

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FILIPPO SANTOLIA

**IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTORES DE NEGÓCIOS
EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO INSTALADOS NOS ARREDORES
DA ESTAÇÃO CONCEIÇÃO DO METRÔ DE SÃO PAULO.**

**São Caetano do Sul
2006**

FILIPPO SANTOLIA

**IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTORES DE NEGÓCIOS
EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO INSTALADOS NOS ARREDORES
DA ESTAÇÃO CONCEIÇÃO DO METRÔ DE SÃO PAULO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul
2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

SANTOLIA, Filippo

Identificação das competências de gestores de negócios em serviços de alimentação instalados nos arredores da estação conceição do metrô de São Paulo / Filippo Santolia. São Caetano do Sul, IMES / Programa de Mestrado em Administração, 2006.

136 p.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação (Mestrado) em Administração - Área de concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações, 2006.

1.Competências 2. Restaurantes 3. Gestores - Tese

I. Oliva, Eduardo de Camargo II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração III. Título

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES
Campus II - Rua Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa: Prof. Dr. Renê Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 07/11/2006 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Prof^a. Dra. Nilma Morcerf de Paula

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

AGRADECIMENTOS

Quando iniciei a elaboração do presente estudo ele me pareceu, em um primeiro momento, intransponível. Mas encontrei nesta caminhada pontos de apoio e, assim, fui em busca de forças positivas para atingir a meta estabelecida.

Agradecer é sempre difícil. Para agradecer nominalmente a cada pessoa que ajudou com o estudo é ser pretensioso; não agradecer ninguém é ser parcimonioso. Portanto, aqui vão meus agradecimentos a pessoas e instituições que merecem elogios.

Esta dissertação não existiria sem o esforço de acadêmicos e pesquisadores com obras publicadas e reconhecidas pela comunidade científica. Agradeço a todos os autores que constam deste estudo, especialmente, à Professora Maria Tereza Leme Fleury que me inspirou com suas obras e artigos no estudo de formação de competências em diferentes arranjos empresariais.

Também sou grato ao pessoal da Biblioteca da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES e do Centro Universitário SENAC de São Paulo – Unidade Francisco Matarazzo por sua cooperação para obter livros de seus acervos.

Agradeço aos especialistas na montagem e implantação de negócios em serviços de alimentação na identificação das atividades específicas dos gestores desse tipo de negócio e aos proprietários dos restaurantes comerciais que gentilmente colaboraram com a pesquisa de campo.

Sou grato à minha família, amigos e colegas sem os quais nada seria possível; aos meus professores do Programa de Mestrado em Administração do IMES; ao Professor Doutor Silvio Augusto Minciotti e à Professora Doutora Nilma de Paula Morcerf pelas sugestões e norteamento dado no exame de qualificação e ao Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva na orientação de meus estudos de mestrando.

De modo especial, serei sempre grato à minha eterna companheira Vera Lucia. Sem seu constante encorajamento e compreensão este estudo não teria sido possível. Sua paciência, compreensão e amor me guiaram em cada passo na elaboração desta dissertação de mestrado.

*“Há quem diga que todas as noites são de sonhos.
Mas há também quem garanta que nem todas, só as de verão.
Mas no fundo isso não tem muita importância.
O que interessa mesmo não são as noites em si, são os sonhos.
Sonhos que o homem sonha sempre.
Em todos os lugares, em todas as épocas do ano, dormindo ou acordado”.*

(Shakespeare)

RESUMO

SANTOLIA, Filippo

Identificação das competências de gestores de negócios em serviços de alimentação instalados nos arredores da estação Conceição do metrô de São Paulo / Filippo Santolia. São Caetano do Sul, IMES / Programa de Mestrado em Administração, 2006.

Busca-se nesta dissertação identificar as competências necessárias aos gestores de negócios em serviços de alimentação dos arredores da estação Conceição do metrô da cidade de São Paulo e avaliar o grau de valorização dessas competências na opinião dos próprios gestores, na gestão das empresas. Dentro da diversidade de características próprias de cada empreendimento foi possível, também, conhecer o perfil das empresas, dos gestores e as alianças empresariais. Diversos autores têm se dedicado a elaborar estudos sobre competências, neste estudo adotou-se os conceitos de Dutra (2004), que verifica os resultados produzidos e enfatiza o conceito de entrega; de Fleury e Fleury (2004), que definem competências como ações que agregam valor econômico a organização e valor social ao indivíduo e de Levy-Laboyer (1996) que afirma que as competências estão vinculadas a uma tarefa ou conjunto de atividades. A metodologia está sustentada em pesquisas classificadas com base em seus objetivos gerais como exploratória e, com base nos procedimentos técnicos, foi utilizada a técnica do levantamento. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário e sua elaboração foi baseada e desenvolvida para medir características das pessoas, das empresas e permitir a precisão dos dados. Participaram deste estudo 44 gestores, sendo 30 de restaurantes *self-service* por quilo, 12 de restaurantes *à la carte* e 2 de restaurantes *self-service* preço fixo. Os resultados da pesquisa demonstraram que os conhecimentos básicos das competências estão presentes nos gestores, embora apresentem divergências quanto à valorização de algumas competências e quanto a uma falta de sinergia nas atividades comuns que poderiam ser compartilhadas pelas empresas pesquisadas.

Palavras-chave: Restaurantes, Competências, Gestor.

ABSTRACT

SANTOLIA, Filippo

Identification of the manager business competencies on food services located on Sao Paulo Subway at Conceição station surroundings / Filippo Santolia. São Caetano do Sul, IMES / Business Administration Master Degree Program, 2006.

This dissertation aims to identify the necessary competencies for business managers on food services located on Conceição subway station surroundings in the city of São Paulo and evaluate the valorization degree of this competencies according to managers own opinion, on companies management. Regarding the diversity of each enterprise own characteristics it was also possible to know the companies, managers and enterprises alliances profile. Many authors has being dedicated to elaborate studies about competencies, in this study Dutra concepts (2004) were adopted, which verifies the produced results and emphasizes the delivery concept; from Fleury and Fleury (2004), which define competencies as actions that adds economics value to the organization and social value to the individual and Levy-Laboyer (1996) which states that competencies are linked to a task or a set of activities. The methodology is supported by researches classified according to its general objectives as exploratory and, according to technical procedures, it was used the joining technique. The utilized instrument for the data collection was the questionnaire and its elaboration was based and developed to measure the persons, companies characteristics and allow the data precision. This study was performed with 44 managers, where 30 are from weight self-service restaurant, 12 a la carte restaurant and 2 from self-service with pre-determined price restaurant. The research results shows the basic competencies knowledge are present in the managers, even so there are some divergences regarding the valorization of some competencies and lack of synergy on common activities which could be shared among the evaluated companies

Key-words: Restaurants, Competencies, Manager.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa da localização dos arredores da estação Conceição do metrô de São Paulo	23
Figura 2 - Vendas da Indústria de Alimentação segundo Canais de Distribuição – 2004	33
Figura 3 - O que é competência?	55
Figura 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Refeições fora do lar (%)	29
Gráfico 2 - Crescimento do Mercado de <i>Food Service</i> (R\$ bilhões)	32
Gráfico 3 - Receita Anual dos Canais de refeições fora do lar – 2004 (R\$ 79,3 bilhões)	34
Gráfico 4 - Distribuição das empresas por tipo de negócio declarado	87
Gráfico 5 - Frequência de serviços oferecidos	88
Gráfico 6 - Frequência de fatores importantes para o sucesso de uma empresa	91
Gráfico 7 - Distribuição da escolaridade dos respondentes	92
Gráfico 8 - Frequência das atividades exercidas pelos respondentes.....	95
Gráfico 9 - Frequência dos motivos que levaram à constituição da empresa.....	96
Gráfico 10 - Frequência dos conhecimentos necessários a um gestor para administrar uma empresa	97
Gráfico 11 - Frequência das razões que levaram a empresa a instalar-se na região	98
Gráfico 12 - Frequência das atividades compartilhadas pelas empresas da região	99
Gráfico 13 - Frequência das atividades que poderiam ser compartilhadas pelas empresas da região	101
Gráfico 14 - Frequência das entidades, associações e revistas com as quais os gestores se relacionam	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de avaliação de restaurantes	37
Quadro 2 - Classificação das MPE com base no número de empregados	45
Quadro 3 - Classificação das MPE com base no faturamento bruto anual	46
Quadro 4 - Participação de micro e pequenas empresas paulistas no setor de serviços	46
Quadro 5 - Níveis de competências organizacionais	70
Quadro 6 - Das competências organizacionais para individuais	72
Quadro 7 - Quantidade de estabelecimentos por tipo de negócios em serviço de alimentação	75
Quadro 8 - Formação e área de atuação dos profissionais entrevistados	77
Quadro 9 - Atividades específicas e competências individuais do gestor de negócios em serviços de alimentação	78
Quadro 10 - Categorização das competências individuais do gestor de negócio em serviços de alimentação	82
Quadro 11 - Síntese dos resultados dos testes de hipóteses	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação das mulheres na PEA e despesas com alimentação	28
Tabela 2 - Número de empresas e pessoal ocupado das empresas de alimentação, segundo o porte das empresas – 2002	30
Tabela 3 - Número de empresas e pessoal ocupado das empresas de alimentação, com 20 ou mais pessoas ocupadas, segundo as atividades das empresas – 2002	31
Tabela 4 - Dados gerais do levantamento	86
Tabela 5 - Ano de início de atividade da empresa.....	89
Tabela 6 - Frequência de empresas por número de refeições diárias	89
Tabela 7 - Número de funcionários das empresas.....	90
Tabela 8 - Distribuição das idades dos respondentes	92
Tabela 9 - Anos de atuação no segmento	93
Tabela 10 - Tipo de negócio por formação do gestor	93
Tabela 11 - Anos de atuação no segmento por formação do gestor	94
Tabela 12 - Razões que levaram a empresa a instalar-se na região por tipo de negócio	98
Tabela 13 - Atividades compartilhadas pelas empresas da região por tipo de negócio	100
Tabela 14 - Atividades compartilhadas pelas empresas da região por formação do gestor ...	100
Tabela 15 - Entidades, associações e revistas com as quais os gestores se relacionam por tipo de negócio	103
Tabela 16 - Entidades, associações e revistas com as quais os gestores se relacionam por formação do gestor	103
Tabela 17 – Média dos valores atribuídos às competências técnico-profissionais	105
Tabela 18 - Médias dos valores atribuídos às competências sociais	106
Tabela 19 - Médias dos valores atribuídos às competências do negócio	106
Tabela 20 - Médias dos valores atribuídos às competências por tipo de negócio	108
Tabela 21 - P-valor de cada teste na comparação dos grupos de tipo de negócio com relação às competências	109
Tabela 22 - Médias dos valores atribuídos às competências por formação do gestor	110
Tabela 23 - P-valor de cada teste na comparação dos grupos de formação do gestor com relação às competências	111
Tabela 24 - Médias dos valores atribuídos às competências por tempo de atuação no segmento	112
Tabela 25 - P-valor de cada teste na comparação dos grupos de tempo de atuação com relação às competências	113

LISTA DE SIGLAS

ABAGA	- Associação Brasileira de Alta Gastronomia
ABIA	- Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ABRASEL	- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ABRESI	- Associação Brasileira de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo
ANLOC	- Associação Nacional das Lojas de Conveniência
ANOVA	- Análise de Variância
CEB	- Câmara de Educação Básica
CNE	- Conselho Nacional de Educação
ENANPAD	- Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENEM	- Exame Nacional de Ensino Médio
FIA	- Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia da USP
FIPE	- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMES	- Universidade Municipal de São Caetano do Sul
MEC	- Ministério da Educação
METRO	- Companhia do Metropolitano de São Paulo
MPE	- Micro e pequenas empresas
ONU	- Organização das Nações Unidas
PAS	- Pesquisa Anual de Serviços
PEA	- População Economicamente Ativa
PIB	- Produto Interno Bruto
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
POF	- Pesquisa de Orçamentos Familiares
RAC	- Revista de Administração Contemporânea - Publicação ANPAD
RAE	- Revista de Administração de Empresas - Publicação FGV
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SEMEAD	- Seminários em Administração
SINHORES	- Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo
SPSS	- Statistical Package for the Social Sciences

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
	Origem do estudo	16
	Problematização	18
	Objetivos e hipóteses do estudo	19
	Justificativas do estudo	19
	Delimitação do estudo	22
	Vinculação à linha de pesquisa	23
2	REFERENCIAL CONCEITUAL	24
	História da alimentação	24
	História do restaurante	26
	O mercado de serviços de alimentação no Brasil	28
	A indústria de restaurantes	35
	Tipos de restaurantes	37
	Gestão de restaurantes	40
	Restaurantes do tipo <i>à la carte</i> e <i>self-service</i>	42
	Características de micro e pequenas empresas	44
	Regionalidade e alianças empresariais	47
	A questão das competências	51
	Conceitos de competências	52
	Competências organizacionais e individuais	59
3	METODOLOGIA	73
	Tipo de pesquisa	73
	Amostra e sujeitos da pesquisa	74
	Instrumento da pesquisa	76
	Procedimentos para coleta de dados	83
	Procedimentos para análise dos resultados	84

4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS	117
APÊNDICES		
	Apêndice 1: Relação de Negócios em Serviços de Alimentação nos arredores da estação Conceição do metrô de São Paulo	125
	Apêndice 2: Carta explicativa aos gestores de negócios em serviços de alimentação	132
	Apêndice 3: Questionário sobre as competências de gestores de negócios em serviços de alimentação instalados nos arredores da estação Conceição do metrô de São Paulo	133

1 INTRODUÇÃO

A reorganização econômica, caracterizada pelo processo de globalização, segundo Camargo (2006), provocou alterações nas estruturas produtivas da economia brasileira e consequentemente, mudanças no mercado de trabalho. Essas mudanças refletiram-se nas características setoriais de emprego, trazendo uma grande preocupação quanto às relações de trabalho e à crescente taxa de desemprego. A reorientação do modelo de desenvolvimento, que transitava de proteção ao setor industrial para uma economia aberta e a consolidação da moeda, a partir de 1990, originou profundas mudanças no mercado de trabalho brasileiro. Os postos de trabalho dos setores primário e secundário foram reduzidos, enquanto que, no setor terciário houve aumento dos empregos, mas não suficiente para absorver todos os trabalhadores liberados dos demais setores.

Para analisar a questão, Casagrande e Prohmann (2003), fazem um breve histórico econômico do Brasil no século XX. Entre as décadas de 30 e 80, ocasião em que o perfil econômico brasileiro era eminentemente agrícola, o Brasil registrou um dos mais elevados níveis de crescimento mundial. O Produto Interno Bruto (PIB) cresceu a uma taxa média de 7% ao ano, colocando o Brasil na posição de 8ª maior economia industrial entre os países capitalistas ocidentais, no início dos anos 80. Entre as décadas de 50 e 80 operou-se um grande salto econômico nacional. A renda *per capita* passou de US\$ 289 para US\$ 1,992 em valores atuais: houve grandes investimentos do poder público na expansão e diversificação da economia, alocando recursos para transportes, geração e fornecimento de energia, comunicações e serviços de infra-estrutura urbana. Investiu-se na produção de insumos considerados estratégicos para a produção e para o desenvolvimento industrial; as dimensões da economia brasileira cresceram sete vezes e meia, passando a uma base econômica industrializada, moderna e diversificada.

Apesar dos reflexos positivos desse crescimento econômico sobre o padrão de vida e do nível de renda da população brasileira em igual período, dados divulgados pela ONU (1999) dão conta de que o Brasil ocupava, em 1997, a 68ª posição em termos de desenvolvimento social entre os 175 países pesquisados. Esse perfil, de exuberante crescimento econômico e precária situação social é, talvez, o fator marcante do modelo de desenvolvimento brasileiro, o que leva a repensá-lo com vistas à construção de um modelo mais harmonioso e integrado social, política e economicamente. (GÍLIO, 2000, p.13-14)

Em 2006, os dados apresentados pelo Relatório de Desenvolvimento Humano, elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), mostram que não houve alterações significativas em relação ao Brasil, pois o país ocupava, em 2004, a 69ª posição entre os 177 países pesquisados.

O crescimento econômico não se traduz, necessariamente, em aumento de emprego, afirma Niven (1997). Esse quadro social que vem mapear o início deste novo século explica, em parte, de acordo com Casagrande e Prohmann (2003), a carência de profissionais com perfil adequado. A educação é via de acesso obrigatória para a formação de profissionais competentes para o mercado de trabalho. Entretanto, no Brasil, com baixo índice de desenvolvimento social, a educação não é prioritária para uma parcela significativa da população, que não tem atendida as suas necessidades básicas de alimentação e saúde.

Outro fator que também explica a carência de profissionais qualificados para o mercado de trabalho, segundo Giddens (1991), é o fenômeno da globalização que tem gerado transformações em todos os campos da vida social, inclusive no processo de trabalho.

Arroyo (1999, p.38) ressalta que “A sociedade não apenas globalizou mercados, globalizou vivências, experiências humanas que afetam nossas vidas, valores e condutas. Globalizou situações, políticas, decisões que invadem nosso cotidiano, que permitem ou impedem viver como humanos”.

