos e ainda precisa personalizar seus serviços de acordo com o ambiente, o espaço disponível e o tipo de cliente. De posse dessas características de atuação, a empresa deverá atuar com criatividade e competência, sem se esquecer das condições de mercado e sob pressão da concorrência (ZANELLA, 2007).

Como definem Graham e LeBaron (1994), todo trabalho importante realizado por empresas faz parte de algum processo. Para Malhorta (1998), os processos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Toda organização possui processos, ou seja, ações, atividades e produções que visam a um resultado.

Nas empresas de refeições coletivas não é diferente, existem vários processos que levam a um padrão de qualidade dos alimentos, para evitar doenças de origem alimentar e garantir as condições do serviço, uma vez que o risco é iminente. O Conselho Federal de Nutricionistas prevê ainda que o profissional nutricionista estabeleça e implante procedimentos operacionais padronizados (POPs) para que seja criado e executado o Manual de Boas Práticas. Este, por sua vez, contém procedimentos para as atividades de higienização de ambientes, veículos de transporte de alimentos, equipamentos e utensílios, qualidade da água, higiene de pessoal, entre outras, para que o alimento não coloque em risco a saúde humana (CFN, 2012).

Cada processo de trabalho tem suas práticas de execução e devem estar em constante avaliação, ou seja, examinar, conhecer, comparar e, dessa forma, tomar a decisão técnica administrativa. A avaliação de processos deve servir para direcionar a execução das atividadesdes (VAZ, 2006).

Outra importante decisão é quanto à estrutura ou ao tipo de serviço a ser utilizado em uma empresa de refeições coletivas. Isso depende de diversos fatores, sendo que o que se destaca é o perfil do cliente a ser atendido. Depois devem-se observar processos de estocagem, condições climáticas, equipamentos e área disponível, capacidade profissional da equipe e custo previsto, isso tudo aliado ao equilíbrio nutricional das refeições a serem servidas. As peculiaridades como hábitos alimentares, regionalidade e cultura também devem ser observadas, porque influenciam diretamente a aceitação ou não dos alimentos servidos (VAZ, 2006).

De acordo com a qualidade dos serviços prestados, a empresa de refeições coletivas busca diferenciar-se de seus concorrentes e ser lembrada pelos seus clientes, observando que o produto a ser adquirido é um bem intangível – o sabor, a apresentação, o ambiente, esse conjunto que irá depender muito mais da aceitação do cliente do que da eficiência do serviço comprado (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2007).

Na prática, é importante assegurar que os produtos atendam as expectativas do cliente. Com a mudança de hábitos da população brasileira, a procura por entregas de alimentos em domicílio e comida a quilo cresceu rapidamente, e as empresas de refeições coletivas tiveram que se adaptar a novos conceitos e recriar estruturas, com novos procedimentos para garantir a qualidade. A fim de aumentar a lucratividade e atender a esses novos conceitos, as empresas criaram os multiprodutos, como doces, sorvetes, pratos *light*, eventos, melhorando assim a rentabilidade (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2007).

Costa (2000) acredita que o atendimento é um serviço com diferente significado de cliente para cliente, sendo a qualidade dos serviços o grande desafio hoje para as empresas. Atualmente, as empresas procuram cada vez mais encantar seus clientes, por meio do atendimento de suas necessidades.

A relação entre a satisfação do cliente e a lucratividade traduz, em linhas gerais, a idéia de que “os níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que justificam preços mais altos e permitem custos menores” (KOTLER, 2006, p. 145).

Segundo Sousa (1990), independentemente de toda a inovação tecnológica nesta área, o alimento e a alimentação possuem um significado para o indivíduo. As características dos alimentos, as preparações e as formas de preparo não são semelhantes e uniformes para as pessoas. Para cada indivíduo, o comer e a comida têm um significado especial, dependendo da sua história de alimentação desde a infância, dos sabores que tem vivenciado, das formas e dos locais de consumo. Assim, as empresas de alimentação coletiva devem, a cada dia, estar mais atentas a seus serviços e aos resultados que eles geram tanto para o indivíduo quanto os financeiros, para sua sobrevivência.

2.3.3 *Processos e estratégias*

Ao considerar serviço como atividade essencialmente de processo de realização de trabalho, estabelece-se uma distinção fundamental entre serviço e produto, bem como entre os insumos e recursos utilizados no processo de trabalho. Enquanto serviço é trabalho em processo, produto, por outro lado, é o resultado desse processo (MEIRELLES, 2006).

Em uma organização cujo foco estratégico é a prestação de serviços, o valor do ativo intangível surge como um fator preponderante, senão fundamental, para se buscar maior competitividade. A estratégia de diferenciação desse tipo de negócio está baseada em criar ativos intangíveis que sejam percebidos como serviços particulares, especiais e exclusivos (FITZSIMMONS, 2000).

Um serviço excelente é valorizado pela natureza intangível daquilo que está sendo fornecido, ao invés dos aspectos físicos associados. Como os serviços são intangíveis, o cliente recebe algo que não pode “tocar”, vivenciando experiências de relacionamento com a empresa. Devido à participação do cliente durante o processo de prestação de serviços, o desempenho das pessoas tem um papel preponderante para a eficácia da organização. Os serviços não podem ser estocados como um produto para ser consumido no futuro, não permitem controles de qualidade durante o processo e demandam flexibilidade no desempenho organizacional (ZEITHAML, 2003).

As principais características da administração de serviços, segundo Schmenner (1999), abrangem:

- ✓ a intangibilidade;
- ✓ a presença e a participação do cliente no processo, e
- ✓ a simultaneidade entre a produção e o consumo dos serviços.

O produto ao qual o serviço está relacionado pode ser tangível ou intangível, ou seja, tanto pode ser um bem físico ou uma informação, pois o que caracteriza efetivamente uma atividade como de serviço é, única e exclusivamente, a realização de trabalho. Da mesma forma, os insumos e recursos utilizados podem ser mais ou menos qualificados, mais ou menos tangíveis, dado que esses atributos não são definidores da especificidade de uma atividade de serviço (MEIRELLES, 2006).

Na prestação de serviços, observa-se que há sempre a “hora da verdade”, que significa momentos em que o cliente se depara com o serviço oferecido através das pessoas que o representam. O cliente, nessas oportunidades, avalia se irá comprar o serviço e se manterá um relacionamento futuro com a empresa (KOTLER, 2006).

As tecnologias recentes demandam técnicas e conceitos novos no setor de serviços. O surgimento e o aperfeiçoamento de tecnologias, em particular nas áreas de informação e telecomunicações, têm provocado mudanças nos processos de desenvolvimento, comercialização e distribuição de serviços (ZEITHAML, 2003).

2.3.4 Relação com clientes

A satisfação é considerada um dos principais antecedentes da lealdade. Por isso, é fundamental que as organizações empreendam esforços para manter um alto nível de serviços e reter seus clientes. Mesmo com tal foco de excelência em serviços, os erros ou falhas durante a sua execução são inevitáveis, sobretudo em serviços em que há um elevado grau de contato pessoal (BITNER, 1995).

Para Fitzsimmons (2000), os serviços podem ser classificados a partir de duas dimensões que afetam o caráter do processo de atendimento:

- ✓ a que mede o grau de intensidade de mão de obra;
- ✓ a que mede o grau de interação do cliente e de personalização, que abrange a variável “participação do cliente” no processo.

Se uma organização deseja a satisfação dos clientes, ela precisa investir nisso. Deve pelo menos monitorar as preferências e desejos desses clientes, para ajudar a assegurar a satisfação deles (BITNER, 1995).

Segundo Las Casas (2006), os problemas na determinação da qualidade de um bom serviço encontram-se nas diferenças de expectativas, percepção e também nas experiências da relação entre clientes e prestadores de serviços. Esses hiatos são importantes para a identificação de insatisfações com os clientes. Ocorrem hiatos entre:

- ✓ a expectativa de consumidores e as percepções da administração sobre a expectativa do cliente;
- ✓ a percepção da administração da expectativa do cliente e a especificação da qualidade de serviço pelos administradores;
- ✓ a especificação da qualidade do serviço e a qualidade do serviço real;
- ✓ a prestação de serviço real e a comunicação externa acerca do serviço.

Dessa forma, quando uma empresa passa a realizar a prestação de serviços, deve preocupar-se com todos os demais aspectos que podem causar lacunas ou hiatos na satisfação dos clientes (LAS CASAS, 2006).

O treinamento e a motivação são importantes para ajudar os empregados a entenderem seu papel na consecução da satisfação dos clientes. Os serviços precisam de pessoas dedicadas. Muitas vezes, os empregados não se sentem felizes nos empregos e ainda assim produzem o esforço necessário para assegurar a lealdade do cliente. A administração tem de apoiar os seus empregados, de modo que eles possam apoiar os clientes (ALBRECHT 1998).

Um cliente é um ser humano, de todos os tamanhos e cores. Um cliente é uma criança que precisa de ajuda para alcançar um brinquedo numa prateleira alta. Um cliente é um homem idoso que perdeu a direção no labirinto dos corredores de um hospital. Um cliente é uma mulher que não fala bem seu idioma e está explicando o que precisa da única forma que pode. Cliente, paciente, contribuinte, hóspede, sócio – todos são sinônimos do maior patrimônio que uma empresa pode ter – o cliente que vem até você e paga pelo serviço ou produto. O que é um cliente? O cliente é a razão de existência da sua empresa. (ALBRECHT, 1998, p.25)

Segundo Bateson e Hoffman (2001), quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma pequena área, estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar e, assim, obter sucesso entre os concorrentes.

2.3.5 Isomorfismo no setor de serviços

A organização depende do ambiente; em termos estritamente racionais, o contexto importante para as organizações é o ambiente de operações, integrado pelos componentes técnicos relevantes para se determinar e atingir objetivos (SCOTT, 2001).

O ambiente geral refere-se a tudo o que está em volta da organização e que pode sobre ela exercer influência.

O conceito de ambiente é dado pelos institucionalistas, que observam tanto a noção técnica quanto a noção institucional como facetas da mesma dimensão ambiental. Nesse sentido, Meyer e Rowan (1977) definem o contexto ambiental em termos de ambiente técnico e de

ambiente institucional. No primeiro, as organizações disponibilizam produtos ou serviços no mercado e obtêm retribuição com base na relação de troca; o desempenho de eficiência e eficácia é valorizado em termos técnicos. No ambiente institucional, componentes socioculturais ganham relevância: tal ambiente caracteriza-se pela existência de regras e exigências sociais a que as organizações devem se ajustar.

