

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

BRUNO THOMAZINI PAVANELLO DE LIMA

**DIAGNÓSTICO ACERCA DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E
GERENCIAMENTO NO SETOR DE FAST-FOOD EM FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS, SC.

2011

BRUNO THOMAZINI PAVANELLO DE LIMA

**DIAGNÓSTICO ACERCA DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E
GERENCIAMENTO NO SETOR DE FAST-FOOD EM FLORIANÓPOLIS**

Monografia submetida ao Curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito obrigatório para a
obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

FLORIANÓPOLIS, SC.

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 ao aluno Bruno Thomazini Pavanello de Lima na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Francisco Gelinski Neto

Alessandro Vicente Custódio

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais, José Roberto Lima e Josefina Pavanello, por todo amor incondicional a mim dedicado, pelos seus esforços em me proporcionar a melhor educação possível, pelo exemplo de vida que são e que pretendo seguir e por toda felicidade que me proporcionaram.

Ao meu orientador, Luiz Carlos de Carvalho Júnior, por toda sua dedicação e auxílio a mim despendido para a elaboração deste trabalho, estando ele sempre disposto a esclarecer todas as minhas dúvidas a qualquer tempo, mostrando ser um profissional competente como poucos e um ser humano de extrema generosidade.

Aos muitos amigos que fiz na universidade pela ajuda na elaboração desta monografia e pela compreensão de minha ausência em muitas de nossas reuniões.

“Chorar não resolve, falar pouco é uma virtude, aprender a se colocar em primeiro lugar não é egoísmo.”

Charles Chaplin

“Não é a consciência do homem que lhe determina o ser, mas, ao contrário, o seu ser social que lhe determina a consciência”

Karl Marx

RESUMO

Lima, Bruno. Diagnóstico acerca da padronização de processos e gerenciamento no setor de fast-food em Florianópolis. Florianópolis. 2011. 75 p. Monografia do curso de Ciências Econômicas da Faculdade Federal de Santa Catarina, 2011.

O presente trabalho realiza um diagnóstico acerca da padronização de processos e gerenciamento no setor de alimentação fast-food em Florianópolis e no Brasil. O segmento está inserido no setor de alimentação fora do lar, que vem ganhando muita importância em decorrência de mudanças nos hábitos alimentares causadas por alterações no cotidiano das pessoas, que reduziram o tempo disponível para a alimentação. Diante deste cenário, a padronização de processos e gerenciamento tem como objetivo reduzir ou eliminar a variabilidade entre os produtos oferecidos, garantindo uma maior satisfação aos clientes, assim como uma maior segurança no consumo de alimentos. Para atingir os objetivos, foi aplicada uma pesquisa de campo nos restaurantes Fast-Food mais representativos de Florianópolis, sendo oito redes internacionais, cinco redes nacionais, sete redes locais e cinco empresas com apenas uma loja. Os resultados apontam para um maior grau de padronização nas redes internacionais e nacionais, assim como uma maior preocupação com normas de higiene e estocagem e também com a aparência interna e externa das lojas. A pesquisa também indicou que o tempo de treinamento nas grandes redes é bem inferior ao das redes menores e empresas com apenas uma loja, em decorrência de uma maior padronização e simplificação dos processos e produtos. A pesquisa também indicou que existe uma forte relação entre o tempo de existência das empresas e grau de padronização, sendo este bastante dependente do primeiro.

Palavras-chave: Padronização. Qualidade. Alimentação.

SUMÁRIO

1.	PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS E METODOLOGIA	8
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Assimetria de informação	14
2.1.1	Oportunismo no mercado de trabalho	14
2.1.2	O problema da seleção adversa (implicação)	15
2.1.3	Relação agente-principal	16
2.1.4	Sinalização de mercado como forma de amenizar a assimetria de informação	16
2.1.5	Teoria do salário de eficiência	18
2.2	Qualidade e normatização no segmento de alimentação	19
2.2.1	Modelo de qualidade in-line	20
2.2.2	Modelo de qualidade off-line	21
2.2.3	Modelo de qualidade on-line	21
2.2.4	A qualidade no setor de serviços	22
2.3	Padronização no segmento de alimentação fora do lar	25
2.3.1	Padronização e custo de transação	26
2.3.2	As certificações	26
3.	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS E DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR NO BRASIL E EM FLORIANÓPOLIS	28
3.1	Composição do setor de serviços no Brasil	28
3.2	O setor de serviços nas diferentes regiões do Brasil	30
3.3	Composição da remuneração no setor de serviços	32
3.4	Serviços prestados às famílias	33
3.4	Segmento de alimentação fora do lar no Brasil e em Florianópolis	35
3.5.1	Segmento de alimentação no Brasil	35
3.5.2	O mercado de alimentação fora do lar em Florianópolis	38
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	41
4.1	Caracterização do segmento de alimentação fora do lar	41
4.2	Padronização nas empresas de Florianópolis na área de alimentação fora do lar	48
5.	CONCLUSÕES	67
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICE	70

1. PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS E METODOLOGIA

A evolução dos costumes relacionados à alimentação das sociedades humanas pode ser dividida em três principais momentos. Num primeiro, havia a produção para a subsistência própria e da família, algo compatível com uma população predominantemente rural, em que não havia nenhum interesse comercial, ou seja, sem produção excedente. Durante esse mesmo período, e já anunciando o segundo momento, começaram a surgir grandes plantações de alimentos básicos, principalmente de grãos, esta já com finalidade comercial e caracterizada por mão de obra abundante e baixa produtividade.

O desenvolvimento industrial e os progressos técnicos impulsionaram a urbanização, que rompeu o laço entre produtores e consumidores, fazendo surgir uma cadeia produtiva mais complexa, formada por uma gama de intermediários varejistas. A cidade subordinou o campo e criou uma divisão de trabalho no qual o campo deveria fornecer os insumos para os centros urbanos e, em troca, este forneceria produtos industrializados. Criou-se uma relação de dependência entre o meio rural e o urbano. Na medida em que essa indústria se desenvolveu, a produção e o consumo de alimentos processados ganharam força, constituindo o terceiro e atual momento.

O mundo moderno provocou grandes mudanças no estilo de vida das pessoas, incluindo os costumes alimentares, que passaram a envolver uma maior preocupação com a qualidade dos alimentos e uma drástica redução no tempo despendido com as refeições. Dentre essas mudanças, algumas influenciaram diretamente a ampliação do segmento de alimentação “fora do lar”, para atender ao aumento de pessoas que moram sozinhas e acabam condicionadas a consumir refeições prontas. Por outro lado, a entrada da mulher no universo do trabalho, ocupando os espaços antes reservados apenas ao sexo masculino, modificou o cotidiano das famílias e fez com que hábitos mais práticos e dinâmicos fossem adotados no dia a dia, entre eles a alimentação fora de casa.

Nas últimas décadas, o segmento de alimentação fora do lar no Brasil tem apresentado crescimento significativo. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação, em 2008 a cada cinco refeições feitas pelos brasileiros, uma era realizada fora do lar, enquanto na Europa a proporção era de uma a cada três, e nos Estados Unidos metade delas era feita fora de casa. Esses dados comprovam a grande importância do segmento para a economia dos países como um todo.

Outra importante mudança verificada nas sociedades modernas em relação a seus hábitos alimentares diz respeito ao horário de almoço de grande parte da população economicamente ativa. Originariamente um momento de descanso, a pausa para o almoço passou a ser, nas áreas urbanas, uma extensão do escritório. Os colegas de trabalho tendem a se reunir também fora desse ambiente, criando-se assim redes de sociabilidade que se estabelecem no momento da alimentação. Trata-se de um fato positivo para os restaurantes, que investem cada vez mais em ambientes agradáveis que comportem grupos numerosos, um público consumidor bem atraente.

Para compreender a importância do segmento de alimentação, é fundamental contextualizar a sua posição no setor de serviços. De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços não financeiros tem expressiva participação na geração de empregos, valor e renda na economia, com grande contribuição na composição do Produto Interno Bruto. Conforme a pesquisa, em 2007 havia no Brasil mais de um milhão de empresas que atuavam no setor, gerando uma receita operacional líquida de R\$ 580,6 bilhões, R\$ 326,2 bilhões de valor adicionado e R\$ 106,8 bilhões em salários.

A mesma pesquisa apontou que, entre 2003 e 2007, o número de pessoas ocupadas no segmento de alimentação passou de 948,856 mil para 1,204 milhão, porém houve uma redução relativa na participação dentro do setor de serviços não financeiros, de 14,9% para 13,8 % – explicada pelo crescimento de outros segmentos do setor de serviços, como o de hotelaria. No mesmo período também ocorreu uma redução no salário médio, de 1,5 salário-mínimo para 1,4, o salário médio mais baixo em relação aos outros segmentos do setor de serviços.

O segmento de alimentação está inserido nos serviços prestados às famílias e é predominantemente composto por empresas de pequeno e médio porte destinadas ao consumidor final. Segundo dados do IBGE, em 2007, 69,5% (227.428) das empresas pertencentes ao grupo dos serviços prestados às famílias estavam inseridas no segmento de serviços de alimentação e geraram R\$ 34,5 bilhões em receita operacional líquida, empregaram 1,2 milhão de trabalhadores e pagaram R\$ 8,2 bilhões em salários. O número médio de pessoas ocupadas em cada empresa do ramo foi de cinco em 2007.

Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), que engloba lanchonetes, atualmente o setor é responsável por 2,4% do PIB brasileiro. A mesma

associação indica ainda que os brasileiros gastam em média 26% de seu orçamento reservado para a alimentação em refeições prontas nos restaurantes e lanchonetes.

Ainda de acordo com alguns dados do IBGE, é possível mensurar a representatividade que o setor de alimentos tem no Estado de Santa Catarina: em 2007, o número de empresas no segmento de restaurantes e outros serviços de alimentos era de 14.405. Havia 52.278 trabalhadores no setor e os salários e outras remunerações ultrapassavam os R\$ 25 milhões. Se dividirmos o volume total de salários pelo número de trabalhadores, podemos observar que o salário médio mensal era o mesmo que a média nacional, de 1,5 salário-mínimo, um resultado muito ruim se considerarmos a média de salários em outros setores, como no setor de transportes, em que a média em 2006 foi de 2,9 salários mínimos.

Perante o grande crescimento de que o segmento vem se beneficiando, deve-se direcionar uma atenção especial para a questão da qualidade dos alimentos, que hoje em dia é motivo de grande preocupação por parte dos consumidores. O cliente geralmente possui menor conhecimento sobre os produtos do que quem o comercializa, fato que decorre da rápida industrialização, acelerado crescimento das empresas, variedade de fornecedores, falta de informação, falta de tempo que os consumidores têm, entre outros fatores.

Diante dessa complexidade, o tema segurança alimentar ganha espaço, pois está relacionado com variáveis que fogem ao controle do consumidor, podendo haver prejuízos à saúde do consumidor. Esses perigos podem estar presentes em qualquer etapa da cadeia alimentar, sendo fundamental o total controle ao longo desta por meio dos esforços de todos os agentes, como os produtores de alimentos para os animais e produtores primários, assim como os beneficiadores, passando pelos responsáveis pelo transporte e armazenagem até os pontos de venda.

Garantir a qualidade dos alimentos é interesse de diversos agentes econômicos pertencentes ao ambiente institucional do setor, que podem ser órgãos do setor público, como a Vigilância Sanitária e a Secretaria de Estado da Saúde, presentes em quase todos os municípios brasileiros, como também os consumidores e organizações não governamentais.

A Vigilância Sanitária tem como atribuições e competências garantir o cumprimento dos padrões relacionados à Arquitetura e Engenharia¹, através de fiscalizações periódicas que

¹ Padrões determinados por órgãos públicos que estabelecem as especificações dos locais onde se manipulam alimento. Essas normas definem locais específicos para produtos de limpeza, local para higienização das mãos, necessidade de um piso liso e claro para o estabelecimento, entre outras exigências.

são feitas anualmente ou quando ocorre alguma denúncia, e também quando é preciso aprovar um novo projeto ou alteração de projeto.

Por ser um órgão governamental que regulamenta os estabelecimentos em geral, não assegura que as necessidades nutricionais dos indivíduos sejam atendidas, o que viabiliza a ação das ONGs que se especializam nas necessidades individuais. A participação das ONGs está diretamente articulada com os consumidores, que procuram se informar em casos mais específicos, como é o caso do Instituto Girassol, que beneficia pessoas com necessidades especiais, como aquelas que possuem alergia ao leite de vaca, galactosemia, entre outras alergias alimentares.

Muitas vezes essas ONGs também auxiliam os consumidores que buscam por produtos mais saudáveis, fornecendo informações mais claras e precisas sobre valores nutricionais, assim como sobre a presença de componentes ainda não totalmente seguros, como nos alimentos transgênicos.

Essas necessidades particulares são resultado do acúmulo de informações e do avanço das pesquisas na área da saúde, e evidenciam a importância da assimetria de informações. Ou seja, os consumidores sabem pouco sobre os produtos que estão consumindo e elementos como padronização, certificação, rastreamento, marca e rotulagem são ferramentas fundamentais para conquistar sua confiança e contribuir para sua saúde.

A padronização dos produtos e processos tem como objetivo reduzir a variação entre os produtos produzidos, ou seja, os produtos devem atender às expectativas dos consumidores de forma regular através de uma boa qualidade e com o menor custo possível. Os mecanismos de padronização muitas vezes são fundamentais para uma empresa se manter competitiva no mercado, já que afeta os custos de produção, os prazos de entrega e a satisfação do cliente.

Geralmente, as empresas que buscam um alto grau de padronização procuram estar de acordo com algum “manual de normatização”, como o ISO, que é um modelo de padronização reconhecido. Esse certificado foi criado pela Organização Mundial de Normalização e tem como objetivo promover a normalização de serviços e produtos a fim de garantir uma constante melhora na qualidade dos produtos. Para isso, a empresa deve cumprir as seguintes exigências: padronizar todos os processos relacionados diretamente com o produto final, monitorar e quantificar os processos de fabricação para assegurar a qualidade, examinar com atenção a qualidade e adotar medidas corretivas quando necessário.

Todas essas medidas apenas terão efeito caso o consumidor consiga assimilar a marca a um padrão elevado de qualidade. Esse tipo de informação é cada vez mais presente nas propagandas das empresas, assim como nas informações contidas nos rótulos (quantidade de calorias, se o produto contém glúten etc.).

Diante do exposto, esta pesquisa pretende verificar como se desenvolve a padronização no segmento de alimentação na cidade de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina.

OBJETIVO GERAL

Realizar um diagnóstico acerca da padronização de processos e gerenciamento no setor de *fast food* em Florianópolis, Santa Catarina.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterização do setor de alimentação fora do lar em Florianópolis.
- Identificar a situação atual das empresas do setor quanto ao nível de padronização de processos e produtos.

METODOLOGIA

Para classificar o setor da economia que este trabalho aborda, será usada a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), adotada pelo Sistema Estatístico Nacional e pela Administração Pública para produção de estatísticas e identificação econômica.

A CNAE passou por alterações que acabaram por agregar e desagregar alguns códigos, passando a se denominar CNAE 1.0. Essas alterações foram introduzidas a partir do PAS 2003 e promoveram a segmentação do setor de serviços, facilitando as análises, pois ao se padronizar e segmentar a classificação, torna-se mais fácil a comparabilidade entre segmentos da economia nacional e internacional.

O serviço de alimentação, que é o objeto do presente trabalho, faz parte da seção de Alojamentos e Alimentação, pertencente ao setor de serviços prestados às famílias, e tem como característica a produção de refeições para consumo imediato, com ou sem serviço de

mesa. É importante ter claro que não comporta o preparo de alimentos para consumo futuro, como ocorre nas indústrias de transformação.

O segmento tratado por este trabalho pertence ao grupo de restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas, que compreende:

- Vender e servir alimentos preparados, acompanhados ou não de bebidas alcoólicas, ao público em geral, com serviço de mesa.
- Vender e servir bebidas alcoólicas, acompanhados ou não de serviços de alimentação, com o sem entretenimento, com serviço de mesa, ao público em geral.

É importante salientar que não fazem parte desta seção vendedores ambulantes, como *trailers*. Podemos citar como exemplo desta seção lanchonetes, *fast foods*, pastelarias, *self-service*, casas de suco, botequins e similares.

Após caracterizar e situar o setor de alimentação, o presente trabalho buscará expor dados para, finalmente, abordar as características do setor na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. A abordagem do setor de alimentação fora do lar em Florianópolis será feita por intermédio de uma pesquisa realizada em empresas de alimentação fora do lar, sendo oito redes internacionais, cinco redes nacionais, sete redes locais e cinco empresas com apenas uma loja.

As empresas que contemplam a amostra foram escolhidas por sua maior representatividade no mercado de alimentação fora do lar em Florianópolis, o que permitiu uma análise confiável da realidade do segmento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Assimetria de informação

O conceito de assimetria de informação foi elaborado na década de 1970 pelos economistas George Akerlof, Michael Spence e Joseph Stiglitz. Akerlof elaborou sua teoria utilizando como referência o mercado de carros usados, no que ficou reconhecido como “A landmark study on the role of asymmetric information in the market for ‘lemon’ used cars”. Por esse estudo, que será discutido a seguir, os três economistas receberam o Prêmio de Ciências Econômicas em Memória de Alfred Nobel de 2001.