De acordo com Azevedo (1999), vivemos tempos de transição cultural, fortemente marcado por mutações técnico-econômicas, pela sociedade da informação e pela globalização econômica. Sinteticamente, o autor cita algumas das características desse processo de transição:

- O liberalismo econômico expande-se por todo mundo, sobretudo após a queda do muro de Berlim (1989), como uma ideologia global e aparentemente inapelável;
- As economias terceirizam-se, ganhando relevo crescente nos setores do comércio, dos serviços às empresas, dos serviços pessoais e dos serviços de saúde, novos serviços de informação e de telecomunicação, serviços financeiros;
- Os microprocessadores favoreceram novos processos técnicos, novos produtos, novos mercados e novos empregos;
- O modelo taylorista de produção evoluiu para novas configurações;
- Assistimos a um novo dinamismo dos setores de produção não industrial de serviços e de bens imateriais (informação, *marketing*, *design*, publicidade, serviços financeiros entre outros);
- Muitas organizações e pessoas passam a ter um acesso rápido à informação;
- Mudam as tradicionais concepções de espaço e de tempo e altera-se substancialmente o uso do “tempo social”.

A rápida abertura de mercados, a grande mudança na tecnologia e o grande esforço que está sendo feito para mudar o nosso país, de acordo com Csillag (1995) *apud* Takahashi e Castor (2000), criam demandas crescentes de profissionais competentes, especialmente gestores, que possam não só acompanhar como antecipar as rápidas transformações no mercado de trabalho.

1.1 Origem do estudo

Esta pesquisa originou-se do interesse do pesquisador em estudar as competências dos gestores de micro e pequenas empresas visto a exigência do mercado por profissionais, de acordo com o MEC – Ministério da Educação e Cultura (2001), com maior capacidade de raciocínio, autonomia intelectual, pensamento crítico, iniciativa própria e espírito empreendedor. Para tanto abordará, especificamente, os gestores de negócios em serviços de alimentação dos arredores da

Estação Conceição do Metrô, localizada no distrito do Jabaquara, na zona sudoeste da cidade de São Paulo.

A escolha da região justifica-se pelo crescente desenvolvimento desde a inauguração da estação Conceição do Metrô, em 1974, quando os bairros eram apenas áreas residenciais e as pessoas trabalhavam em outras regiões da cidade.

Observou-se, desde então, visto que o pesquisador reside na região desde 1960, o lançamento de diversos empreendimentos imobiliários com objetivos residenciais e comerciais, a instalação de empresas de serviços e lojas comerciais, grandes complexos empresariais como o Centro Empresarial do Aço, o Centro Empresarial Itaú, escritórios da Volkswagen do Brasil, agências bancárias, entre outros.

Outro fator importante para o desenvolvimento da região é a localização. Além do metrô, que permite o deslocamento para o norte, leste e oeste da capital de São Paulo, há a avenida dos Bandeirantes que liga as marginais às vias Anchieta e Imigrantes e outras vias que permitem o acesso à região metropolitana de São Paulo, especialmente aos municípios de São Caetano do Sul, Santo André e São Bernardo do Campo.

Essa movimentação empresarial e o crescimento populacional da região fizeram com que surgissem oportunidades de abertura de negócios em serviços de alimentação, como restaurantes *à la carte*, *self-service*, *delivery*, casas de chá e café, pizzarias, padarias, entre outros.

Outros motivos que contribuiriam para o desenvolvimento desta pesquisa são os seguintes: verificar se os gestores de negócios em serviços de alimentação são especialistas no segmento; conhecer as razões que os levaram a montar seus negócios na região; saber se há alianças empresariais entre eles e a familiaridade do pesquisador em relação ao segmento, visto que atua como docente na área.

1.2 Problematização

A competição internacional e o crescimento do mercado, segundo Casarotto e Pires (2001), vêm proporcionando às pequenas empresas um espaço cada vez maior no cenário mundial, e a principal vantagem competitiva para esse avanço consiste em sua flexibilidade e intuição empresarial.

A empresa de pequeno porte, de acordo com Boog (2004), faz com que rapidamente o empresário se torne um especialista em certos nichos, com velocidade para acompanhar tendências fluidas e volúveis do mercado, onde a flexibilidade, a inovação e a capacidade empreendedora são as palavras chaves para o sucesso da organização.

Por outro lado, segundo a pesquisa “Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos”, do SEBRAE (2004), 56% das empresas fecham antes de completar o 5º ano de atividade e as principais causas do fechamento de empresas são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio, insuficiência de políticas de apoio, conjuntura econômica deprimida e problemas pessoais dos proprietários.

Também chegou às pequenas empresas quase ao mesmo tempo em que isso aconteceu nas grandes organizações, destaca Dutra (2001), o intenso processo de mudança que vem se desenvolvendo nos últimos anos nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão. A diferença é que, nas pequenas empresas, essas mudanças tiveram de ser absorvidas de forma bastante abrupta, por uma questão de sobrevivência. E isso vem exigindo uma profunda alteração no perfil dos profissionais nas empresas.

Esses profissionais precisam ser adequados a esse novo mercado, fazendo com que os empreendimentos busquem pessoas com muita qualificação. Precisam estar capacitados para enxergar tendências do mercado, ter habilidade de entender, medir e assumir riscos.

Observa-se, portanto, que além de uma mão-de-obra de qualidade, existem dois outros aspectos importantes que são o perfil e a identificação das competências dos gestores de micro e pequenas empresas, especificamente, as voltadas à prestação de serviço em alimentação.

Assim, define-se o seguinte problema de estudo: Quanto são valorizadas pelos gestores de negócios de serviços em alimentação, as competências propostas por especialistas desse segmento, na gestão da empresa?

1.3 Objetivos e hipóteses do estudo

O objetivo geral deste estudo é identificar as competências de gestores de negócios em serviços de alimentação, na gestão da empresa e os objetivos específicos são:

- Avaliar o grau de valorização das competências identificadas, na opinião dos próprios gestores;
- Identificar o perfil das empresas e dos gestores pesquisados;
- Conhecer as atividades que são ou poderiam ser compartilhadas pelas empresas pesquisadas.

Foram definidas, também, as seguintes hipóteses a serem testadas:

- a) Não haverá diferenças na valorização das competências entre os gestores de restaurantes por quilo e *à la carte*;
- b) Não haverá diferenças na valorização das competências entre os gestores com formação educacional superior ou pós-graduação e com outras formações;
- c) Não haverá diferenças na valorização das competências entre os gestores com menos de 10 anos de atuação no segmento de serviços em alimentação e aqueles com 10 ou mais anos de atuação.

1.4 Justificativas do estudo

A pesquisa denominada “Perspectiva do Emprego e Empregabilidade” realizada em 2004, pela Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo constatou, após ouvir pesquisadores, professores e executivos, que a prestação de serviços,

hospedagem, alimentação, agricultura e mineração estão nas listas de atividades promissoras que oferecerão mais oportunidades de trabalho para as carreiras executivas nos próximos seis anos.

A área de alimentação, antes desconsiderada principalmente por causa de salários pouco atraentes, hoje figura na lista dos segmentos mais prósperos para executivos. Agora atrai não só profissionais de outras áreas, mas também jovens talentos, pois além de abrir portas para uma carreira internacional, já que várias redes internacionais aportaram no Brasil, o ramo requer habilidades destacadas de dedicação ao cliente.

Em um ambiente dinâmico e turbulento, segundo Brandão e Guimarães (1999), onde negócios mudam da noite para o dia e inovações tecnológicas se proliferam na forma de novos produtos e processos, a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

O perfil requerido pelo mundo do trabalho de hoje precisa de pessoas que tomam iniciativas, assumam responsabilidades, tenham capacidades para usar e se familiarizar com instrumentos e equipamentos sofisticados e inteligentes; que estejam preparadas para o trabalho em equipe, possam liderar esta equipe quando seja necessário e que tenham a capacidade para planejar e executar projetos complexos. Finalmente que elas tenham a capacidade para adquirir novos conhecimentos e atitudes de maneira rápida e efetiva, que estejam abertas às contínuas transformações e diferentes formas de organização do trabalho e que sejam capazes de identificar problemas e encontrar soluções para estes problemas. (STEFFEN, 2002 *apud* CASAGRANDE e PROHMANN, 2003, p.5).

Esse novo perfil do profissional não se faz necessário somente no Brasil ou em países em desenvolvimento. Na Alemanha, segundo Niven (1997), especialistas em educação para o trabalho identificaram seis tipos básicos de competências necessárias do profissional: saber trabalhar em equipe; capacidade de comunicar-se de forma oral e escrita; saber fazer; capacidade de aprender a aprender; adaptação às incertezas e capacidade de autonomia e independência.

Para fornecer toda a atenção necessária aos clientes de empresas de prestação de serviços, com o máximo de qualidade e segurança, recomenda-se uma administração efetiva que começa com a compreensão das responsabilidades e autoridade de cada profissional na organização e da forma como esses profissionais trabalham em equipe. Aqueles que gerenciam e lideram um empreendimento são responsáveis pela postura da organização perante os clientes atendidos.

Ressalta-se, segundo Leiria (2002), que o conceito de competência não está totalmente internalizado junto aos gestores das organizações, muito menos nas pequenas empresas, onde esse conceito é totalmente desconhecido e nem mesmo a palavra competência faz parte do vocabulário dos empresários. Sabe-se apenas, segundo a autora, que alguns empresários apresentam determinadas características gerenciais que os destacam dos demais, fazendo com que seus empreendimentos obtenham sucesso.

A presente pesquisa justifica-se ainda pela importância que o setor de alimentação tem na economia brasileira, pois segundo relatório “O mercado de *food service* no Brasil” da Associação Brasileira da Indústria de Alimentação - ABIA (2006), o faturamento da indústria de alimentação, em 2005, foi de 184,6 bilhões de reais, que representou 9,7% de participação do Produto Interno Bruto a preços de mercado. Verifica-se no relatório também, que o número de restaurantes no país duplicou nos últimos 10 anos e que 1.327.881 é o número de estabelecimentos que preparam refeições fora do lar no país.

E, com o objetivo de conhecer o conceito de competências foram pesquisados e estudados trabalhos apresentados nos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, artigos publicados na literatura acadêmica e publicações que fazem referência ao conceito.

Constatou-se que nenhum dos estudos e publicações analisados buscou tratar das competências dos gestores de empresas de serviços em alimentação e que os mesmos mostram que o conceito de competência vem ganhando amplitude no contexto da pesquisa acadêmica sobre gestão empresarial.

1.5 Delimitação do estudo

Este estudo está restrito aos gestores de negócios em serviços de alimentação, especificamente de restaurantes do tipo *self-service* e *à la carte*, instalados num raio de aproximadamente 500 metros da estação Conceição do metrô de São Paulo, voltados ao atendimento de profissionais de grandes organizações multinacionais, grupos empresariais, estabelecimentos financeiros, escritórios comerciais, na oferta de refeições, na realização de eventos empresariais e encontros de confraternização. A figura 1 ilustra a localização da região pesquisada.

A pesquisa de campo ocorreu em dois momentos: em Janeiro de 2006 foi realizado o levantamento dos negócios em serviços de alimentação da região supra-referida e em Julho e Agosto de 2006 realizou-se a pesquisa propriamente dita, com a entrega e retirada dos questionários aos gestores dos restaurantes do tipo *self-service* e *à la carte*.

Figura 1: Mapa da localização dos arredores da estação Conceição do metrô de São Paulo



Fonte: Fiorino Restaurante. **Localização**. São Paulo. Disponível em:

<http://www.fiorino.com.br/localizacao.htm>. Acesso em: 26/05/06.

1.6 Vinculação à linha de pesquisa

A área de concentração do Programa de Mestrado em Administração da Universidade IMES é a gestão da regionalidade sob a perspectiva das organizações empresariais, públicas ou de terceiro setor. A linha de pesquisa utilizada neste estudo é a Gestão e a Inovação Organizacional focando os gestores, os empresários, os trabalhadores e as políticas regionais ou organizacionais.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Nesta parte será apresentada a história da alimentação e do restaurante, o mercado e as perspectivas das empresas de serviços de alimentação no Brasil, a indústria do restaurante, as características das micro e pequenas empresas, as alianças empresariais e o estudo sobre a questão das competências.

2.1 História da alimentação

A cozinha sempre acompanhou o homem em sua evolução e, por isso, conforme Leal (2002), traz marcas do passado, da história, da sociedade, do povo e da nação à qual pertence. Magneé (1996) ensina que alimentar-se, como faculdade de transformar os alimentos, cozê-los e consumi-los, é atividade humana básica e fundamental, desde a pré-história, quando o homem precisou dominar o fogo para poder grelhar ou cozer a carne obtida através das atividades da caça e da pesca, bem como os produtos vegetais colhidos, obtidos por meio da agricultura, passando pelo período da invenção do barro, que melhorou a qualidade da comida, e de técnicas de seleção, armazenamento e conservação dos alimentos. A seguir uma breve história da alimentação, de acordo com a pesquisa de Leal (2002):

A autora comenta que na pré-história os homens utilizavam suas mãos para conseguir seu alimento, retirando caracóis das conchas, pegando frutos das árvores e lançando-se sobre animais. Quando sua alimentação passou de vegetariana para carnívora, os homens tiveram que se organizar para caçar e preparar as presas, e depois se reuniam para comer. Com a descoberta do fogo, a carne deixou de ser comida crua e passou a ser assada diretamente nas chamas ou brasas, presa a um espeto.

Caçar era complicado. O caçador andava quilômetros apenas para conseguir o estritamente necessário para sua alimentação e com o aumento da população, o alimento foi ficando escasso. Foi então que descobriram que quando plantavam uma semente esta acabava germinando dando origem a uma nova planta que serviria para alimentá-los. O homem começou, então, a semear e

colher trigo, cevada, milho, batata, feijão, mandioca e arroz. E precisou ficar junto ao lugar onde plantava.

O homem acabou se ligando definitivamente ao solo, o que lhe trouxe novos hábitos. Ele instalou mobiliários para dormir, sentar, comer e guardar alimentos nas moradias. Inventou novos instrumentos e aperfeiçoou outros. Cada grupo de pessoas começou a trocar experiências com grupos vizinhos, fazendo surgir o comércio. Apareceram as primeiras aldeias, que mais tarde deram origem às cidades.

Surgiram os utensílios de cerâmica para armazenar e conservar os alimentos. Com isso, a alimentação humana ficou bem mais variada, pois as vasilhas possibilitavam ferver os líquidos e manter os sólidos em temperatura constante. O homem, então, pôde iniciar-se na culinária propriamente dita, cozinhando os alimentos e condimentando-os com ervas e sementes aromáticas, para melhorar e ativar o gosto.

Na Idade Antiga, continua a autora, entre os gregos da Antigüidade iniciou-se a associação entre a arte de comer e a arte de receber, acarretando um refinamento da cozinha. Os gregos levaram os princípios da sua culinária para os romanos, quando eles se confrontaram em guerras de conquista. A cozinha de Roma progrediu muito depois que os romanos conquistaram a Sicília, cujos cozinheiros eram descendentes dos gregos e considerados os melhores da região. Desse modo, o povo romano acabou criando uma cozinha variada e refinada, ultrapassando os gregos, mas guardando muitas semelhanças em relação às refeições e à hospitalidade.

Na Idade Média, a cozinha apresentava mais luxo do que sabedoria. Os ingredientes eram simplesmente justapostos, sem preocupação com a combinação. O que importava era a apresentação dos pratos e não como os alimentos eram preparados. Havia um abuso exagerado de temperos e especiarias, como pimenta de diversas espécies, noz-moscada, gengibre, canela, cravo, sementes do paraíso, sementes de girassol, cominho, hortelã, cebolinha, anis e açafrão, sendo este um dos ingredientes culinários mais caros da época.

Na Idade Moderna, nos séculos XV e XVI, portugueses e espanhóis se lançaram em grandes aventuras marítimas, com grandes conseqüências para o mundo, inclusive para a gastronomia. As especiarias eram extremamente apreciadas pelos europeus, para apurar o sabor dos alimentos e também para conservá-los melhor. Muitas dessas especiarias eram vendidas em boticários, pois se considerava que elas possuíam propriedades para curar doenças. Não é de se estranhar, portanto, que um dos motivos que levaram os europeus a se lançarem nas grandes navegações, fosse justamente à busca de especiarias a preços mais vantajosos, para que os comerciantes conseguissem maiores lucros.

Na Idade Contemporânea, a cozinha vem acompanhando o homem através dos tempos, misturando ingredientes, técnicas, usos e costumes, regras morais e religiosas, aspectos geográficos, políticos e sociais. Portanto, sua origem foi sempre regional, embora não ficasse restrita a esses limites. Ela acabava viajando para outras regiões, viagem essa que se tornou cada vez mais acelerada, possibilitando que diferentes cozinhas se espalhassem pelo mundo afora.

Atualmente, ainda de acordo com Leal (2002), os segredos da culinária correm rapidamente de uma região para outra, eliminando fronteiras. Técnicas modernas de conservação colocam diferentes alimentos ao alcance do consumidor mais distante. Animais, frutas e vegetais são adaptados fora de suas regiões de origem, criados ou cultivados nas mais diversas partes do mundo, até desafiando a natureza.

2.2 História do restaurante

Uma das instituições alimentares mais difundidas no mundo, segundo Pitte (1998), é a do restaurante, um estabelecimento no qual, mediante pagamento, é possível sentar-se à mesa para comer fora de casa: na pior das hipóteses uma refeição trivial, sem preparação especial; ou, na melhor, para viver um momento de intensa criação artística.