Vale ressaltar que, por um lado, as circunstâncias ambientais pressionam no sentido da homogeneização das formas e das práticas organizacionais; por outro, a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação de cada organização. É mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais do seu contexto ambiental de referência que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender aos seus interesses (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

As organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas na sociedade, para garantir sua sobrevivência e legitimidade, independentemente de sua eficiência, e tendo como base regras e significados já institucionalizados nas estruturas. Assim entende-se como isomorfismo uma convergência progressiva das organizações a uma tendência, por meio da imitação, buscando a legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A principal ameaça competitiva é a imitação pelos concorrentes; toda estratégia de diferenciação reflete um retorno reduzido quando a organização é alvo de cópia pelos concorrentes. Diante das imitações, os consumidores não mais percebem os diferenciais competitivos da empresa e passam a questionar a política de preços e a imagem de exclusividade da organização. Torna-se necessário que as organizações de serviços desenvolvam estratégias de diferenciação sustentáveis e implementem procedimentos que reduzam os impactos das imitações dos concorrentes (FISHER, 1991).

Scott (2001, p. 117) define campo organizacional como um “conjunto de organizações operando num mesmo domínio, identificadas pela similaridade de seus serviços, produtos ou funções, junto com aquelas organizações que influenciam criticamente o desempenho das organizações focais.”

O isomorfismo é entendido por DiMaggio e Powell (2005) com maior nitidez como o processo de homogeneização organizacional. É o processo que força uma unidade em um

campo organizacional a assemelhar-se com as outras unidades que estão expostas às mesmas condições ambientais.

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), é possível ver o posicionamento da empresa em relação a seus competidores. O grau de complexidade na prestação de serviços é função direta do conjunto de atividades do processo necessário para a realização do serviço. O grau de divergência é função direta do grau de liberdade dado ao prestador de serviço, para que ele possa personalizar o serviço em cada passo do processo.

2.4 Mercado de alimentação coletiva

A relação existente entre alimentação e saúde é amplamente discutida desde a Antiguidade. Em algumas obras de medicina, eram registrados os aspectos terapêuticos da alimentação e isso foi recentemente denominado de Ciência da Nutrição (ZANIN, 2002). Um maior controle sobre a vida obtém-se com condições físicas satisfatórias. A obtenção dessas condições, mais que evitar doenças, significa promover a saúde, sendo fortalecida com uma alimentação saudável (MAYNIE, 1978).

Com o objetivo de conseguir um maior controle sobre a vida e com condições físicas satisfatórias, evitando-se doenças, surgiram os primeiros serviços de alimentação que exigiam a produção e a distribuição de alimentos em grande quantidade, primeiramente para as forças armadas, depois em escolas e, finalmente, nas organizações que visavam ao incremento da produtividade. Maynie (1978) afirma que, após a Segunda Guerra Mundial, o processo de industrialização acelerada, resultando no aumento da distância entre a moradia e o local de trabalho, novos horários de trabalho, inclusive com turnos noturnos e com a presença feminina fora de casa, reforçou a necessidade de alimentação nos locais de trabalho. A discussão dessa questão foi evoluindo e resultando em leis que garantem a alimentação como um direito do trabalhador.

A primeira empresa organizada de refeição coletiva surgiu em 1934, na França, mas a organização legal do setor só ocorre entre 1955 e 1965 (HALPERN, 1979). A tendência do número de refeições produzidas fora do lar é crescente, devido a inúmeros fatores que, segundo OBLE *et al.* (1993), podem ser agrupados em três grandes categorias: transformação dos modos de vida, desenvolvimento da atividade e transformação da ocupação espacial.

A produção da alimentação coletiva se diferencia de outros processos produtivos, segundo Proença (1999), pois, a cada dia, todos os produtos produzidos são diferentes, o que dificulta a organização da produção. Na busca de um diferencial competitivo nas empresas de refeições coletivas, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos é um diferencial que determina quais permanecerão no mercado, sendo esta a mais moderna meta quanto ao atendimento aos consumidores, a tão almejada “Qualidade Total”. (ARAÚJO; CARDOSO, 2002). Dessa forma, explica-se a qualidade como um produto que satisfaz o cliente dentro dos níveis de tolerância aceitáveis para o consumidor ou comprador.

A empresa de alimentação coletiva, segundo Abreu, Spinelli e Pinto (2007), enquadra-se como uma organização que trabalha com a produção e a distribuição de alimentação para coletividades e recebe o nome de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), ou seja, um órgão de uma empresa que desempenha atividades relacionadas à alimentação e nutrição, sendo sua estrutura administrativa simples, porém o funcionamento complexo, visto que as atividades desenvolvidas se enquadram nas funções técnicas, administrativas, comerciais, financeiras, contábil e de segurança (TEIXEIRA, 1990). Consiste em um serviço organizado, compreendendo sequência e sucessão de atos destinados a fornecer refeições balanceadas dentro dos padrões dietéticos e higiênicos, visando atender as necessidades nutricionais de seus clientes, de modo que se ajuste aos limites financeiros da instituição. As UANs podem estar estabelecidas em indústrias, hospitais, escolas, empresas e outros locais onde haja necessidade de alimentar a coletividade com equilíbrio nutricional.

Em relação às UANs, a qualidade está associada a aspectos intrínsecos do alimento (qualidade nutricional e sensorial), à segurança (qualidades higiênico-sanitárias), ao atendimento (relação cliente-fornecedor) e ao preço (ABERC, 2002). Um dos principais objetivos da UAN, além de fornecer uma alimentação equilibrada do ponto de vista nutritivo, é oferecer refeições seguras quanto ao aspecto higiênico-sanitário, visto que, segundo dados epidemiológicos, as unidades produtoras de alimentos são um dos principais locais onde ocorrem surtos de doenças transmitidas por alimentos (DTAs) (CAVALLI; SALAY, 2001).

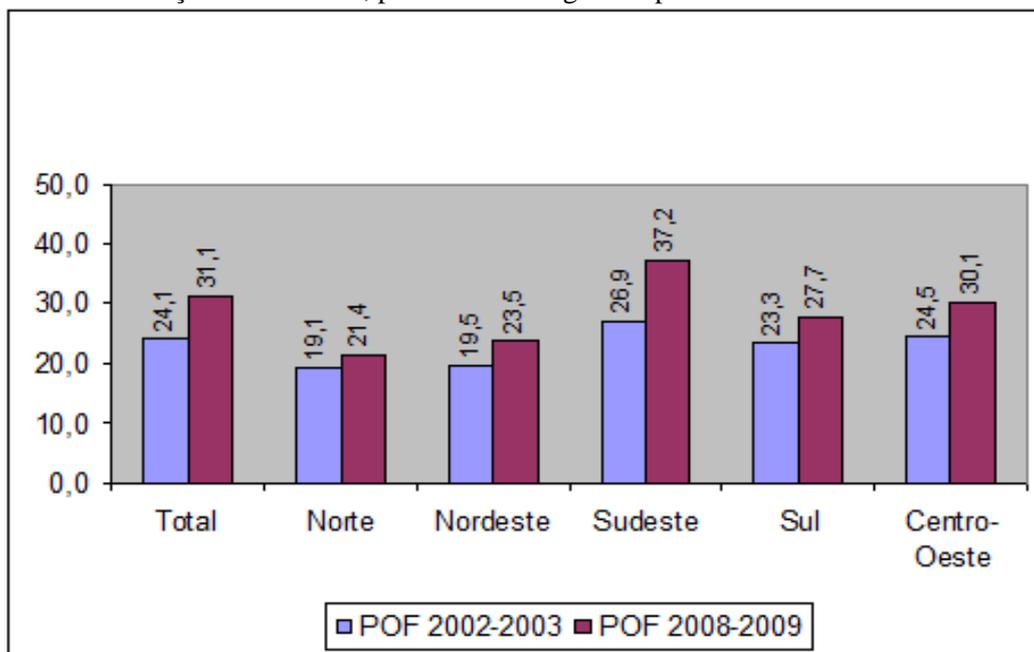
As grandes transformações que ocorrem no mundo contemporâneo provocam mudanças significativas na alimentação e nos hábitos alimentares dos seres humanos, que buscam, atualmente, maior praticidade, comodidade, rapidez, inocuidade e qualidade (SILVA, 2005). Dentre os vários motivos que ocasionaram essas mudanças, incluem-se a urbanização, a

industrialização, a profissionalização das mulheres, a elevação no nível de vida e de educação e a redução do tempo para o preparo e consumo do alimento (ZANDONADI, 2007). Em um mundo totalmente industrializado e capitalista como o de hoje, é inevitável envolver-se em hábitos de luxo e gostos requintados, como também buscar alimentos transformados por técnicas modernas que facilitem o seu preparo e manuseio (SILVA, 2005).

A importância da alimentação fora de casa na vida contemporânea é reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Por isso, nunca se buscou tanta informação sobre alimentação, fato demonstrado pela expansão do assunto nos veículos de comunicação. Essa necessidade de se alimentar fora de casa provocou, nos últimos anos, o crescimento significativo do segmento de alimentação coletiva, que evoluiu na mesma proporção. Esse crescimento e essa evolução foram bastante influenciados pela exigência dos usuários, que têm como referência a inúmera variedade de produtos e serviços que estão disponíveis quando consomem refeições fora do lar (ABERC, 2002).

Conforme dados da última Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) 2008/09, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as famílias estão gastando bem mais com alimentação fora de casa do que gastavam em 2002/03; pelo menos 1/4 das refeições no Brasil são consumidas fora do lar. Nos grandes centros urbanos, os gastos com alimentos chegaram a 1/3 das despesas; na área urbana, esses gastos passaram de 25,7% para 33,1%, e na área rural de 13,1% para 17,5%. Em reais, a despesa com alimentação na área urbana, em 2008/2009, foi 145,5% maior que o da área rural (IBGE, 2012).

Gráfico 1 - Distribuição percentual da despesa monetária e não monetária média mensal familiar com alimentação fora de casa, por Grandes Regiões – períodos 2002/2003 e 2008/2009.



Fonte: IBGE, 2011.

A análise regional aponta que o maior percentual com alimentação fora do domicílio ocorreu na Região Sudeste (37,2%), enquanto os menores percentuais ocorreram nas regiões Norte (21,4%) e Nordeste (23,5%). Comer fora já representava, em 2009, um percentual de 31% das despesas da família com alimentação. A expectativa é de que, em 2014, os estabelecimentos de *food service* respondam por 38% dos gastos com alimentos (IBGE, 2011).

Para avaliar a grandeza e a importância do mercado de refeições coletivas no Brasil, o segmento fornece 10,5 milhões de refeições/dia e movimenta uma cifra de 13,4 bilhões de reais por ano. As empresas do setor são sempre guiadas por produtividade, qualidade e competitividade, impulsionadas por dois pontos fundamentais: cliente e concorrência, principalmente quando essa concorrência está pautada em uma cifra considerada de 11 milhões de refeições por dia, conforme a TAB. 1, a seguir (ABERC, 2011).

TABELA 1
Quantidade de refeições / dia (em milhões)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	* 2012
Autogestão (Administrada pela própria empresa)	0,3	0,3	0,3	0,26	0,22	0,18	0,19	0,15	0,11
Refeições Coletivas (prestadoras de serviços)	5,8	6,5	7,0	7,5	8,3	8,5	9,4	10,5	11,2
Refeições Convênio (tíquetes/cupons para restaurantes comerciais)	3,5	4,0	4,2	4,6	5,2	5,0	5,3	6,0	6,8

*Estimativa

Fonte: ABERC, 2011.