Essa nova teoria rompeu com o paradigma usual da época, alterando teorias bem estabelecidas que apontavam para a “perfeição e a funcionalidade” dos mercados. A teoria da “assimetria de informação” permitiu explicar as ineficiências de mercado por meio das inúmeras incertezas a este associadas.

A assimetria de informação ocorre quando uma das partes envolvidas em uma transação tem maiores conhecimentos acerca do produto em negociação do que a outra. Isso ocorre porque os ambientes em que as transações são realizadas têm alta complexidade, ou seja, não são previsíveis, e os indivíduos envolvidos têm racionalidade limitada, pois possuem limitações para acumular, processar e transmitir informações. Essas características, somadas à incerteza, podem resultar em atitudes oportunistas por uma das partes envolvidas na transação ou acarretar custos inicialmente desconhecido para os envolvidos.

Racionalidade limitada, complexidade e incerteza têm como consequência gerarem assimetrias de informação. Assimetrias de informação nada mais são do que diferenças nas informações que as partes envolvidas em uma transação possuem, particularmente quando essa diferença afeta o resultado final da transação (HASENCLEVER; KUPFER, 2002, p. 270).

2.1.1 Oportunismo no mercado de trabalho

Assim como o vendedor normalmente tem maiores conhecimentos sobre o produto do que o comprador, os trabalhadores têm maior conhecimento sobre seu potencial do que seus empregadores. Este cenário torna-se propício a problemas na transação, como o oportunismo, que também pode ser considerado uma implicação da assimetria de informação. Como medidas para evitar o oportunismo e custos excedentes de transação, foram desenvolvidos diversos mecanismos de monitoramento e normatizações, como seguros, contratos,

certificados e garantias, reduzindo o problema de assimetria de informação. Esses mecanismos serão discutidos com mais detalhes a seguir.

2.1.2 O problema da seleção adversa (implicação)

Outro tipo de possível implicação resultante da informação assimétrica, chamada de “seleção adversa” e que normalmente ocorre no mercado de bens usados, foi o objeto de estudo do economista Akerlof, mais especificamente no mercado de carros usados. Nesse mercado, o comprador nunca tem os mesmos conhecimentos sobre o produto do que o vendedor, o que deprecia os carros de melhor qualidade, por não ser possível comprovar sua qualidade. Isso acaba aumentando o valor de carros de baixa qualidade, assim como sua quantidade comercializada, até atingir um novo ponto de equilíbrio na oferta e demanda muito superior à demanda de carros de alta qualidade. Esse processo se repete até que carros de baixa qualidade e os de alta qualidade sejam vendidos pelo mesmo preço, porém em menor proporção.

O mercado pode alcançar equilíbrio com um preço que inclua pelo menos alguma quantidade de automóveis de alta qualidade. Entretanto, a fração dos automóveis de alta qualidade será menor do que se os consumidores fossem capazes de identificar sua qualidade antes de efetuar a aquisição (PINDYCK; RUBINFELD, 2002, p. 604).

Esse ciclo que ocorre devido à falta de informações confiáveis sobre o produto constitui uma falha de mercado, chamada de seleção adversa. “A seleção adversa surge quando produtos de qualidades distintas são vendidos pelo mesmo preço” (PINDYCK; RUBINFELD, 2002, p. 604). Os principais resultados dessa falha são o incentivo ao comércio de produtos de baixa qualidade e a saída dos produtos de alta qualidade, causando um desequilíbrio de mercado.

O mesmo ocorre no mercado de crédito, já que é muito difícil as empresas distinguirem o bom pagador do mau pagador, o que aumenta a taxa de juros para todos os envolvidos, como ocorre no mercado de cartões de crédito, no qual administradoras e bancos

[...] devem cobrar a mesma taxa de juros a todos devedores. Isto acaba atraindo mais devedores de baixa qualidade, exigindo uma elevação da taxa de juros e um aumento ainda maior no número de devedores de baixa qualidade, o que mais uma vez força um aumento na taxa de juros e assim por diante (PINDYCK; RUBINFELD, 2002, p. 605).

Esse desequilíbrio de mercado é amenizado por meio de organizações como o Serasa e o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), que buscam incentivar o bom funcionamento do mercado pela retaliação aos maus pagadores, extinguindo-lhes o crédito e acionando os meios legais de cobrança, que podem envolver até a penhora dos bens do devedor.

2.1.3 Relação agente-principal

A relação agente-principal, pode causar outro problema de assimetria de informação e que constitui a dificuldade que os proprietários têm de acompanhar o que seus administradores e funcionários estão fazendo pela empresa. Isso ocorre porque muitas vezes o objetivo dos funcionários e administradores diverge daquele do proprietário, que normalmente é a maximização dos lucros.

Os administradores, por exemplo, podem ter como prioridade o crescimento do faturamento da empresa, que muitas vezes significa maiores gastos e menores lucros. Uma forma de se combater esse problema pode ser a distribuição de lucros entre os administradores. Essa mesma política de bonificação pode ser aplicada aos funcionários de uma pequena empresa, tanto para incentivar a produtividade como para garantir a qualidade.

2.1.4 Sinalização de mercado como forma de amenizar a assimetria de informação

Os mesmos problemas de falta de informações seguras ocorrem no mercado de restaurantes, no qual os clientes têm grande dificuldade de obter informações seguras sobre o produto que irão consumir. Assim, a reputação e a padronização desses estabelecimentos passam a ser um pré-requisito fundamental para se manterem no mercado. A reputação poderá ser conquistada ao longo do tempo, na medida em que o estabelecimento satisfaz seus clientes frequentemente e as reclamações a respeito de seus serviços são raras. A padronização, por sua vez, é um mecanismo muito usado nas redes de franquias, como no McDonald's, com o intuito de normatizar todos os processos na empresa a fim de se atingir uma variação entre os produtos próxima de zero, ou seja, produtos com o mínimo de falhas. Este assunto será detalhado ao longo do trabalho.

Tanto a padronização como a reputação de uma empresa têm relação direta com a sinalização de mercado. A primeira somente terá efeito caso sejam sinalizados ao mercado seus prováveis benefícios, e a segunda já pode ser considerada uma forma de sinalização:

O conceito de sinalização de mercado foi originalmente desenvolvido por Michael Spence, que mostrou que, em alguns mercados, os vendedores enviam sinais aos compradores, transmitindo informações a respeito da qualidade de um determinado produto (PINDYCK; RUBINFELD, 2002, p. 608).

Esse tipo de sinalização pode ser facilmente detectado no mercado de trabalho, onde os trabalhadores procuram “sinalizar” o seu potencial para determinada empresa ao procurar emprego através de seu histórico de educação e profissionalização, isto é, se possui, por exemplo, nível superior, cursos de aperfeiçoamento, entre outros, indicando isso no seu currículo e ao ser entrevistado pelo empregador.

A sinalização também pode ter grande importância no mercado de carros usados, pois o veículo poderá ser valorizado caso o proprietário comprove, por meio de notas fiscais, que manteve uma rigorosa manutenção em oficinas autorizadas, que o óleo lubrificante usado foi o especificado no manual e que foi trocado constantemente.

No ramo de alimentos, essa sinalização pode ser feita através da divulgação dos fornecedores, quando estes possuem uma boa reputação, já que assim essa reputação acaba sendo transmitida ao longo da cadeia produtiva, valorizando a qualidade do produto final sem representar grande custo à empresa que está no final da cadeia produtiva.

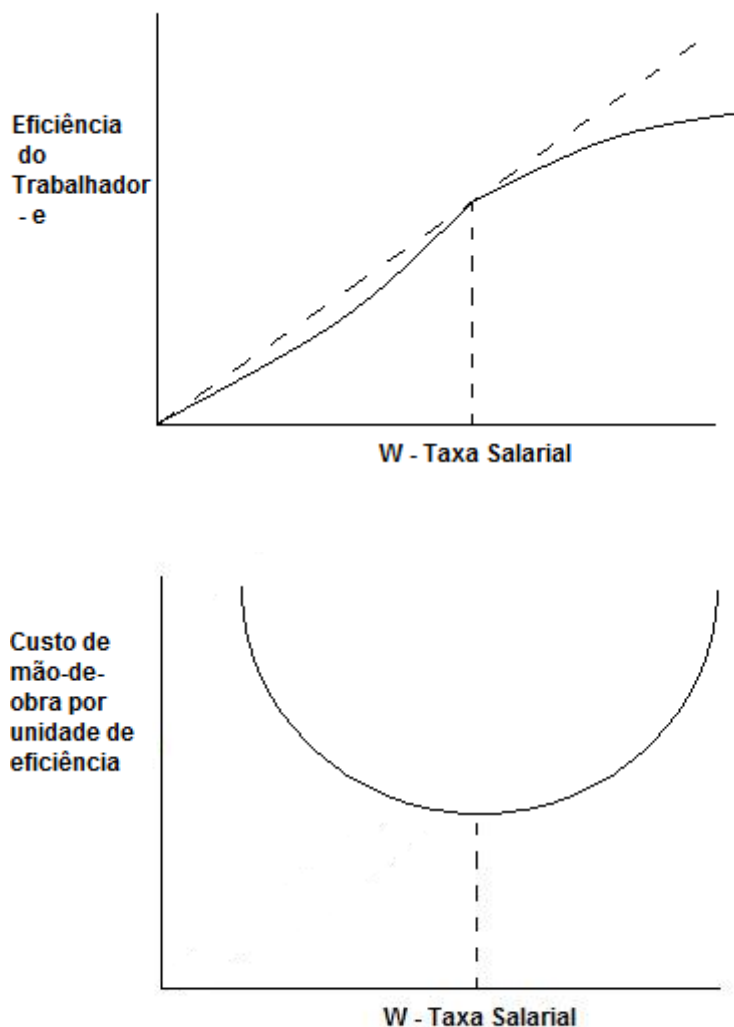
Um meio de sinalização bastante eficaz é realizado por meio de certificados ou garantias, mais comum entre bens duráveis, como automóveis e eletrônicos. É um tipo de sinalização pouco complexo e com bons resultados para o produtor e para o consumidor, já que este, ao adquirir o bem, recebe um termo de garantia formal – normalmente mensurado em anos ou quilometragem, no caso de automóveis – que o isenta de qualquer gasto caso o produto apresente defeito.

Hoje as montadoras usam a garantia como diferencial competitivo, já que ao sinalizar uma garantia mais abrangente e mais duradoura, sinaliza também que seu produto tem uma qualidade superior em relação aos seus concorrentes. “Os certificados e as garantias sinalizam de forma eficaz a qualidade de um produto, já que uma garantia ampla é mais dispendiosa para o fabricante de itens de baixa qualidade do que para o fabricante de itens de alta qualidade” (PINDYCK; RUBINFELD, 2002, p. 612).

2.1.5 Teoria do salário de eficiência

Outra maneira de contornar um problema causado por assimetria de informação no mercado de trabalho é proposta pela teoria do salário de eficiência, tendo como um dos principais teóricos Shapiro e Stiglitz (1984). Essa teoria defende que, caso a empresa remunere o empregado a um preço de mercado, ou seja, com um nível salarial comum entre os concorrentes, o trabalhador estaria sendo estimulado a “enrolar” no trabalho, ou seja, não trabalhar conforme a empresa determina, pois caso seu comportamento seja “descoberto” e o trabalhador demitido, encontrará facilmente outro emprego com a mesma remuneração. O gráfico a seguir expõe até qual nível salarial a eficiência do trabalho deve aumentar.

Gráfico 1 – Relação entre aumento de salário e eficiência



O nível salarial deve permanecer na parcela entre a remuneração zero e W , pois a partir daí verificamos um aumento do custo da mão de obra em relação à sua eficiência. É dentro dessa faixa que se dará o salário eficiência, mais atraente para o empregador e para o empregado na medida em que se aproxima do cruzamento entre a linha contínua e a pontilhada. Da mesma forma que representa um aumento na remuneração para o trabalhador, também representa uma redução de custo para a empresa devido ao aumento da produtividade, ou seja, o trabalhador produzirá relativamente mais por unidade de salário.

Logo, o salário eficiência corresponderia a um nível de remuneração acima do mercado, fazendo com que uma demissão represente também uma redução no padrão de consumo do trabalhador, pois seu salário voltaria ao nível de mercado. Isso constitui um forte incentivo para o empregado aumentar a produtividade e a qualidade de seu trabalho a fim de manter-se no cargo.

No segmento de alimentação fora do lar, a teoria do salário de eficiência se aplica de uma maneira um pouco distinta, pois muitas vezes não é de interesse dos proprietários das empresas varejistas de alimentos remunerarem seus empregados acima da média do mercado. Nesse segmento, há uma baixa qualificação da mão de obra, o que permite a fácil substituição desses trabalhadores. Com isso, acaba sendo mais lucrativo manter a alta rotatividade de empregados e os baixos salários.

Essa característica do segmento eleva ainda mais a importância de se adotarem medidas de visam à normatização e à padronização de processos e produtos, assunto que será tratado a seguir.

2.2. Qualidade e normatização no segmento de alimentos

Em um passado recente, as empresas brasileiras se preocupavam apenas com o aumento das vendas, com a maximização do volume de produção, o investimento em qualidade de projeto e o aperfeiçoamento das estratégias de marketing. Esse tipo de administração era pertinente a um mercado interno em plena expansão, no qual havia pouca ou nenhuma concorrência e ainda em fase de formação.

A realidade hoje é outra: os mercados se tornaram globalizados e mais dinâmicos, os consumidores têm uma grande variedade de produtos substitutos entre si, sendo necessária a produção de acordo com a demanda, assim como investimentos em qualidade, aumento da produtividade, tecnologia, design, inovação, logística, entre outros, para que as empresas se

mantenham competitivas no mercado. Para viabilizar esse novo modelo de gestão no cenário nacional, foram adotadas novas práticas de gerenciamento, que segundo Paladini (1997, p. 15) envolve três pontos-chave:

- Empreendimentos de esforços organizados, administrados e permanentes.
- Harmonização entre custos, preços e volume de produção.
- Definir e manter alto padrão de qualidade.

A questão da qualidade se coloca como fundamental para qualquer empresa, obrigando-a a adotar um modelo rigoroso de controle de qualidade. A qualidade pode ser definida como “adequação ao uso” (JURAN, 1990 apud PALADINI, 1997, p. 16) ou, segundo Albrecht (1994), como a capacidade que uma experiência ou outro fator tenha de satisfazer uma necessidade, solucionar um problema ou resultar em benefícios a alguém, ou seja, um serviço com qualidade ocorre quando proporciona satisfação ao cliente.

A qualidade, definida como adequação ao uso, para ser aplicada mais eficazmente nas empresas pode ser dividida de acordo com o ambiente onde a qualidade é produzida, que são: in-line, on-line e off-line.

2.2.1 Modelo de qualidade in-line

O modelo da qualidade in-line é baseado na busca pela qualidade no processo produtivo, minimizando as possibilidades de defeitos no produto. Por isso o modelo trabalha a prevenção de defeitos e sua correção. O defeito deve ser caracterizado pela “falta de conformidade que se observa em um produto quando determinada característica de qualidade é comparada a suas especificações” (PALADINI, 1997, p. 18).

A eliminação dos defeitos depende das estratégias de operação, dos métodos de trabalho, dos materiais utilizados e dos equipamentos disponíveis. Quando todos esses pontos favorecem a eliminação dos defeitos, também acabam reduzindo o desperdício, minimizando horas extras, reduzindo o retrabalho, ou seja, a eficiência do trabalho é ampliada ao se reduzirem os custos.

Segundo Paladini (1997, p. 100), esse modelo apresenta duas restrições importantes: propõe-se a reduzir a zero as imperfeições nos produtos, mas não garante um produto apropriado ao cliente; e prioriza uma atividade da empresa, a produção em si, no entanto pode

negligenciar outras áreas de igual ou maior importância para o seu sucesso, como a área de vendas ou a de marketing.

2.2.2 Modelo de qualidade off-line

O modelo de qualidade off-line desenvolve-se na “ação do pessoal que não atua precisamente no processo produtivo, mas dá suporte a ele, ou seja, desenvolve funções indiretas” (PALADINI, 1997, p. 19). Como exemplo podemos citar os setores responsáveis pela compra de insumos ou a área de vendas.

Esse modelo ganhou força a partir do conceito de “Controle de Qualidade Total”, formulado por Armand Vallin Feigenbaum nos anos 1960, que coloca qualquer área ou atividade da empresa como parte integrante de um sistema de interações, podendo contribuir para o produto final.

2.2.3 Modelo de qualidade on-line

Por último, temos o modelo de qualidade on-line, que funciona basicamente como um elo direto entre a empresa e seus clientes, possibilitando que a empresa esteja sensível a alterações nas preferências de seus clientes e tomem as medidas necessárias para uma readequação.