A definição de restaurante, de acordo com Ferreira (1986, p. 1.227), é “estabelecimento comercial onde se preparam e servem refeições”, ou, ainda, “lugar onde se servem refeições avulsas a certo número de pessoas”. Segundo Castelli (2000, p. 297), “restaurante é o

estabelecimento que fornece, ao público, alimentação mediante pagamento” e na definição de Beni (2000, p. 330), “restaurante é o estabelecimento destinado à prestação de serviços de alimentação e que pode oferecer culinária internacional, regional, local ou típica”.

Os restaurantes, segundo Cascudo (1983), surgiram por volta de 1765, quando um senhor chamado Boulanger abriu um estabelecimento nas proximidades de Louvre e passou a vender caldos à base de carne, dando início ao surgimento de um novo estabelecimento de alimentação. Boulanger, de acordo com Walker e Lundberg (2003), dava a essas sopas o nome de restaurantes (restaurativas), que é a origem da palavra restaurante. Assim, nos anos que precedem a Revolução Francesa, conforme Cascudo (1983), multiplicaram-se os restaurantes que serviam, em porções, pratos requintados, não mais em mesa malcuidada comportando várias pessoas, mas em mesinhas cobertas de toalhas, individuais ou reservadas para determinado grupo de clientes.

Para Spang (2003), o criador do restaurante, foi Marthurin Roze de Chantoiseau, figura lendária em sua época. Era filho de um rico proprietário de terras e mercador que foi morar em Paris no início da década de 1760. Ao mesmo tempo em que bolava uma série de esquemas capazes de enriquecer a França, combalida por sua dívida interna, em 1765 abriu as portas do primeiro restaurante. A autora assegura que ao abrir o primeiro estabelecimento, Roze via no restaurante uma possibilidade de circular dinheiro, que ajudaria a melhorar a situação econômica francesa.

Independentemente de quem foi o precursor, segundo Herbário (2006), os restaurantes começaram a se multiplicar. Na passagem do século XVIII para o XIX, cresce significativamente o número de restaurantes e se amplia ainda mais a oferta de pratos. Presentes no menu, as sopas se tornaram apenas um detalhe na infinidade de itens oferecidos. Em Paris, os restaurantes passaram a oferecer um serviço diferenciado. A clientela desfrutava de um atendimento personalizado, que nunca houve antes. A princípio os menus tinham preço fixo. Mas esse conceito mudou com os cardápios, que passaram a indicar o preço dos pratos. Assim, o comensal poderia delimitar claramente suas despesas e escolher apenas aquilo que realmente tivesse vontade de comer. As refeições passaram a ser saboreadas a qualquer hora do dia. E o paladar pôde finalmente ser valorizado por diferentes classes sociais.

2.3 O mercado de serviços de alimentação no Brasil

Muito mais do que uma simples necessidade de subsistência, a alimentação, de acordo com Gregson (2005), tem influência direta também em questões de âmbito das políticas públicas e privadas, além de ser fundamental para o desenvolvimento social e econômico de uma comunidade.

Informações do IBGE e da FIPE mostram que, em 1971, o tempo médio de preparação das refeições no Brasil era de 2 horas diárias e reduzidas para 15 minutos a partir de 1997. A tabela 1 mostra as mutações nas despesas de alimentação no Brasil e a participação das mulheres na População Economicamente Ativa – PEA.

Tabela 1 – Participação das mulheres na PEA e despesas com alimentação

Ano	% Mulheres PEA	Tempo de preparação das refeições	Despesas com Alimentação (%)	
			Em casa	Fora de casa
1971	23	2 horas	92,5	7,5
1998	40	15 minutos	88,1	11,9
2001	42	15 minutos	87,0	13,0
2003	43	15 minutos	86,6	13,4

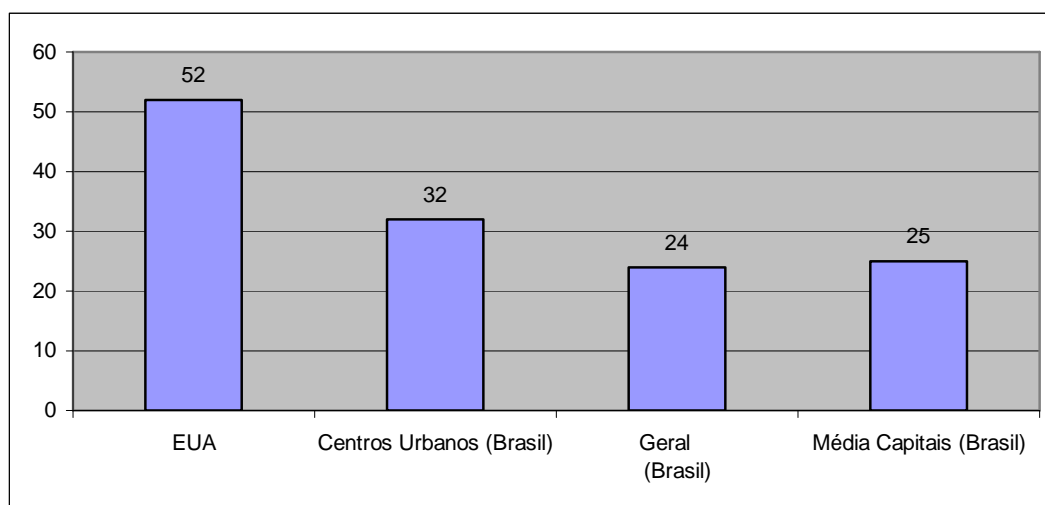
Fonte: IBGE – **Pesquisa mensal de emprego** (2003); ABIA (2005, p.21).

A falta de tempo para preparação das refeições em casa e a busca por maior conveniência, segundo a ABIA (2005), foram fatores que incentivaram o crescimento da alimentação fora do lar. Essa afirmativa está fundamentada, segundo Paula (2004), em diversos argumentos:

- maior participação das mulheres no mercado de trabalho;
- maior número e tempo gasto com atividades com os filhos;
- grande oferta de restaurantes e de várias opções de preços e serviços;
- acesso rápido e barato a uma maior quantidade e qualidade de informações, produtos e serviços, contribuindo na aquisição de novos hábitos alimentares;
- oferta de opções saudáveis nos cardápios.

A Pesquisa de Orçamento Familiar – POF, realizada pelo IBGE (2003), mostra que 24% das refeições no Brasil são consumidas fora do lar e chega-se a 32% nos grandes centros urbanos. O potencial de crescimento desse mercado, de acordo com a ABIA (2005), é promissor quando comparado à realidade norte-americana na qual o setor respondia no início da presente década por 52% das refeições fora do lar (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Refeições fora do lar (%)



Fonte: IBGE – **Pesquisa de orçamentos familiar** (2003); ABIA (2005, p.19).

O segmento de serviços prestados às famílias, de acordo com a Pesquisa Anual de Serviços - PAS, realizada pelo IBGE (2002), concentrou cerca de 363 mil empresas, ocupando 1.755 mil pessoas e registrando um faturamento líquido de R\$ 28,7 bilhões. Esse segmento agrupa as empresas das áreas de alojamento, alimentação, serviços recreativos e culturais e serviços pessoais.

Neste grupo, de acordo com o IBGE (2002), a atividade de maior destaque foi a de serviços de alimentação, que representou 289.286 empresas (79,8%), 1.265.276 postos de trabalho existentes (72,1%) e R\$ 19,4 bilhões do total da receita operacional líquida (67,5%). Essa maior participação dos serviços de alimentação pode ser explicada pelo fato desta atividade ter como principal característica a dispersão geográfica, pois tende a acompanhar o crescimento e a distribuição espacial da população. Em praticamente todos os municípios brasileiros são

encontradas pequenas empresas e a presença de unidades informais, embora somente nos municípios de maior porte e nas capitais estejam concentradas as empresas de grande porte, principalmente as cadeias de *fast food*. A tabela 2 mostra o número de empresas de alimentação e o pessoal ocupado segundo o porte das empresas.

Tabela 2 – Número de empresas e pessoal ocupado das empresas de alimentação, segundo o porte das empresas – 2002

Porte das empresas	Número de empresas	Pessoal ocupado em 31.12.02			
		Assalariado	Não-Assalariado		Total
			Proprietários ou sócios	Membros da família sem remuneração	
Até 5 pessoas	235.885	186.651	269.482	63.105	519.238
De 6 a 19 pessoas	48.389	339.118	83.114	10.830	433.062
De 20 a 49 pessoas	3.979	120.095	7.846	422	128.363
De 50 a 99 pessoas	772	51.898	1.723	54	53.675
100 ou mais pessoas	261	130.354	557	27	130.938
Total	289.286	828.116	362.722	74.438	1.265.276

Fonte: IBGE - **Pesquisa Anual de Serviços**, 2002.

A tabela 3 apresenta as empresas de alimentação com 20 ou mais pessoas ocupadas segundo as atividades econômicas. Neste grupo, de acordo com o IBGE (2002), o número de empresas é de 5.951 e o total de pessoal ocupado é de 325.705, sendo que a atividade de maior destaque são os restaurantes e estabelecimentos de bebidas com serviço completo que totalizam 4.069 empresas e 152.840 postos de trabalho existentes.

Tabela 3 – Número de empresas e pessoal ocupado das empresas de alimentação, com 20 ou mais pessoas ocupadas, segundo as atividades das empresas – 2002

Atividade	Número de empresas	Pessoal ocupado em 31.12.02			Total
		Assalariado	Não-Assalariado		
			Proprietários ou sócios	Membros da família sem remuneração	
Restaurantes e estabelecimentos com serviço completo	4.069	144.586	7.835	419	152.840
Lanchonetes e similares	1.297	69.417	2.578	102	72.097
Serviços de alimentação privativos (cantinas e restaurantes instalados em fábricas, hospitais, etc.)	50	10.046	85	3	10.134
Serviços de buffet, refeições congeladas, etc.	513	87.941	986	56	88.983
Outros serviços de alimentação (quiosques, trailers, etc.)	22	1.611	37	3	1.651
Total	5.951	313.601	11.521	583	325.705

Fonte: IBGE - **Pesquisa anual de Serviços**, 2002.

A distribuição dos produtos das indústrias de alimentação no mercado brasileiro, segundo a ABIA (2005), conta com 4 canais:

- a rede varejista onde os consumidores adquirem basicamente os produtos para o consumo nos seus lares;
- o *food service* por meio do qual os estabelecimentos distribuem os produtos ou preparam as refeições para o consumo fora do domicílio;
- as vendas para outros segmentos industriais próprios da alimentação; e
- os atacadistas e distribuidores que intermedeiam e distribuem os alimentos e bebidas por todo o território brasileiro.

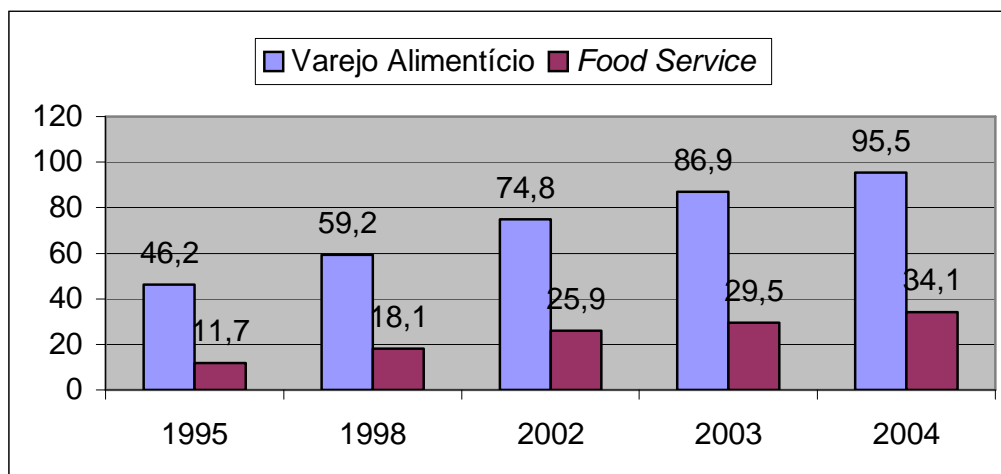
Nesta pesquisa serão estudadas empresas que utilizam o *food service*, que se trata de uma atividade que consiste no serviço de alimentação fora do lar e está voltado para estabelecimentos comerciais que transformam a matéria prima em pratos elaborados como, por exemplo, restaurantes, hotéis, motéis, pizzarias, panificadoras, lojas de conveniências, hospitais, lanchonetes entre vários outros.

O mercado de *food service*, segundo a ABIA (2005), é dividido nos seguintes grupos:

- a rede de serviços públicos, que engloba os canais governamentais como postos de saúde, hospitais, presídios e merenda escolar e que se caracteriza por não perseguir lucro com a atividade de distribuição ou preparação dos alimentos;
- as instituições privadas que auferem lucro com a distribuição ou preparação dos alimentos, entre as quais estão as cadeias de *fast food*, *delivery*, lanchonetes, bares, hotéis, restaurantes comerciais; restaurantes de empresas / refeições coletivas; atacadistas, distribuidores e supermercados; padarias, confeitarias, sorveterias e chocolaterias;
- as instituições privadas que oferecem o serviço de alimentação como parte de um serviço mais amplo, como por exemplo, os hospitais e *catering* aéreo e de transportes.

De 1995 até 2004, de acordo com os dados da ABIA (2005), os setores ligados ao *food service* cresceram 191,5% a uma taxa média anual de 12,6%, enquanto o setor de varejo alimentício tradicional cresceu 106,7% com uma taxa média anual de 8,4% (Gráfico 2).

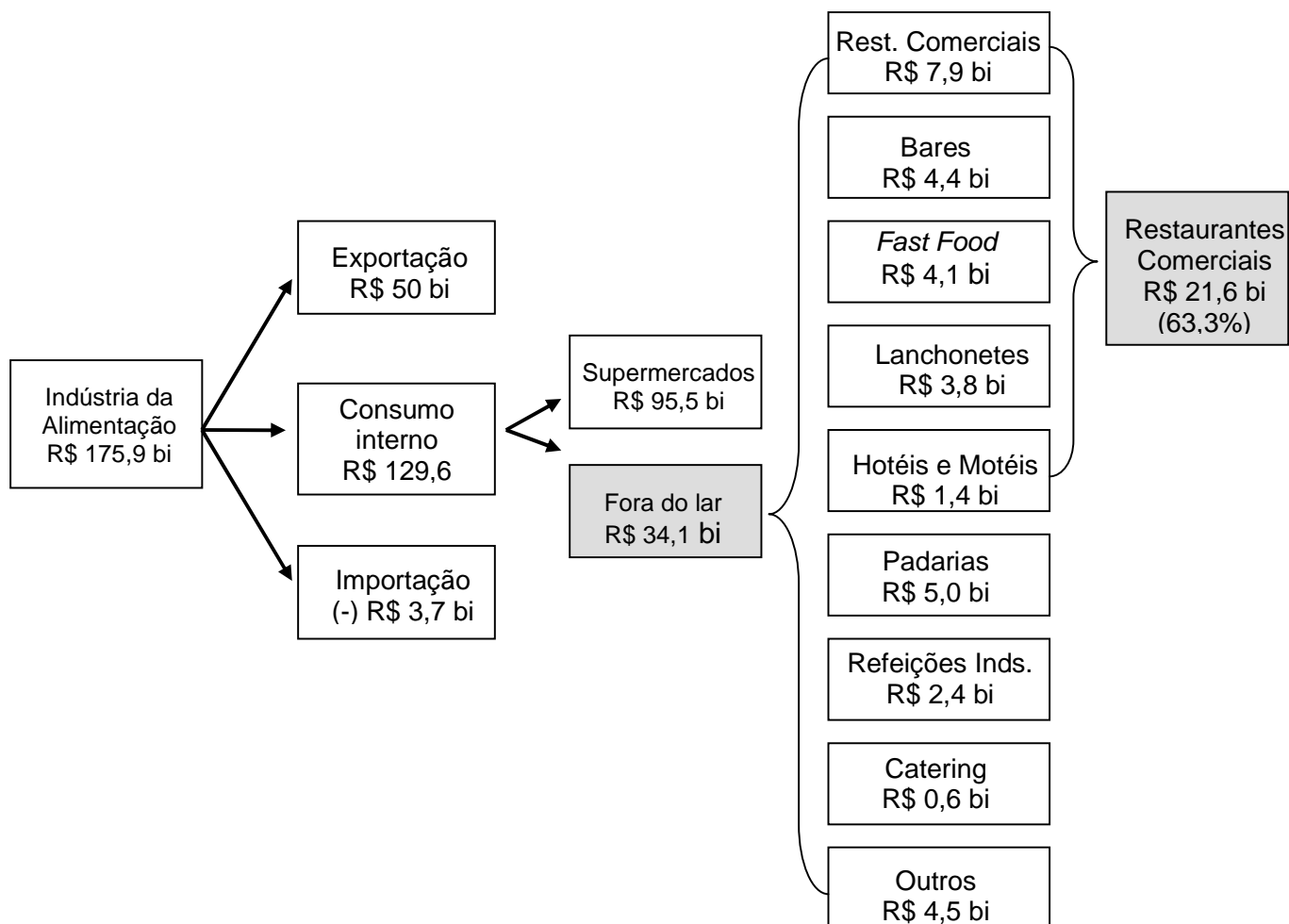
Gráfico 2 – Crescimento do Mercado de *Food Service* (R\$ bilhões)



Fonte: ABIA (2005, p.25)

O total de vendas das indústrias de alimentação aos canais de refeições fora do lar em 2004, segundo a ABIA (2005), foi de R\$ 34,1 bilhões. Os restaurantes comerciais são os maiores participantes da cadeia produtiva alimentícia e, quando agrupados com bares, *fast food*, lanchonetes e hotéis e motéis, correspondem a 63,3% do total de vendas. A figura 2 mostra as vendas das indústrias de alimentação segundo os canais de *food service*.