O segmento de refeições coletivas oferece 190 mil empregos diretos, consome diariamente um volume de 3,0 mil toneladas de alimentos e representa para os governos uma receita de mais de 1 bilhão de reais anuais entre impostos e contribuições (ABERC, 2011).

Segundo Garcia (2000, p.57),

Uma alimentação nutricionalmente adequada é um dos pilares da promoção da saúde. Atualmente, o que norteia a concepção de alimentação saudável é o que ela pode eventualmente evitar e, neste aspecto, incluem-se as doenças crônicas relacionadas à alimentação.

Com a visão de produtividade ligada à saúde, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a alimentação de seus colaboradores, o que leva ao crescimento do mercado de empresas de refeições coletivas, ocorrendo uma elevação gradativa e significativa do número de refeições servidas, principalmente se se considerar o período dos últimos cinco anos, de 2,9 milhões de refeições /dia, conforme se pode observar na TAB. 2.

TABELA 2
Faturamento aproximado de refeições (em bilhões de reais)

	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Refeições Coletivas	R\$6,0	R\$6,9	R\$7,5	R\$8,4	R\$9,5	R\$9,8	R\$10,8	R\$13,4
Autogestão	R\$0,5	R\$0,6	R\$0,7	R\$0,7	R\$0,5	R\$0,5	R\$0,6	R\$0,7
Refeições Convênio	R\$5,0	R\$5,8	R\$6,2	R\$7,0	R\$7,7	R\$8,0	R\$8,6	R\$9,8
Cestas Básicas	R\$3,5	R\$3,8	R\$4,0	R\$4,5	R\$5,0	R\$5,0	R\$5,5	R\$6,0
Alimentação Convênio	R\$3,2	R\$3,7	R\$3,9	R\$4,4	R\$5,2	R\$5,4	R\$5,8	R\$6,5

Fonte: ABERC, 2011.

O mercado potencial teórico de refeições, segundo a ABERC (2011), está estimado em 24 milhões/dia para empregados de empresas, e em 17 milhões nas escolas, hospitais e Forças Armadas.

Segundo Zanella (2007), o mercado de alimentação sofre influências subjetivas, como hábitos alimentares e sazonalidade de gêneros alimentícios, e como o produto final não pode ser previamente testado, o poder de escolha do cliente se dá mediante o preço e as condições do serviço; assim, a concorrência é baseada em comparações.

Como a satisfação do cliente está relacionada ao preço e à qualidade do serviço, sendo esta última intangível, os resultados vão depender da forma como o cliente irá assimilar o produto. Segundo Ansoff (1983), as organizações estão enfatizando cada vez mais a competência e a eficácia de suas práticas gerenciais, na busca do lucro com determinação inflexível. O grande desafio é conciliar os objetivos da organização com as necessidades dos clientes em um ambiente de constantes mudanças. Atender as necessidades do cliente e obter sua satisfação são fatores fundamentais para o sucesso do negócio.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, que, segundo Deslandes (1999), responde a questões particulares relacionadas às ciências sociais com um nível de realidade que não pode ser quantificado, porque essas questões pertencem ao mundo dos significados das ações e relações humanas. A pesquisa é do tipo descritiva, definida como a que visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, ou de determinada população (VERGARA 2006).

Quanto aos meios, a pesquisa baseia-se em estudo de múltiplos casos, considerando-se que, em Minas Gerais, existem doze empresas de alimentação coletiva. Esta pesquisa abordou nove organizações que ficam situadas na região metropolitana de Belo Horizonte.

As unidades de análise são empresas de alimentação coletiva que fornecem refeições em grandes organizações, com serviços específicos, e as unidades de observação são os gerentes das empresas de alimentação coletiva. A unidade de observação, como Vergara (2006) explica, é o conjunto de elementos que possuem as características que fazem parte do objeto de estudo.

A técnica para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, definida por Vergara (2006) como um procedimento em que, oralmente, o entrevistador faz perguntas, e a presença física de ambos é necessária, a não ser que se faça a entrevista através de alguma mídia interativa. A análise dos dados foi realizada com a técnica de análise de conteúdo relacionada com as categorias em estudo desta pesquisa: estrutura, gestão de pessoas, processos e estratégias e relação com os clientes, todas ligadas às empresas de alimentação coletiva e referenciadas pela literatura pertinente.

Quadro 1 - Identificação das empresas entrevistadas

Empresa	Tempo de atuação no Mercado	Número de funcionários	Cargo do entrevistado
Entrevistado 01	34 anos	35.000	Supervisor Operacional
Entrevistado 02	20 anos	15.000	Supervisor Operacional
Entrevistado 03	40 anos	600	Analista Comercial
Entrevistado 04	45 anos	40.000	Gerente Comercial Corporativo
Entrevistado 05	35 anos	800	Gerente de Contrato
Entrevistado 06	10 anos	1.200	Supervisor Operacional
Entrevistado 07	30 anos	900	Supervisor Operacional
Entrevistado 08	11 anos	1.200	Diretor Comercial
Entrevistado 09	18 anos	1.000	Supervisor Operacional

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O local objeto de estudo deste trabalho foi a Região Metropolitana de Belo Horizonte, onde nove empresas de alimentação coletiva mantêm seus escritórios administrativos, todas com mais de dez anos de mercado, atuando nos mesmos segmentos, sendo que somente duas são de origem europeia.

As entrevistas foram analisadas buscando-se, a partir de convergências, divergências e questões emergentes, comparar e contrastar os achados com o referencial teórico. Os trechos das entrevistas transcritos neste tópico conservam a linguagem usada pelos entrevistados, não tendo sido feitas correções significativas nessa transcrição.

A pesquisa foi dividida em quatro itens apresentados a seguir.

4.1 Estrutura

Todas as empresas apresentam uma estrutura hierárquica com poucos níveis, resumidos em presidente, diretores, diretores regionais, supervisores, gerentes de restaurantes e funcionários da área operacional, que são divididos em: chefes de cozinha, cozinheiros, auxiliares de cozinha e auxiliares de serviços gerais. Algumas vezes, os cargos têm nomes diferentes de uma empresa para a outra, mas, ao perguntar sobre as funções de cada cargo, observa-se que as atividades são similares. Em algumas empresas, por exemplo, o auxiliar de cozinha é chamado de saladeiro, mas a atividade de ambos os cargos é o de auxiliar o cozinheiro, picando temperos, verduras, legumes e de fazer a preparação da salada do cardápio do dia, sem a função de cozinhar.

Outro cargo que tem apenas nomes diferentes é o de “gerente de restaurante”, ou “administrador de restaurante”, ou nutricionista, cuja atividade é análoga nos três casos, sendo a função desse cargo planejar cardápios, definir as necessidades nutricionais dos clientes, estabelecer padrões de higiene para a manipulação de alimentos, analisar índices de sobras e restos de alimentos, comandar a equipe operacional, supervisionar as atividades e procedimentos em todo o restaurante, como também controlar os custos de todos os serviços oferecidos.

Comprova-se, assim, a mesma estrutura operacional e hierárquica nas empresas do setor, conforme organograma a seguir.



Fonte: Elaborado pela autora.

Destacou-se também que a supervisão operacional tem acesso direto junto ao diretor regional e este à direção, ou seja, as decisões ocorrem de forma rápida. Esse tipo de hierarquia agiliza as ações e resoluções dentro da estrutura, conforme explica o entrevistado:

As decisões e repostas são ágeis, porque a diretoria está sempre envolvida com os resultados e, para isso, presta suporte imediato, evitando perda de tempo desnecessário. (Entrevistado 01).

Porém, em uma das empresas que possui a matriz fora do Brasil, o entrevistado deixou claro que as decisões nem sempre fluem com agilidade:

As decisões não ocorrem com a mesma agilidade de uma empresa de pequeno porte, uma vez que devem ser seguidos os procedimentos e políticas definidas pela empresa em nível mundial. (Entrevistado 04)

Foi observado, durante as perguntas, que as principais áreas das empresas entrevistadas são: abastecimento ou suprimentos, comercial, financeira, recursos humanos, qualidade e operacional. E ficou demonstrado por todos os entrevistados que, quanto ao relacionamento entre essas áreas, há facilidade de comunicação, que é realizada principalmente por *e-mail* e telefone, assim a demanda interna é resolvida com extrema agilidade para não refletir no produto final – serviço ao cliente –, conforme explica o entrevistado:

Os restaurantes e as áreas de apoio, exemplo: suprimentos, RH estão sempre se comunicando via e-mail, mas, se for muito urgente, telefonam, por isso temos o celular corporativo, para agilizar. (Entrevistado 03)

Um dos respondentes disse que existem algumas dinâmicas para estreitar o relacionamento com as áreas, como:

O gerente da área de suprimentos faz visitas regulares aos restaurantes, para verificar dificuldades e escutar soluções dos gerentes de restaurante, e depois intervir junto aos fornecedores, para melhorar o abastecimento de gêneros. (Entrevistado 02)

Outro entrevistado explicou como é o envolvimento entre as áreas, visando sempre à qualidade dos serviços prestados:

Os restaurantes passam e-mails com suas necessidades, e que precisam ser resolvidas com muita agilidade, assim os responsáveis pelas áreas, como por exemplo, recursos humanos, fazem todo o possível para responder de imediato e assim atender o solicitado. (Entrevistado 09)

Percebe-se na pesquisa que, quanto ao parâmetro “estrutura”, os principais pontos inquiridos aos entrevistados foram: estrutura, hierarquia, agilidade de decisões dos cargos principais, relação e comunicação entre as áreas. E, após as entrevistas, comparando as respostas, constata-se uma grande semelhança quanto a estrutura, hierarquia e comunicação entre as áreas. A principal diferença foi quanto à agilidade nas decisões, aspecto em que, segundo o entrevistado 04, há uma maior morosidade nas resoluções que dependem da matriz que fica localizada em outro país.