Pode-se definir este modelo como o esforço feito pelas empresas para captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, e repassá-las ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade do mercado (PALADINI, 1997, p. 20).

O modelo conecta a questão da qualidade aos Sistemas Flexíveis de Manufatura ao Sistema de Informação, ou seja, a empresa deve possuir um processo produtivo flexível, no qual as mudanças não resultem em altos custos, e ter uma eficiente ligação com o mercado que detecte qualquer alteração de preferência ou que visualize novas oportunidades ou novos mercados, entre outros fatores.

Esse modelo de qualidade está atrelado ao conceito de qualidade de projeto, que é elaborado antes mesmo de o produto existir. Ele deve determinar como o produto deverá ser e também como ele será produzido, ou seja, suas especificações. Podemos dizer que funciona

como um alicerce, entretanto sempre atento às movimentações do mercado, para sempre atualizar a produção e não perder mercado.

O modelo da qualidade on-line, assim, opera primeiro com a qualidade de projeto do produto; a seguir, em função das alterações observadas no mercado, o processo produtivo é realimentado com as informações referentes às mudanças que a qualidade de projeto deve portar para ajustar-se à realidade de mercado. A flexibilidade do processo está relacionada com a qualidade de conformação que a empresa possui em face das alterações de projeto determinadas pelo mercado (PALADINI, 1997, p. 21).

2.2.4 A qualidade no setor de serviços

Para nos aproximarmos ao tema do trabalho, veremos como a questão da qualidade influi no setor de serviços. Mas, primeiramente, devem-se identificar quais são as categorias de bens. De acordo com Paladini (1997), existem três categorias de bens:

- *Bens tangíveis*: são os produtos em sua forma concreta, como um sapato ou um automóvel, existindo pouca interação com os clientes.
- *Serviços*: englobam os produtos intangíveis representados por ações realizadas por terceiros em atendimento ou solicitações de atividade a executar e com grande interação com os clientes.
- *Métodos*: referem-se a procedimentos lógicos desenvolvidos por terceiros ou informações por eles formatadas com grande interação com os clientes.

Outra importante característica dos serviços é a inseparabilidade, pois não podem ser produzidos e estocados para uso posterior – eles devem ser produzidos e vendidos na mesma hora em que o comprador e o vendedor negociam, por esse motivo é preciso uma capacidade de prestação de serviço antecipada.

Os restaurantes e lanchonetes, ambos prestadores de serviço, enquadram-se como híbridos, pois há uma parte tangível do produto – no caso, a refeição que é preparada no local – e também a parte intangível, que envolve todas as atividades realizadas no “salão” de um restaurante, como a venda, atendimento etc.

Existe também uma enorme dificuldade de homogeneização do serviço, muitas vezes causada pela assimetria de informação, sendo necessários grandes investimentos em treinamento para homogeneizar uma equipe, desenvolver habilidades e conhecimentos para amenizar os efeitos relativos à intangibilidade. Essas medidas buscam padronizar o serviço,

assunto que será tratado neste trabalho mais detalhadamente, e conseqüentemente aumentar a satisfação do consumidor.

A satisfação do cliente somente ocorrerá quando os resultados superarem as expectativas desses consumidores. Por outro lado, essas expectativas podem ter mais de uma interpretação, pois muitas vezes a percepção do cliente é difícil de ser identificada e, ainda, sofre constantes mudanças.

Podemos dizer que “os principais aspectos físicos da percepção podem ser: similaridade, proximidade e continuidade” (LAS CASAS, 1997, p. 17). O primeiro aspecto pode ocorrer quando, por exemplo, um indivíduo tiver problemas de saúde porque comeu um cachorro-quente em uma lanchonete especializada; ele provavelmente evitará comer de novo o produto em qualquer outra lanchonete especializada, prejudicando o segmento.

A proximidade se dá quando um consumidor fica insatisfeito devido a um fator pontual e passa a generalizá-lo. Isso pode ocorrer quando uma pessoa fica insatisfeita ao consumir um produto em uma das lojas de determinada rede e acaba evitando todos os outros estabelecimentos da mesma rede, acreditando que não conseguirá obter a satisfação desejada em nenhum deles.

O terceiro aspecto está mais presente em comerciais, fazendo com que os consumidores memorizem certos slogans estrategicamente elaborados para consolidar a marca. Um exemplo é o famoso bordão: “Tomou Doril... a dor sumiu”.

No caso mais específico das empresas prestadoras de serviço, é muito importante que o administrador esteja atento à percepção dos clientes em relação ao serviço prestado. É necessário analisar todos os momentos de contato que ocorreram entre cliente e empresa e fazer um balanço geral para apurar se as expectativas foram atendidas e qual conceito o consumidor formou a respeito da empresa.

Esse processo de análise é também chamado de “momentos da verdade”. Para facilitá-lo, Alexandre Las Casas toma como base os 4 Ps:

- Perfil (ambiente físico)
- Processos
- Pessoas
- Procedimentos

O ambiente agradável ao cliente deve ser adequado em quesitos como conservação, decoração, temperatura, espaço, ventilação, luminosidade, higiene, versatilidade, entre outros.

Os processos devem ser práticos, ou seja, permitirem que o cliente consuma com o mínimo de esforço possível. As pessoas envolvidas devem ser bem treinadas para atender com eficácia, além de usarem uniformes limpos. No que se refere aos procedimentos, inclui-se o funcionamento geral do estabelecimento, que pode ser perfeito ou confuso.

Agradar o cliente em um mercado altamente competitivo no qual estamos inseridos é fundamental para se obter sucesso. Estimativas comprovam que manter um cliente é cinco vezes mais barato do que conquistar um novo. Segundo Las Casas (1997, p. 17), podem-se citar seis motivos para se manter um cliente:

1. *Aumento do porte de compras a longo prazo:* mesmo quando um cliente não tem grande representatividade nas vendas de uma empresa, deve-se cultivá-lo pois este pode se tornar um cliente fundamental.
2. *Venda cruzada de outro produto:* clientes antigos podem vir a comprar outros produtos do portfólio da empresa ou de empresas coligadas.
3. *Espírito de cooperação:* clientes satisfeitos formam a reputação de uma empresa ao indicá-la a terceiros.
4. *Menor custo de serviço:* pode haver economia de escala ao aumentar as vendas a um determinado cliente.
5. *Menor sensibilidade a preços:* em alguns casos existe a possibilidade de se elevarem os preços, pois os clientes começam a valorizar mais a qualidade do serviço em relação ao preço.
6. *Boa fonte de ideias e produtos:* com o relacionamento comercial entre as partes, ocorrem trocas de informação que viabilizam o aperfeiçoamento dos produtos.

Podemos então afirmar que a qualidade de um produto ou serviço ofertado por uma determinada empresa reflete a sua capacidade organizacional, entre todos os agentes presentes no ambiente corporativo, e suas competências para interpretar corretamente e satisfazer as necessidades dos clientes. Isso envolve o aperfeiçoamento da interação entre os trabalhadores de uma mesma empresa e da interação ao longo de uma cadeia produtiva, processo diretamente dependente das rotinas de trabalho vigentes.

2.3 Padronização no segmento de alimentação fora do lar

A padronização é um dos principais mecanismos para se garantir uma boa percepção dos clientes em relação aos produtos oferecidos e contornar o problema da assimetria de informação. A extinção da variação nos processos e procedimentos vigentes na empresa somente pode ser promovida com o estabelecimento de rotinas de trabalho.

Essas rotinas não devem ser estáticas, mas sim dinâmicas, permitindo o acúmulo de informações que aumentem a eficiência na produção e no fornecimento de produtos e serviços. Esse acúmulo de informações pode ser denominado de aprendizagem, também explicado como “um processo no qual a repetição e a experimentação fazem com que, ao longo do tempo, as tarefas sejam efetuadas de forma mais rápida e melhor e que as novas oportunidades operacionais sejam efetivamente experimentadas” (TIGRE, 2006, p. 60).

Quando uma empresa estabelece uma rotina de trabalho, passa a operar de forma mais autônoma, ou seja, não necessita de uma coordenação hierárquica rígida, já que os trabalhadores têm suas funções bem determinadas e conseguem responder e tomar decisões com mais facilidade e iniciativa. Esse tipo de organização passa a ser pré-requisito na administração de corporações, assim como de empresas de pequeno porte.

Outro mecanismo diretamente relacionado às rotinas de trabalho e determinante para garantir a qualidade de serviços e produto é chamado de Tecnologia Industrial Básica (TIB), que “compreende um conjunto de técnicas e procedimentos orientados para codificar, analisar e normalizar diferentes aspectos de um procedimento ou processo” (TIGRE, 2006, p. 108).

As suas funções principais compreendem a metrologia, a normalização e a avaliação da conformidade e a regulamentação técnica. Para viabilizar a TIB, coloca-se como fundamental o desenvolvimento tecnológico na produção e na gestão, para a adequação às normas e a aquisição das certificações necessárias. Estas são indispensáveis para superar as barreiras técnicas existentes nas transações internacionais, assim como para se estar em conformidade com os regulamentos impostos pelos órgãos regulamentadores no país de origem.

As normas legais são criadas para se garantir a segurança de um produto ou processo ou para viabilizar a interconexão entre sistemas, já que “nem sempre o mercado é o agente mais eficiente para permitir uma maior harmonia entre interesses dos produtores e consumidores” (KUPFER; HASENCLEVER, 2002). Diante disso, surgem as certificações,

que nada mais são do que a comprovação de que um produto ou processo está de acordo com as normas legais, ou seja, está de acordo com os parâmetros físicos e químicos que garantem a segurança e a padronização.

2.3.1 Padronização e custo de transação

Esta teoria, aperfeiçoada por Williamson (1975), defende que quando uma empresa pretende adotar práticas visando à padronização nos processos e produtos, também introduz novos custos, como a contratação de profissionais especializados em criar e organizar sistemas, assim como controlar toda a cadeia de produção, criar contratos mais abrangentes, entre outras medidas.

Os novos custos muitas vezes levam as empresas a adiarem a adoção dessas novas práticas que visam à padronização, mas na medida em que o mercado no qual a empresa atua torna-se mais competitivo, essas práticas se tornam cruciais. Após a introdução de novos processos com vistas à padronização, o que se verifica é uma redução nos custos das transações, que muitas vezes são maiores do que os custos criados pelo novo sistema.

Em uma empresa de porte médio, muitas vezes é bem complicado garantir a qualidade dos produtos e processos através de uma inspeção meramente visual, devido à larga escala de produção interna. Portanto, a implementação de um mecanismo de inspeção “automatizado” através da padronização de processos e produtos torna-se uma eficiente ferramenta de redução de custos.

2.3.2 As certificações

As certificações são necessárias nos casos em que a padronização se torna insuficiente para os consumidores ou produtores. Isso pode ocorrer em situações em que a padronização passa a ser muito complexa, exigindo certificados para sinalizar a existência de determinados padrões, ou quando a padronização relaciona-se a processos ou características de difícil compreensão para os agentes envolvidos. Segundo Nassar (1999), as certificações devem ser elucidadas como a “definição de atributos de um produto, processo ou serviço e a garantia de que eles se enquadram em normas preestabelecidas”.

No caso do mercado de alimentos, as certificações se colocam como necessárias devido à difícil compreensão por parte dos consumidores acerca das características de cada

alimento, pela grande complexidade que isso envolve. Tais certificações quase sempre são criadas e gerenciadas por órgãos públicos, pois um certificado emitido por uma entidade privada poderia ser tendencioso, o que se constituiria em oportunismo informacional.

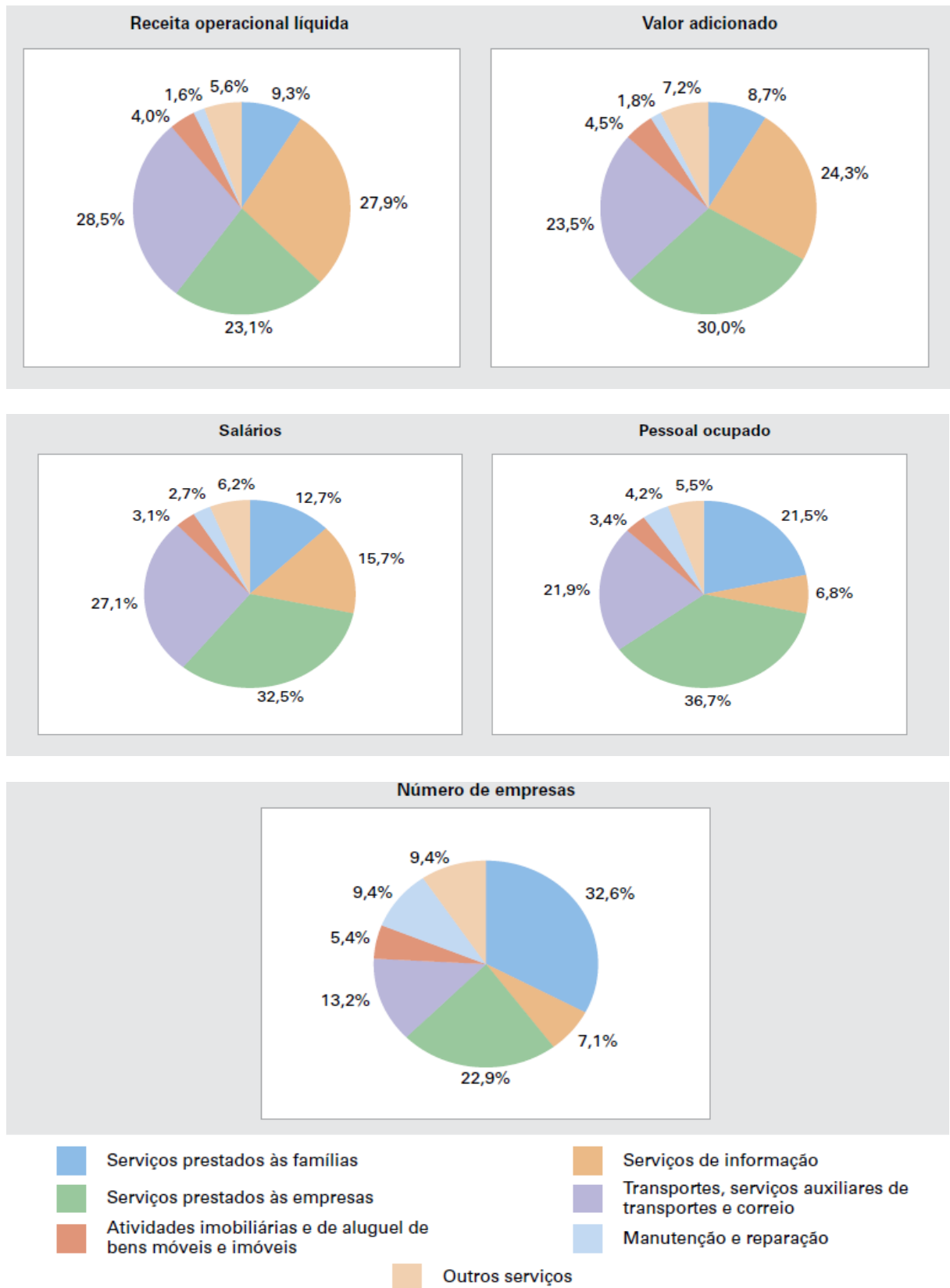
3. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS E DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR NO BRASIL E EM FLORIANÓPOLIS

3.1 Composição do setor de serviços no Brasil

Os dados utilizados no presente trabalho foram obtidos através da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), que hoje é a principal fonte de dados no que se refere a serviços empresariais não financeiros com detalhamentos regionais. É uma ferramenta de pesquisa com extrema importância para o planejamento público e privado, assim como para a comunidade acadêmica e o público em geral.

Em 2007, a PAS chegou à estimativa de que existiam mais de 1 milhão de empresas prestadoras de serviços no Brasil, ocupando mais de 8 milhões de trabalhadores.

Os serviços prestados às famílias se destacam por apresentar maior número de empresas, cerca de 327 mil, 32,6% do total, seguidos pelos serviços prestados às empresas, com participação de 22,9%. Na Figura 1, é possível verificar a participação de cada segmento no setor de serviços quanto à receita operacional líquida, valor adicionado, salários, pessoal ocupado e número de empresas.



Fonte: IBGE (2007).

Figura 1 – Participação dos segmentos de serviços nas principais variáveis dos serviços não financeiros – Brasil – 2007

Como podemos verificar nos gráficos acima, a participação na receita operacional líquida do segmento de Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio foi maior, com R\$ 165,6 bilhões. Outros segmentos que se destacam são o de Serviços de informação, com uma participação de R\$ 162,2 bilhões, e o de Serviços prestados às empresas, com uma parcela de R\$ 133,7 bilhões.

A maior parcela dos salários foi paga pelo segmento de Serviços prestados às empresas, que somou R\$ 35,0 bilhões em remuneração, retiradas e salários, ocupando 3.191 mil pessoas. O setor de transportes vem em segundo lugar, contribuindo com 27,1% da massa salarial, cerca de R\$ 29,0 bilhões, ocupando 1.906 mil pessoas.