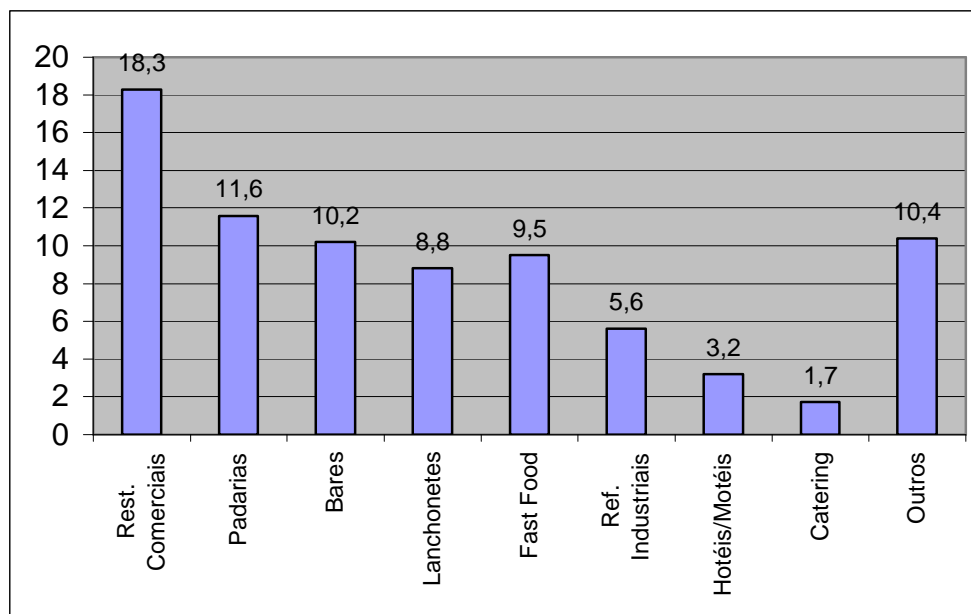
Figura 2 – Vendas da Indústria de Alimentação segundo Canais de Distribuição - 2004



Fonte: ABIA (2005, p.32).

A soma das receitas de vendas de todos os canais de refeições fora do lar, em 2004, de acordo com a pesquisa da ABIA (2005), foi de R\$ 79,3 bilhões. O gráfico 3 mostra essa distribuição.

Gráfico 3 – Receita Anual dos Canais de refeições fora do lar – 2004 (R\$ 79,3 bilhões)



Fonte: ABIA (2005, p.33).

Os resultados das pesquisas realizadas pela ABIA (2005) apresentam as seguintes tendências no mercado de alimentação:

a) Comportamento do consumidor:

- Refeição no lar – busca crescente por alimentos congelados, pratos prontos e semi-prontos;
- Refeições fora do lar – incremento na demanda por serviços de alimentação fora do lar.

b) Indústria de Alimentos:

- Lançamentos de novos produtos para aumentar a competitividade e manter a rentabilidade global da empresa;
- Direcionar-se para produtos novos adaptados às tendências de produtos congelados, prontos e semi-prontos;
- Desenvolver produtos pré-preparados para o *food service*.

c) Varejo Alimentício:

- Ênfase na concentração econômica para aumentar a competitividade;
- Aprimoramento de marcas próprias.

As pesquisas permitem, também, a reflexão para a modernização dos restaurantes e do *food service* nos seguintes aspectos:

- Transformar a parte operacional do restaurante em linha de montagem, que é uma tendência mundial;
- Produtos como purê de batatas desidratado e ou em flocos, embutidos fatiados, pratos prontos e o recheio fácil estão crescendo em vendas;
- Novas formas de abastecimento dos restaurantes: compras diretas do produtor; compras em atacadistas; sistema de compra agregada de pequenos restaurantes; sistema cooperativo e via Internet;
- Planejamento de compras para evitar gastos desnecessários: compras com base no cardápio; previsão do número médio de refeições/dia servidas; safra e rendimento dos produtos; prazo de validade das mercadorias e pontualidade e idoneidade do fornecedor;
- Sistema de automação: planejamento das compras, cadastro da entrada do produto e cruzamento das informações com a ficha técnica de cada prato servido.

2.4 A indústria de restaurantes

A Indústria de Serviços de Alimentação, também chamada Indústria de Restaurantes, segundo Paula (2004), engloba todos os serviços que atuam no preparo e fornecimento de qualquer tipo de alimentação e bebidas para serem consumidas pelo cliente no próprio local em que foram preparadas ou transportadas para consumo em outro lugar.

A refeição fora do lar, segundo Rebelato (1997), deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade. Tornou-se uma tendência dentro do que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, acompanhados pelo surgimento de outros serviços como venda de comida congelada, entrega de pizzas a domicílio e lavanderias rápidas. Esses serviços tradicionalmente executados pelas mulheres dentro do lar surgiram recentemente em função do novo papel assumido no contexto atual da sociedade, no qual as mulheres passaram a buscar a independência econômica e a realização profissional por meio de um trabalho remunerado, bem como pela forte necessidade de auxílio financeiro familiar, em virtude das diversas ocorrências políticas e governamentais que vieram a alterar as necessidades básicas de sobrevivência e bem-

estar da sociedade, deixando de exercer, dessa forma, essas atividades domésticas caracterizadas como não lucrativas.

Os negócios em serviços de alimentação, segundo Paula (2004) são organizações que administram:

- itens tangíveis, que podem ser mensurados, como por exemplo: gênero alimentício, uniforme de funcionários, decoração, ar-condicionado, qualidade dos talheres, guardanapo, temperatura, cardápio, sabor das preparações culinárias; e,
- serviços, que são a conjugação de elementos tangíveis e intangíveis, ações, esforços ou desempenhos de difícil ou impossível mensuração, como amabilidade, cordialidade, cooperação e disposição de servir, que são oferecidos ao cliente e por ele avaliados.

Ainda segundo a autora, essas organizações vêm apresentando importantes transformações ao longo de sua história. Desde seu objetivo inicial de servir caldos restauradores a pessoas debilitadas, passando por mudanças estruturais, organizacionais e funcionais. Atualmente os restaurantes apresentam-se como uma organização dinâmica e complexa, voltada ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e à manutenção de uma posição competitiva no mercado.

Diante desse panorama, salienta Paula (2004), os restaurantes voltam-se para busca de vantagens competitivas que os diferenciem no mercado, adotando um modelo de gestão em que o foco está direcionado para a obtenção da qualidade do serviço e para a satisfação do cliente.

A qualidade dos restaurantes, de acordo com Paula (2004), é sua credibilidade entre os clientes no que se refere à alimentação, ao serviço e ao ambiente à disposição para corresponder às suas necessidades e expectativas. No quadro 1, a autora apresenta, de acordo com suas pesquisas e observações, alguns indicadores que os clientes utilizam para avaliar o restaurante.

Quadro 1 - Indicadores de avaliação de restaurantes

Dimensões	Indicadores
Físicas	Aparência dos equipamentos, materiais, utensílios, pessoal, das instalações e do cardápio.
Sensoriais	Qualidade e quantidade dos alimentos, harmonia e adequação do cardápio, características da preparação (consistência, odor, temperatura, sabor).
Humanas	Funcionários prestativos, competentes, seguros e educados, atentos às solicitações dos clientes.
Sensitivas	Sentir-se em casa, credibilidade, confiança, avaliação do tempo permanecido no local.
Comerciais	Sem fila de espera, competência na elaboração do cardápio, preço da refeição.
Conveniência	Estacionamento, manobristas, serviços adicionais, horário de funcionamento, facilidade de pagamento, reserva de mesa, acesso eletrônico.

Fonte: PAULA, Nilma Morcerf de. **Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 164.

No Brasil, assim como em outros países, segundo Pacheco (2000), existem diversos tipos de restaurantes e similares que têm por finalidade oferecer aos seus clientes as mais variadas opções de atendimento no que se refere ao preço dos produtos, à qualidade das instalações e ao tipo de serviço.

2.4.1 Tipos de restaurantes:

Dentro dos diversos produtos desenvolvidos para restaurantes, para que possam ser supridas as necessidades dos diversos tipos de clientes e dentro dos diferentes contextos que existem, Fonseca (2002) identifica os seguintes tipos de estabelecimentos que se destinam à produção e venda de alimentos:

- a) Restaurante tradicional: apresenta como principais características um cardápio extenso, com preparações tradicionais e de aceitação geral.

- b) Restaurante internacional: localizados em sua maioria em hotéis ou em locais de hospedagem. Possuem cardápios com preparações reconhecidas e consagradas internacionalmente. Existem para atender a demanda de hóspedes de diversas procedências e de diversas culturas.
- c) Restaurante gastronômico: caracteriza-se pela associação a um chefe de cozinha de renome e pelo cardápio com grande inventividade.
- d) Restaurantes de especialidades: estabelecimentos que se especializam em determinado produto, preparação, método de cocção, país, região ou outro fator. Os mais comuns são:
- *Grill*: casas especializadas em grelhados;
 - *Brasseries*: restaurante e casa de bebidas ao mesmo tempo. Típica da Baviera, expandiu-se principalmente na Alemanha, Bélgica, França e Suíça, chegando ao Brasil, devidamente ambientada e rebatizada de choperia, através dos imigrantes alemães;
 - Choperias: as choperias brasileiras são adaptações das *brasseries* européias;
 - *Fusion Food*: a culinária da *fusion food* é a mescla entre elementos de várias culturas. Esses elementos podem ser diversos, como métodos de cocção, apresentação dos alimentos, molhos ou ingredientes. Mesclam-se esses elementos para obter um resultado único, diferente, inusitado. É a culinária da criação, da combinação e de laboratório;
 - Típicos – país: o restaurante típico de um país apresenta preparações representativas da culinária específica (japonês, francês, italiano, etc.);
 - Típicos – região: apresenta elementos da culinária de determinada região de um país (baiano, mineiro, napolitano, romano, etc.);
 - Típicos - gênero: especializado em um gênero específico da culinária ou cultura de um país ou região (uma pizzaria, um churrasco assado de maneira típica do sul do Brasil, etc.);
 - *Fast-Food*: são restaurantes de comida rápida e podem apresentar diversas caracterizações, porém, todas têm um aspecto principal, que está representado em seu nome: a rapidez no serviço. Alguns conceitos de *fast-food* são:
 - *Coffee shop*: são restaurantes com cardápios de fácil preparação e apresentação simples. Costumam estar localizados em hotéis e aeroportos, ficando abertos durante 24 horas;
 - Lanchonetes: são estabelecimentos simples, que têm como carro chefe o popular "prato feito" e bebidas populares. Seu cardápio possui, geralmente, mais ênfase em

sanduíches e petiscos e têm um serviço mais informal. Pode-se sentar à mesa ou nos balcões;

- *Casual dining*: são restaurantes com características de *coffee shops* mesclado com *fusion foods* e *grills*. Apresentam um cardápio mais representativo em termos gastronômicos, utilizando elementos de diversas culturas. Com preparações leves e rápidas;
 - *Self-Service*: surgiu para atender a necessidade de uma alimentação mais variada e rápida, em que o serviço é assumido em sua maioria ou quase totalidade pelo cliente. O cardápio é muito variado. O sistema de pagamento pode ser através de um preço fixo por pessoa podendo servir-se à vontade ou por quilo, de acordo com o consumido.
- e) Restaurantes de coletividades: situados em prédios ou complexos industriais ou comerciais, com o intuito de oferecer alimentação para os empregados de empresas.
- f) Outros:
- *Catering*: especializados em preparação de alimentação em meios de transporte, com exceção de navios. Fornecem para trens, ônibus intermunicipais ou interestaduais, ou ainda internacionais, e aviões;
 - *Buffets*: especializados no fornecimento de serviços de alimentação em domicílio ou em lugar definido pelo cliente, ou ainda no espaço reservado para um evento específico;
 - Casas noturnas: são lugares de distração, onde se encontra todo tipo de atrações, espetáculos, variedades, música, danças, bebidas e comidas;
 - *Rotisseries*: São casas de massas frescas, carnes assadas ou grelhadas e molhos prontos para viagem. Surgiram em decorrência do alto custo de mão-de-obra preparada para os serviços de alimentação doméstica, ou como alternativa às refeições nos restaurantes;
 - Casas de chá: o chá completo ou serviço de chá já é adotado como refeição por diversos restaurantes, sendo servido em tipos variados e acompanhado de salgadinhos, pequenos sanduíches, canapés, tortas, *petit-fours*, queijos, doces, bolos, frutas, leite, sucos, geléias, entre outros;
 - Doçarias: além de uma variada gama de doces finos, chocolates, tortas, bolos, apresentam também salgadinhos, queijos, sorvetes e produtos de panificação;
 - Sorveterias: especializados em sorvetes artesanais;

- Lojas de conveniência: é um canal de distribuição especializado, de acordo com a ANLOC (2006), cujo serviço é destinado a atender às necessidades dos clientes por compras de última hora. Comercializa itens que incluem bebidas, cigarros, biscoitos, mercearias, *food service* e outros serviços;
- Casas de sucos e vitaminas: oferecem sucos, vitaminas, e bebidas à base de leite, produzidos a partir de frutas frescas ou polpas congeladas;
- Padarias: tradicionalmente produziam itens de panificação e confeitaria. Atualmente, segundo o SEBRAE (2006), encontra-se em fase de transição. Procuram adaptar-se à mudança de perfil do consumidor, podendo ser confundidas com um mini-mercado, loja de conveniência, uma *delicatessen*, uma boutique de pães ou tudo isso misturado;
- Bar: estabelecimento popular, de acordo com Houaiss (2006), composto de um balcão e bancos altos, onde são vendidas e servidas bebidas e refeições ligeiras;
- Pastelaria: comercializam, segundo SEBRAE (2006), pastéis de diversos tipos e salgadinhos em geral, com acompanhamento de refrigerantes e caldo de cana. Pela praticidade do negócio, atende clientes que desejam fazer uma rápida refeição.

2.4.2 Gestão de restaurantes

A gestão de restaurantes, segundo Montenegro (2003), é um fator que merece destaque. É praticamente toda centralizada e, em sua maioria, são empresas familiares administradas pelos seus proprietários. Enfrentam ainda problemas com o nível cultural das pessoas que se oferecem para exercer as funções operacionais. Isso gera incompatibilidade de responsabilidades, pré-determinação e controle total das atividades, bem como forte rotatividade dessa força de trabalho devido aos pisos salariais baixos, às condições de vida na maioria das vezes mínimas e, conseqüentemente, à tentação por quaisquer ofertas, mesmo insignificantes, que agreguem valor ao salário.

Nota-se, de acordo com a autora, que o fato de a mão-de-obra ser praticamente toda artesanal dificulta a gestão dos restaurantes, ao contrário de outras empresas que estão investindo em tecnologia para minimizar custos e tentar maximizar lucros. A tecnologia é encarada como meio para o incremento da produtividade e um facilitador da garantia da qualidade.

Sobre esse assunto Garcia (1998) *apud* Montenegro (2003), também comenta que quando surge a idéia de estabelecer um restaurante, de maneira geral, somente se leva em consideração o montante do investimento, pois se considera um negócio que não requer maiores conhecimentos; no entanto, durante as atividades de abertura e posteriormente na fase operacional se compreende a magnitude real dos problemas de um restaurante. O que inicialmente parecia simples se torna muito mais complexo. Desafortunadamente, resulta em uma experiência dolorosa no momento em que a empresa se encontra em posição financeira delicada, derivada do desconhecimento do capital de giro e da atividade comercial do mercado.

Outro ponto delicado que deve ser observado nos serviços de alimentação, segundo o autor, diz respeito à higiene de processamento, armazenagem e manipulação de alimentos. Um único problema de contaminação alimentar pode ter conseqüências desastrosas para o empreendimento. As empresas desse ramo devem buscar constantemente padrões de higiene mais eficazes em cada etapa do processo de fornecimento, para diminuir a face vulnerável do negócio. Dessa forma, os procedimentos de higiene devem ser objetivos importantes no processo de treinamento de pessoal.

As empresas, conforme Rebelato (1997), ainda têm muitos outros problemas internos com armazenamento dos insumos, controle dos estoques, programação da produção e treinamento de pessoal. Além disso, geralmente, não utilizam um sistema de custeio nem programa para controle e garantia da qualidade.