4.2 Processos

Na questão sobre processos, quando questionados sobre a padronização dos processos operacionais, como boas práticas de fabricação de alimentos, normas de higiene para manipulação de alimentos, todos os entrevistados afirmaram que existe a preocupação em seguir a lei que regulamenta os processos produtivos em refeições, como esclarece um dos participantes:

...a padronização leva em consideração a legislação pertinente, em especial a RDC 216 – ANVISA, HACCP, e as certificações e creditações internacionais tais como ISO 22.000, 14.000, 9.000 e OSAHS 18.000. (Entrevistado 04)

Quanto à existência de auditorias nesses processos operacionais, todas as empresas possuem algum tipo de avaliação para controle, mas ocorrem variações na periodicidade da aplicação, conforme responde um entrevistado:

As auditorias são definidas pela área de qualidade e operações de forma padrão para todos os contratos, exceto quando, além da auditoria padrão da empresa, temos outras auditorias especificadas pelo cliente. (Entrevistado 08)

As auditorias de processos operacionais são realizadas anualmente nas empresas dos entrevistados de número 01, 02, 05, 08 e 09; já nas dos entrevistados 04 e 07 ocorrem mensalmente. Para o entrevistado 06, são realizadas de três em três meses, e, para o entrevistado 03, essas auditorias são feitas semestralmente. Em todos os casos, existe um profissional específico da área de qualidade responsável pela aplicação da auditoria nos restaurantes, conforme explicam dois dos entrevistados:

A área de qualidade promove auditorias mensalmente, buscando o alinhamento com as normas de higiene e saúde. (Entrevistado 07)

As auditorias são realizadas pela área de qualidade de três em três meses, para adequar os restaurantes às exigências do manual de boas práticas. (Entrevistado 06)

Quanto às negociações com fornecedores, sem exceção, todos os entrevistados responderam que a qualificação técnica do fornecedor é definida pela empresa, em visita a ele, quando é realizado um *check list* de boas práticas de manipulação, e o levantamento da idoneidade financeira e fiscal é realizado pela área de suprimentos ou abastecimento através da análise de documentos exigidos por cada entrevistado. Isso facilita também para a empresa negociar com o fornecedor no nível corporativo, o que gera uma condição mais uniforme de abastecimento de vários restaurantes, como torna mais baixo o valor negociado dos gêneros, como explicam alguns entrevistados:

São feitas negociações para a maioria dos itens de consumo alimentar, descartáveis, limpeza, equipamentos e utensílios. As exceções ficam para os itens de abastecimento diário, como padaria e hortifrúti, e prestação de serviços pontuais, como manutenção de equipamentos e controle de pragas. Assim mantemos uma qualidade de produtos e um preço mais baixo devido ao volume maior ou corporativo. (Entrevistado 01)

Os fornecedores são negociados e cadastrados pela área de suprimentos, que é responsável por checar a documentação exigida pela empresa, e aí sim, são vistos os produtos e sua qualidade, para depois negociar preço e condições de fornecimento. (Entrevistado 08)

Para elaboração do cardápio, todas as empresas têm como prioridade a definição do padrão alimentar, determinado com o cliente, ou seja, a parametrização dos cardápios de acordo com o estabelecido na parte comercial do contrato, o preço. Independentemente do consumo alimentar previsto em contrato, as preparações são definidas levando-se em consideração os conceitos de equilíbrio nutricional, ou seja, a disponibilidade de nutrientes necessários para cada tipo de clientela, a apresentação dos pratos e a qualidade e oferta dos produtos, conforme esclarecido pelos entrevistados:

Os pontos considerados principais para elaboração do cardápio são as exigências contratuais quanto ao tipo de alimento a ser utilizado e o preço. (Entrevistado 07)

Para elaboração do cardápio, observam-se as regras estabelecidas no contrato, depois hábitos regionais, a safra dos gêneros alimentícios e o custo alimentar. (Entrevistado 05)

Quanto à padronização do ambiente do restaurante e à sua comunicação visual, as respostas foram bem similares: todos os entrevistados afirmaram que existe um padrão de móveis, utensílios, uniformes e sinalizações visuais dos restaurantes, mas a aplicação ou uso deles está diretamente relacionado com o tipo de contrato estabelecido com o cliente.

Na teoria [isso] existe, ou seja, o marketing da empresa vende a ideia de um restaurante todo padronizado em cores, utensílios, uniformes, para todos os clientes, mas na prática vai depender do contrato e exigência do cliente, pois isso envolve um custo elevado para a empresa. (Entrevistado 01)

O restaurante pode ser modular, com características e realidade de cada empresa ou cliente, o projeto é totalmente personalizado e flexível: o cliente escolhe e, claro, paga por isso também. (Entrevistado 02)

Já quanto à questão de produtos e ou serviços diferenciados, todas as empresas praticam alguma forma de opção pelo serviço padrão, que é composto de arroz, feijão, saladas, carne, opção de carne, guarnições e sobremesa. Como alternativa ao serviço frequentemente servido, utilizam, por exemplo, serviço *light*, saladas, pratos únicos sem arroz e feijão, como tropeiro, bife com fritas, grelhados, entre outros, como explica um dos participantes:

[...] além da oferta tradicional de carnes, são disponibilizadas outras opções ao cliente usuário, como diferenciais em substituição ao prato principal ou linha quente, tais como massas, pratos de salada, grelhados, entre outros. (Entrevistado 02)

[...] o cliente pode optar, em substituição ao prato principal, por Prato Leve, Serviço Grill, Salada Fácil, Comida Brasil, ou seja, opção por produtos diferenciados. (Entrevistado 06)

Em relação a metas de rentabilidade, todos os entrevistados afirmaram que elas são definidas no orçamento de cada área e de cada restaurante, e os resultados são avaliados diária, semanal e mensalmente e comparados com as metas definidas no orçamento anual. Em geral, todas as informações gerenciais são passadas via *web* conforme a resposta de dois dos respondentes:

Os resultados são informados através de relatórios via sistemas, os quais são conferidos periodicamente e comparados com as

metas definidas no budget anual. Tanto resultados financeiros como qualitativos. (Entrevistado 04)

Os resultados financeiros são informados diariamente e, se houver um desvio entre a meta e o realizado muito alto, o supervisor pontua soluções e ideias para corrigir. (Entrevistado 09)

Quanto à existência de indicadores de gestão à vista nos restaurantes, a qual é utilizada para auxiliar os líderes no processo da gestão do dia a dia e na execução das oportunidades de melhoria e inovação, há uma divergência: os entrevistados 01, 04 e 08 têm e mantêm atualizados os quadros, já o entrevistado 02 tem o quadro de gestão à vista mas não o atualiza, e os entrevistados 03, 05, 06, 07 e 09 não utilizam essa ferramenta gerencial, conforme resposta do participante:

O quadro de gestão à vista fica afixado nos restaurantes, próximo ao quadro de aviso para a equipe, para facilitar o acompanhamento dos dados por todos, mas são muitas informações, que nem sempre conseguimos atualizar. (Entrevistado 02)

Na comparação das respostas da questão sobre se os processos como cardápios, pedidos, estoque e custos são informatizados, apesar de toda a evolução da informática, os entrevistados 05 e 07 não possuem sistemas nem tampouco *software* específicos para tornar mais dinâmicos os procedimentos diários, conforme resposta de um deles:

Não trabalhamos com nenhum programa de informática para planejar nem tampouco administrar cardápios e custos, tudo é feito através de planilhas de excel. (Entrevistado 05)

Quanto aos entrevistados que possuem processos informatizados, a resposta foi bem diferente:

Trabalhamos com um programa de informática para planejar e administrar cardápios, compras, controle de estoque e custos. Às vezes, o local onde o restaurante se encontra não possui acesso à informática, e aí instalamos antenas para que seja possível o sinal. (Entrevistado 01)

A questão do planejamento estratégico foi um diferencial para os entrevistados 01 e 04, que são de origem europeia, sendo as únicas empresas que possuem a visão do processo de elaboração da estratégia, bem como os objetivos organizacionais, segundo a resposta do entrevistado:

O processo de tomada de decisão estratégico é centralizado na direção e na presidência, ou seja, as decisões econômico-financeiras são centralizadas na direção. (Entrevistado 04)

Como explica o entrevistado 02, o planejamento estratégico até é feito, só que não é realizado totalmente:

O planejamento estratégico é feito pela presidência, diretoria e até o nível de supervisão, só que fica no papel, ele não é colocado em prática efetivamente. (Entrevistado 02)

Na definição solicitada sobre que significa o futuro para a empresa, a resposta foi unânime, qual seja, o crescimento baseado em mais contratos e novos clientes, conforme explica um participante:

[...] a ideia de futuro para a empresa é cada dia aumentar o número de clientes e fidelizar os existentes, assim ter cada vez mais contratos, ou seja, crescer. (Entrevistado 06)

Observa-se, que, no parâmetro “processos”, os principais pontos abordados foram: auditoria, resultados, fornecedores, cardápios, serviços diferenciados, padronização de processos, informatização de processos e estratégia. Após as entrevistas, comparando as respostas, constata-se uma grande semelhança, principalmente quanto à padronização de processos que são regidos por lei da ANVISA. Outra semelhança é a existência de auditorias, ficando claro, que há diferença da frequência com que esta ocorre, cada entrevistado tem sua particularidade. Outra semelhança se dá quanto à elaboração de cardápios e à negociação com fornecedores.

Outros aspectos em comum são que todos os entrevistados possuem serviços ou produtos diferenciados e também metas de rentabilidade previstas em orçamento anual, mas a forma como gerenciam os dados da gestão à vista é bem diferente. Observa-se que há duas

empresas que não possuem processos informatizados, mas todas têm como estratégia de crescimento conquistar novos clientes e contratos.

4.3 Técnicas de gestão de pessoas

A respeito da contratação de funcionários, todos os entrevistados demonstraram preocupação com a qualidade da mão de obra. Por serem empresas de serviço, o bom atendimento é prioritário, sendo, por isso, necessário um cuidado maior na contratação de funcionários, como relatam alguns entrevistados:

O processo seletivo para as funções operacionais ocorre através de indicações de outros funcionários, assim podemos ter certeza que, sendo indicado, fica uma relação de responsabilidade sob o recomendado. (Entrevistado 05)

Para as funções operacionais, o processo seletivo ocorre geralmente através da indicação de um funcionário da empresa que indica um parente ou conhecido. (Entrevistado 06)

Quando não conseguimos mão de obra no SINE (Sistema Nacional de Emprego), pedimos aos funcionários operacionais que indiquem alguém conhecido, até parente pode, e assim eles se tornam corresponsáveis pelo novo funcionário. (Entrevistado 07)

Para manter, ou até mesmo melhorar a qualidade da mão de obra, torna-se necessário um investimento com treinamentos frequentes, principalmente de boas práticas de manipulação de alimentos e de higiene e segurança alimentar. Esses treinamentos, segundo todos os entrevistados, devem ser periódicos, principalmente no nível operacional, onde há grande rotatividade de mão de obra, conforme explicitam dois entrevistados:

[...] tanto no nível gerencial quanto no operacional, a empresa possui treinamentos de formação no nível de especialização para gestores, bem como fornece módulos de treinamento para suas equipes operacionais relacionados sempre com as boas práticas de fabricação. (Entrevistado 02)

Além dos treinamentos de boas práticas para a equipe operacional, a empresa subsidia programas de desenvolvimento de mão de obra específica, inclusive para trainee de

nutricionistas e cargos administrativos, como treinamentos de liderança, de gestão de pessoas e do programa de software para controles. (Entrevistado 09)

O clima organizacional é um ponto de grande preocupação dos entrevistados, porque reflete na produtividade, na satisfação com o trabalho e na rentabilidade, como explicam participantes da pesquisa:

[...] considerando-se que a equipe é fator de grande importância nas empresas prestadoras de serviços, temos que estar sempre atentos ao clima organizacional, para isso efetuamos periodicamente pesquisas nos restaurantes. (Entrevistado 07)

[...] o clima do ambiente de trabalho é muito importante porque influencia a produtividade, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, a lucratividade. (Entrevistado 08)

[...] a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos funcionários da empresa e que influencia o seu comportamento faz ele interagir e realizar melhor suas atividades. (Entrevistado 06)

[...] anualmente é feita a pesquisa de clima organizacional, realizada por empresa terceirizada, idônea, que atende a todos os setores da empresa. (Entrevistado 03)

Ações de contratação e demissão devem ser autorizadas sempre pela diretoria, conforme resposta de todos os entrevistados, uma vez que tanto a admissão como a demissão de mão de obra gera um custo para a empresa, segundo explicam os entrevistados:

Para todos os procedimentos de gestão de pessoas existe uma rotina para aprovações da Diretoria. (Entrevistado 05)

Só há contratação se a vaga estiver aberta para substituição, mesmo assim a contratação deve ser autorizada pela diretoria, para evitar elevação de custos. (Entrevistado 09)

Tanto para contratar como para demitir, as solicitações de mão de obra para os restaurantes devem ser autorizadas pela diretoria, porque existe um controle e um limite de gastos com mão de obra. (Entrevistado 01)

Outro ponto na gestão de pessoas que, de acordo com as respostas, exige normas bem definidas é a participação dos resultados entre a equipe. Os entrevistados 05, 07 e 08 não fazem a distribuição dos resultados, por considerar que o valor não agrega benefícios para a empresa, conforme resposta:

Não fazemos a participação de resultados, porque temos uma política diferenciada de mão de obra, pagamos adicional de salubridade, o que gera um alto custo e uma melhora do salário nominal. (Entrevistado 05)

Já os demais participantes consideram a ação como motivacional para a equipe, como responde o entrevistado:

A participação de resultados está vinculada ao atingimento das metas financeiras e qualitativas. Para os cargos executivos e funcionais, são de dois salários nominais; para nutricionistas, são de até seis salários nominais e, para a equipe operacional, segue o acordo coletivo da categoria mais o bônus de produtividade. (Entrevistado 01)

A participação de resultados é importante e motiva as equipes a economizarem e pensarem sempre a favor da empresa, eles sabem que quanto mais economizam, maior será a participação nos resultados. (Entrevistado 02)

Em relação ao cuidado da empresa com a segurança do trabalho de seus funcionários, ficou claro que os entrevistados 01, 02, 03, 05, 06, 07, 08, 09 só têm essa preocupação caso o cliente exija ou possua rigorosas normas sobre o assunto, caso contrário, as empresas fazem o mínimo, que é o exigido na regulamentação da prevenção de acidentes no Brasil, que está prevista na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, pois consideram mais um custo do que um benefício para a empresa. Esse fato foi registrado nas respostas dos entrevistados:

As ações de segurança no trabalho são reflexo da exigência do cliente, em alguns contratos, utilizam-se todos os procedimentos porque o contrato pede, já em outros só fazemos o necessário. (Entrevistado 02)

Na questão da segurança no trabalho, fazemos o que o contrato exige, nada além disso. (Entrevistado 09)

Já a resposta do entrevistado 04 foi bem diferente das demais; ele demonstrou que existe a preocupação com segurança do trabalho, devido à importância do bem-estar do funcionário, pois assim ocorre a sua melhor produtividade, conforme declaração a seguir:

A Segurança do Trabalho é atualmente a maior preocupação da empresa, sendo que a Diretoria de Qualidade e Segurança do Trabalho está ligada diretamente ao Presidente Executivo. Esta área vem recebendo investimentos consideráveis, tanto no treinamento dos profissionais quanto na implementação de processos de prevenção. Temos um programa desenvolvido pela própria empresa, cujo objetivo principal é a prevenção e a conscientização da seriedade e dos riscos quanto à segurança do trabalho. (Entrevistado 04)

Na questão sobre se é feito um rodízio entre as funções operacionais, por exemplo, auxiliar de serviços gerais, que desempenham diversas funções, e algumas com movimentos repetitivos que podem causar alguma doença ocupacional, conclui-se, pelas respostas de todos os entrevistados, que esse rodízio ocorre somente nos contratos com grande número de refeições, em que há um volume de serviço muito alto e estressante para o funcionário, assim são realizadas escalas de rodízio para evitar problemas de saúde na equipe, conforme resposta:

A escala de rodízio só funciona se tivermos uma equipe com mais de dez funcionários, ou acima de 1.000 refeições, assim o cargo de auxiliar de serviços gerais pode ser escalonado com atividades diferentes. (Entrevistado 07)

A escala de rodízio só é feita para o cargo de auxiliar de serviços gerais, mas nos contratos em que as equipes são muito pequenas, com três ou quatro funcionários, fica impraticável. (Entrevistado 08)

No que diz respeito à técnica de gestão de pessoas, ficou claro que todos os entrevistados têm uma preocupação tanto com a contratação de mão de obra como com o treinamento, o rodízio de tarefas e o clima organizacional da empresa. Mas, para contratar e demitir, o processo depende da aprovação da diretoria. Na participação de resultados e segurança no trabalho, há divergências nas respostas dos entrevistados, o que demonstra uma forma diferente das empresas em administrar pessoas.

4.4 Relação com o cliente

Ao perguntar aos entrevistados se eles saberiam dizer qual o principal objetivo de um cliente ao contratar um serviço de alimentação, a resposta foi idêntica nas nove empresas, ou seja, todos responderam ter uma empresa especializada para administrar o serviço de alimentação, porque é mais prático e mais eficiente, como relatam os pesquisados:

Ter uma empresa para administrar o serviço de forma mais profissional e com segurança, o qual para ele, cliente, figura como problema, pois não faz parte de seu core business. (Entrevistado 03)

Ao contratar uma empresa especializada em alimentação coletiva, o cliente reduz a responsabilidade sobre o serviço e tem mais tempo para seu próprio negócio. (Entrevistado 04)

O cliente, quando contrata uma empresa de alimentação, é porque sabe que não é a especialidade de negócio dele, assim, ao contratar um serviço especializado, ele tem a garantia de melhor atendimento e de preço mais baixo do que ele pratica, uma vez que a empresa de alimentação tem maior poder de compra de gêneros alimentícios do que ele próprio. (Entrevistado 02)

Quando questionados sobre qual o tipo de serviço que o cliente exige, a resposta de todos os participantes foi bem objetiva e similar: preço baixo, ou seja, o cliente quer pagar um valor considerado barato, pois, para ele, o que mais importa é o preço, na hora de fazer a escolha pela empresa. Algumas respostas dos entrevistados:

Vence sempre uma concorrência a empresa que tem o menor preço. (Entrevistado 06)

O preço é sempre o voto decisório em qualquer contratação de serviços. (Entrevistado 05)

A prestação de serviço com qualidade é sempre importante, mas o que pesa mais na escolha final é o menor preço. (Entrevistado 07)

Em relação à preocupação do cliente com a qualidade do serviço, todos responderam que o cliente, apesar de querer o menor preço, quer também um serviço de alta qualidade higiênico-

sanitária, por considerar a alimentação um benefício ao seu funcionário. Essa afirmação pode ser conferida nas respostas:

Uma refeição de qualidade deve estar associada a um conjunto de fatores que incluem redução do custo, eficiência, qualidade, e será a diferenciação entre os concorrentes. (Entrevistado 05)

O cliente espera que uma refeição de qualidade possa suprir as necessidades nutricionais da sua força de trabalho, ou de seus internos ou pacientes (caso de instituições), atendendo acordos, convenções coletivas e, é claro, sempre dentro de um rigoroso padrão de higiene. (Entrevistado 03)

O cliente contrata uma empresa de alimentação porque ele deseja a satisfação dos seus colaboradores com um produto de qualidade e um serviço que encante com o melhor preço. (Entrevistado 06).

No questionário havia uma pergunta quanto à avaliação do nível de satisfação dos serviços, se essa avaliação é aplicada e com qual frequência. Mais uma vez, as respostas foram bem similares, todas as empresas realizam pesquisas diárias de satisfação através de um painel eletrônico. As respostas somente se diferenciam quanto à periodicidade com que são encomendadas pesquisas de opinião para avaliar a satisfação do cliente, conforme se pode observar nas seguintes falas dos entrevistados:

Fazemos avaliação diária através do Painel de Satisfação na saída dos restaurantes e a pesquisa de satisfação semestral aberta, feita por um instituto externo, junto a todos os clientes usuários. Também temos a pesquisa de satisfação feita anualmente com o interlocutor do contrato. (Entrevistado 01)

Diariamente a pesquisa é realizada através do Painel de Satisfação na saída dos restaurantes, a qual avaliamos em nossas reuniões de resultados e também fazemos uma pesquisa de satisfação semestral e outra anual. (Entrevistado 04)

Todos os dias, na saída dos restaurantes, são realizadas pesquisas de satisfação, através de um painel eletrônico, e quando o cliente solicita fazemos a pesquisa escrita (Entrevistado 09)

Quando questionados se havia algum projeto de responsabilidade social, somente os entrevistados de número 01 e 04 afirmaram realizar projetos em parceria com o cliente. Os demais entrevistados não possuem nenhum projeto, como demonstram as respostas abaixo:

No Brasil, a empresa participa de diversos programas externos junto aos clientes; destacamos um desenvolvido pela área de Remote Sites no norte e nordeste, onde subsidiamos o plantio de hortas comunitárias e damos a garantia de compra dos produtos. (Entrevistado 04)

Participamos de programas em conjunto com o cliente, procuramos sempre ajudar, principalmente quando depende de coleta seletiva ou na compra de gêneros produzidos por comunidades assistidas pelo cliente. (Entrevistado 01)

Não fazemos nenhuma ação social, porque não tivemos ainda oportunidade de participar. (Entrevistado 08)

Na questão referente ao fato de a empresa possuir algum projeto de sustentabilidade relacionado com cuidados com o meio ambiente, somente a empresa de número 04 deu resposta positiva, ou seja, que já desenvolveu programas no exterior e que trouxe alguns pontos deles para serem trabalhados aqui no Brasil, como explica o entrevistado:

Possuímos um programa focado na preservação do meio ambiente e na qualidade de vida das comunidades onde atuamos, organizado em três prioridades: nutrição, desenvolvimento de comunidades locais e preservação do meio ambiente. (Entrevistado 04)

Os demais entrevistados, quando fazem alguma ação, é relacionada à coleta seletiva, mas não consideram como projeto de sustentabilidade, uma vez que são pequenas ações, que normalmente não se perpetuam, como é visto na resposta a seguir:

Participamos apenas de algumas campanhas que o cliente promove, como por exemplo, coleta seletiva de resíduos, mas depois não damos continuidade porque não há como recolher o lixo separadamente, ficando assim inviável o projeto. (Entrevistado 05)

Em relação ao cliente, pode-se observar que este quer ter um serviço de qualidade com o menor preço, porque entende que é vantajoso contratar uma empresa especializada em

refeições coletivas, pois haverá maior eficiência no produto e no preço final. Por isso todas as empresas realizam pesquisas sistemáticas de satisfação para garantir os clientes satisfeitos e assim tornar duradouro o contrato.