Quanto ao valor adicionado, o segmento com maior participação foi o de Serviços prestados às empresas (R\$ 98,0 bilhões), gerando um valor bruto de produção de R\$ 133,9 bilhões. Os Serviços de informação e de Transportes vêm em seguida, com participação de R\$ 79,3 bilhões e R\$ 76,6 bilhões, respectivamente.

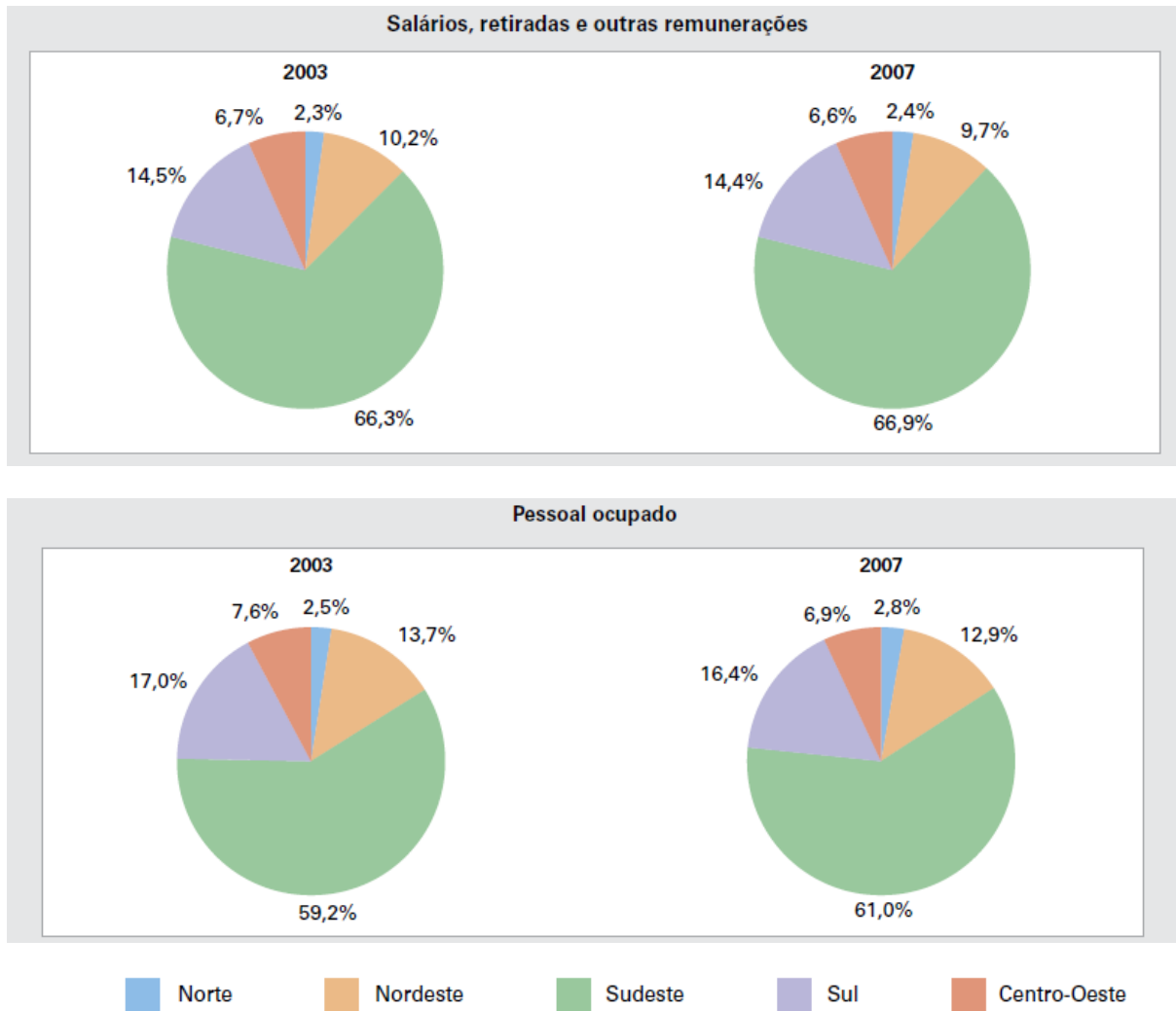
Outro dado que chama a atenção está relacionado aos serviços envolvendo atividades imobiliárias, segmento que tem uma baixa participação quanto ao número de empresas e empregados, 7,1% e 6,8% respectivamente, e desfruta de uma participação na receita operacional líquida e valor adicionado de 27,9% e 24,3%, respectivamente. Esses dados demonstram a grande concentração de mercado em algumas empresas de grande porte.

3.2 O setor de serviços nas diferentes regiões do Brasil

Através dos dados fornecidos pelo PAS de 2007 também podemos analisar as diferentes participações de cada região do país no que se refere os dados sobre o setor de serviços.

Estes indicam que a região Sudeste ainda é a que concentra maior parcela de salários, retiradas e outras remunerações e pessoal ocupado e que não houve grandes alterações nessa composição entre os anos de 2003 e 2007.

Isso ocorre porque a região Sudeste já se consolidou há muito tempo como a capital industrial e financeira do país, que durante sua formação registrou grande movimento migratório em sua direção, movimento que não ocorre com intensidade significativa hoje em dia.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços, 2003/2007.

Figura 2 – Participação das Grandes Regiões nos salários, retiradas e outras remunerações e no pessoal ocupado das empresas de serviços não financeiros – 2003/2007

Os gráficos da Figura 2 demonstram uma grande concentração de pessoal ocupado e remuneração, retiradas e outras remunerações no Sudeste, seguido pelas regiões Sul, Centro-Oeste, Nordeste e Norte.

No que se refere aos Serviços prestados às famílias, a região Sudeste ocupou 57,5% dos trabalhadores em 2003, aumentando para 58,8% em 2007. A região também foi destaque para o montante de remuneração, cerca de 62,8% em 2003 e 61,9% em 2007.

3.3. Composição da remuneração no setor de serviços

Dentre os maiores salários em 2003, destacam-se as atividades nas Agências de notícias e serviços de jornalismo, com 15,4 salários-mínimos, que também possuem a menor participação na massa salarial total. Os Serviços de telecomunicação também se destacam como maiores salários, 14,3 salários-mínimos em 2003.

Por outro lado, entre os anos de 2003 e 2007, verificou-se uma queda relativa no salário médio entre as remunerações mais altas, como no segmento de telecomunicação. Isto pode ser explicado pela elevação do salário-mínimo real, ou seja, um aumento acima da taxa de inflação, que apesar de não representar grandes ganhos em termos absolutos ao trabalhador, acaba por mudar a composição salarial dos trabalhadores situados nas faixas salariais mais baixas, já que esse aumento do salário-mínimo não é repassado aos trabalhadores pertencentes às faixas salariais mais elevadas. Isso indica que mesmo que o setor de alimentação tenha sofrido uma redução no salário-mínimo médio, em termos reais, o trabalhador obteve um pequeno aumento salarial.

Outro dado que comprova o exposto foi a mudança na composição das classes de salário médio mensal, que em 2003 apresentava quatro atividades que pagavam mais de dez salários-mínimos, e em 2007 nenhuma atividade chegava a remunerar a esse patamar. Isso ainda não indica uma redução nos salários mais altos, já que a quantificação está sendo feita em termos de salários-mínimos e este sofreu aumentos durante o período. A Tabela 1 expõe a variação do salário-mínimo médio durante o período.

Tabela 1 – Número de atividades dos serviços não financeiros, segundo as classes de salário médio mensal – Brasil – 2007

Classes de salário médio mensal (salários-mínimos)	Número de atividades de serviços não financeiros	
	2003	2007
De 1,0 a 1,5	1	5
Mais de 1,5 a 2,0	6	5
Mais de 2,0 a 3,0	9	9
Mais de 3,0 a 5,0	3	3
Mais de 5,0 a 8,0	6	5
Mais de 8,0 a 10,0	1	3
Mais de 10,0	4	-

Fonte: IBGE.

Através da Tabela 1 podemos verificar que durante o período ocorreu uma redução da diferença entre o maior e menor salário no setor de serviços, que em 2003 era de dez vezes e passou em 2007 para seis vezes.

3.4. Serviços prestados às famílias

Nos Serviços prestados às famílias, é bastante clara a predominância de pequenas e médias empresas, que atuam em atividades voltadas ao consumidor final, quase sempre situadas em espaços urbanos e que atendem às mais diversas necessidades das pessoas.

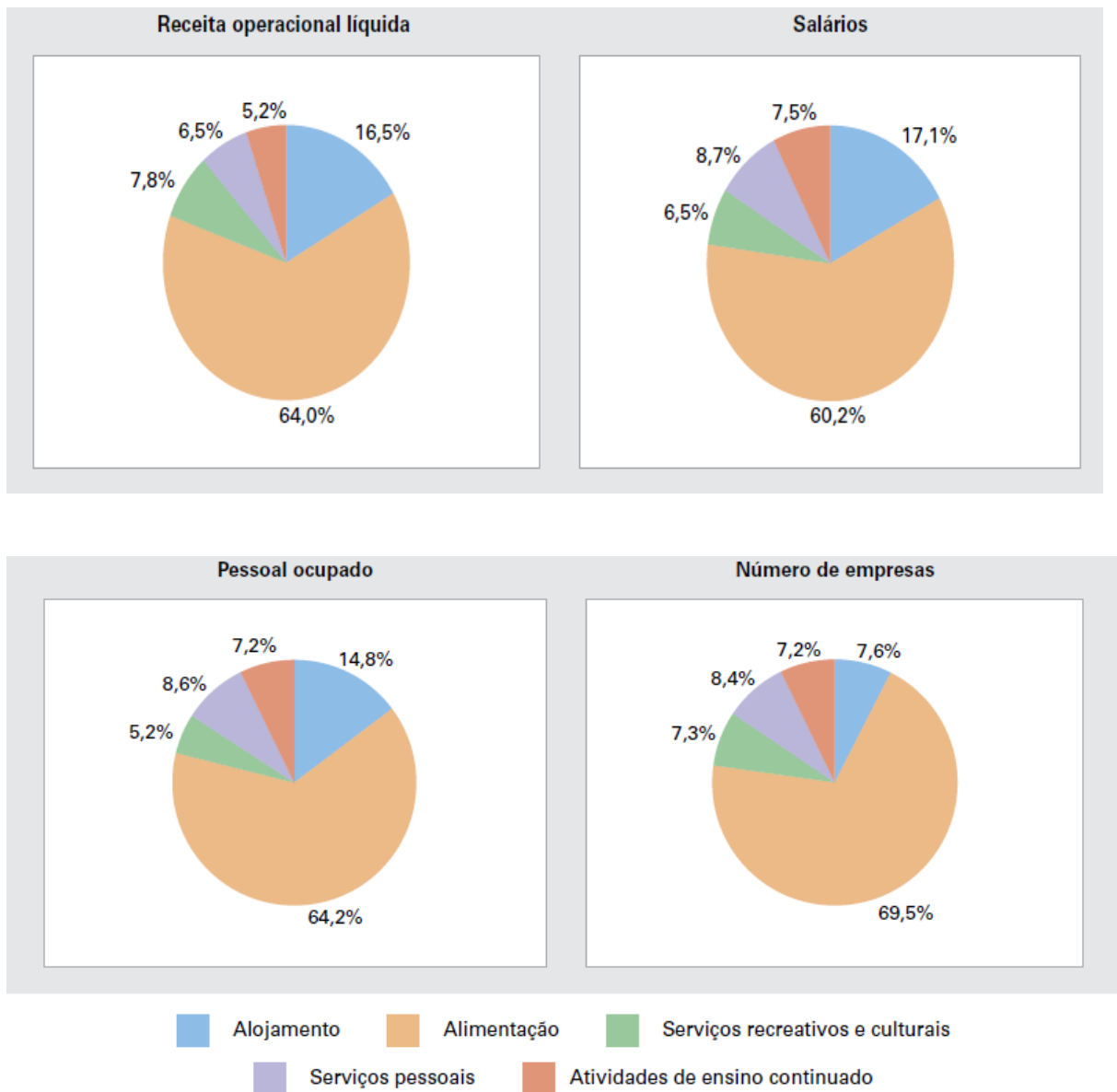
Sua importância para a sociedade vem aumentando na medida em que a urbanização vai se tornando uma realidade de quase todas as cidades brasileiras, provocando acentuadas mudanças nos hábitos de consumo das pessoas, o que demanda do setor prestador de serviços uma maior variedade e quantidade de serviços prestados.

Além disso, devemos chamar a atenção ao fato de que esse é um dos segmentos mais importantes na geração de postos de trabalho. Também, por se tratar de um segmento com um grande número de empresas, acaba sendo uma importante fonte de renda para uma numerosa gama de proprietários. Os dados referentes à distribuição de lucros e pró-labore estão expostos no próximo capítulo, que trata especificamente do segmento de alimentação.

Dentre os serviços prestados às famílias, destacam-se os serviços de alimentação, representando a maior parcela de salários, pessoal ocupado e número de empresas. Isso é comprovado pelos números fornecidos pelo IBGE, que mostram que 69,5% das empresas prestadoras de serviços às famílias pertencem ao segmento de alimentação e geraram em 2007 R\$ 34,5 bilhões em receita operacional líquida, ocupando 62,4 % dos assalariados.

Por outro lado, é evidente que predomina para o segmento a baixa remuneração, já que os trabalhadores desse segmento são remunerados com apenas 12,7 % do total da massa salarial do setor de serviços, embora seja o terceiro segmento que mais emprega. O fato pode ser explicado pela baixa produtividade no setor, resultado de uma alta participação em termos de números de empresas e pessoal ocupado e uma baixa participação na receita operacional líquida.

Os próximos gráficos, da Figura 3, demonstram a participação de cada atividade pertencente aos Serviços prestados às famílias quanto à receita operacional líquida, salários, pessoal ocupado e número de empresas.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços 2007.

Figura 3 – Participação das atividades no segmento de serviços prestados às famílias – Brasil – 2007

A Figura 3 segmenta as diversas atividades que compõem os serviços prestados às famílias. Essas atividades são serviços de alojamento, recreativos, pessoais, ensino continuado e alimentação.

Como podemos verificar nos gráficos, o segmento que engloba as atividades de alimentação são as mais expressivas no que se refere a pessoal ocupado, com 64,2% do total

de trabalhadores; também quanto ao número de empresas, com 69,5%; e também na receita operacional líquida e salários, com 64% e 60,2% respectivamente.

A Tabela 2 situa a atividade de serviços de alimentação no setor de Serviços prestados às famílias quanto às remunerações médias.

Tabela 2 – Salário médio no setor de serviços prestados às famílias – Brasil – 2003/2007

Segmento e atividades dos serviços não financeiros	Salário médio (em salários-mínimos)	
	2003	2007
Total	3,2	2,5
Serviços prestados às famílias	1,7	1,5
Serviços de alimentação	1,5	1,4

Fonte: IBGE – Pnad.

Como se pode concluir pela leitura da Tabela 2, a remuneração do segmento caracteriza-se pelos baixos salários, 1,4 salário-mínimo em 2007. Essa característica é resultado de uma mão de obra quase sem qualificação: na maioria dos casos, são pessoas que abandonaram os estudos antes mesmo de terminar o ensino fundamental e, por isso, são facilmente substituídas, esgotando qualquer possibilidade de ascensão salarial significativa.

3.5. Segmento de alimentação fora do lar no Brasil e em Florianópolis

3.5.1 Segmento de alimentação no Brasil

A Tabela 3 expõe dados gerais do segmento de alimentação no Brasil no ano de 2007 e evidenciam a importância que a atividade tem para o país. É um segmento que movimenta um volume de receita operacional bastante significativa.

Tabela 3 – Dados referentes ao segmento de alimentação – Brasil – 2007

Receita operacional líquida (R\$)	R\$ 34,46 bilhões
Valor adicionado (R\$)	R\$ 17 bilhões
Salários, retiradas e outras remunerações (R\$)	R\$ 8,16 bilhões
Pessoal ocupado (unidade)	1,2 milhão
Número de empresas (unidade)	227.428

Fonte: IBGE – PAS (2007).

A Tabela 3 comprova a importância que o segmento tem para a economia, já que 1,2 milhão de trabalhadores representam mais de 64% dos trabalhadores incluídos no setor de Serviços prestados às famílias, que por sua vez representam mais de 20% dos trabalhadores no setor de serviços.

A Tabela 4 expõe dados sobre as remunerações nas atividades de alimentação de acordo com o segmento específico. Os dados são referentes à totalidade de empresas e também às empresas com mais de 20 pessoas ocupadas.