Observa-se na realidade, segundo Montenegro (2003), que isso ocorre devido à falta de preparo dos empresários nesse setor. Por acreditarem que fazer comida em casa é a mesma coisa que servir para dezenas de pessoas, com os mesmos padrões de qualidade, higiene e satisfação, fazem com que a tarefa de administrar um restaurante não seja facilitada e tampouco vencida. E, ao se defrontarem com os problemas cotidianos não conseguem tomar as decisões corretas, gerando uma grande chance de insucesso. Só encarando preço e qualidade, fatores fundamentais para a satisfação dos consumidores, é que se encontra o melhor valor possível.

Em relação ao ambiente competitivo, Bornia (2002), aponta que o controle efetivo das atividades produtivas é condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em

igualdade de condições com seus concorrentes. Sem esse controle, ou seja, sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente para a correção e melhoria dos processos, a empresa estará em desvantagem frente à competição mais eficiente.

Vê-se, pois, que os gestores de restaurantes precisam ser criativos e administrar seus custos estrategicamente para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável e um diferencial, oferecendo mais valor ao cliente por um custo equivalente.

2.4.3 Restaurantes do tipo *à la carte* e *self-service*

Com relação ao atendimento ao cliente, o sistema oferecido pelos restaurantes pode ser do tipo *à la carte* ou *self-service*.

A característica marcante do método *à la carte*, segundo Montenegro (2003), é o cardápio sempre igual, pré-definido e oferecido diariamente, no qual o cliente faz sua escolha em relação ao *menu*. Os restaurantes que atendem nessa modalidade trabalham com garçons ou atendentes de balcão para anotar os pedidos dos clientes, levá-los à preparação e os atendem até o momento do fechamento da conta.

Os locais, de acordo com a autora, podem ser clássicos, requintados ou muito simples segundo o tipo das refeições servidas, que podem ser: pratos típicos, frutos do mar, regionais, massas, lanches, pizzas ou petiscos diversos. Apresentam o mesmo processo produtivo, diferenciando-se em relação à matéria-prima utilizada, cardápios oferecidos e, por consequência, alguns equipamentos de cocção.

Com o aumento populacional brasileiro, surgiram no país os restaurantes *self-service*, por quilo ou não, que de acordo com Montenegro (2003), entraram no mercado com o objetivo de oferecer aos seus clientes uma opção de serviço rápido, mesmo que no início não fosse levada em consideração a eficiência do atendimento em relação à qualidade da refeição, pois surgiram para competir com as lanchonetes e com os restaurantes *à la carte* de baixo preço. Hoje, entretanto, esse panorama foi alterado, abrindo espaço para este novo segmento de mercado, cujos

representantes, pela grande aceitação dos consumidores e pela crescente competitividade, procuram atender a todos os requisitos de qualidade e eficiência em suas atividades pertinentes ao processamento de refeições variadas e ao serviço de atendimento e distribuição. Segundo Magneé (2005), este novo mercado chamado *self-service* “por quilo”, na realidade, deveria ser chamado *self-service* “por peso”. Neste estudo será adotada a terminologia *self-service* “por quilo” por representar o cotidiano das pessoas e dos empresários de negócios em alimentação verificado durante a pesquisa.

Os *self-service*, de acordo com Lippel (2002), são os que mais apresentam crescimento no mercado alimentício, pois representam uma nova tendência no ramo e absorvem principalmente os clientes rotineiros, os quais precisam alimentar-se fora de casa pela não compensação entre custo, horário de refeição e volta ao trabalho. Estes restaurantes, ressalta a autora, também apresentam uma complexidade maior de gestão e no preparo dos alimentos, visto que precisam produzir os mesmos em quantidade de difícil previsão e controle, necessitando de importantes planejamentos para atender possíveis falhas no horário de atendimento bem como no reaproveitamento de sobras significativas.

A importância do desperdício é indiscutível, segundo Montenegro (2003), uma vez que o número de clientes diário é muito relativo, variando até com o clima da cidade. Desse modo, a quantidade de comida é difícil de ser planejada, podendo sobrar pouco, muito, ou ainda exigir habilidades rápidas de reposição pela falta. Nesse caso, em que o cliente só paga o que consome, os excedentes dos pratos preparados acabam necessitando de estratégias criativas de aproveitamento. Se isso não ocorrer, os desperdícios serão de valor muito elevado, afetando consideravelmente os custos finais e a sobrevivência da empresa, visto que não podem ser repassados aos clientes e nem elevar excessivamente o custo da refeição.

Dentro desse enfoque, conforme Lippel (2002), os restaurantes do segmento *à la carte* e de lanchonetes possuem maior facilidade no processo de gestão e preparação, pois trabalham com pedidos e produtos pré-preparados, sendo necessário, na hora do atendimento, somente o processo de cocção, o qual varia conforme o produto solicitado, havendo geralmente menos desperdícios e maior aproveitamento dos insumos. E, geralmente, preferem trabalhar com

produtos terceirizados, dispensando o processo produtivo dos alimentos, devido a muitas vezes não compensar o custo x benefício dessa atividade, pois agrega despesa com funcionários, processo exaustivo de compras, recebimento e estocagem de materiais.

Um restaurante *à la carte*, segundo Montenegro (2003), possui cardápio e quantidade das porções definidas, por isso necessita de uma quantidade menor de insumos, daí não haver desperdícios por excesso de fabricação, e o pouco que existe vem embutido no custeio do prato.

2.5 Características de micro e pequenas empresas

As organizações empresariais, segundo Silva (2004), têm se defrontado cada vez mais com ambientes de incerteza e rápidas mudanças. Esse cenário tem motivado a adoção de estratégias onde as empresas se adaptam ou até mesmo se antecipam às necessidades dos clientes, às incertezas da concorrência e dos fornecedores, às mudanças nas leis e normas governamentais e às freqüentes transformações que ocorrem no mundo dos negócios e na política internacional, com influência direta ou indireta em todas as atividades de uma organização.

Gaither e Frazier (2002) consideram como características das empresas do futuro a qualidade do produto e do serviço; a elevada flexibilidade de processos, a adoção de estrutura organizacional flexível, a rapidez no atendimento aos clientes, o emprego de alta tecnologia em todas as fases do negócio e o controle de gastos das atividades.

Essas características podem ser observadas em variados tipos e tamanhos de empresas. Segundo Silva (2004), algumas serão mais facilmente encontradas nas pequenas, devido às peculiaridades que essas organizações possuem por serem mais ágeis e flexíveis.

No Brasil, de acordo com o IBGE (2002), existem 4,9 milhões de empresas. Desse total, 99,2% são micro e pequenas empresas (MPE). O estado de São Paulo, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - SP (2000), possui 1,3 milhão do total de micro e pequenas empresas do país, que representam 98,9% das empresas paulistas,

sendo que 43% delas estão no comércio, 31% no setor de serviços, 14% na agropecuária e 12% na indústria.

Definir pequena empresa, conforme Leiria (2002), é algo necessariamente arbitrário porque são adotados padrões diferentes para propósitos diferentes. Uma empresa, por exemplo, pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores. A maioria das pessoas, segundo a autora, classificaria postos de gasolina, restaurantes e pequenas lojas de varejo de proprietários independentes como pequenas empresas.

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa, de acordo com o SEBRAE (2006), constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as empresas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

As MPE, segundo o SEBRAE (2006), podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e o faturamento bruto anual, conforme quadros 2 e 3, a seguir:

Quadro 2 - Classificação das MPE com base no número de empregados

Porte \ Setor	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Pequena empresa	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados

Fonte: SEBRAE-Nacional. **Critérios de Classificação do Porte da Empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>. Acesso em 08/05/2006.

Quadro 3 - Classificação das MPE com base no faturamento bruto anual

Porte	Legislação	
	Estatuto das MPE	Simplex Federal
Microempresa	Até R\$ 433.755,14	Até R\$ 240 mil
Pequena empresa	Acima de R\$ 433.755,14 até R\$ 2.133.222,00	Acima de R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões

Fonte: SEBRAE-Nacional. **Crítérios de Classificação do Porte da Empresa.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>. Acesso em 08/05/2006.

Nesta pesquisa serão consideradas as organizações classificadas como micro e pequenas empresas do segmento de alimentação, segundo classificação adotada pelo SEBRAE, que conforme quadro 4 representam juntamente com as empresas de alojamento, 24% do total de MPE do setor de serviços no estado de São Paulo. Segundo o SEBRAE (2000) as atividades predominantes no segmento de alojamento e alimentação são hotéis, motéis, pousadas, restaurantes, lanchonetes, bares, cantinas e sorveterias.

Quadro 4 - Participação de micro e pequenas empresas paulistas no setor de serviços

Segmentos	Número	%
1. Alojamento e alimentação	96.965	24%
2. Serviço de assessoria às empresas	32.015	8%
3. Transporte terrestre	24.599	6%
4. Atividades de informática	20.463	5%
5. Saúde / Serviços sociais	20.340	5%
6. Atividades recreativas	17.349	4%
7. Educação	15.099	4%
8. Atividades imobiliárias	13.803	3%
9. Serviços pessoais	12.779	3%
10. Agências de viagens	3.693	1%
% acumulado nos 10 maiores segmentos		63%
Total de MPE no setor de serviços	405.040	100%

Fonte: SEBRAE-SP. **Onde estão as MPEs paulistas.** Pesquisas Econômicas. Julho, 2000. (p.17)

Nas pequenas empresas, segundo Robbins (2005), é mais freqüente uma estrutura organizacional simples, onde o proprietário é também o principal dirigente, pois possuem apenas dois ou três níveis verticais, um grupo pouco ordenado de funcionários e um indivíduo que concentra toda a autoridade do processo decisório.

O principal ponto forte da estrutura simples, segundo o autor, está exatamente em sua simplicidade. Ela é ágil, flexível, de manutenção barata. Seu principal ponto fraco é que ela dificilmente pode ser mantida em qualquer empresa que não seja pequena. Outro ponto fraco da estrutura simples é que ela traz riscos – tudo depende de apenas uma pessoa. Um ataque cardíaco pode, literalmente, destruir o centro de informações e decisões da empresa.

Casarotto e Pires (2001) reforçam que uma das principais características da empresa de pequeno porte refere-se ao fato de ser comandada por uma pessoa que é quem determina todas as suas estratégias para alcançar os objetivos propostos. Essa característica proporciona maior flexibilidade nas tomadas de decisões, permitindo inovar-se com mais agilidade na busca pela competitividade.

A criação de empregos, a disposição de oportunidades ao empreendedorismo, a capacidade de diversificação de produtos e processos proporcionando maior competitividade e facilitando a cooperação são, segundo Silva (2004), outras características das MPE.

O autor ressalta que a gestão de pequenos negócios pode ser muito influenciada pelo perfil pessoal e capacidade administrativa de seus proprietários. Esse aspecto, segundo o autor, mostra a importância do desenvolvimento de habilidades e competências pessoais nos empreendedores, como forma de proporcionar uma eficiente administração.

2.6 Regionalidade e Alianças empresariais

A regionalidade pode ser definida, segundo Gil *et al.* (2004), como a "qualidade de ser de uma região", ou seja, como o conjunto das propriedades e circunstâncias econômicas e históricas que distinguem esse espaço e que permite sua comparação com as de outras regiões. Assim, a

regionalidade constitui uma espécie de consciência coletiva que une os habitantes de uma determinada região em torno de sua cultura, sentimentos e problemas, tornando possível um esforço solidário pelo seu desenvolvimento.

A regionalidade, de acordo com os autores, transmite um conjunto de características comuns que possibilitam identificar um grupo de indivíduos como a base para conformar uma região. Implica, portanto, a configuração de uma verdadeira mentalidade da região aludida. Dessa forma, a administração pública e o setor privado, administradores e trabalhadores, dirigentes políticos e toda a sociedade civil tendem a assumir uma “consciência regional”, que não se contradiz com o pertencer à comunidade nacional.

As constantes transformações do ambiente empresarial, inseridas no atual processo de globalização da economia mundial, segundo Venturini *et al.* (2004), estão levando as organizações a redefinir suas estratégias e práticas de gestão, para que possam enfrentar a concorrência, de forma competitiva, e manter-se no mercado. Em decorrência de tal cenário, interações empresariais como alianças, parcerias e redes de cooperação passam a constituir estratégias que proporcionarão subsídios à manutenção e sucesso de qualquer empreendimento.

As microempresas e empresas de pequeno porte, segundo Silva (2004), ocupam lugar de destaque no mercado internacional e vêm conquistando espaços consideráveis no cenário econômico brasileiro. A contribuição para a evolução natural dessas empresas no Brasil é a adoção de medidas que as tornem mais competitivas, para atuarem cada vez mais de forma associada, potencializando as características e especificidades individuais que facilitem o aproveitamento das habilidades e competências pessoais dos empreendedores são outra forma de melhor empregar os recursos facilitadores e impulsionadores de competitividade, agilizando a capacidade de reação e inovação contínua dessas empresas no cenário globalizado.

Para Ribault *et al.* (1995) *apud* Silva (2004), a sociedade de empresas, por vezes chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais

(redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede.

De acordo com Braga (1999), através de parcerias as empresas terão condições de suprir necessidades financeiras, técnicas e gerenciais, obter acesso a novos mercados, desenvolver novos produtos, ter acesso a novas tecnologias, entre outros. Porém, para que a parceria dê resultados é necessário um amplo esforço, empenho, cooperação e comprometimento das partes envolvidas.

Por meio destas ações as empresas podem obter inúmeras vantagens tais como superar fraquezas e compartilhar investimentos. Por outro lado, conforme Gomes (1999), a simples união de empresas não assegura vantagens se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo. Nesse sentido, os executivos estão mudando sua percepção, e passando a adotar atividades de colaboração com empresas do mesmo ramo de atividade, transformando concorrentes em parceiros, compartilhando, desta forma, investimentos e riscos, bem como sucesso e competitividade.

Neste cenário as alianças estratégicas, parcerias, redes de empresas e outros tipos de cooperação, segundo Venturini *et al.* (2004), estão se tornando cada vez mais presentes nas relações empresariais. A união de esforços passou a ser uma alternativa para que as organizações, especialmente as pequenas e médias empresas, possam enfrentar seus “inimigos” por meio da transformação de concorrentes em parceiros.

As redes de cooperação e alianças empresariais, segundo os autores, ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e podem variar em relação aos propósitos e objetivos.

As pequenas e médias empresas, ressaltam os autores, figuram como importantes agentes frente ao processo de desenvolvimento regional e, através de sua integração, tendem a potencializar a região de forma mais significativa devido à sua grande representatividade

numérica e capacidade de gerar empregos, fornecendo às localidades subsídios necessários à produção de bens e serviços em conformidade com as necessidades locais. Segundo Ferraz *et al.* (1996), a formação de um consórcio de cooperação, parceria e compartilhamento entre organizações envolvidas em torno de um mesmo segmento de mercado e em uma mesma região geográfica, poderá viabilizar um arranjo organizacional competitivo tanto interna quanto externamente ao país.

Para Casarotto & Pires (2001), o nascimento e sobrevivência de redes e alianças depende da discussão e equacionamento dos seguintes aspectos: cultura da confiança envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas; aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas; cultura da competência, que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e cultura da tecnologia de informação, a qual agiliza o fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes e alianças.

É importante salientar que, na formação de alianças, parcerias, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial, questões culturais podem dificultar a sua viabilização, pois pressupõe que o individualismo seja abandonado, ou seja, os participantes devem aceitar que o antigo concorrente agora é um parceiro, que saibam tolerar, ceder e que estejam comprometidos com o negócio. Conforme Wildeman (1999), os fatores essenciais para manter uma estratégia de cooperação são: a avaliação freqüente da rede; suprimento adequado de informações entre os membros; garantia de que os mesmos se incentivem mutuamente e garantia de que os membros da rede continuem interessados em participar dela. Também devem ser levadas em consideração as características naturais, étnicas e produtivas da região em que a parceria foi firmada, já que estas servem como base na orientação de uma série de decisões. Dessa forma as parcerias tornam-se vantajosas para as empresas proporcionando-lhes melhores acessos a novos mercados, a novas fontes técnicas, conhecimento de novas tecnologias e compartilhamento de benefícios e custos.

Observa-se, também, que a concentração geográfica e setorial de pequenas e médias empresas são sinais evidentes da formação de um conglomerado, porém não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de

fatores facilitadores que são, conforme Motta (2001), divisão do trabalho e da especialização entre produtores; estipulação de especialidade de cada produtor; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; surgimento de empresas especializadas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros. Todos esses fatores representam o conceito de eficiência coletiva.

De acordo com Porter (1999), o sucesso das empresas de uma determinada região atuando em um particular ramo da economia é determinado por uma série de fatores condicionantes. Esses fatores seriam as condições de demanda; as relacionadas às indústrias de apoio; a estratégia da empresa; sua estrutura e o nível de rivalidade presente no ambiente local.

Um estudo de Porter e Stern (2002) fala que a inovação tornou-se um desafio que define a competitividade no ambiente globalizado e, para administrá-la melhor, as empresas devem aproveitar os pontos fortes de sua localização geográfica e comercializar novas idéias. Quem quer ter mais competitividade deve localizar-se em áreas de aglomerado de empresas do mesmo setor de atividade que lhes garante uma série de vantagens que vão do acesso a mão-de-obra até fornecedores especializados.

De acordo com os autores, o desafio que define a competitividade mudou. Os desafios de 10 anos atrás eram reestruturar, reduzir custos e aumentar a qualidade. Hoje, a melhoria operacional contínua é um fato e muitas empresas estão em condições de adquirir e instalar a melhor tecnologia atual.