Quanto às empresas participarem de projetos de sustentabilidade e de responsabilidade social, ainda é um grande desafio, porque dos nove entrevistados somente dois realizam alguma ação nesse sentido.

O QUADRO 2, a seguir, sintetiza as características encontradas na pesquisa em relação à estrutura das empresas entrevistadas.

Quadro 2 - Comparativo em relação à Estrutura

Relação à Estrutura	Estrutura Organizacional da Empresa	Agilidade Decisões	Relacionamento entre as Áreas	Hierarquia	Comunicação entre as Áreas	Agilidade Demanda Interna
Entrevistado 01	Presidência Diretor D. Regional Supervisor Gerente Área Operacional	Decisões ágeis	Muito bom	Sucessão de poder bem definida	Flui com facilidade, via e-mail ou telefone.	Agilidade entre as áreas é muito boa.
Entrevistado 02	Presidência Diretor D. Regional Supervisor Gerente Área Operacional	Decisões ágeis	Muito bom	Sucessão de poder bem definida	Flui com facilidade, via e-mail ou telefone.	Agilidade entre as áreas é muito boa.
Entrevistado 03	Presidência Diretor D. Regional Supervisor Gerente Área Operacional	Decisões ágeis	Muito bom	Sucessão de poder bem definida	Flui com facilidade, via e-mail ou telefone.	Agilidade entre as áreas é muito boa.
Entrevistado 04	Presidência Diretor D. Regional Supervisor Gerente Área Operacional	Morosidade por ser a matriz fora Brasil	Muito bom	Sucessão de poder bem definida	Flui com facilidade, via e-mail ou telefone.	Agilidade entre as áreas é muito boa.
Entrevistado 05	Presidência Diretor D. Regional Supervisor Gerente Área Operacional	Decisões ágeis	Muito bom	Sucessão de poder bem definida	Flui com facilidade, via e-mail ou telefone.	Agilidade entre as áreas é muito boa.
Entrevistado 06	Presidência Diretor D. Regional Supervisor Gerente Área Operacional	Decisões ágeis	Muito bom	Sucessão de poder bem definida	Flui com facilidade, via e-mail ou telefone.	Agilidade entre as áreas é muito boa.

Entrevistado 07	Presidência Diretor D. Regional Supervisor Gerente Área Operacional	Decisões ágeis	Muito bom	Sucessão de poder bem definida	Flui com facilidade, via e-mail ou telefone.	Agilidade entre as áreas é muito boa.
Entrevistado 08	Presidência Diretor D. Regional Supervisor Gerente Área Operacional	Decisões ágeis	Muito bom	Sucessão de poder bem definida	Flui com facilidade, via e-mail ou telefone.	Agilidade entre as áreas é muito boa.
Entrevistado 09	Presidência Diretor D. Regional Supervisor Gerente Área Operacional	Decisões ágeis	Muito bom	Sucessão de poder bem definida	Flui com facilidade, via e-mail ou telefone.	Agilidade entre as áreas é muito boa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Os resultados das entrevistas demonstram que a estrutura organizacional das empresas é semelhante, e que esta tem um papel importante na hierarquia, pois define cargos e responsabilidades claramente, deixando a sucessão do poder bem definida e facilitando a agilidade de tomadas de decisões em oito empresas. Apenas o entrevistado de número 04, apesar de ter a mesma estrutura dos demais, relatou maior morosidade nas decisões devido à distância geográfica de sua matriz.

Como define Oliveira (2005), para a empresa atingir seus objetivos é necessário a distribuição da autoridade através da especificação das atividades, responsabilidades, comunicação e decisões.

Ainda a respeito da estrutura, quando questionados sobre a convivência entre as áreas, os entrevistados foram unânimes em comprovar o bom relacionamento entre as diferentes áreas de apoio aos restaurantes (suprimentos, *marketing*, planejamento, etc.), além de afirmar que todos os processos de comunicação (*e-mail*, telefone, mensagens) fluem normalmente, sem impedimentos, facilitando a solução e o atendimento da demanda interna.

As questões relacionadas aos processos operacionais foram divididas em dois quadros, 3 e 4, representados a seguir esquematicamente para demonstrar como são realizados os controles relativos às atividades de auditoria operacional e resultados, bem como os controles referentes à qualidade em diversos pontos, inclusive quanto à elaboração de cardápios, informatização de processos, padronização da comunicação visual e de ambiente, e também quanto à existência ou não de serviços de alimentação diferenciados.

Quadro 3 - Comparativo em relação a Processos (parte 1)

Processos Parte 1/2	Auditorias dos Processos	Análise dos Resultados x Meta	Qualificação de Fornecedores / Negociações	Pontos para Elaboração do Cardápio	Processos Operacionais Padronizados	Gestão à vista
Entrevistado 01	Sim Anual	Realizado diariamente	Visita Documentação Negocia nível corporativo	Padrão alimentar Preço Safr Nutrientes	Sim Boas Práticas Normas Higiene RDC 216	Usa e atualiza
Entrevistado 02	Sim Anual	Realizado diariamente	Visita Documentação Negocia nível corporativo	Padrão alimentar Preço Safr Nutrientes	Sim Boas Práticas Normas Higiene RDC 216	Usa e não atualiza
Entrevistado 03	Sim Semestral	Realizado diariamente	Visita Documentação Negocia nível corporativo	Padrão alimentar Preço Safr Nutrientes	Sim Boas Práticas Normas Higiene RDC 216	Não utiliza
Entrevistado 04	Sim Mensal	Realizado diariamente	Visita Documentação Negocia nível corporativo	Padrão alimentar Preço Safr Nutrientes	Sim Boas Práticas Normas Higiene RDC 216	Usa e atualiza
Entrevistado 05	Sim Anual	Realizado diariamente	Visita Documentação Negocia nível corporativo	Padrão alimentar Preço Safr Nutrientes	Sim Boas Práticas Normas Higiene RDC 216	Não utiliza
Entrevistado 06	Sim trimestral	Realizado diariamente	Visita Documentação Negocia nível corporativo	Padrão alimentar Preço Safr Nutrientes	Sim Boas Práticas Normas Higiene RDC 216	Não utiliza
Entrevistado 07	Sim Mensal	Realizado diariamente	Visita Documentação Negocia nível corporativo	Padrão alimentar Preço Safr Nutrientes	Sim Boas Práticas Normas Higiene RDC 216	Não utiliza
Entrevistado 08	Sim Anual	Realizado diariamente	Visita Documentação Negocia nível corporativo	Padrão alimentar Preço Safr Nutrientes	Sim Boas Práticas Normas Higiene RDC 216	Usa e atualiza
Entrevistado 09	Sim Anual	Realizado diariamente	Visita Documentação Negocia nível corporativo	Padrão alimentar Preço Safr Nutrientes	Sim Boas Práticas Normas Higiene RDC 216	Não utiliza

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Quadro 04 - Comparativo em relação a Processos (parte 2)

Processos Parte 2/2	Processos Informatizados Software para Empresa	Ambiente e Comunicação Visual Padronizados	Produtos e ou Serviços Diferenciados	Informações Gerenciais via Web	Definição de Metas de Rentabilidade	Planejamento Estratégico	Futuro para Empresa
Entrevistado 01	Programa específico	Depende exigência contrato	Possui alternativa de serviço	Sim	Definidas por orçamento	Sim	Mais clientes
Entrevistado 02	Programa específico	Depende exigência contrato	Possui alternativa de serviço	Sim	Definidas por orçamento	Faz mas não realiza	Mais clientes
Entrevistado 03	Programa específico	Depende exigência contrato	Possui alternativa de serviço	Sim	Definidas por orçamento	Não	Mais clientes
Entrevistado 04	Programa específico	Depende exigência contrato	Possui alternativa de serviço	Sim	Definidas por orçamento	Sim	Mais clientes
Entrevistado 05	Não possui	Depende exigência contrato	Possui alternativa de serviço	Sim	Definidas por orçamento	Não	Mais clientes
Entrevistado 06	Programa específico	Depende exigência contrato	Possui alternativa de serviço	Sim	Definidas por orçamento	Não	Mais clientes
Entrevistado 07	Não possui	Depende exigência contrato	Possui alternativa de serviço	Sim	Definidas por orçamento	Não	Mais clientes
Entrevistado 08	Programa específico	Depende exigência contrato	Possui alternativa de serviço	Sim	Definidas por orçamento	Não	Mais clientes
Entrevistado 09	Programa específico	Depende exigência contrato	Possui alternativa de serviço	Sim	Definidas por orçamento	Não	Mais clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Analisando o resultado dos quadros 3 e 4, observa-se que todas as empresas possuem seus processos operacionais padronizados dentro de uma legislação específica da ANVISA e, para avaliar o cumprimento dessa norma, faz-se necessária a prática de auditorias internas nos processos, que todos os entrevistados realizam, mas com divergência quanto à frequência com que são feitas. Outra questão com respostas similares é referente à análise de resultados

financeiros. Todos os entrevistados realizam diariamente essa análise, via *web*, mas nem todos divulgam através da ferramenta de gestão à vista. Quanto aos processos de elaboração de cardápio e de qualificação de fornecedores, as respostas foram muito parecidas. Também houve concordância nas questões sobre o ambiente e a comunicação visual padronizados, e sobre a existência de produtos e serviços diferenciados.

E isto de acordo com a teoria de Zeithaml (2003), mostra que em uma organização cujo objetivo principal é a prestação de serviços, a interação entre produção e o consumo dos serviços, deve ter os controles de qualidade durante o processo, com flexibilidade no desempenho organizacional.

A divergência das respostas dos quadros 3 e 4 se deu nos itens quanto à informatização dos processos, pois nem todos entrevistados possuem essa informatização, e no planejamento estratégico, que a maioria não realiza.

Uma resposta semelhante de todos os entrevistados foi em relação à visão de futuro para as empresas: todos os participantes consideram como fator de crescimento e permanência no mercado a conquista de novos clientes

O QUADRO 5 resume as características encontradas na pesquisa em relação às técnicas de gestão de pessoas das empresas entrevistadas.