Tabela 4 – Pessoal ocupado, salários, retiradas, pró-labore e outras retiradas em empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas no segmento de alimentação – Brasil – 2007

Atividade	Salários e outras remunerações	Retiradas pró-labore dos proprietários e sócios
	(Em R\$ 1.000)	
Total	6.560.948	1.452.521
Total (empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas)	3.675.743	178.743
Restaurantes e estabelecimentos de bebidas, com serviço completo (com garçons e atendimento em mesa)	1.563.637	117.510
Lanchonetes e similares (atendimento predominantemente em balcão)	730.142	38.907
Serviços de alimentação privativos (cantinas e restaurantes instalados em fábricas, hospitais, universidades, clubes etc.)	23.194	935
Serviços de bufê, fornecimento de refeições congeladas etc.	1.347.160	20.884
Outros serviços de alimentação (quiosques, trailers etc.)	11.610	507

Fonte: IBGE – PAS (2007).

Como podemos verificar, mais da metade das empresas do grupo são empresas de pequeno porte, com menos de 20 empregados. Estas têm grande participação nas retiradas de pró-labore. Também chama a atenção a concentração das duas variáveis nos segmentos de restaurantes, lanchonetes e serviços de bufê.

Dentre as empresas com mais de 20 funcionários, os restaurantes têm uma participação

de 42,5% em salários e outras remunerações; para as lanchonetes e serviços de bufê, a participação é de 19,8% e 36,5%, respectivamente. Verifica-se também que a maior parte das retiradas de pró-labore é referente às empresas com menos de 20 empregados, atingindo mais de 87% do total. As retiradas de pró-labore também se concentram em restaurantes, lanchonetes e serviços de bufê, com 65,7%, 21,7% e 11,6%, respectivamente. Essa concentração pode ser explicada pela atuação direta dos sócios no trabalho cotidiano da empresa, já que se trata de empresas de pequeno e médio porte.

A Tabela 5 apresenta dados sobre a receita operacional líquida, assim como as despesas mais significativas para as empresas, como energia elétrica, aluguel, publicidade e propaganda e direitos autorais, franquias e royalties.

Tabela 5 – Receita operacional, valor adicionado e outras despesas em empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas no segmento de alimentação – Brasil – 2007

	Receita operacional líquida	Aluguel	Publicidade e propaganda	Energia elétrica, água, gás e esgoto	Royalties
	(Em R\$ 1.000)				
Total	34.466.347	1.426.169	227.079	1.237.600	198.577
Total (empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas)	20.760.902	757.787	208.332	584.280	188.323
Restaurantes e estabelecimentos de bebidas, com serviço completo (com garçons e atendimento em mesa)	9.644.797	355.081	44.895	328.663	24.020
Lanchonetes e similares (atendimento predominantemente em balcão)	4.448.058	308.968	146.828	185.952	154.426
Serviços de alimentação privativos (cantinas e restaurantes instalados em fábricas, hospitais, universidades, clubes etc.)	83.818	712	41	897	
Serviços de bufê, fornecimento de refeições congeladas etc.	6.488.287	89.825	16.219	68.065	9.877
Outros serviços de alimentação (quiosques, trailers etc.)	95.942	3.201	349	703	

Fonte: IBGE – PAS (2007).

Podemos verificar que a maior parte da receita operacional líquida é representada pelas empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas, sendo que os restaurantes representam R\$ 9,6 bilhões, os serviços de bufê e refeições congeladas R\$ 6,4 bilhões e, em terceiro lugar, estão as lanchonetes e similares, com R\$ 4,4 bilhões.

As despesas com publicidade e propaganda também estão concentradas nas empresas maiores, normalmente mais estruturadas e com departamento específico para divulgação. Estas somam R\$ 208 milhões, com destaque para as lanchonetes e similares, que representam R\$ 146 milhões, mais de 70% do total.

As despesas com franquias e royalties também estão concentradas nas lanchonetes e similares, o que já era esperado, pois nesse tipo de atividade estão presentes grandes redes como o McDonald's, Bob's, Burger King, entre outras. O total de despesas com esse item foi de R\$ 188 milhões, sendo que a parcela despendida pelas lanchonetes e similares passa de R\$ 154 milhões.

Os últimos dados citados indicam que esse segmento de mercado é bastante competitivo, e com grandes empresas que já conquistaram grande parcela do mercado. Essa característica dificulta a entrada de novas empresas, assim como dota o segmento de maior profissionalismo. Isso se comprova ao se constatar as empresas que compõem o segmento de alimentação fora do lar: McDonald's, Subway, Pizza Hut, Burger King, entre outras empresas transcontinentais.

Como em qualquer segmento da economia, mesmo no caso de empresas globalizadas devemos observar as particularidades de cada região em que atuam. No presente trabalho, o objetivo é realizar a análise especificamente na cidade de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina.

3.5.2 O mercado de alimentação fora do lar em Florianópolis

Como a proposta do presente trabalho é analisar aspectos referentes ao mercado de alimentação em Florianópolis, deve-se buscar estudar os dados específicos do segmento de alimentação fora do lar para situar questões relativas à padronização e normatização, entre outras.

É preciso ressaltar que o acesso a dados específicos sobre o segmento é dificultado pela falta de estudos sobre o tema na região. Contudo, através de alguns dados obtidos na

Pesquisa Anual de Serviços, em pesquisa de campo e também por meio de sindicatos, foi possível coletar informações precisas e confiáveis acerca do tema.

Na Tabela 6 temos alguns números relativos à quantidade de estabelecimentos, pessoal ocupado e remuneração. Na divisão de atividade foram utilizados dados referentes ao segmento de Alojamento e alimentação, uma vez que o IBGE não realiza estudos mais segmentados. Com isso, será indispensável utilizar informações obtidas através dos sindicatos e também por meio da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel).

Tabela 6 – Pessoal ocupado total e assalariados, salários e outras remunerações e salário médio mensal em Santa Catarina e Florianópolis – 2008

Segmento de atividade	Número de unidades locais	Pessoal ocupado		Salários e outras remunerações (R\$ 1.000)	Salário médio mensal (salários-mínimos)
		Total	Assalariado		
Total Florianópolis	23.796	272.547	245.951	6.493.407	5,00
Alojamento e alimentação	2.393	17.841	15.065	114.604	1,5

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2008.

Como podemos verificar, a cidade de Florianópolis conta com mais de 23 mil empresas nos diversos segmentos da economia. Também emprega mais de 270 mil pessoas, sendo empregos formais e uma minoria informal. Esses trabalhadores recebem, em média, 5 salários-mínimos, salário maior do que em locais como São Paulo e Rio de Janeiro, que recebem 4,1 e 3,9 salários-mínimos mensalmente, e ainda maior do que a média em Santa Catarina, de 2,9 salários-mínimos.

No segmento mais específico de Alojamento e alimentação, os dados obtidos no IBGE revelam a existência de 2.393 estabelecimentos, cerca de 10% do total. Ainda no mesmo segmento, o total de pessoas ocupadas é de 17.841, 6,5% do total de trabalhadores em Florianópolis. Um dado que chama a atenção é o salário mensal médio, de 1,5 salário-mínimo, enquanto a média da cidade em todos os segmentos é de 5 salários-mínimos.

Esse dado indica que o segmento remunera muito mal seus trabalhadores. Em São Paulo, o salário médio mensal, em termos de salário-mínimo, é de 2 para os trabalhadores que atuam no segmento de Alimentação e alojamento. Esse número talvez possa causar algumas falhas de qualidade no segmento, que serão investigadas no próximo capítulo.

Como na Tabela 6 os dados não estavam devidamente segmentados para se realizar uma pesquisa específica sobre o segmento de alimentação fora do lar, também foram utilizados dados fornecidos pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, permitindo uma análise mais profunda.

Na Tabela 7, vemos a quantidade de estabelecimentos segundo sua localização e segundo os diferentes tipos de serviços prestados.

Tabela 7 – Quantificação de estabelecimentos segundo tipo de atuação e localização (2010)

Total de empresas no ramo de restaurantes

	Restaurantes	Bares e lanchonetes	Casas noturnas	Drive-in	Rotisserie	Bufês	Outros	Total
Gde Florianópolis	855	1.798	43	21	3	139	15	2.874
Florianópolis	652	1.210	28	14	3	104	9	2.020
São José	119	332	6	7	0	24	4	492
Palhoça	29	155	3	0	0	6	0	193
Garopaba	18	18	0	0	0	0	0	36
Biguaçu	21	38	4	0	0	2	1	66
Gov. Celso Ramos	8	11	0	0	0	0	0	19
Sto. Amaro	5	26	2	0	0	2	1	36
Paulo Lopes	2	5	0	0	0	1	0	8
Águas Mornas	1	3	0	0	0	0	0	4

Fonte: Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis.

A tabela anterior demonstra que a grande parte das empresas está localizada na cidade de Florianópolis, ou seja, mais de 2 mil. Outra tendência visível é a concentração dos estabelecimentos nos segmentos de restaurantes, bares e lanchonetes.

Na Tabela 8, é possível identificar a quantidade de trabalhadores nas diferentes atividades que envolvem o setor de serviços de alimentação.

Tabela 8 – Média de funcionários por estabelecimento segundo atividade

Atividade	Total de empresas	Média de funcionários	Total de funcionários
Restaurantes	652	10	6.520
Bares e lanchonetes	1.210	3	3.630
Casas noturnas	28	2	224
Drive-in	14	2	28
Outros	116	3	348
Total permanente	2020		10.750
Total temporadas			3.000

Fonte: Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis.

Como podemos verificar, os trabalhadores estão concentrados nos restaurantes, lanchonetes e bares, cerca de 92% do total. Observa-se também uma média relativamente alta de trabalhadores em restaurantes e baixa nas lanchonetes e bares, que por outro lado contam com muito mais estabelecimentos.

Ainda segundo o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, a média salarial desses trabalhadores é de R\$ 587,00 mensais. Essa média somente leva em consideração o salário registrado em carteira, não contabilizando empregos informais, muito comum em Florianópolis na alta temporada, ou qualquer outro tipo de bonificação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

4.1 Caracterização do segmento de alimentação fora do lar

Neste capítulo serão analisados dados coletados em uma pesquisa de campo realizada em Florianópolis, Santa Catarina, com o objetivo de caracterizar as redes de empresas na cidade. A amostragem é composta por cinco redes com área de atuação nacional, oito internacionais, sete redes locais e cinco lojas de pequeno e médio porte, todas com sede ou lojas em Florianópolis, como podemos ver na Tabela 9:

Tabela 9 – Área de atuação das empresas pesquisadas (unidade)

Área de atuação da empresa	Empresas ou redes pesquisadas
Rede nacional	5
Rede internacional	8
Rede local	7
Uma loja	5

Fonte: Pesquisa de campo.

As redes foram escolhidas por terem maior representatividade no mercado de alimentação rápida e por estarem presentes na área central da cidade de Florianópolis, como o McDonald's, Mini Kalzone e Massa Viva.

Na Tabela 10, pode-se começar a ter uma ideia do porte de cada tipo de rede ao expor o número de funcionários por loja segundo a área de atuação da rede ou loja individual.

Tabela 10 – Número de funcionários por loja de acordo com a área de atuação da empresa

Área de atuação da empresa	Nenhum	Um	Até 3	De 3 a 6	Mais de 6
Rede nacional					5
Rede internacional					8
Rede local			1	2	4
Uma loja	1		3		1

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados, nas redes de abrangência nacional e internacional e em algumas redes locais o número de funcionários sempre é superior a 6. Esses números são indispensáveis quando se trata de empresas do ramo de alimentação rápida, pois quase sempre é necessário mais de 3 atendentes para suprir a demanda, assim como uma equipe que consiga produzir os alimentos em questão de poucos minutos. Outro fator que demanda um número de funcionários maior nas grandes redes é o período de funcionamento das lojas, tornando necessária a criação de ao menos dois turnos de trabalho.

Quando se trata de lojas únicas e em algumas das redes locais em Florianópolis, esses números sofrem uma grande alteração. Isso porque se pode incluir nesse grupo empreendedores sem nenhum funcionário, como ocorre nos famosos “carrinhos de cachorro- quente”. Também estão nesse grupo pequenas lojas, onde o dono é responsável pelo caixa e

também pelo atendimento aos clientes e 1 ou 2 pessoas responsáveis pela produção. Porém, não devemos nos prender a alguns casos isolados e sim à tendência.

A Tabela 11 aprofunda na questão do porte das lojas ao se expor o número de lugares para clientes segundo cada área de atuação das empresas. Estão incluídos assentos em cadeiras e banquetas internas e externas. No caso de praças de alimentação, foi dividido o número total de lugares pelo número de empresas com lojas no local, porém apenas 5 lojas estão em praças de alimentação de shoppings.

Tabela 11 – Número médio de lugares nas lojas de acordo com a área de atuação de cada empresa

Área de atuação da empresa	Quantidade média de lugares
Rede nacional	40
Rede internacional	80
Rede local	9
Uma loja	5

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados comprovam que em redes internacionais e nacionais o número médio de lugares para clientes é no mínimo quatro vezes maior do que em redes locais e empresas com apenas uma loja. Isso porque são empresas mais conhecidas, conseqüentemente com maior movimento.

Na Tabela 12 ainda se trata do porte das redes, expondo o número de filiais ou franquias por rede e de acordo com a área de atuação de cada rede. Estão incluídos restaurantes e quiosques no Brasil e também no exterior.

Tabela 12 – Número de filiais ou franquias por rede de acordo com a área de atuação da empresa (unid.)

Área de atuação da empresa	Nenhum	Até 50	Até 100	Até 1.000	Mais de 1.000
Rede nacional		3	2	1	
Rede internacional			1	3	4
Rede local		6			
Uma loja	5				

Fonte: Pesquisa de campo.

Como se pode ver, todas as redes locais têm até 50 lojas, já nas redes nacionais podemos perceber a tendência a um maior número de lojas, e as redes internacionais normalmente possuem mais de 100 lojas. Somente nas redes internacionais existem quatro casos em que há mais de 1.000 lojas. Esses resultados são esperados, pois quanto maior a área de cobertura dessas lojas, maior será o número de lojas.

Os dados obtidos na tabela anterior são dependentes dos dados da Tabela 13, que expõe o tempo médio de existência de cada rede de acordo com a área de atuação.

Tabela 13 – Tempo médio de existência da empresa de acordo com a área de atuação

Área de atuação da empresa	Até 5 anos	Até 10 anos	Até 20 anos	Até 40 anos	Mais de 50 anos
Rede nacional	1		3	1	
Rede internacional			2	1	5
Rede local	2	2	2	1	
Uma loja	2	3			

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao se analisarem as Tabelas 12 e 13, vemos que para a rede atingir um porte maior, precisa estar atuando mais tempo no mercado, e veremos mais adiante que redes locais, para chegarem a um porte semelhante às grandes redes, irão precisar atingir um grau de padronização elevado. Chama a atenção que mais de 60% das redes internacionais existem há mais de 50 anos, indicando um longo período de aprendizado e aperfeiçoamento para atingir um grande porte.

Nas tabelas seguintes, veem-se as características das lojas e seu funcionamento. Na Tabela 14 estão os dados obtidos acerca do período médio semanal que as lojas atendem o público de acordo com cada tipo de rede.

Tabela 14 – Período médio semanal de atendimento ao público das empresas pesquisadas de acordo com as seguintes áreas de atuação (%)

Área de atuação da empresa	Até 44 horas	De 44 até 50 horas	Mais de 50 horas	Mais de 70 horas
Rede nacional		20	20	60
Rede internacional				100
Rede local			57	43
Uma loja	20	40	20	20

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados apontam uma grande tendência das redes maiores em atender a clientela mais de 70 horas por semana. Isso ocorre porque normalmente são empresas que funcionam sete dias por semana e atendem no horário de ao menos duas refeições. Em casos de lojas em praça de alimentação, existe uma obrigatoriedade imposta pela administração dos shoppings de se manter todas as lojas abertas durante o período de funcionamento dos mesmos.

Já as empresas de menor porte estão muitas vezes localizadas em lugares que não viabilizam o funcionamento sete dias por semana ou não possuem funcionários suficientes, como ocorre em algumas empresas no centro de Florianópolis, que permanecem fechadas durante parte do sábado e domingo o dia todo.

A Tabela 15 ajuda a entender melhor os motivos pelos quais são instituídas jornadas de trabalho maiores ou menores, através de dados que expõem o grau de importância na proximidade das lojas em relação a certas instituições, de acordo com cada tipo de rede.

Tabela 15 – Grau de importância da proximidade das lojas em relação às seguintes instituições segundo a área de atuação das empresas

Instituições	Área de atuação			
	Rede nacional	Rede internacional	Rede local	Uma loja
Colégios	Média	Média	Média	Muita
Faculdades	Média	Pouca	Média	Muita
Órgãos governamentais	Pouca	Pouca	Média	Média
Bancos	Pouca	Pouca	Média	Nenhuma
Shoppings	Muita	Muita	Muita	Nenhuma
Rodoviárias	Pouca	Pouca	Pouca	Nenhuma
Aeroportos	Nenhuma	Pouca	Nenhuma	Nenhuma
Praias	Média	Pouca	Média	Nenhuma
Outros	Média	Média	Média	Muita

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os resultados da pesquisas, existe uma clara tendência de as redes maiores buscarem se instalar em shoppings, pois é um local com grande concentração de pessoas, onde a refeição rápida é bastante requisitada e com movimentação do horário do almoço até o fim de noite. Empresas com porte menor têm dificuldades de abrir lojas em shoppings devido aos custos elevados e uma preferência dos shopping por abrir oportunidades

para empresas já conceituadas no mercado. Também existe uma pressão das empresas mais conceituadas de impedir que concorrentes diretos se instalem próximo a eles, mesmo que ainda não tenha uma marca forte, pois poderiam concorrer pelo preço.