2.7 A questão das competências

A discussão sobre competências, segundo Barbosa (2003) atrai o olhar e a atenção de especialistas. Tema emergente é saudado como eficaz mecanismo gerencial, que proporciona ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que recompensa o esforço dos indivíduos. Sua relevância passou a ser sentida nas economias ocidentais a partir da década de 1980, com a

proposição, nem sempre efetiva, de articulação do sistema produtivo ao sistema educacional. Esse assunto tem suscitado discussões sobre seu significado dentro do mapa teórico da Administração – em particular, da Administração de Recursos Humanos. Sem entrar no mérito da perspectiva de análise, diversos autores têm se dedicado a elaborar estudos consistentes sobre competências.

2.7.1 Conceitos de competências

O termo competência, no fim da Idade Média, segundo Isambert-Jamati (1997), era associado à linguagem jurídica, e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

O dicionário da língua portuguesa, segundo Ferreira (1986), enfatiza, em sua definição aspectos semelhantes: “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.

O dicionário Webster (1981, p.63), define *competência*, na língua inglesa, como “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou de ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade”.

Não há unanimidade sobre a definição de competência, pois o termo é utilizado em diferentes contextos e com vários sentidos. Barato (1998) menciona duas linhas principais:

- a Escola Francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática, valorizando o modo como as escolas enriquecem o repertório de habilidades dos alunos e,
- a Escola Britânica, que define competências a partir do mercado de trabalho e enfatiza fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações produtivas, privilegiando os comportamentos observáveis.

Apesar destas diferenças, conclui o autor, ambas consideram competências como capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho.

Leiria (2002), utilizando-se dos estudos de diversos autores, como LE BOTERF, ZARIFIAN, FLEURY E FLEURY, DUTRA e RUAS, resume que as competências – conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, aliadas ao ambiente onde elas estão inseridas – promovem um diferencial na vida dos empresários e, conseqüentemente, nos seus negócios, tornando-os diferenciados dos demais.

Essa diferenciação acontece, segundo Fleury e Fleury (2004), porque alguém, dentro da organização, possui determinadas competências que o motiva a realizar algo, mobilizando o corpo funcional para a ação e, por conseguinte, formando uma cultura voltada para a busca de mais e melhores resultados.

Souza (2001) destaca que competente é quem agrega valor com o conhecimento e com as habilidades que possui e disponibiliza resultados para o negócio de uma empresa.

Antes de se buscar respostas para identificar as competências requeridas dos profissionais de hoje, Casagrande e Prohmann (2003) comentam que se faz necessário considerar a dificuldade de obtenção de profissionais com tais características, bem como entender o motivo que leva as empresas a buscar tais perfis de profissionais.

Neste momento é importante esclarecer a diferença entre os termos **gestão de** competências e **gestão por** competências. De acordo com Brandão e Guimarães (1999), enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências.

Profissionais de recursos humanos participantes da conferência sobre competências em Johannesburg, África do Sul em 1995, definiram competência como:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento (PARRY, 1996, p.50).

Outro especialista define o mesmo conceito como: “características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho” (LEDFORD JR., 1995, p.55).

Alguns pontos dessas definições devem ser destacados, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004):

- Em primeiro lugar os autores relacionam conhecimentos, atividades e atitudes a desempenho. Competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização.
- Um segundo ponto é que o agrupamento de competências deve ter impacto sobre “parte considerável da atividade de alguém”. As competências devem ter relação com as atividades principais, não com atividades de suporte ou apoio, possibilitando melhor performance.
- Um terceiro ponto é que as competências devem ser observáveis e certificáveis, e medidas segundo certos padrões.

No mundo do trabalho, conforme Mclagan (1997), a palavra competência vem assumindo diversos significados. Algumas definições relacionadas ao trabalho: tarefas e resultados e outras ligadas às características das pessoas que executam o trabalho: conhecimentos, habilidades e atitudes.

A figura 3 ilustra as tarefas e resultados do trabalho com as características individuais das pessoas.

Figura 3: O que é competência?



Fonte: MCLAGAN, Patrícia A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v. 51, p.42, May 1997.

A autora ressalta que freqüentemente essas definições se completam formando um pacote de atributos descritos a seguir:

- Competências nas Tarefas: tarefas e atividades de trabalho são competências. Muitas descrições e abordagens de trabalho são orientadas à tarefa, mesmo quando as tarefas não são chamadas de competências;
- Competências nos Resultados: esse tipo de competência é mais raro do que as competências nas tarefas. Adicionando a palavra habilidade ao resultado cria-se uma competência, como por exemplo, a habilidade de gerar lucro;

- Competências na Entrega: uma entrega é alguma coisa que uma pessoa ou uma equipe produz, fornece ou entrega;
- Conhecimentos, habilidades e atitudes: conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, orientações e comprometimento de um profissional são chamados de competências;
- Desempenho superior: são competências que alguns profissionais possuem. Essas competências são focadas na habilidade das pessoas com origem em sua inteligência e personalidade.
- Pacote de atributos: conhecimentos, habilidades e atitudes ou tarefas, entregas e resultados, usualmente aplicada em atividades de liderança, solução de problemas e tomada de decisão.

Definir competência não é uma tarefa simples. Sua aplicação e utilização em diversas áreas do saber faz com que seja concebida sob diversas óticas. Tedeschi (2002) salienta que a competência apresenta-se sob dois aspectos. O primeiro resgata os processos mais internos do ser humano, a heterogeneidade e o subjetivismo. Este enfoque é mais utilizado na área da pedagogia e da psicologia. Outro aspecto, de ordem mais pragmática, comum aos administradores, economistas, engenheiros, entre outros, caracteriza-se pela homogeneidade, materialidade e objetividade. Essa divergência na concepção da competência reforça as palavras de Perrenoud (1999, p.19), “não existe uma definição clara e partilhada de competências. A palavra tem muitos significados, e ninguém pode pretender dar a definição”.

O conhecimento humano é tácito, segundo Sveiby (1998), orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação. Como a palavra conhecimento é uma noção com tantas conotações, seu uso normalmente não é prático. Mesmo que o conhecimento seja dinâmico, o que é melhor expresso pelo verbo saber, uma descrição mais prática é quase sempre um substantivo. Devido à atenção que vem atraindo ultimamente a palavra competência pode ser a melhor candidata.

O autor considera que a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- Conhecimento explícito: envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;

- Habilidade: esta arte de saber fazer envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida, sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação;
- Experiência: é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados;
- Julgamento de valor: são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- Rede social: é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

De acordo com Barato (1998, p.16), competência não se confunde com desempenho. Este pode ser utilizado como uma forma de aferir a competência. Nesse sentido, a competência refere-se à capacidade do profissional e serve como guia dos desempenhos. Nasce daí um conceito para competências: “... são saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.

A Resolução da Câmara de Educação Básica - CEB nº 04/99 do Conselho Nacional de Educação - CNE, no Artigo 6º, define competência como “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.

A competência não se limita ao conhecer, segundo o Parecer CEB nº 16/99 do CNE, mas vai além porque envolve o agir numa situação determinada: não é apenas saber, mas saber fazer. Para agir competentemente é preciso acertar no julgamento da pertinência, ou seja, posicionar-se diante da situação com autonomia para produzir o curso de ação mais eficaz. A competência inclui o decidir e agir em situações imprevistas, o que significa intuir, pressentir, arriscar com base na experiência anterior e no conhecimento. Ser competente é ser capaz de mobilizar conhecimentos, informações e até mesmo hábitos, para aplicá-los, com capacidade de julgamento, em situações reais e concretas, individualmente e com sua equipe de trabalho. Sem capacidade de julgar, considerar, discernir e prever os resultados de distintas alternativas, eleger e tomar decisões, não há competência. Sem os valores da sensibilidade e da igualdade não há julgamentos ou escolhas autônomas que produzam práticas profissionais para a democracia e a

melhoria da vida. Sem conhecimento não há constituição da virtude, mas sozinhos os conhecimentos permanecem apenas no plano intelectual. São inúteis como orientadores das práticas humanas.

O documento básico do Exame Nacional de Ensino Médio – ENEM (2000, p.7), define que competências são:

As modalidades estruturais da inteligência, ou melhor, ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que desejamos conhecer. As habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do saber fazer. Por meio das ações e operações, as habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se, possibilitando nova reorganização das competências.

O conceito de competência, de acordo com Fleury e Fleury (2004), é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo e depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Le Boterf (2003) comenta que diante da complexidade nas situações de trabalho, o que se pede ao profissional é que ele saiba administrar tal complexidade. Isso significa administrar panes, acontecimentos, contingências e processos. Desta maneira, como o profissional não sabe de antemão o que é preciso fazer e de que maneira fazer, ele deve criar, reconstruir e inovar.

O autor distingue o significado dos termos complexidade e dificuldade. Enquanto complexidade remete às características objetivas de uma situação ou de um problema, dificuldade se refere às capacidades do profissional para enfrentar uma situação, que está relacionada com os recursos de que dispõe e com sua capacidade de mobilizá-los em ações pertinentes.

O autor conclui que se pede ao profissional que saiba navegar na complexidade e esse saber administrar pode ser declinado como: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e

conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se.

Verifica-se ainda, segundo Bitencourt (2001), com base na análise das várias correntes de estudo (americana, latino-americana, francesa, australiana), que o conceito de competência está relacionado aos seguintes aspectos:

- Formação - desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes;
- Capacitação - Aptidão;
- Ação - práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos;
- Mobilização - articulação de recursos;
- Resultados - busca de melhores desempenhos;
- Perspectiva Dinâmica - questionamento constante;
- Autodesenvolvimento - processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo;
- Interação - relacionamento com outras pessoas.

2.7.2 Competências organizacionais e individuais

A noção de competência, segundo Fischer *et al.* (2004), vem sendo tratada na literatura com enfoques diferenciados abrangendo pessoas, organizações e até países. Quando se referem às pessoas, trata-se do enfoque nas competências individuais; quando o foco é a organização, discute-se sobre as competências essenciais; e quando dizem respeito aos países, a discussão permeia o sistema educacional.

A competência, de acordo com Dutra (2004), pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelecem as suas vantagens competitivas. De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização.

O autor destaca que ao colocarmos a organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado.

O conceito de competência no contexto organizacional, de acordo com Fleury e Lacombe (2003), passou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Nesta visão, o conceito é pensado como um conjunto de habilidades humanas, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Essa abordagem considera a competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional.

As autoras destacam ainda que a competência permanece ligada ao conceito de qualificação – os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa. Assim, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. Um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender a demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas. Em tais situações, as organizações deverão competir não mais mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas.

Nos últimos anos, entretanto, segundo Fleury e Fleury (2004), tem crescido o número de empresas que ancoram o conceito de competência ao saber agir e o desenvolvimento de competência ao agregar valor à organização e ao indivíduo.

Zarifian (2001, p.68), propõe a seguinte definição: “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. O autor enfatiza que, nessa definição, a tomada de iniciativa e de responsabilidade, privilegia

uma atitude social e funcionamentos organizacionais novos, que a competência requer, relativamente aos saberes que ela mobiliza.

Para compreender o que está em jogo com a emergência do modelo de competência para gestão das organizações faz-se necessário, segundo o autor, um desvio pelas mutações profundas ocorridas no mundo do trabalho.

- a) A noção de evento, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, fazendo com que as pessoas precisem estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações;
- b) A noção de comunicação, que implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão;
- c) A noção de serviços: atender um cliente externo ou interno à organização precisa ser central e presente em todas as atividades.

A crescente utilização da noção de competência como importante referência na gestão de empresas no Brasil, comenta Ruas (2003), tem renovado o interesse acerca do que esse conceito aporta de novo em termos de princípios e prática de gestão.

O autor revisitou um conjunto de obras e experiências e apontou três fatores que poderiam explicar esse interesse:

- a) Noção de competência como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho.

A competência só pode ser reconhecida através de uma ação concreta na situação real de trabalho e na relação com um desempenho esperado. Ninguém pode ser competente com base em conhecimentos ou experiências passadas. Essa nova perspectiva tem contribuído para que se repense o que é efetivamente relevante para “fazer acontecer” uma atividade ou atingir um resultado. A partir dessa perspectiva alguns dos chamados atributos atitudinais

que impactam diretamente o “fazer acontecer”, tais como disponibilidade, desejo, compartilhamento, passam a ser tão ou mais valorizados do que atributos mais tradicionais como conhecimentos e experiências específicas. Essa nova perspectiva tem contribuído substancialmente para redimensionar princípios e procedimentos de avaliação e de reconhecimento acerca de desempenhos coletivos e individuais nas organizações. E isso tem implicado revoluções importantes nas práticas de gestão.

b) Relevância da flexibilidade e adaptabilidade.

A tendência na customização dos produtos e serviços se constrói a partir da perspectiva de ajustar os mesmos às expectativas e demandas específicas de clientes. De uma forma geral, nesses processos ganha o cliente que recebe um produto ou serviço mais apropriado à sua necessidade e ganha o produtor, porque em geral o cliente se dispõe a pagar uma margem maior por esse produto ou serviço mais apropriado a suas necessidades.

Nesse contexto, quanto mais customizados são os produtos e serviços, mais diversas tendem a ser as situações e problemas que se apresentam na sua concepção e produção e com isso mais difícil é prever e antecipar situações. Como resultado, a capacidade de lidar com a particularidade de cada situação ou evento tem se tornado mais e mais relevante para o sucesso no mundo dos negócios.

Por isso, um conceito de competência definindo que a ação conseqüente é aquela que mobiliza, integra e prioriza recursos segundo as condições da situação ou contexto, estabelece a capacidade de flexibilidade e adaptação como um de seus elementos essenciais.

c) Referência conceitual homogênea nas diferentes instâncias organizacionais.

Na contraparte de determinada estratégia de mercado envolvendo novos produtos ou novos serviços ou, ainda, novas formas de relacionamento com clientes, a noção de competência passa a representar as necessidades de capacidades internas que vão sustentar essa estratégia. Sob a forma de competência coletiva e/ou individual, essa noção passa a transitar nas diferentes instâncias da organização como uma referência conceitual, relativamente homogênea, acerca das capacidades internas necessárias: da dimensão corporativa (competências organizacionais), passando pela dimensão funcional (competências funcionais ou grupais), até as individuais (inclusive gestores).

Por isso, ressalta o autor, uma competência definida como “a capacidade de responder rapidamente a expectativas de mercados e clientes com produtos e serviços adequados” transita em todos os níveis da organização, desdobrada na forma de competências auxiliares, associadas a indicadores gerais e complementares, tanto no âmbito de processos, quanto de resultados, já aí definidas como competências grupais e individuais. Dessa forma, o emprego da noção de competência se torna também atrativo para as empresas, na medida em que viabiliza, de forma homogênea, a difusão corporativa das capacidades internas necessárias ou associadas à estratégia externa. O resultado é o trânsito mais rápido e fluído de propostas e orientações nas diferentes instâncias organizacionais.

A expressão competência essencial é utilizada por Prahalad e Hamel (2005), quando tratam das capacidades que levam as empresas à liderança em seu setor. O foco desses autores é nas competências coletivas. Seu argumento é o de que as portas do sucesso serão abertas para as organizações que souberem identificar e desenvolver as competências necessárias.

Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. (...) A integração é marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 231).

Os autores ressaltam, ainda, que para uma competência ser considerada essencial deve passar por três testes:

- Valor percebido pelos clientes - uma competência essencial deve permitir à empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes.
- Diferenciação entre concorrentes - uma competência essencial deve diferenciar a empresa de seus competidores. Precisa ser algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa;

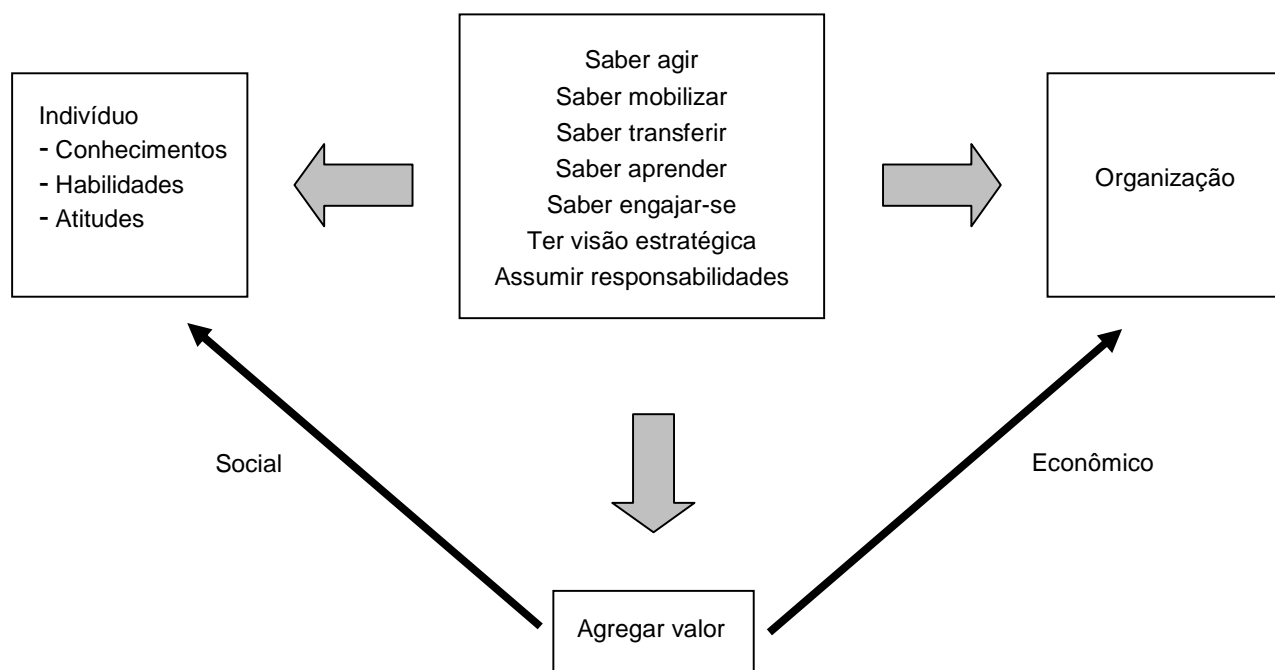
- Capacidade de expansão - uma competência essencial deve abrir as portas do futuro para a empresa. Não basta que ela seja a base para os produtos e serviços atuais. É necessário que ela possa sustentar novos produtos e serviços.