Quadro 5 - Comparativo em relação à técnica de Gestão de Pessoas

Técnica de Gestão de Pessoas	Contratação x Qualidade Mão de Obra	Contratar e/ou Demitir x Autorização	Clima Organizacional	Treinamentos Constantes e	Participação de Resultado	Segurança do Trabalho	Rodízio de Escala para Funcionários
Entrevistado 01	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Realiza o previsto na CLT	Ocorre em serviços com grande número refeições
Entrevistado 02	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Realiza o previsto na CLT	Ocorre em serviços com grande número refeições
Entrevistado 03	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Realiza o previsto na CLT	Ocorre em serviços com grande número refeições
Entrevistado 04	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Diretoria e Programa Específico	Ocorre em serviços com grande número refeições
Entrevistado 05	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Realiza o previsto na CLT	Ocorre em serviços com grande número refeições
Entrevistado 06	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Realiza o previsto na CLT	Ocorre em serviços com grande número refeições
Entrevistado 07	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Realiza o previsto na CLT	Ocorre em serviços com grande número refeições
Entrevistado 08	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Realiza o previsto na CLT	Ocorre em serviços com grande número refeições
Entrevistado 09	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Realiza o previsto na CLT	Ocorre em serviços com grande número refeições

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

O resultado do QUADRO 5 deixa evidente a relação de semelhança entre as respostas dos entrevistados, pois todos os processos de contratação e demissão ocorrem da mesma forma nas nove empresas, todos precisam de autorização da diretoria para efetivar o processo. O mesmo é visto na contratação de pessoal para a área de produção; existe uma preocupação unânime quanto à qualidade dessa área. O rodízio de escala para funcionários também é feito com a intenção de reduzir o movimento repetitivo e consequente estresse em relação à profissão. A realização de treinamentos constantes para qualificação da mão de obra foi vista por todos os entrevistados como uma preocupação e uma necessidade constante. Existe também entre eles uma apreensão quanto ao clima organizacional da empresa.

Conforme Sveiby (1998), o capital intelectual é o principal valor de uma empresa, são as pessoas que influenciam no desenvolvimento e na valorização da organização.

Já os resultados da questão relacionada ao que é realizado pelas empresas quanto a ações de segurança do trabalho, oito entrevistados afirmaram que só aplicam o que é determinado na CLT, e um dos respondentes explicou que existe uma grande preocupação da empresa com a segurança, inclusive revelou a existência de uma diretoria específica para a área. Outro ponto em que ocorreu uma divergência foi em relação ao pagamento de participação de lucros e resultados, dos nove entrevistados, seis fazem o pagamento e três não fazem,

O QUADRO 6, a seguir, apresenta, de modo resumido, os resultados da questão relativa ao relacionamento da empresa com o cliente.

Quadro 6 - Comparativo quanto à Relação com o Cliente

Relação com o Cliente	Avaliação Serviço x Satisfação	Frequência Avaliação	Objetivo Cliente em Contratar Serviço	Necessidade Cliente	Cliente x Qualidade	Projeto de Responsabilidade Social	Projeto de Sustentabilidade
Entrevistado 01	Painel de Satisfação Pesquisa	Diário	Mais prático e mais eficiente	Preço baixo	Alta qualidade higiênico-sanitária	Sim	Não
Entrevistado 02	Painel de Satisfação Pesquisa	Diário	Mais prático e mais eficiente	Preço baixo	Alta qualidade higiênico-sanitária	Não	Não
Entrevistado 03	Painel de Satisfação Pesquisa	Diário	Mais prático e mais eficiente	Preço baixo	Alta qualidade higiênico-sanitária	Não	Não
Entrevistado 04	Painel de Satisfação Pesquisa	Diário	Mais prático e mais eficiente	Preço baixo	Alta qualidade higiênico-sanitária	Sim	Sim
Entrevistado 05	Painel de Satisfação Pesquisa	Diário	Mais prático e mais eficiente	Preço baixo	Alta qualidade higiênico-sanitária	Não	Não
Entrevistado 06	Painel de Satisfação Pesquisa	Diário	Mais prático e mais eficiente	Preço baixo	Alta qualidade higiênico-sanitária	Não	Não
Entrevistado 07	Painel de Satisfação diário e Pesquisa	Diário	Mais prático e mais eficiente	Preço baixo	Alta qualidade higiênico-sanitária	Não	Não
Entrevistado 08	Painel de Satisfação Pesquisa	Diário	Mais prático e mais eficiente	Preço baixo	Alta qualidade higiênico-sanitária	Não	Não
Entrevistado 09	Painel de Satisfação Pesquisa	Diário	Mais prático e mais eficiente	Preço baixo	Alta qualidade higiênico-sanitária	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Observa-se no resultado das entrevistas que a empresa sabe que o cliente, ao escolher uma empresa especializada em alimentação, deseja pagar um preço baixo, mas o serviço deve ser de alta qualidade higiênico-sanitária. Assim, as empresas de alimentação, para manterem os

contratos, preocupam-se com a satisfação dos clientes, como demonstra, no QUADRO 6, a questão de pesquisas de satisfação e a frequência delas, sendo que todos os entrevistados as realizam diariamente.

Em relação à execução ou à participação da empresa em projetos de responsabilidade social, apenas dois entrevistados afirmaram estar desenvolvendo algum projeto juntamente com o cliente. Quanto a projetos de sustentabilidade, apenas um dos respondentes explicou que desenvolve um projeto em parceria com o cliente e que já possui outros projetos como meta, o que demonstra que as demais empresas ainda não participam de qualquer ação de cunho social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo analisar a presença de isomorfismo no setor de empresas de alimentação coletiva atuantes em Belo Horizonte, de acordo com a Teoria Institucional, que considera processos, esquemas, regras, normas e rotinas, até os aspectos mais resistentes da estrutura social, como diretrizes para o comportamento social. Ela investiga como esses elementos são usados ou não ao longo do tempo (SCOTT, 2004). Para que a busca pela legitimação, pelo poder e pela adequação ocorram, as organizações tendem a adaptar suas estruturas e procedimentos ao contexto no qual estão inseridas, tornando-se isomórficas (CARVALHO; VIEIRA, 2002).

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo pode se dar de três formas:

- mimético - imitação de estruturas e modelos de gestão;
- normativo - assimilação de normas e procedimentos pelos membros da organização;
- coercitivo - pressões sociais, que podem ser tanto formais quanto informais.

Para esses autores, as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo organizacional outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou ter melhor desempenho.

Mesmo com o isomorfismo, as organizações possuem certa autonomia e tomam decisões para atingir seus objetivos.

Este estudo foi dividido em tópicos, para que fosse possível analisar se havia ou não isomorfismo nos seguintes aspectos:

- estrutura das organizações;
- gestão de pessoas;
- processos e estratégias;
- relação com os clientes.

As principais constatações obtidas por meio do levantamento dos dados coletados das amostras analisadas, nos limites do estudo e de sua metodologia, apontam para as considerações a seguir.

O isomorfismo mimético, que consiste na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem sucedidos executados por outras organizações, em face da incerteza originária de exigências ambientais, foi encontrado nos seguintes tópicos:

- Estrutura organizacional da empresa – é a mesma para todas as empresas.
- Agilidade de decisões – exceto o entrevistado 04, todas possuem agilidade.
- Relacionamento entre as áreas – flui muito bem em todas as empresas.
- Hierarquia – é a mesma em todas as respostas.
- Comunicação entre as áreas – flui com facilidade via *e-mail* ou telefone em todas as organizações.
- Agilidade da demanda interna – entre as áreas das empresas é muito boa.
- Auditoria de processos – é realizada por todos os entrevistados.
- Análise dos resultados – o resultado é sempre comparado com a meta diariamente em todas as empresas.
- Elaboração de cardápio – a forma de elaboração adotada por todos os entrevistados é a mesma; observa-se o padrão alimentar, o preço estipulado em contrato, a safra dos alimentos e o equilíbrio nutricional.
- Ambiente e comunicação visual padronizados – os entrevistados só realizam esse tópico se houver exigência de contrato.
- Produtos e serviços diferenciados – todas as empresas possuem alguma alternativa para o serviço padrão.
- Informações gerenciais realizadas passadas via *web* – todos os entrevistados realizam.
- Definição de metas e rentabilidade – com todos os entrevistados o processo ocorre da mesma forma, via orçamento anual.
- Previsão de futuro para as empresas – a resposta de todos os entrevistados foi idêntica, ou seja, só haverá crescimento e sobrevivência com a adesão de mais clientes.
- Contratação e qualidade da mão de obra – existe uma preocupação relevante em todos os entrevistados com esse aspecto.
- Contratar e demitir – só ocorre com a autorização da diretoria.
- Clima organizacional – todas as empresas têm preocupação e fazem avaliações sobre ele.

- Rodízio de escala para os funcionários – os entrevistados só o realizam em serviços que possuem grande volume de refeições.
- Avaliação dos serviços– todas as empresas têm um painel de pesquisa para avaliar a satisfação do cliente diariamente. E realizam pesquisas escritas também.
- Objetivo do cliente ao contratar o serviço de uma empresa de alimentação coletiva – é o mesmo, segundo todos os entrevistados, ou seja, por ser mais prático e mais eficiente do que o cliente mesmo realizar.
- Necessidade do cliente ao contratar o serviço de uma empresa de alimentação coletiva – todos os entrevistados responderam que o cliente procura sempre o menor preço.
- A qualidade dos serviços é uma preocupação do cliente – todos afirmaram ser uma preocupação básica do cliente a alta qualidade higiênico-sanitária.

Algumas organizações apresentam um comportamento mimético ao verificar o sucesso de outras organizações atuantes no mesmo ramo de atividades e que tenham sucesso com suas práticas. Essas organizações reproduzem tais práticas à procura de êxito também.

Quanto ao isomorfismo coercitivo, este resulta de expectativas culturais da sociedade e de pressões exercidas por uma organização sobre outra, ou em uma que se encontra em condição de dependência. Esse isomorfismo ocorre nas seguintes situações:

- Qualificação de fornecedores – é realizada por todas as empresas da mesma forma, com visitas técnicas, conferência de documentação e negociação de preços e produtos no nível corporativo.
- Processos operacionais – padronizados, baseados na Resolução RDC 216 da Anvisa, que regulamenta as boas práticas para serviços de alimentação.
- Segurança no trabalho – todas as empresas realizam o que é exigido na CLT, e um dos participantes vai um pouco além e possui um programa e uma diretoria específicos para segurança no trabalho.

O isomorfismo normativo refere-se à profissionalização, que envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho pelos membros de cada segmento da organização.

DiMaggio e Powell (1983) sugerem, ainda, que o grau de profissionalização seja, talvez, o fator mais importante como mecanismo normativo. A profissionalização envolve a divisão de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de determinada organização. O isomorfismo normativo aparece nas entrevistas no que diz respeito ao treinamento constante e à qualificação de mão de obra, que todas as empresas realizam e consideram de extrema importância. O isomorfismo normativo conduz a formas comuns de interpretação e de ação institucionalizadas.

Na pesquisa, observa-se que não há isomorfismo nas seguintes questões:

- Periodicidade da auditoria dos processos – cada empresa trabalha esse ponto com um espaço de tempo diferente: ou anual, ou semestral, ou trimestral.
- Gestão à vista – algumas empresas não utilizam, outras usam, mas não atualizam, e as demais utilizam e mantêm sempre atualizada.
- Planejamento estratégico – apenas dois dos entrevistados realizam, mesmo assim o planejamento estratégico de um não é praticado. As demais empresas não utilizam essa ferramenta administrativa.
- Participação dos resultados – há uma divergência nas respostas, pois três empresas não praticam a distribuição de resultados entre a equipe, e as demais fazem a distribuição dos resultados com seus funcionários.
- Projetos de responsabilidade social – de todos os nove entrevistados, somente dois têm projetos e os praticam.
- Projetos de sustentabilidade – apenas um entrevistado deu uma resposta positiva, porque a empresa já possui essa prática em outros países.