A Tabela 16 caracteriza a clientela dessas lojas de acordo com a faixa etária, segundo cada tipo de rede pesquisada.

Tabela 16 – Faixa etária predominante da clientela segundo a área de atuação da empresa – (unid.)

Área de atuação da empresa	Até 18 anos	De 18 até 30 anos	Mais de 30 anos	Misto
Rede nacional		2	2	1
Rede internacional	2	4	2	
Rede local	1	4	1	1
Uma loja				5

Fonte: Pesquisa de campo.

A pesquisa apontou que a maior parte da clientela tem entre 18 anos e 30 anos, o que sugere que a alimentação rápida e relativamente barata satisfaz mais essa faixa etária. É importante também mencionar que mesmo que se esteja pesquisando as lojas de refeição rápida, cada uma delas terá um tipo de clientela, de acordo com os produtos e serviços que oferece. Podemos citar, por exemplo, o Bob's e o Spoleto, este com uma clientela em uma faixa etária mais elevada que o primeiro, caracterizado por uma clientela jovem, basicamente de estudantes.

A seguir será vista a questão da segurança e da higiene alimentar, que envolve os funcionários e as regras das empresas. Na Tabela 17 estão relacionados os cursos que as empresas exigem de seus funcionários para poderem trabalhar. O curso oferecido pelo Senac visa à profissionalização, já o de manipulação de alimentos é uma exigência da Vigilância Sanitária, e os cursos oferecidos na empresa são para aumentar a produtividade, a padronização etc. Os dados foram organizados de forma que apontam a tendência em cada tipo de rede, de acordo com a área de atuação.

Tabela 17 – Cursos que as empresas exigem de seus funcionários, de acordo com o tipo, segundo as áreas de atuação de cada empresa

Área de atuação da empresa	Não é exigido	Senac	Manipulação de alimentos	Na própria empresa	Outros
Rede nacional					
Rede internacional					
Rede local					
Uma loja					

Fonte: Pesquisa de campo.

O resultado indicou que todas as redes pesquisadas exigem que seus funcionários possuam curso de manipulação de alimentos, uma exigência da Vigilância Sanitária, e também oferecem cursos internos para aumentar o rendimento e a qualidade do trabalho. Como podemos ver, nas empresas com apenas uma loja, o treinamento é feito de maneira informal, já que em muitos casos o trabalhador aprende o que tem que ser feito no dia a dia da empresa. A Tabela 9, apesar de caracterizar o segmento, também influi no grau de padronização, já que quanto mais treinamento, maior será a capacidade dos funcionários para executarem as tarefas conforme determinado pelos regulamentos da empresa.

A Tabela 18 se relaciona à segurança alimentar ao expor se as empresas possuem ou não controle automatizado de estoque segundo cada área de atuação. Esse controle é feito mediante os programas de automação comercial.

Tabela 18 – Empresas que possuem programa automatizado de controle de estoque segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Sim	Não
Rede nacional	100	0
Rede internacional	100	0
Rede local	57	43
Uma loja	0	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Segundo os dados obtidos na pesquisa de campo, todas as redes internacionais e nacionais possuem programa de controle de estoque, algo indispensável em empresas de maior porte para se evitarem roubos, falta de produtos e, principalmente, que não se deteriorem. Em empresas menores, esse tipo de controle pode ser feito com mais facilidade, dispensando a utilização de programas e permitindo que o próprio funcionário ou proprietário faça o controle, embora desse modo não se obtenha a confiabilidade de um sistema informatizado.

Como mencionado anteriormente, um dos benefícios da automação comercial é evitar que os produtos acabem. Para isso, os administradores estipulam um estoque mínimo para que isso seja possível. A Tabela 19 expõe o período médio de duração desse estoque segundo cada área de atuação.

Tabela 19 – Período médio de duração do estoque da loja segundo a área de atuação da rede (dias)

Área de atuação da empresa	1 dia	Até 3 dias	Até 5 dias	Mais de 5 dias
Rede nacional		3	1	1
Rede internacional		3	3	2
Rede local	2	3	1	1
Uma loja	1	4		

Fonte: Pesquisa de campo.

O resultado da pesquisa indicou que as empresas preferem ter um estoque reduzido, assim o fornecimento de insumos deve ser feito mais de uma vez por semana. Um estoque reduzido acaba sendo benéfico para as empresas, pois estoque parado significa dinheiro parado. Existe também uma limitação espacial, principalmente em lojas de shoppings, que teriam dificuldade de manter grandes estoques.

Na sessão seguinte será discutido o resultado da pesquisa de campo no que se refere à capacidade de padronização que as lojas das redes conseguiram atingir.

4.2. Padronização nas empresas de Florianópolis na área de alimentação fora do lar

Nesta sessão serão analisados dados coletados em pesquisa de campo realizada em Florianópolis, Santa Catarina, com o objetivo de identificar o grau de padronização que as pequenas e grandes empresas que atuam na área de alimentação rápida da região conseguiram atingir. Como já dito anteriormente, a amostra é composta por 5 empresas com atuação em grande parte do território nacional, 8 internacionais, 7 redes locais e 5 empresas com apenas uma loja.

Na Tabela 20, foi analisado em quais empresas existe variação no número de funcionários conforme o período do ano, segundo a área de atuação de cada empresa.

Tabela 20 – Variação no número de funcionários conforme o período do ano segundo a área de atuação (%)

Área de atuação da empresa	Locais onde há variação	Locais onde não há variação
Rede nacional		100
Rede internacional		100
Rede local	43	57
Uma loja	60	40

Fonte: Pesquisa de campo.

Na maioria dos casos em que existe variação, o fator motivador está relacionado com o turismo e o período de férias, como ocorre na região central de Florianópolis, onde durante os meses de janeiro e fevereiro existe uma redução na clientela decorrente das férias escolares, do recesso em repartições públicas e nas empresas privadas. Outro exemplo ocorre em regiões turísticas da Ilha, como no bairro da Lagoa da Conceição e no norte, onde durante os primeiros três meses do ano as empresas são obrigadas a contratar mão de obra para atender à grande demanda dos turistas.

Essa rotatividade de parte da mão de obra pode afetar a qualidade dos produtos, em maior escala nas empresas que ainda não atingiram alto grau de padronização dos processos, já que nessas é necessário um período longo de treinamento dos trabalhadores para atingir a qualidade desejada. Nas grandes redes, onde o grau de padronização é elevado, em poucos dias de trabalho o funcionário já é capaz de realizar grande parte das tarefas. Essa facilidade é resultado da formatação e simplificação dos processos, assim como da existência de uma estratificação hierárquica entre os funcionários, criando-se uma situação em que todo o trabalho é assistido por um colega que já está há mais tempo na empresa e assegurando, assim, a qualidade do produto.

Outro fator que pode indicar o grau de padronização existente nas lojas de uma rede está relacionada com o uniforme. Na Tabela 21, estão expostos dados que indicam em quais tipos de rede o uniforme padronizado é oferecido e cobrado pela empresa.

Tabela 21 – Empresas que fornecem uniformes segundo a área de atuação da empresa (%)

Área de atuação da empresa	Empresas que fornecem uniforme
Rede nacional	100
Rede internacional	100
Rede local	100
Uma loja	25

Fonte: Pesquisa de campo.

Como podemos observar, em todas as lojas das redes em que a pesquisa foi aplicada o uniforme é fornecido. A importância do uniforme relaciona-se à capacidade de se identificar os funcionários, reforçar a marca, que quase sempre está estampada na roupa, e principalmente passar uma imagem positiva da empresa através da higiene e organização.

Outro fator fundamental para que uma empresa consiga atingir um elevado grau de qualidade de seus produtos através da padronização é o treinamento. A Tabela 22 expõe o resultado da pesquisa de campo no que se refere ao tempo de treinamento em cada tipo de rede.

Tabela 22 – Tempo médio de treinamento dos funcionários de acordo com a área de atuação da empresa

Área de atuação da empresa	Nenhum	1 semana	Até 3 semanas	De 3 a 6 semanas	Mais de 6 semanas
Rede nacional		3	1	1	
Rede internacional		3	4	1	
Rede local			1	3	3
Uma loja		2	2	1	

Fonte: Pesquisa de campo.

Analisando os dados, identifica-se uma forte tendência a um tempo de treinamento reduzido. Das 25 empresas pesquisadas, 16 treinam seus funcionários em até 3 semanas. A facilidade em se passar os conhecimentos básicos para que o novo empregado execute as tarefas é também decorrente de um maior grau de padronização e da simplificação nos processos de venda e produção.

A simplificação e a maior padronização exigem que sejam usadas ferramentas de trabalho mais práticas e modernas, como, por exemplo, máquinas que preparam o pão e carne

com dispositivos que alertam quando o produto fica pronto. Também podemos citar os dosadores para sal e molhos, que permitem que um funcionário sem muito conhecimento prepare um prato de comida com a quantidade exata de molho e sal com uma simples explicação de como manusear o equipamento.

Nas empresas com apenas uma loja e em algumas redes locais, onde não existem equipamentos modernos e fáceis de usar como nas grandes redes, o período de treinamento também é reduzido, porém a razão disso é que essas empresas costumam contratar mão de obra mais experiente, já que o treinamento tem um custo maior do que nas redes maiores.

A Tabela 23 aprofunda a questão do treinamento dos funcionários ao expor as áreas que as empresas mais valorizam durante o treinamento, de acordo com a área de atuação de cada rede.

Tabela 23 – Prioridade adotada pelas empresas durante treinamento de acordo com a área de atuação da empresa

Área de atuação da empresa	Higiene	Rapidez	Atendimento ao cliente	Domínio sobre os processos (produção, atendimento etc.)
Rede nacional	2	2	1	
Rede internacional	4	4		
Rede local	3	1	2	1
Uma loja	2	1	1	1

Fonte: Pesquisa de campo.

O resultado da pesquisa aponta que a maioria das empresas prioriza a higiene e a rapidez durante o treinamento de seus funcionários. Esses itens são importantes, pois uma das principais características que atraem os clientes para as redes é a confiabilidade na marca, que sempre se relaciona à boa qualidade e à higiene, além do tempo reduzido de espera pela refeição ou lanche. No item Domínio sobre os processos, poucas empresas consideraram prioridade. Isso se deve provavelmente ao fato de que alguns conhecimentos devem ser adquiridos durante o trabalho e também porque essas atividades são auxiliadas por meio de máquinas. No item Atendimento ao cliente, apenas duas redes locais e uma nacional apontaram como prioridade no treinamento. Isso se deve à exigência de um atendimento rápido, com poucas palavras, o que não exige grande atenção durante o treinamento.

A Tabela 24 expõe o tempo médio de permanência dos funcionários nas empresas segundo a área de atuação.

Tabela 24 – Tempo médio de permanência dos funcionários nas empresas de acordo com a área de atuação da empresa

Área de atuação da empresa	Até 2 meses	Até 4 meses	Até 1 ano	Até 2 anos	Mais de 2 anos
Rede nacional			5		
Rede internacional			8		
Rede local			2	3	2
Uma loja			1	2	

Fonte: Pesquisa de campo.

Analisando os dados, vemos uma forte tendência de os funcionários permanecerem pouco tempo nas redes internacionais e nacionais. Essa alta rotatividade se deve a um regime de trabalho bastante desgastante e de baixa remuneração, com uma equipe de funcionários formada basicamente por jovens de até 25 anos. A alta rotatividade, muitas vezes vista como um problema nas empresas, é contornada pelo curto período de treinamento exigido na formação de novos funcionários. Outra característica das redes que permite uma alta rotatividade de empregados é o sistema hierárquico interno, o que sempre viabiliza a presença dentro da empresa de empregados com um nível de conhecimento suficiente para instruir os colegas novos, garantindo a qualidade e a rapidez no serviço.

Nas redes de pequeno porte e nas lojas únicas, o período de permanência dos funcionários é maior. A causa disso são os salários melhores, o que motiva os trabalhadores, e também o número reduzido de funcionários por loja, gerando uma certa dependência do proprietário da empresa em relação a seus empregados, provocada pela difícil substituição da mão de obra e pela dificuldade de treinamento, já que este deverá ser realizado pelo proprietário.

A próxima etapa do trabalho visa estudar os aspectos relacionados à aparência interna e externa das lojas e a semelhança entre as lojas de uma rede. Na Tabela 25, a pesquisa expõe dados relacionados ao grau de semelhança entre as lojas que participam da rede de acordo com cada aspecto e de acordo com a área de atuação

Tabela 25 – Grau médio de semelhança entre as lojas que participam da rede de acordo com cada aspecto (1 = nenhuma semelhança; 2 = pouca semelhança; 3 = média semelhança; 4 = total semelhança)

Área de atuação da empresa	Área interna	Móveis	Equipamentos	Cores internas e externas
Rede nacional	3	4	4	4
Rede internacional	3	4	4	4
Rede local	3	4	2	2
Uma loja	0	0	0	0

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao se analisar a tabela anterior, fica evidente a preocupação das redes com a semelhança entre todas as lojas no que se refere à área interna, móveis, equipamentos e cores. A característica física das lojas gera uma associação entre a loja e a imagem da rede, transmitindo segurança para a clientela em todas as lojas da mesma rede.

A Tabela 26 trata também da padronização da aparência das lojas, porém especificamente da logomarca, que pode ter diversas formas de apresentação quando registrada. O registro formal é importante por se tratar de um dos bens mais valiosos que uma rede pode possuir, imprescindível para se evitarem cópias. Esse registro pode ser feito basicamente de duas maneiras: para apenas proteger o nome (Nominativa) ou também a figura utilizada na logomarca (Mista), como mostra a tabela.

Tabela 26 – Forma de apresentação, segundo o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Inpi), em que o registro se enquadra (unid.)

Área de atuação da empresa	Nenhum	Nominativa	Mista
Rede nacional		2	3
Rede internacional			8
Rede local	4	1	2
Uma loja	5		

Fonte: Pesquisa de campo.

Segundo os dados, quanto maior o porte das redes, maior a preocupação em proteger a marca, já que esta é mais valiosa que das demais empresas. É comum essas empresas fazerem outros registros de marcas de seus produtos comercializados, como ocorre, por exemplo, na

rede Mini Kalzone, que possui uma marca para seus sucos e para os sorvetes, entre outros, a fim de dificultar que seus concorrentes façam cópias.

Na Tabela 27, são abordados aspectos mais valorizados pelos clientes, conforme a área de atuação de cada rede. É importante salientar que os dados foram obtidos por meio da leitura que o entrevistado, geralmente um gerente ou um supervisor, tem sobre a clientela.

Tabela 27 – Aspectos mais valorizados pelos clientes conforme a área de atuação da rede (%)

Aspectos mais valorizados	Área de atuação			
	Rede nacional	Rede internacional	Rede local	Uma loja
Preço	38	27	27	37
Qualidade	27	29	30	26
Rapidez	21	20	22	15
Cordialidade (atendimento)	2	4	4	7
Novos produtos	10	13	14	12
Outros	2	7	3	3

Fonte: Pesquisa de campo.

Os resultados apontam uma clara concentração em três aspectos: preço, qualidade e tempo entre o pedido e o recebimento do produto. Isso é reflexo do tipo de refeição que as redes de alimentação rápida têm como proposta. Diferentemente de restaurantes mais sofisticados, que as pessoas em geral costumam frequentar poucas vezes por mês, durante as horas vagas, essas redes procuram estar presentes no cotidiano das pessoas ao oferecer pratos suficientemente baratos para o consumo diário, com qualidade satisfatória e a rapidez exigida no dia a dia.

Nas empresas com apenas uma loja, verifica-se que os clientes dão menos importância ao tempo de espera para ser atendido e existe uma preocupação maior com o preço, ou seja, os clientes preferem pagar menos e esperar mais para ser atendidos.

Outro aspecto bastante valorizado pelos clientes são os produtos novos. Essa valorização ocorre em todas as empresas entrevistadas e são bastante presente nas redes internacionais e nacionais. Estes novos produtos podem ser comercializados durante um período limitado, como ocorre em produtos lançados especialmente em datas como Copa do Mundo, Páscoa e carnaval ou para serem agregados permanentemente ao portfólio da empresa.

Nas próximas tabelas, a pesquisa foca nos produtos comercializados pela empresa e modo de preparo. Na tabela a seguir, foi pesquisado em quais empresas ocorre um processo de transformação de insumos e também em quais empresas os produtos são apenas aquecidos ou fritos, segundo a área de atuação de cada empresa.

Tabela 28 – Modo como os produtos são preparados segundo a área de atuação das redes (unidade de empresas)

Área de atuação da empresa	Transformados	Aquecidos/ fritos/ montados
Rede nacional	3	2
Rede internacional	0	8
Rede local	5	2
Uma loja	3	2

Fonte: Pesquisa de campo.