Colocada dessa forma, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) comentam que a definição de competência essencial parece clara e óbvia. Todavia, alguns pontos críticos devem ser considerados. Primeiro, prever o futuro não é uma tarefa simples, principalmente em contextos hipercompetitivos, convulsionados por mudanças. Segundo, poucas empresas têm posicionamento estratégico claro. Terceiro, um número ainda menor tem visão clara sobre quais competências devem ser desenvolvidas. De qualquer forma, as organizações que se esforçarem nesse sentido certamente conquistarão uma vantagem competitiva importante sobre as demais.

A construção das competências, segundo Le Boterf (2003), resulta da reunião de condições favoráveis ao saber agir, ao poder agir e ao querer agir. A construção das competências, portanto, não é função apenas do indivíduo, mas compartilhada entre três atores: o indivíduo, o gestor e o gerenciador de recursos humanos. Por meio do desenvolvimento do saber agir, do encorajamento do querer agir e da oportunidade de fazer com que o funcionário possa agir, a organização cria condições favoráveis à construção das competências, proporciona o desenvolvimento dos indivíduos e ajuda-os a articular e relacionar seus saberes. A combinação desses fatores aumenta a capacidade de transposição dos conhecimentos adquiridos tanto na formação quanto nas situações profissionais.

A noção de competência, segundo Fleury e Fleury (2004), aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, transferir saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. A figura 4 mostra essa associação.

Figura 4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 30.

A seguir estão expressos, de acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 31), os significados dos verbos propostos:

- Saber agir - saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
- Saber mobilizar - saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- Saber transferir - compreender, processar, transmitir informações e conhecimento, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- Saber aprender - trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- Saber engajar-se - comprometer-se com os objetivos da organização.
- Saber assumir responsabilidades - ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
- Ter visão estratégica - conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Os autores definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A introdução da expressão “agregar valor”, conforme Fleury e Lacombe (2003), implica que o desenvolvimento e combinação das competências individuais deve resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional.

As competências pessoais, segundo Kilimnik *et al.* (2006), são definidas como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. A agregação de valor é algo que a pessoa entrega à organização de forma efetiva. Assim, a agregação de valor não diz respeito a atingir metas de produção, mas à melhoria em um processo ou introdução de nova tecnologia. E a competência é visualizada pelo desempenho.

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Assim, torna-se possível classificar as competências, segundo Fleury e Fleury (2004), como aquelas relacionadas ao indivíduo e aquelas que dizem respeito à organização como um todo, ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais, aliado a processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional.

Os autores ressaltam que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Esta abordagem considera que toda

empresa tem um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

A noção de competência, segundo Fleury e Fleury (2002), lança luz sobre um aspecto importante: se por um lado agrega valor econômico à organização, por outro lado não menos relevante deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.

Dutra (2004) ressalta que há grande diversidade de conceitos sobre competências que podem ser complementares. Esses conceitos são estruturados pelo autor, onde de um lado as competências são entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho e de outro lado, as competências são entendidas como a entrega da pessoa para a organização.

O autor comenta que as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue à organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Ele destaca que agregação de valor é algo que a pessoa entrega de forma efetiva, que permanece na organização mesmo quando ela sai da empresa. Assim, agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.

Dutra (2004) adota essa compreensão de competência, somado a idéia de estoque de qualificações à de mobilização do repertório individual. Ele definiu esse contexto como dinâmico e caracterizado por intentos estratégicos e competências organizacionais. Partindo desse contexto, para definir as competências individuais, o autor identifica três abordagens metodológicas não conflitantes entre si:

- A primeira é identificar as competências das pessoas e confrontá-las com os intentos estratégicos e as competências organizacionais consideradas pela empresa como essenciais e distintivas;

- A segunda parte da premissa que há uma relação natural entre o intento estratégico da organização, suas competências organizacionais e as competências das pessoas. Partindo da explicitação do intento e das competências essenciais e distintivas, é possível estabelecer as competências individuais fundamentais para essa sincronia. Inicialmente levantadas com pessoas-chave da organização, as competências individuais são posteriormente tabuladas e, finalmente, trabalhadas com o conjunto de pessoas-chave para obter a melhor sincronia com o intento e as competências organizacionais;
- A terceira é uma derivação da segunda. Inicialmente, são identificadas as trajetórias de carreira existentes na organização: posteriormente, são levantadas as competências existentes na organização em cada trajetória e, por fim, elas são discutidas com o conjunto de pessoas-chave da organização para se obter a melhor adequação aos intentos estratégicos e às competências organizacionais.

As competências a seguir, comuns aos gestores de organizações, foram definidas por Dutra (2004), com base em trabalhos realizados pelo autor:

- Orientação para resultados: atuação independente, ou envolvendo outras pessoas, voltada para os resultados e rentabilidade da empresa. O indivíduo atua com determinação e foco, obtendo e/ou superando de forma consistente e com qualidade os desafios assumidos. Para fazê-lo, assume riscos e consegue remover obstáculos.
- Direcionamento estratégico: visão global e de futuro, que permite à pessoa identificar riscos e oportunidades capazes de causar impacto na empresa. A partir dessa visão, estrutura e coordena a implementação de planos que viabilizem os objetivos estratégicos da empresa.
- Liderança de equipes: o líder obtém comprometimento e desempenho máximo das pessoas e é considerado um bom exemplo a ser seguido. Delega a seus liderados, com precisão e limites adequados para que eles alcancem os objetivos. Orienta o processo de desenvolvimento de liderados e processos de sucessão.
- Agente de mudança: Influencia e lidera processos de mudança e transformação organizacional. Atuando de forma decisiva para o sucesso de sua implementação. Identifica e/ou antecipa as necessidades de mudança nos clientes ou nos processos da empresa. Dinamiza os negócios, reforçando a imagem de uma empresa de vanguarda.

- Colaboração irrestrita: colabora com ações que vão contribuir para os objetivos e resultados da empresa. É capaz de influenciar e ser influenciado(a); aceita debater e discutir os assuntos; respeita as divergências de opinião.
- Orientação para o mercado; domina as variáveis de mercado - clientes, fornecedores, concorrentes, fatores de regulamentação e fatores políticos e estratégicos - para obter vantagens competitivas nos negócios.
- Orientação para a ação: define prioridades e métricas para acompanhamento das ações implementadas, obtendo resultados nos prazos pactuados. Tem senso de urgência e proatividade, dando respostas rápidas e precisas.

Segundo Levy-Leboyer (1996), o conjunto de aptidões e inteligência forma a competência necessária para exercer com sucesso uma atividade profissional. Deste ponto de vista é possível observar que as competências diferem das características individuais, tais como as atitudes e os traços de personalidade, a presença de qualidades específicas e a experiência adquirida ao longo da vida. As competências são aprendidas não na perspectiva das diferenças individuais, mas do ponto de vista dos comportamentos, o que permite executar eficazmente as atividades que constituem um posto de trabalho.

O autor ressalta, ainda, que as competências estão vinculadas a uma tarefa, uma atividade determinada ou um conjunto de atividades. Decorrem da experiência e constituem saberes articulados, integrados e de alguma forma automatizados. Isto porque a pessoa competente mobiliza este saber no momento oportuno, sem necessidade de consultar regras básicas ou perguntar sobre as indicações de tal ou qual conduta. Para esse autor, contudo, estas características das competências tornam difícil sua descrição, uma vez que as representações que servem de guia ao indivíduo na atividade e que integram os diferentes saberes e atitudes estão implícitas.

As atividades humanas, segundo Leontiev (1988), são consideradas como formas de relação do homem com o mundo, dirigidas por motivos, a fim de serem alcançados. O que motiva o indivíduo é a necessidade. Outro autor, Oliveira (1993), afirma que a idéia de atividade envolve a noção de que o homem orienta-se por objetivos, agindo de forma intencional, por meio de ações

planejadas. A atividade, de acordo com o autor, é realizada por meio de ações dirigidas por metas, desempenhadas pelas pessoas.

Mills *et al.* (2002) *apud* Fleury e Lacombe (2003), procurando sistematizar os conceitos de competências, propõe o seguinte quadro síntese para definir os vários níveis de competências existentes em uma organização:

Quadro 5: Níveis de competências organizacionais

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Competências dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills *et al.* (2002, p.13) *apud* Fleury e Lacombe (2003, p.8).

Nesse quadro, Fleury e Lacombe (2003), destacam dois pontos: um é a diferenciação entre as competências distintivas reconhecidas pelos clientes e as competências organizacionais e o outro diz respeito ao conceito de competência organizacional que ao ver das autoras podem perpassar as várias unidades de negócio e serem gerais à organização, sendo encaradas como coletivas, ou ainda, segundo Ruas (2001), são competências associadas tanto à atividade da organização, quanto à de suas áreas ou funções.

Zarifian (2001) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- Competências em processo, que são os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas e desempenho, que são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização, que dizem respeito a saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço, que buscam aliar a competência técnica à avaliação do impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor;
- Competências sociais, que dizem respeito ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Essa classificação, segundo Fleury e Fleury (2004), ilumina a formação de competências mais diretamente relacionadas ao processo de trabalho em operações produtivas. Os autores afirmam que é preciso ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia empresarial. Eles consideram três tipos de estratégias, por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado:

- Excelência operacional - caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- Inovação no produto - caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre;
- Orientada para clientes - caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes.

Assim, ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função.

Passando do nível estratégico de formação de competências organizacionais para o nível da formação das competências dos indivíduos, Fleury e Fleury (2004) procuram categorizá-las em três blocos que envolvem a relação do indivíduo com a empresa, conforme quadro a seguir.

Quadro 6 - Das competências organizacionais para individuais

Competências técnico-profissionais	Competências específicas para uma operação, ocupação ou atividade. Deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas, conhecimento do produto/serviço, finanças, gestão de operações etc.
Competências sociais	Competências necessárias para interagir com as pessoas como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em equipe.
Competências de negócio	Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social como, por exemplo, visão estratégica, planejamento, orientação para o cliente, etc.

Fonte: FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 36.

Os autores concluem que relacionando esses conjuntos de competências, desenvolvidas pelos indivíduos, em seus espaços de atuação, com as estratégias do negócio, chegaremos às competências essenciais da organização.

Finalizando a revisão da literatura, este estudo adotará os conceitos dos seguintes autores para o direcionamento da pesquisa:

- Levy-Laboyer (1996) que afirma que as competências estão vinculadas a uma tarefa ou conjunto de atividades. Esse conceito foi utilizado na pesquisa exploratória, na qual as atividades específicas dos gestores propostas pelos especialistas foram transformadas em competências individuais;
- Dutra (2004), que estrutura os conceitos sobre competências que foi utilizada para definir as competências individuais dos gestores; e,
- Fleury e Fleury (2004), que categorizam as competências que envolvem a relação do indivíduo com a empresa. Esse modelo foi utilizado para categorizar em três blocos as competências individuais dos gestores.

3 METODOLOGIA

Para realizar um estudo dessa natureza, que envolve a investigação acerca das competências de gestores em meio ao ambiente organizacional de empresas de serviços em alimentação, a questão da metodologia de estudo torna-se fundamental.

3.1 Tipo de pesquisa

A metodologia está sustentada em pesquisas classificadas com base em seus objetivos gerais como exploratória e, com base nos procedimentos técnicos, foi utilizada a técnica do levantamento.

Inicialmente, foi utilizada a pesquisa exploratória para identificar as competências de gestores de negócios em serviços de alimentação que resultou no instrumento desta pesquisa. As pesquisas exploratórias, segundo Sellitz *et al.* (1967), têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Com a elaboração do instrumento de pesquisa, foi utilizada a pesquisa do tipo levantamento para a coleta de dados e informações das empresas e dos gestores. As pesquisas do tipo levantamento, segundo Gil (2002), caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Neste estudo utilizou-se também a pesquisa quantitativa, pois segundo Ethos (2006), é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências dos entrevistados. É utilizada quando se

sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa, por meio de questionários. É também utilizada para medir um mercado, estimar o potencial ou volume de um negócio e para medir o tamanho e a importância de segmentos de mercado.

3.2 Amostra e sujeitos da pesquisa

Para a escolha do processo de amostragem o pesquisador deve levar em conta, segundo Mattar (1999), o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc.

Na presente pesquisa foi realizado um censo, que segundo Hair Jr. *et al.* (2005), envolve a coleta de dados de todos os membros de uma população. Apesar do censo não ser algo exequível na maioria das pesquisas, há certas situações em que é mais vantajoso examinar todos os itens de uma população. Stevenson (2001) cita algumas dessas situações:

- A população pode ser tão pequena que o custo e o tempo de um censo sejam um pouco maiores que para uma amostra;
- Se o tamanho da amostra é grande em relação ao da população, o esforço adicional requerido por um censo pode ser pequeno;
- Se exige precisão completa, então o censo é o único método aceitável;
- Ocasionalmente, já se dispõe de informação completa, de modo que não há necessidade da amostra.

A população a ser pesquisada era pequena e relativamente fácil de contatar em um curto período de tempo. Portanto, a fim de conhecer os negócios de serviços em alimentação da região pesquisada, foi realizado no mês de Janeiro de 2006 um levantamento de todos os estabelecimentos instalados num raio de aproximadamente 500 metros da estação Conceição do metrô de São Paulo. No apêndice 1 estão relacionados os 94 estabelecimentos, com nome, endereço e tipo de negócio. Esse levantamento foi realizado pelo próprio pesquisador, uma vez

que conhece a região, o qual solicitava ao atendente um cartão de identificação do estabelecimento. O quadro 7 indica a quantidade desses estabelecimentos por tipo de negócio.

Quadro 7 - Quantidade de estabelecimentos por tipo de negócio em serviço de alimentação

Tipo de Negócio	Quantidade de estabelecimentos
Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)	14
Casas de chá e café	4
<i>Delivery</i> de pizzas e lanches	6
<i>Delivery</i> de comida chinesa	3
Lanchonetes	12
Lojas de conveniência	3
Padarias	6
Restaurante de coletividade	1
<i>Self-Service</i> “preço fixo”	3
<i>Self-Service</i> “por quilo”	36
Pastelaria	2
Pizzaria	1
<i>Rotisserie</i>	1
Doçaria	1
Sorveteria	1
Total	94

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do desafio da gestão de restaurantes do tipo *à la carte* e *self-service* e por apresentarem um maior número na região em estudo, totalizando 53 estabelecimentos, definiu-se pela análise das competências dos gestores desses negócios. E, por tratar-se de uma situação praticamente geral entre os demais tipos de negócios, a pesquisa poderá ser adaptada e aplicada para quaisquer empresas do segmento de serviços em alimentação.

Por estabelecimento selecionado foi solicitada a responder a pesquisa apenas uma pessoa, um dos proprietários ou o preposto, responsável pela administração do negócio. Para efeito desta pesquisa o entrevistado foi denominado como gestor do negócio em serviços de alimentação.

3.3 Instrumento da pesquisa.

Para a coleta dos dados o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, pois, segundo Gil (2002), o questionário constitui o meio mais rápido de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato. O apêndice 3 mostra o instrumento elaborado.

A elaboração do questionário foi baseada e desenvolvida para medir características das pessoas, das empresas e permitir a precisão dos dados. Para tanto, foi dividido em quatro blocos:

- Bloco A - neste bloco o pesquisado registra os serviços oferecidos, o funcionamento, ano de início, número de refeições servidas, número de funcionários e os fatores de sucesso de uma empresa;
- Bloco B - aqui o respondente informa as características pessoais, profissionais e os motivos que o levaram a constituir a empresa;
- Bloco C - neste bloco o gestor hierarquiza as competências apresentadas; e,
- Bloco D - aqui o gestor registra o interesse ou não por alianças empresarias das empresas de serviço de alimentação da região pesquisada.