Isso posto, este estudo concluiu que as empresas de alimentação coletiva são as principais responsáveis pela introdução de novos processos e serviços, uma vez que são especialistas em produzir refeições fora do lar. A semelhança dos serviços e da administração em diferentes empresas fica visível e remete ao conceito do isomorfismo: que, na mesma condição e ambiente, uma unidade assemelha-se à outra.

Neste estudo foi possível constatar que existe o isomorfismo nas três formas analisadas, ou seja, mimético, coercitivo e normativo. E a intenção deste estudo foi agregar provocações

para discussão e reflexão, especialmente daqueles que atuam na área de alimentação coletiva. Ao mesmo tempo, sua limitação metodológica, uma vez que a pesquisa foi feita apenas na região metropolitana de Belo Horizonte, quando se sabe que esse tipo de empresa está amplamente difundida em todo o país, será importante para que novos estudos e pesquisas sejam levantados.

Uma recomendação é no sentido de utilizar o instrumento de pesquisa desenvolvido por este estudo para aplicação em outras organizações brasileiras, abrindo caminhos de investigação e outras relações aqui não indicadas, que poderão surgir para verificar a presença dos mecanismos isomórficos presente nessas empresas.

REFERÊNCIAS

ABERC - Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. *Manual ABERC de práticas de elaboração e serviço de refeições para coletividades*. 8. ed. São Paulo: ABERC, 2002.

ABERC - Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. *Mercado real*. 2011. Disponível em: < <http://www.aberc.com.br/mercadoreal/>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/cfs2011/>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, A. M. S. *Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer*. São Paulo: Editora Metha, 2007.

ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALVAREZ, M. S. B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

AMARAL FILHO, Ricardo Gomes do; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. *Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração*. XXX ENANPAD, 23 a 27 set., Salvador - BA, 2006.

ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

ANSOFF, H. I; McDonnel, E. J. *Implantando Administração Estratégia*. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 6. ed. São Paulo: Bomtempo editorial, 2003.

ARAÚJO, W. M. C.; CARDOSO, L. *Qualidade dos alimentos comercializados no Distrito Federal no período de 1997-2001*. 2002. Dissertação Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

ATKINSON, Anthony A. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, v. 4, n. 2, p. 175-200, 1988.

BITNER, M. J. It's all about promises. *Journal of the Academy of marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 246-251, 1995.

CARVALHO, C. A.; GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. A inflexão conservadora na

trajetória histórica da Teoria Institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Segurança do alimento e Recursos Humanos: estudo exploratório em restaurantes comerciais dos municípios de Campinas, SP e Porto Alegre, RS. *Higiene Alimentar*, v. 18, n. 126, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1998.

COELHO, A.; ALMEIDA, F. A inércia estrutural das organizações e o papel estruturante da certificação da qualidade: o exemplo ibérico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XIV, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Resolução CF_ n.º 200/98. Dispõe sobre o cumprimento das normas de definição de atribuições principal e específicas dos nutricionistas, conforme área de atuação. Disponível em: <<http://www.cfn.org.br>>. Acesso em: 12 jan. 2012.

COSTA, Marisa Vorraber. *Caminhos investigativos II: outros modos de pensar e fazer pesquisa em educação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

DIMAGGIO, P.J. The new institutionalism: avenue of collaboration. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1998.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresa*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DESLANDES S. F. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

DUTRA, C. C. *Gerenciamento de serviços em produção e transportes*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: DEPROT, 2007.

FARIA, A. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994.

FISHER, R. Durable differentiation strategies for services. *The Journal of Services Marketing*, v. 5, n. 1, Issue: 1, 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços - operações, estratégia e tecnologia de informações*. 4. ed. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2004.

GARCIA, R. W. D. Aspectos psicossociais dos hábitos alimentares da população brasileira. In: WORKSHOP INSTITUTO DANONE, 1998, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Instituto Danone, 1998.

GIOSA, Livio A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

GRAHAM, Morris; LEBARON, Melvin. *The horizontal revolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HALPERN, S. *Les nouvelles formes de restauration*. Paris: Collection Analyses de Secteurs, 1979.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia>>. Acesso em: 01 mar. 2012.

LARA, C. R. D. *Gestão do conhecimento - a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

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

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações & Sociedade*, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GOLÇALVES, S. A. Nota Técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v.1.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, Bruno H. *Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações*. São Paulo. Iglu, 2000.

MALHORTA, Yogesh. *Business process redesign: an overview*. Brint Research Institute, 1998.

MARSHALL, J. N. *Services and uneven development*. New York: Oxford, 1988.

MARTINS, Sérgio Pinto. *A terceirização e o direito do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2001.

MAYO, Andrew. *O valor humano da empresa*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAYNIE, R. Historique de la restauration collective. *Cahiers de Nutrition et de Diététique*, Paris, v. XII, 1978.

MEIRELLES, D. S. O setor de serviços e os serviços de infraestrutura econômica. 2003. Tese Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of sociology*, 1977.

MEYER, J. W.; BOLI, J.; THOMAS, G. Ontology and rationalization in the weatern cultural account. In: THOMAS, G.; MEYER, J. W.; RAMIREZ, F. O.; BOLI, J. (Ed.). *Institutional structure*. Beverly-Hills, CA: Sage, 1987. p.12-37.

MINTZBERG, Henry; QUINN, B. James. *O processo da estratégia*. Tradução de James S. Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KOTLER, PHILIP. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 2006.

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

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

OBLE, F.; LE ROY, E. *Le panorama économique de la RHF*. Paris: AGRA Alimentation, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organizações e métodos*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OMS. *Estratégia global sobre alimentação saudável, atividade física e saúde*. 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PROENÇA, R. P. C. Inovações tecnológicas na produção de refeições: conceitos e aplicações básicas. *Higiene Alimentar*, São Paulo, v. 13, n. 63, 1999;

RUBIM, C. Gestão de negócios em Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) - uma visão estratégica. *Revista Nutrição Profissional*, São Paulo, 2007.

SÁ, M. P. et al. Terceirização no processamento final das indústrias farmacêutica e veterinária. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Angra dos Reis. *Anais...* Angra dos Reis: ANPAD, 1997.

SCHMENNER, R. W. *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura, 1999.

SCOTT, R. W. "Institutional theory" P408-14. In: *Encyclopedia of Social Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

SCOTT, R. W. *Institutions and organizations*. 2. ed. London: Sage, 2001.

SILVA, R. O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUSA, A. A. *Saúde do trabalhador no processo de produção de alimentação coletiva*. Florianópolis: NTR/UFSC, 1990.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management*, v. 20, n. 3, Jul. 1995.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TATTO, L. *Institucionalização, estrutura e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses*. Florianópolis, SC: [s.n.], 2005.

TEIXEIRA, S. M. F. G.; OLIVEIRA, Z. M. C.; REGO, J. C.; BISCONTINI, M. B. *Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição*. Rio de Janeiro: Atheneu, 1990.

TUTTLE, B.; DILLARD, J. Beyond Competition: institutional isomorphism in US accounting”. *Accounting Horizons*, Dec. 2007.

VAZ, C. S. *Restaurantes controlando custos e aumentando lucros*. Brasília: LGE Editora, 2006.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANDONADI, R. P.; BOTELHO, R. B. A.; SÁVIO, K. E. O.; AKUTSU, C.; ARAÚJO, W. M. C. Atitudes de risco do consumidor em restaurantes de auto-serviço. *Revista de Nutrição*, Campinas, v. 20, n. 1, p. 19-26, jan./fev. 2007.

ZANELLA, L. C. *Instalação e administração de restaurantes*. São Paulo: Metha, 2007.

ZEITHAML; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Roteiro de Entrevista

Identificação Entrevistado

Cargo:

Tempo de serviço na empresa:

Tempo de profissão:

Formação (nível de escolaridade):

Idade:

Sexo: () F () M

Ocupa atividades na estrutura matricial: () sim () não

Dados da empresa:

- Há quanto tempo a sua empresa se encontra no mercado?
- Quantos funcionários a sua empresa possui?
- Qual o setor de atuação de sua empresa?

RELAÇÃO À ESTRUTURA

- 1- Como é a estrutura organizacional da empresa?
- 2 - As decisões ocorrem com agilidade dentro da estrutura?
- 3- Como se relacionam as áreas entre si?
- 4- Como é a hierarquia?
- 5- Existe facilidade de comunicação entre as áreas?
- 6- Existe agilidade entre as áreas para resolver questões de demanda interna?

PROCESSOS

- 7- São realizadas auditorias nos processos? Se sim, com que frequência?
- 8- Como são analisados os resultados?
- 9 – Como os fornecedores são qualificados?
- 10 - As negociações com fornecedores são corporativas?
- 11 - Quais os pontos considerados principais para elaboração do cardápio?
- 12 - O ambiente e a comunicação visual dos Restaurantes são padronizados?

- 13 – Existem produtos e /ou serviços diferenciados? Quais?
- 14 - Os processos operacionais são padronizados? Se sim, baseados em alguma legislação?
- 15 - Existem indicadores de gestão à vista nos restaurantes?
- 16 - Os processos são informatizados (cardápios, pedidos, estoque e custos)?
- 17 - Existe software desenvolvido para as necessidades da empresa?
- 18 - As informações gerenciais são passadas via web?
- 19 - Existem metas de rentabilidade definidas?
- 20-Como você definiria a estratégia da empresa? Existe planejamento estratégico?
- 21- Como você define o futuro da Empresa?

TÉCNICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

- 22 -Na contratação de funcionários para a equipe, existe a preocupação com a qualidade da mão de obra?
- 23 - Ações de contratação e demissão devem ser autorizadas?
- 24 - Existe preocupação com o clima organizacional?
- 25 - A equipe é constantemente treinada?
- 26- A participação dos resultados é realizada entre a equipe?
- 27 – Existe na empresa o cuidado com segurança do trabalho?
- 28- Existe rodízio entre as funções operacionais?
- 29- Como é a qualificação da mão de obra?

RELAÇÃO COM O CLIENTE

- 30 – É realizado algum tipo de avaliação do nível de satisfação dos serviços? Se sim, qual e com que frequência?
- 31- Qual o principal objetivo do cliente ao contratar um serviço?
- 32 – A empresa possui algum projeto de responsabilidade social? Se sim qual?
- 33 - A empresa possui algum projeto de sustentabilidade e cuidados com o meio ambiente? Se sim qual?
- 33- Que tipo de serviço o cliente exige?
- 34 – O cliente está preocupado com qualidade no serviço?