Analisando os dados, observa-se que em todas as redes internacionais os produtos são apenas aquecidos, fritos ou montados. Esse tipo de processo facilita a padronização dos produtos oferecidos e também simplifica o treinamento de novos trabalhadores, já que não exige que os funcionários tenham conhecimentos. Os cozinheiros, por exemplo, normalmente são apenas treinados a operar os equipamentos para aquecer e fritar, pois os produtos já estão temperados e muitas vezes cozidos. Nesses casos, a produção ocorre em instalações próprias do franqueador ou é terceirizada, porém sempre com minuciosa supervisão para manter a qualidade e o padrão de acordo com as normas estabelecidas pela empresa.

Nas redes nacionais, nas locais e em empresas com apenas uma loja, parte delas prepara os produtos na própria empresa. Isso acaba por dificultar a padronização, pois será necessário que os funcionários temperem os produtos sempre da mesma maneira, com as mesmas quantidades de tempero, por exemplo, ou executem outros processos que exigem mão de obra bem treinada, o que abre margem para erros.

Em grande parte das lojas de alimentação rápida, os produtos são preparados antes mesmo de ser vendidos para reduzir o tempo entre o pedido e a entrega. Porém, quanto mais tempo os produtos ficam expostos, pior será a qualidade e maior o risco de deterioração, o que exige um bom gerenciamento na produção, a fim de se evitar uma produção acima do necessário, e uma maior fiscalização do tempo em que os produtos são mantidos em exposição. Esse tempo de exposição pode variar bastante entre os tipos de rede, como mostra a Tabela 29.

Tabela 29 – Período em que os produtos ficam prontos e expostos aos clientes segundo a área de atuação da empresa (unidades de empresas)

Área de atuação da empresa	Não fica exposto	Até 30 minutos	Até 1 hora	Até 3 horas	Até que sejam vendidos
Rede nacional	3	2			
Rede internacional	3	4	1		
Rede local	4	1	1		1
Uma loja	5				

Fonte: Pesquisa de campo.

O resultado da pesquisa aponta uma tendência de as redes de maior porte prepararem os produtos antes que seja vendido, para venderem mais em um espaço de tempo menor e para que o tempo de espera para o cliente receber o produto seja sempre o mesmo. Nessas mesmas redes, observa-se que os produtos ficam expostos por um período reduzido para não deteriorarem, uma prática que garante a qualidade do produto.

Nas redes de menor porte, ao menos metade das empresas não deixam os produtos expostos. Essa prática pode prejudicar a padronização, pois o tempo de espera dos clientes pode variar bastante de acordo com o movimento na loja e, em casos de uma demanda muito alta, a qualidade dos produtos pode decair.

Outro importante fator que contribui para uma melhor padronização nas redes são os supervisores. Eles devem dominar grande parte dos processos na empresa e saber instruir os funcionários mais novos. A Tabela 30 expõe o tempo médio de permanência dos supervisores nas empresas conforme a área de atuação de cada rede ou loja.

Tabela 30 – Tempo médio de permanência dos supervisores nas empresas conforme a área de atuação da rede

Área de atuação da empresa	Não existe	Até 2 meses	Até 4 meses	Até 1 ano	Até 2 anos	Mais de 2 anos
Rede nacional						
Rede internacional						
Rede local						
Uma loja						

Fonte: Pesquisa de campo.

Verifica-se em todas as redes que os supervisores têm um tempo de trabalho na empresa significativo, sendo que nas redes internacionais o período de formação de um supervisor é maior. Nessas redes, um funcionário deve trabalhar em todos os cargos da empresa para que se torne um supervisor, ou seja, obrigatoriamente ele tem que dominar todos os processos produtivos, a limpeza e o atendimento para ser promovido ao cargo de supervisor.

Em nenhuma empresa com apenas uma loja existem supervisores. Isso normalmente se dá porque o supervisor é o proprietário ou porque não existem funcionários para ser supervisionados.

Na Tabela 31, a pesquisa expõe o tempo médio em que o trabalho é assistido diariamente por um supervisor, segundo cada área de atuação.

Tabela 31 – Período médio em que o trabalho é assistido por um supervisor, diariamente, segundo cada área de atuação da empresa (%)

Área de atuação da empresa	Nunca	Menos de 2 horas	Metade do período	O tempo todo
Rede nacional				100
Rede internacional				100
Rede local		28	57	15
Uma loja	100			0

Fonte: Pesquisa de campo.

A pesquisa aponta que em todas as redes nacionais e internacionais o trabalho é assistido o tempo todo por um supervisor. Esse é um aspecto muito importante para que se mantenha a qualidade dos produtos, já que o supervisor possui maiores conhecimentos e pode identificar alguma inconformidade com mais facilidade.

No caso das redes locais, em apenas 15% o trabalho é assistido o tempo todo, pois essas empresas têm um número de funcionários reduzido, impossibilitando que o trabalho seja fiscalizado o tempo todo.

A Tabela 32 revela dados sobre o grau de padronização atingida pelas empresas, segundo ao número de vezes que os produtos finalizados são idênticos e segundo cada área de atuação. Para que os produtos não tenham variação, estes devem ser cozidos, aquecidos ou fritos durante o mesmo tempo sempre, assim como temperados com as mesmas quantidades do tempero e montados sempre da mesma maneira.

Tabela 32 – Parcela média das empresas que conseguem atingir certo grau de padronização que possibilita a repetição idêntica na produção de alimentos, segundo cada área de atuação (%)

Área de atuação da empresa	Sempre o mesmo	Nem todas as vezes
Rede nacional	100	0
Rede internacional	100	0
Rede local	71	29
Uma loja	20	80

Fonte: Pesquisa de campo.

O resultado aponta que nas empresas com atuação internacional o grau de padronização é maior, o que se deve também a fatores relacionados às duas tabelas anteriores, sobre a supervisão e o modo de preparo dos alimentos. Nas redes internacionais e nacionais, o trabalho é assistido durante todo o período de funcionamento da loja e a produção é centralizada.

Já nas redes locais e empresas com apenas uma loja, parte dos produtos produzidos fica fora do padrão estabelecido.

Na Tabela 33 consta o tempo médio de experiência que os trabalhadores possuem no ramo segundo cada área de atuação.

Tabela 33 – Período médio de experiência no ramo que os trabalhadores possuem segundo a área de atuação da empresa (unidades de empresas)

Área de atuação da empresa	Até 1 ano	Até 2 anos	De 2 a 4 anos	Mais de 4 anos
Rede nacional	3	2		
Rede internacional	7	1		
Rede local	2	4		1
Uma loja			1	4

Fonte: Pesquisa de campo.

O resultado aponta que nas empresas de menor porte os funcionários normalmente possuem maior tempo de trabalho no ramo. Isso se deve a um tipo de relação entre empregador e empregados mais pessoal e com uma interdependência maior, já que nessas lojas existe um número reduzido de trabalhadores, o que exige um maior domínio nos processos por parte do funcionário. Outro fator que incentiva os empregadores a contratarem mão de obra qualificada é o tempo e o custo para se treinar o trabalhador.

Já nas empresas de maior porte, o perfil dos funcionários e empregadores muda. Os funcionários normalmente são jovens de até 25 anos, sem nenhum tipo de preparação e que por isso aceitam menores salários. Esse tipo de mão de obra, sem preparo algum, torna-se ideal para as redes de grande porte, pois estas possuem processos de produção simplificados e um sistema hierárquico que permite que os funcionários mais antigos e supervisores façam o treinamento do funcionário novo de acordo com as necessidades da empresa.

Nas próximas duas tabelas, estão questões relacionadas aos produtos que compõem o cardápio. Primeiramente serão destacados os principais motivos para diferenciação de produtos entre as lojas da mesma rede segundo cada tipo de rede, expostos na Tabela 34.

Tabela 34 – Principais motivos de diferenciação de produtos entre as lojas da mesma rede segundo cada tipo de rede (%)

Área de atuação da empresa	Não existe diferenciação	Cultura	Outros
Rede nacional	60	20	20
Rede internacional	37,50	62,50	
Rede local	100		
Uma loja	100		

Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que nas redes locais não existe diferenciação nos produtos, pois essas redes cobrem um território bastante limitado, onde não existe a necessidade de se adequar o cardápio de acordo com a clientela, que não deve mudar o perfil entre as lojas.

Já nas redes internacionais e nacionais, que cobrem um território maior, existe uma tendência a se adaptar o cardápio de acordo com a cultura de cada local, sendo que nas redes internacionais isso é mais comum. Um bom exemplo dessa tendência ocorre em uma rede nacional que possui lojas no Nordeste e no Sul do país. Em ambas as áreas de cobertura a rede comercializa suco de açaí, porém o modo de preparo é diferente, já que no Nordeste o suco tem como ingredientes o xarope de guaraná, açaí e banana, e no Sul do país acrescenta-se sorvete.

Outra característica das redes de alimentação rápida fundamental para se obter um grau de padronização e qualidade desejável é o número de itens que são vendidos, que deve ser reduzido. Na Tabela 35 estão expostos dados referentes ao número médio de alimentos que compõem o cardápio segundo cada área de atuação. Não estão incluídas as bebidas.

Tabela 35 – Número médio de alimentos que compõem o cardápio segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Até 20	Até 40
Rede nacional	20	80
Rede internacional	12,50	75
Rede local	30	70
Uma loja	60	40

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao se aplicar a pesquisa, observou-se que nenhuma das empresas pesquisadas trabalha com um portfólio de alimentos superior a 40 e quase sempre esse número está entre 20 e 40 em todas as redes pesquisadas. Somente em empresas com apenas uma loja o que predomina é a comercialização de até 20 tipos de alimentos.

Essa preferência por se trabalhar com uma gama de produtos reduzida é fundamental para se padronizar a produção, pois simplifica os processos e facilita o gerenciamento de estoque.

Nas próximas tabelas a pesquisa abordou o papel dos fornecedores na questão da padronização. Na Tabela 36 estão identificadas as empresas que mantêm ou não os mesmos fornecedores de acordo com o tipo de produto comercializado e segundo a área de atuação da empresa.

Tabela 36 – Empresas que mantêm fornecedores fixos, de acordo com os insumos envolvidos, segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Alimentos	Bebidas
Rede nacional	100	100
Rede internacional	100	100
Rede local	57	71
Uma loja	20	20

Fonte: Pesquisa de campo.

O resultado indica ser fundamental a existência de fornecedores fixos para alimentos e bebidas nas redes internacionais e nacionais. Nas redes locais e empresas com apenas uma loja apenas parte desses produtos é obtida por meio de fornecedores fixos, pois normalmente

o proprietário procura obter seus insumos através da cotação de menor preço, o que pode prejudicar a qualidade dos produtos oferecidos.

Essa necessidade por fornecedores fixos ocorre basicamente por conta de três fatores: exclusividade no fornecimento, parceria no desenvolvimento de novos produtos e redução na variação de preços. O primeiro fator visa evitar que os concorrentes copiem produtos. O segundo, facilitar e reduzir custos para se desenvolverem novos produtos, já que a parceria é feita com empresas especializadas. O terceiro fator visa manter os preços invariáveis durante um determinado prazo para a rede viabilizar sua própria política de preços.

A Tabela 37 mostra as empresas que trabalham com fornecedores fixos por meio de contrato formal ou não segundo cada tipo de rede. O contrato formal é mais uma forma de se evitar que os fornecedores também vendam os mesmos produtos para os concorrentes.

Tabela 37 – Redes em que há exclusividade na compra de insumos por meio de contrato formal segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Exclusividade	Não há
Rede nacional	80	20
Rede internacional	100	0
Rede local	12,50	87,50
Uma loja	0	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Nas empresas com apenas uma loja não existe contrato formal entre as partes, o que era esperado, já que apenas 20% dos insumos são obtidos por meio de fornecedores exclusivos.

Nas redes locais, apenas 12,5% das empresas trabalham por meio de contrato, um percentual muito abaixo em relação ao que ocorre nas redes nacionais e internacionais. Isso porque essas redes já atingiram um estágio que as deixa mais vulneráveis à espionagem industrial e também já são empresas com um alto grau de padronização, que para ser atingido foi necessário criar uma relação com os fornecedores bastante desenvolvida.

Esse tipo de relação entre fornecedores e redes de alimentos fica clara quando vemos a necessidade de se encontrarem fornecedores próximos. Um exemplo para esse caso poderia ser uma rede que tem o tomate como insumo e atua em mais de um continente. Ela teria que adquirir o tomate em uma empresa da região ou com produção nas proximidades, pois centralizar a distribuição acarretaria maiores custos e ainda haveria o problema da

percebibilidade dos alimentos. Para contornar esse problema, as redes especificam as características do tomate e as repassam para uma empresa, para que esta forneça o produto, garantindo a qualidade e a padronização de seus produtos finais.

Em alguns casos, os fornecedores buscam expandir o território em que atua de acordo com a expansão do comprador, como ocorre em redes internacionais. Como para uma empresa se instalar em um novo território são exigidos grandes investimentos, esse movimento teria que ser incentivado e haver a garantia de existirem compradores, um fator que não constitui problema no caso de empresas como Burger King e McDonald's.

Nas próximas tabelas, encontram-se aspectos de higienização dos ambientes das lojas e também práticas adotadas pelos funcionários que visam garantir a segurança alimentar nas redes alimentícias pesquisadas. Na Tabela 38, identifica-se quem é responsável pela limpeza do ambiente de trabalho nas lojas, segundo a área de atuação da rede.

Tabela 38 – Responsáveis pela limpeza das lojas segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Uma equipe específica	Todos os funcionários
Rede nacional		100
Rede internacional		100
Rede local		100
Uma loja		100

Fonte: Pesquisa de campo.

A pesquisa indicou que em todas as redes entrevistadas a limpeza do ambiente de trabalho é de responsabilidade de todos os funcionários. Essa é uma característica do segmento, ao contrário de grande parte de empresas de outros setores, que terceirizam a limpeza. No segmento de alimentação fora do lar, os próprios funcionários devem ser instruídos a manter sua área de trabalho higienizada corretamente.

Os procedimentos de limpeza são ensinados aos trabalhadores no curso obrigatório de manipulação de alimentos que é exigido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária, a Anvisa. Grande parte das empresas exige que seus funcionários sigam as normas estabelecidas. Na Tabela 39 estão relacionadas as empresas que exigem que seus funcionários tenham curso de manipulação de alimentos segundo a área de atuação.

Tabela 39 – Empresas que exigem que seus funcionários tenham cursos de manipulação de alimentos segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Sim	Não
Rede nacional	40	60
Rede internacional	50	50
Rede local	58	42
Uma loja	80	20

Fonte: Pesquisa de campo.

O resultado da pesquisa está longe de ser satisfatório. O curso de manipulação de alimentos é uma exigência da Anvisa, através da Resolução-RDC ANVISA nº 216/04, que estabelece boas práticas para serviços de alimentação. Essas são práticas de higiene que envolvem os manipuladores desde a escolha dos produtos comprados até a venda para o consumidor final. O objetivo geral dessa prática é evitar que ocorram doenças causadas pelo consumo de alimentos contaminados.

Em Santa Catarina, é exigido que todos os funcionários possuam o curso para que seja emitido o alvará sanitário de funcionamento. Porém, a pesquisa indicou que essa exigência não está sendo cumprida. Em parte, a explicação para o fato pode estar na alta rotatividade de funcionários, que não permite que todos façam o curso a tempo, e em parte na negligência dos administradores dessas lojas. Contudo, é visível que há uma falha na fiscalização por parte do órgão de vigilância sanitária local.

Na Tabela 40 estão expostos dados referentes ao tempo despendido na limpeza das lojas segundo cada área de atuação.

Tabela 40 – Tempo diário despendido na limpeza segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Até 1 hora	Até 2 horas
Rede nacional	40	60
Rede internacional	37,50	62,50
Rede local	58	42
Uma loja	80	20

Fonte: Pesquisa de campo.

Como podemos observar, nas redes locais e em empresas com apenas uma loja a limpeza é em grande parte realizada em até uma hora, e nas redes de maior porte em até duas horas. Isso pode ser explicado pelas exigências nas grandes redes, que costumam nomear um funcionário para fiscalizar a limpeza a cada finalização de expediente, o que exige mais tempo de dedicação por parte dos funcionários envolvidos na limpeza.

Algo muito comum em empresas mais estruturadas, como é o caso das redes de maior porte, é a criação de manuais próprios de procedimentos para realização da limpeza. Na Tabela 41 estão expostas as empresas que possuem e utilizam esse tipo de cartilha, segundo a área de atuação.

Tabela 41 – Empresas que utilizam manual de procedimentos próprios para limpeza das lojas segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Utilizam	Não utilizam
Rede nacional	80	20
Rede internacional	100	0
Rede local	0	100
Uma loja	0	100

Fonte: Pesquisa de campo.

Como podemos verificar, empresas de maior porte, que já estão mais estruturadas, costumam utilizar manuais para a limpeza desenvolvidos de acordo com as necessidades da loja. Essa prática colabora com a manutenção do ambiente e acaba por beneficiar a padronização do ambiente, que também está relacionada à limpeza. Em empresas de menor porte, a limpeza é realizada de acordo com o que os funcionários, gerentes ou proprietários consideram correto, o que aumenta a probabilidade de falhas.

Uma das medidas utilizadas para reduzir o risco de contaminação dos alimentos é a utilização de luvas descartáveis para se manipular os alimentos. Na Tabela 42 estão relacionadas as empresas que exigem que seus funcionários utilizem as luvas durante a manipulação de alimentos, segundo a área de atuação.

Tabela 42 – Empresas que exigem que seus funcionários utilizem luvas para manipular alimentos durante o trabalho segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Utilizam	Não utilizam
Rede nacional	80	20
Rede internacional	75	25
Rede local	57,50	42,50
Uma loja	50	50

Fonte: Pesquisa de campo.

A utilização de luvas para a manipulação de alimentos é bastante difundida em todas as empresas onde a pesquisa foi aplicada. Por outro lado, a utilização de luvas de forma incorreta pode agravar o problema de contaminação. Para que as luvas sejam eficazes, devem ser substituídas todas as vezes em que o manipulador mudar o tipo de alimento com o qual

estiver em contato. Desse modo, evita-se a contaminação cruzada, que nada mais é do que transferir para outro alimento as bactérias de um alimento, ferramenta ou qualquer superfície que tiver contato direto com esse alimento.

Como a utilização da luva pode ser bastante complicada pela necessidade de substituição constante, a Anvisa já não recomenda mais a sua utilização, e sim um maior cuidado na higienização das mãos e das ferramentas utilizadas.

Nas próximas duas tabelas, é abordada a questão da segurança alimentar e da padronização nas empresas de alimentação rápida, porém com foco na estocagem dos insumos. A estocagem correta deve respeitar as indicações dos fabricantes, como temperatura e umidade do ar, além de outros cuidados com os alimentos como armazená-los isoladamente, nunca misturar insumos com datas de validade distintas, retirar da embalagem original os produtos que estão em uso etc.

Na Tabela 43, estão expostas as empresas que possuem locais específicos e dentro das normas da Vigilância Sanitária para a estocagem de alimentos.

Tabela 43 – Empresas que possuem locais específicos e dentro das normas da Vigilância Sanitária para estocagem de alimentos segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Sim	Não
Rede nacional	Todas	
Rede internacional	Todas	
Rede local	4	3
Uma loja	1	4

Fonte: Pesquisa de campo.

Em todas as redes internacionais e nacionais existem locais específicos e adequados para a estocagem de alimentos. Esse resultado já era esperado, pois essas empresas possuem mais recursos para investir em suas lojas e todas as filiais devem respeitar o que a matriz determina em relação às instalações. Nas redes locais, cerca de metade possui local adequado para armazenar os insumos, o que indica uma menor preocupação das matrizes em relação às instalações de seus franqueados ou filiais.

Um dos métodos mais utilizados para a preservação dos alimentos é o processo de congelamento, que retarda a sua deterioração. Na Tabela 44 estão relacionadas as empresas que utilizam o método, segundo cada área de atuação.

Tabela 44 – Empresas que utilizam o processo de congelamento de insumos a fim de evitar sua deterioração segundo a área de atuação da rede (%)

Área de atuação da empresa	Sim	Não
Rede nacional	100	0
Rede internacional	100	0
Rede local	71,50	28,50
Uma loja	60	40

Fonte: Pesquisa de campo.

A pesquisa indicou que o processo de congelamento é bastante difundido em todas as lojas pesquisadas. Trata-se de um método bastante eficaz para se conservarem os alimentos durante um período logo, trazendo benefícios não só para o consumidor como também para as empresas, já que reduz o descarte de alimentos por deterioração e facilita o gerenciamento de estoque, que pode ser maior.

5. CONCLUSÕES

O mercado de alimentação fora do lar ganhou importância na medida em que o processo de urbanização acelerou e a mulher entrou no mercado de trabalho. Este processo modificou o cotidiano das pessoas, já que o universo do trabalho passou a determinar seu ritmo de vida, cada vez mais acelerado e com menos tempo reservado à alimentação.

Diante desse cenário, surge um novo modelo de restaurantes, desenvolvido para atender à crescente necessidade de rapidez no cotidiano das pessoas: os restaurantes conhecidos por “Fast-Food”. Estes buscam atender a seus clientes em questão de minutos, com alimentos de alta qualidade e custo reduzido.

No entanto, com o desenvolvimento do mercado de alimentação fora do lar, surge o problema da qualidade dos alimentos, uma vez que os clientes, em geral, não possuem informações suficientes sobre os produtos que consomem.

Diante dessa questão, nota-se nas empresas voltadas para a alimentação uma nova tendência, que visa padronizar todos os seus processos. Com a redução, ao mínimo, da variabilidade nos processos de produção e armazenamento de alimentos, pode-se garantir a segurança alimentar nos restaurantes.

As empresas que atingem um alto grau de padronização buscam sinalizar seus clientes por meio de certificações e propagandas, para que associem a marca a um padrão elevado de qualidade. Na medida em que ocorre esse movimento para padronizar os processos, surgem redes de lojas voltadas para a alimentação fora do lar.

O grande fator que impulsiona essas redes é a confiabilidade da clientela na marca. Os clientes têm a certeza de encontrar, em qualquer loja da rede, os mesmos produtos, com a mesma qualidade e rapidez de que necessitam.

Com base no cenário descrito, este trabalho procurou analisar as redes de alimentação fora do lar em Florianópolis, no Estado de Santa Catarina, no que se refere à padronização de processos e produtos.

Ao se realizar a pesquisa de campo, ficou claro que as empresas de maior porte, que são as de área de atuação internacional e nacional, possuem um grau de padronização nos processos, produtos e atendimento muito maior do que as redes locais e empresas com apenas uma loja.

Alguns aspectos indicam essa diferença: o tempo de treinamento dos funcionários das redes de maior porte é bem menor, uma vez que já atingiram um grau de padronização que facilita o treinamento, e o grau de semelhança entre as lojas, quanto a móveis, equipamentos e cores, é muito maior nas redes internacionais.

Também verificou-se nas redes maiores uma maior preocupação em proteger a marca, pois esta muitas vezes passou não só a designar o nome da loja, mas também a ser um indicativo de qualidade, ou seja, tornou-se um bem muito valioso para as empresas.

Outra característica nas empresas com um maior grau de padronização refere-se ao modo de preparo dos alimentos, que é mais simplificado nas redes nacionais e internacionais, onde na maioria dos casos não existe transformação de alimentos e, sim, aquecimento e fritura, o que reduz a margem de variação da qualidade.

Nas redes de maior porte foi possível ainda observar uma maior preocupação a respeito da qualidade ao se analisarem as normas internas de higiene e estocagem, que são extremamente rígidas.

A relação com os fornecedores é outra característica marcante nas empresas de maior porte. Estas buscam firmar acordos formais de fornecimento de matéria-prima para garantir a qualidade e a exclusividade.

Diante desse cenário, portanto, pode-se concluir que as empresas que atuam em Florianópolis têm níveis variados de padronização. As redes que atuam internacionalmente são as mais desenvolvidas em relação aos aspectos analisados e, por outro lado, muitas empresas com área de atuação nacional já atingiram um alto grau de padronização, equivalente ao das grandes redes internacionais, o que traz benefícios aos clientes pois garante melhor qualidade dos produtos, conseqüentemente maior satisfação dos clientes.

Ao confrontar o grau de padronização com o tempo de existência das empresas, encontramos uma relação bastante marcante. Empresas com menor porte geralmente são empresas novas, com menos de oito anos de existência, contra as internacionais, que já possuem décadas de operação, o que indica a necessidade de um longo período de aprendizagem. Contudo, de acordo com esta pesquisa, as empresas locais e nacionais estão aperfeiçoando seus produtos e processos, sendo apenas uma questão de tempo para que atinjam o mesmo grau de padronização das grandes redes.

REFERÊNCIAS

ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). Disponível em: <www.abrase.com.br/index.php>. Acesso em: 10 dez. 2010.

ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação). Disponível em: <www.abia.org.br>. Acesso em: 10 dez. 2010

ALBRECHT, Karl. **A revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.

HASENCLEVER, Lia; KUPFER David. (orgs.) Economia Industrial. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

IBGE. Pesquisa Anual de Serviços – PAS – 2007.

IBGE. Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2008. Disponível em: <www.ibge.com.br>. Acesso em: 4 abr 2009.

IBGE. Pnad Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Disponível em: <www.ibge.com.br>. Acesso em: 4 abr 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NASSAR, A. M. et al. A gestão da qualidade dos alimentos In: IX SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSA DE AGRIBUSINESS, São Paulo, 1999.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE FLORIANÓPOLIS. **Estatísticas**. Disponível em: <www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/>. Acesso em: 20 abr. 2011.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

SHAPIRO, C. ; Stiglitz, J. Equilibrium unemployment as a worker discipline device. American Economic Review, Nashville, Tenn., v. 74, n.3, p.433-444 (1984)

Williamson, O. The economic institutions of capitalism. New York: The free Press, 1975.

APÊNDICE

Questionário:

1. Assinalar empresa:

a) Redes de restaurantes internacionais

Mc Donald's	Mr. Pretzels	Pizza Hut	Subways	Bob's	Burger King	China in Box	Giraffa's
-------------	--------------	-----------	---------	-------	-------------	--------------	-----------

b) Redes Nacionais

Mini Kalzone	Habib's	Spoletto	DNA Natural	Bon Grille
--------------	---------	----------	-------------	------------

c) Redes Locais

Solo Pizza	Pastelaria Keko	Japex	Massa Viva	Sanduicheria da Ilha	Sucolândia	Cia do Suco
------------	-----------------	-------	------------	----------------------	------------	-------------

d) Lojas únicas

		Lanchonete House			
--	--	------------------	--	--	--

2.

2.1 Pessoal

a) Número de funcionários por loja:

Nenhum	Um	Até três	De três a seis	Mais de seis
--------	----	----------	----------------	--------------

b) Existe variação no número de funcionários de acordo com o período do ano?

Sim	Não
-----	-----

c) A empresa fornece uniforme?

Sim	Não
-----	-----

d) Qual é o período de treinamento para os funcionários novos?

Nenhum	Uma semana	Até três semanas	De três a seis semanas	Mais de seis semanas
--------	------------	------------------	------------------------	----------------------

e) Qual o grau de importância dada aos seguintes assuntos durante o treinamento, utilizando 1 para pouca importância, 2 para média importância e 3 para muita.

Higiene	Rapidez	Cordialidade	Domínio sobre os processos
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3

F) Quanto tempo em média os funcionários permanecem trabalhando na empresa?

Até Dois meses	Até quatro meses	Até um ano	Até dois anos	Mais de dois anos
----------------	------------------	------------	---------------	-------------------

2.2. Lojas (Aspecto Físico)

a) Quantas filiais ou franquias existem?

Nenhuma	Uma	Até três	De três a seis	Mais de seis
---------	-----	----------	----------------	--------------

b) Há quanto tempo a empresa existe?

Até um ano	Até dois anos	Até três anos	Até cinco anos	Mais de cinco anos
------------	---------------	---------------	----------------	--------------------

c) Se existem filiais ou franquias, qual é o grau de semelhança entre as lojas de acordo com cada item a seguir, sendo 1 para nenhuma semelhança, 2 para pouca, 3 para média e 4 para muita semelhança?

Área Ocupada	Equipamentos utilizados na produção	Móveis tais como cadeiras e mesas	Cores no interior da loja
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4

d) A empresa possui uma marca? Caso a resposta seja afirmativa, em qual forma de apresentação, segundo o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, o registro se enquadra?

Forma de Apresentação	A que se aplica
Nenhum	Nenhum
Nominativa	Marca constituída apenas por palavras
Mista	Marca que combina elementos nominativos e figurativos
Figurativa	Marca constituída por desenhos, imagens e formas fantasiosas em geral
Tridimensional	Marca constituída pela forma plástica distintiva e necessariamente distintiva do produto

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

2.3 Clientela e atendimento

a) Quantas horas por semana a empresa atende ao público?

Até 44 Horas	De 44 até 50 Horas	Mais de 50 Horas	Mais de 70 Horas
--------------	--------------------	------------------	------------------

b) A escolha por um novo ponto de venda prioriza a proximidade à quais tipos de atividades? Assinalar até três opções.

Colégios	Faculdades	Órgãos Públicos	Bancos	Shoppings
Rodoviárias	Aeroportos	Praias	Rodovias	Outros

c) Qual a principal faixa etária em que os clientes se enquadram?

Até 18 anos	De 18 até 30 Anos	Mais de 30 anos	Misto
-------------	-------------------	-----------------	-------

d) Qual o grau de valorização dos clientes segundo os seguintes aspectos; assinalar 1 para pouco valor, 2 para médio valor e 3 para muito valor?

Preço	1	2	3
Qualidade	1	2	3
Rapidez	1	2	3

Cordialidade	1	2	3
Novos produtos	1	2	3
Outros	1	2	3

2.4. Preparação de alimentos

a) No local onde a venda é realizada, os produtos finais passam por alguma preparação ou são apenas aquecidos?

Transformados	Aquecidos	Outros
---------------	-----------	--------

b) Se já estão prontos, quanto tempo ficam expostos?

Até 30 minutos	Até uma hora	Até três horas	Até que seja vendido
----------------	--------------	----------------	----------------------

c) Existe algum tipo de manual para preparação de alimentos? Caso a resposta seja positiva, em uma escala de 0 a 10, qual é o grau de cumprimento desta regras, sendo 0 para nunca e 10 para sempre.

Não existe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

d) Existe alguém supervisionando a preparação de alimentos? Caso a resposta seja afirmativa, por quanto tempo este supervisor trabalha na empresa?

Não existe supervisão	Até Dois meses	Até quatro meses	Até um ano	Até dois anos	Mais de dois anos
-----------------------	----------------	------------------	------------	---------------	-------------------

e) Durante quanto tempo o trabalho é assistido por um supervisor?

Nunca	Menos de 2 horas por dia	Metade do período diário de trabalho	O tempo todo
-------	--------------------------	--------------------------------------	--------------

f) A maneira que cada funcionário prepara os alimentos é sempre a mesma? Caso não seja, por que?

É sempre a mesma	Não,

g) Os funcionários possuem cursos na área de preparo de alimentos? Favor especificar caso a resposta seja afirmativa.

Não	Sim:
-----	------

h) Quantos anos de experiência no setor os funcionários possuem?

Até um ano	Até dois anos	De dois anos até quatro anos	Mais de quatro anos
------------	---------------	------------------------------	---------------------

2.5 Cardápios

a) Os produtos oferecidos são os mesmos em todas as lojas?

Sim	Não
-----	-----

b) Caso a resposta seja não, qual seria o principal motivo para a diferenciação?

Localização	Poder de aquisição dos clientes	Outros:
-------------	---------------------------------	---------

c) Os produtos novos são lançados em todas as lojas ao mesmo tempo? Em caso de resposta negativa, qual é o motivo?

Sim	Não:
-----	------

d) O cardápio é composto de quantos tipos de alimentos?

Até 5	Até 10	Até 20	Mais de 20
-------	--------	--------	------------

e) O cardápio é composto por quantos tipos de bebidas?

Até 5	Até 10	Até 20	Mais de 20
-------	--------	--------	------------

2.6 Compras e fornecedores

a) Os fornecedores são fixos?

Sim	Não
-----	-----

b) Existe algum contrato entre as partes? Caso a resposta seja afirmativa, quais são os insumos envolvidos?

Sim:	Não
------	-----

c) O produto é fornecido exclusivamente?

Sim	Não
-----	-----

d) Os fornecedores são os mesmos em todas as lojas?

Sim	Não
-----	-----

e) Caso a resposta seja não, qual o motivo?

Cardápio diferente	Logística	Outros
--------------------	-----------	--------

2.6 Limpeza e Higiene

a) Quem é responsável pela limpeza da loja?

Uma equipe específica	Todos os funcionários
-----------------------	-----------------------

b) Quanto tempo por dia é despedido em limpeza?

Até uma hora	Até duas horas	Até três horas
--------------	----------------	----------------

c) Existe algum manual para se efetuar a limpeza do local?

Sim	Não
-----	-----

d) São utilizadas luvas durante a manipulação dos alimentos?

Sim	Não
-----	-----

e) Todos os funcionários possuem curso de manipulação de alimentos?

Sim	Não
-----	-----

2.8. Estocagem

a) Existe local específico para estocar alimentos?

Sim	Não
-----	-----

b) Existe algum programa automatizado para o controle de estoque?

Sim	Não
-----	-----

c) A empresa procura manter os insumos congelados , assim como carnes e queijos, a fim de evitar a deterioração dos mesmos?

Sim	Não
-----	-----

d) O estoque é suficiente para abastecer a loja durante quantos dias?

Um dia	Até três dias	Até cinco dias	Mais de sete dias
--------	---------------	----------------	-------------------