Para identificar as competências de gestores de negócios em serviços de alimentação apresentadas no bloco C, realizou-se uma pesquisa exploratória para coleta de dados e informações, durante o mês de fevereiro de 2006, a partir de entrevistas não estruturadas, com um proprietário de restaurante e com dez consultores especialistas na gestão e montagem de negócios em serviços de alimentação. As respostas dos entrevistados foram registradas em caderno de anotações para posterior análise. A questão apresentada foi “Quais são as atividades específicas de um gestor de uma empresa em serviço de alimentação, que agregam valor para o negócio?”. Foi solicitado, ainda, a formação educacional e a área de atuação dos entrevistados. O quadro 8 apresenta a formação e a área de atuação desses profissionais.

Quadro 8 – Formação e área de atuação dos profissionais entrevistados

Entrevistado	Formação e área de atuação
Proprietário de restaurante <i>self-service</i> .	Administrador de empresas com especialidade em <i>marketing</i> . Início de atividade do estabelecimento: 1991. Quadro de funcionários: 31.
Especialista em gestão de pessoas.	Mestre em Administração de empresas. Professor universitário. Consultor na área de recursos humanos.
Especialista em gestão de pessoas com ênfase na área de alimentação.	Mestre em Educação. Professor universitário. Consultor de gestão de pessoas em empresas de alimentação.
Especialista em desenvolvimento de produtos e cadeia de suprimentos.	Pós-graduação em gestão estratégica. Professora universitária. Consultora de empresas de alimentação.
Especialista em infra-estrutura.	Pós-graduação em gerenciamento da qualidade e Administração hoteleira. Consultor de empresas em gerenciamento de projetos e desenvolvimento de programas de manutenção.
Especialista em qualidade alimentar.	Mestre em nutrição humana. Professora universitária. Consultora de empresas de alimentação.
Especialista em gestão da gastronomia.	Mestre em hospitalidade. Professor universitário nas áreas de alimentos e bebidas. Consultor de empresas em organização e reestruturação de restaurantes.
Especialista em projetos de cozinhas de restaurantes.	Mestre em arquitetura e urbanismo. Consultora de empresas em planejamento e projetos de cozinhas industriais e comerciais.
Especialista em análise mercadológica.	Mestre em ciências da comunicação. Consultor de empresas em planejamento e <i>marketing</i> turístico. Professor universitário.
Especialista em negócios estratégicos.	Pós-graduação em administração financeira. Especialista em gestão de recursos humanos. Professor universitário.
Especialista em controladoria e finanças.	Mestre em administração. MBA em Gestão de Negócios. Professor universitário. Executivo das áreas de controladoria, finanças, planejamento e gestão corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades específicas dos gestores citadas pelos entrevistados foram agrupadas por similaridade e transformadas em competências individuais, baseado nos conceitos e discussões de diversos autores e, especificamente nos estudos de Levy-Leboyer (1996) e Dutra (2004). O Quadro 9 mostra a relação dessas atividades com as competências individuais do gestor.

Quadro 9 – Atividades específicas e competências individuais do gestor de negócios em serviços de alimentação

Atividades Específicas	Competências Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de receitas: componentes alimentares, técnica do preparo, rendimento, tempo de produção, custos, equipamentos utilizados; • Elaboração de cardápio e serviços com base no padrão socioeconômico dos clientes; • Balanceamento de cardápios. 	Planejamento de cardápios e serviços
<ul style="list-style-type: none"> • Controle microbiológico das matérias-primas, dos manipuladores, das instalações e do ambiente; • Aplicação das normas da vigilância sanitária; • Utilização dos princípios da qualidade na compra e oferta de produtos e serviços; • Verificação e utilização dos princípios de higiene pessoal da equipe de trabalho; • Implantação do manual de boas práticas. 	Qualidade Alimentar
<ul style="list-style-type: none"> • Apuração e controle de custos; • Escrituração dos registros contábeis; • Utilização do fluxo de caixa; • Elaboração e acompanhamento da previsão orçamentária; • Análise e avaliação dos indicadores financeiros. 	Gestão financeira
<ul style="list-style-type: none"> • Controle de estoque de matérias-primas e insumos; • Dimensionamento de matérias-primas e insumos; • Estabelecimento da logística de abastecimento. 	Gestão de estoque
<ul style="list-style-type: none"> • Excelência no atendimento aos clientes e fornecedores; • Conhecimento das preferências dos clientes; • Resolução ágil de problemas e dúvidas; • Estruturação de produtos e serviços que atendam as necessidades e expectativas dos clientes; • Tratamento ético no atendimento aos clientes; • Respeito ao código de defesa do consumidor. 	Orientação para o cliente

Atividades Específicas	Competências Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização e acompanhamento das rotinas e dos processos de trabalho; • Controle da qualidade dos produtos e serviços; • Coordenação do fluxo de produção; • Elaboração de normas técnicas para aquisição de matéria-prima, para padronização do trabalho e normas de conduta e higiene; • Racionalização dos processos de produção; • Realização de compras e insumos; • Estabelecimento de tarefas, rotinas e escalas de serviços. 	Gestão de Operações
<ul style="list-style-type: none"> • Implantação da manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e instalações; • Elaboração de procedimento para uso de máquinas e equipamentos; • Implantação de acesso e ambientes aos portadores de necessidades especiais; • Elaboração de projetos envolvendo estruturas físicas e ambientais; • Elaboração de pesquisas e busca de inovações tecnológicas; • Implantação da segurança do trabalho, patrimonial e contra incêndios; • Conhecimento de <i>facilities</i> na área de alimentação: instalações elétricas, ar condicionado, ventilação mecânica e automação predial. 	Gerenciamento da infraestrutura
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de orçamentos de trabalhos diferenciados; • Elaboração de ficha técnica das receitas; • Avaliação de preços, produtos e serviços da concorrência; • Elaboração de planilha de custos para definição do preço de venda de produtos e serviços. 	Formação do preço de venda
<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de espaço para opiniões e sugestões; • Tratamento com os clientes e funcionários; • Formação e conservação da imagem institucional da empresa; • Utilização das técnicas do <i>marketing</i> de relacionamento. 	Comunicação e <i>Marketing</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de processos de melhoria contínua; • Incentivo à criatividade e inovação dos colaboradores; • Desenvolvimento de soluções e produtos inovadores; • Percepção de tendências do mercado; • Avaliação e viabilidade de novos projetos. 	Gestão de melhorias e inovação

Atividades Específicas	Competências Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de avaliação de desempenho e treinamento técnico-operacional; • Dimensionamento do número de colaboradores; • Descrição dos cargos e funções dos colaboradores; • Recrutamento, seleção e técnicas de entrevistas; • Desenvolvimento da equipe de trabalho; • Implantação de política de remuneração e benefícios; • Aplicação da legislação trabalhista, segurança, higiene e medicina do trabalho; • Promoção de campanhas de saúde junto aos colaboradores com ênfase em nutrição, higiene, prevenção de doenças e práticas de atividades físicas. 	Gestão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do espírito de equipe; • Administração de conflitos; • Manutenção das relações interpessoais; • Incentivo ao comprometimento; • Promoção ao trabalho em equipe; • Formação de equipes multifuncionais. 	Liderança de equipes
<ul style="list-style-type: none"> • Implantação da responsabilidade social e do sistema de gestão ambiental na organização; • Processamento dos resíduos materiais de acordo com a legislação vigente; • Promoção do descarte, da organização, da limpeza, da higiene e da ordem na empresa; • Desenvolvimento e apoio de campanhas educativas; • Promoção de palestras, painéis e seminários a respeito da nutrição e alimentação; • Adequação do cardápio às necessidades nutricionais dos usuários do restaurante; • Implantação do uso racional de energia; • Implantação da reciclagem do lixo na organização; • Utilização de produtos ecologicamente corretos; • Minimização do desperdício nos processos de produção; • Atendimento aos portadores de necessidades especiais. 	Responsabilidade ambiental e social
<ul style="list-style-type: none"> • Atuação com vistas ao alcance das metas e objetivos; • Prospecção de oportunidades de novos negócios; • Estabelecimento de parcerias; • Estudo de viabilidade de alianças empresariais; • Diversificação de clientes. 	Orientação para resultados

Atividades Específicas	Competências Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento da visão estratégica com a equipe de trabalho; • Utilização das técnicas de administração estratégica; • Posicionamento da empresa de acordo com as tendências do mercado; • Acompanhamento da conjuntura econômica, política e sócio-cultural do país; • Adaptação às mudanças internas e externas; • Implantação do processo de compras estratégicas. 	Visão estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização da legislação aplicada e da documentação legal; • Avaliação técnica sobre produtos alimentícios, insumos e serviços contratados; • Conhecimentos de equipamentos e questões de sustentabilidade; • Conhecimento e especificação de produtos, serviços e processos de trabalho; • Conhecimento dos hábitos, costumes e tradições da região de atuação; • Utilização da informatização e automação aplicadas nas empresas de alimentação; • Conhecimento de fornecedores de serviços profissionais de alimentação. 	Conhecimento do negócio
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação dos princípios de planejamento estratégico; • Elaboração de normas, critérios e procedimentos; • Esquematização do funcionamento da empresa: divisão do trabalho, provimento de materiais e de condições para a realização do trabalho; • Estabelecimento de objetivos e metas; • Planejamento das operações e fluxo da produção; • Organização do processo de trabalho; • Implantação de eventos gastronômicos. 	Planejamento e organização
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de estratégias de negociação com fornecedores; • Negociação de contratos de serviços especializados; • Solicitação e avaliação dos preços de fornecedores; • Desenvolvimento de relações comerciais com fornecedores e prestadores de serviços; • Desenvolvimento de novos fornecedores. 	Negociação com fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa exploratória realizada com especialistas na gestão e montagem de negócios em serviços de alimentação.

Utilizando-se o modelo proposto por Fleury e Fleury (2004), as competências individuais dos gestores apresentadas no quadro 9 foram categorizadas conforme quadro 10.

Quadro 10 – Categorização das competências individuais do gestor de negócio em serviços de alimentação

Competências individuais do gestor	Categorias das competências
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento do cardápio e serviços ▪ Qualidade Alimentar ▪ Formação do preço de venda ▪ Gestão do estoque ▪ Gestão financeira ▪ Gerenciamento da infra-estrutura ▪ Gestão das operações 	Técnico-profissionais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociação com fornecedores ▪ Comunicação e <i>Marketing</i> ▪ Gestão de pessoas ▪ Responsabilidade ambiental e social ▪ Liderança de equipes 	Sociais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão estratégica ▪ Conhecimento do negócio ▪ Orientação para resultados ▪ Gestão de melhorias e inovação ▪ Orientação para o cliente ▪ Planejamento e organização 	do Negócio

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a categorização das competências individuais dos gestores iniciou-se a estruturação e a diagramação do instrumento de pesquisa, o qual também foi submetido à análise crítica dos especialistas colaboradores deste estudo. O instrumento investigou a valorização das competências individuais dos gestores, informações sobre o gestor e a empresa e aspectos das alianças empresariais, além da possibilidade de obtenção de comentários espontâneos dos entrevistados.

Para investigar quanto os gestores valorizam as competências relativas à gestão de restaurantes foi usada a escala de ordem de ranqueamento. Trata-se, segundo Hair Jr. *et al.* (2005), de uma escala ordinal que pede que os respondentes classifiquem um conjunto de objetos

ou características em termos de preferência, semelhança ou importância. Os autores salientam que essa escala mede somente a importância relativa, ou seja, a importância de cada competência em relação a outras competências relacionadas no conjunto apresentado. No instrumento de pesquisa o respondente deveria atribuir, por categoria das competências, o valor 1 à competência menos valorizada, 2 à segunda menos valorizada e assim por diante até a competência mais valorizada.

E, ainda, com o objetivo de identificar as dificuldades de clareza e objetividade nas questões apresentadas, foram realizados 4 pré-testes, seqüencialmente, onde os aspectos observados foram analisados e incorporados ao instrumento de pesquisa. Foram entrevistados nesta fase dois gestores de restaurantes *self-service* da cidade de São Paulo, um na zona sul e outro na zona oeste, e dois outros gestores de restaurantes do litoral sul de São Paulo, nas cidades de Itanhaém e Peruíbe.

O pré-teste, segundo Hair Jr. *et al.* (2005), refere-se ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar os problemas potenciais. Todos os aspectos do questionário, segundo os autores, devem ser testados, inclusive o conteúdo da pergunta, o enunciado, a seqüência, o formato e o leiaute, dificuldade e ilustrações. Os entrevistados no pré-teste, ressaltam os autores, devem guardar semelhanças com os entrevistados da pesquisa real em termos de características fundamentais, familiaridade com o assunto e atitudes e comportamentos de interesse.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

Após a definição do instrumento, foi elaborada uma carta explicativa informando os objetivos da pesquisa e solicitando a participação dos gestores.

A estratégia utilizada para a realização da pesquisa abordou as seguintes etapas:

- Entrega aos gestores de envelope contendo carta explicativa e questionário que estava etiquetado com nome do estabelecimento, endereço completo, aos cuidados do responsável pelo negócio e lacrado com etiqueta com nome e endereço do pesquisador. Foi entregue

também um exemplar da revista “Cozinha Profissional” ou da revista “Bares e Restaurantes” com o objetivo de sensibilizar os gestores para o preenchimento do questionário.

- A entrega foi feita pessoalmente pelo pesquisador ao gestor ou ao responsável no caso de ausência. Esta etapa foi realizada em uma semana, pois o período adequado para encontrar o proprietário no restaurante era das 11 às 12 horas. Após esse horário era praticamente impossível conversar com eles devido ao movimento do almoço.
- Após o prazo informado na carta explicativa ou combinado com o respondente, retornou-se aos estabelecimentos para a retirada dos questionários preenchidos.
- A etapa anterior durou três semanas, pois houve a necessidade de voltar à maioria dos estabelecimentos mais de uma vez. Isso se deve ao fato de que os responsáveis pela gestão dos restaurantes tinham dificuldade de encontrar tempo para dedicar-se ao preenchimento da pesquisa, devido às inúmeras atividades diárias. Houve a necessidade também de retornar para completar itens não respondidos no questionário.

3.5. Procedimentos para análise dos resultados

Os dados, segundo Hair Jr. *et al.* (2005), tornam-se conhecimento somente depois de a análise ter identificado um conjunto de descrições, relações e diferenças úteis na tomada de decisão. Os dados são coletados na pesquisa para dois propósitos: descoberta e teste de hipótese.

Neste estudo o propósito principal é a descoberta e por isso será utilizada a estatística descritiva, que descreverá e caracterizará a amostra a ser examinada. Na estatística descritiva serão apresentados dados das empresas, dos gestores e das alianças empresariais. Além disso, serão obtidas associações no contexto das tabulações cruzadas. A tabulação cruzada, segundo Hair Jr. *et al.* (2005), é a técnica estatística que descreve duas ou mais variáveis simultaneamente, e origina tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias. Serão feitos cruzamentos utilizando as seguintes variáveis:

- a formação educacional do gestor e o tipo de negócio;
- o tempo de atuação no segmento e a formação educacional do gestor;
- a valorização das competências pelo gestor com a formação educacional, com o tempo de atuação no segmento e com o tipo de negócio;

- as razões da instalação da empresa na região com o tipo de negócio;
- o compartilhamento das atividades, a formação dos gestores e o tipo de negócio instalado; e,
- o relacionamento de entidades e associações com a formação do gestor e o tipo de negócio.

Será utilizada também a estatística inferencial para a realização de testes de hipóteses para avaliar se há diferenças entre duas ou mais amostras. De acordo com Levin (1987), é desejável testar sistematicamente nossas hipóteses sobre a natureza da realidade, mesmo aquelas que parecem verdadeiras, lógicas ou evidentes. Segundo o autor, tornou-se habitual em análise estatística começar pelo teste da chamada hipótese nula – que afirma terem duas amostras sido extraídas da mesma população, pois na hipótese nula qualquer diferença observada entre as amostras é considerada com uma ocorrência casual, mero resultado de erro amostral. O autor afirma, que uma diferença entre duas médias amostrais não representa, à luz da hipótese nula, uma verdadeira diferença entre as médias populacionais.

Neste estudo a hipótese nula será de que não haverá diferença entre os grupos abaixo com relação à valorização das 18 competências:

- Gestores de restaurantes *à la carte* e *self-service* por quilo;
- Gestores com nível superior ou pós-graduação e outras formações (fundamental, médio ou técnico); e,
- Gestores com tempo de atuação no segmento menor que 10 anos e com 10 ou mais.

Para realizar essas comparações será feito um teste para igualdade de função de distribuição de Kolmogorov-Smirnov para duas ou mais amostras, que é utilizado para se obter a probabilidade de haver diferenças entre as distribuições.

E para a realização das análises estatísticas, tanto as tabelas cruzadas como os testes de hipóteses, será utilizado o programa computacional “Statistical Package for the Social Sciences” – SPSS.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a realização da pesquisa foram selecionados os 53 estabelecimentos que oferecem refeições *à la carte* e *self-service* por serem similares e representarem maior participação no cadastro efetuado. Após o levantamento realizado em Janeiro de 2006, 2 estabelecimentos encerraram suas atividades, totalizando 51 negócios a serem pesquisados. Ressalta-se, ainda, que o porcentual de retorno dos questionários entregues aos gestores foi de 86,3% que deve ser creditado provavelmente ao retorno do pesquisador mais de uma vez aos estabelecimentos para a retirada do questionário e também pelos esclarecimentos apresentados na carta explicativa. A tabela 4 sintetiza os dados gerais da pesquisa.

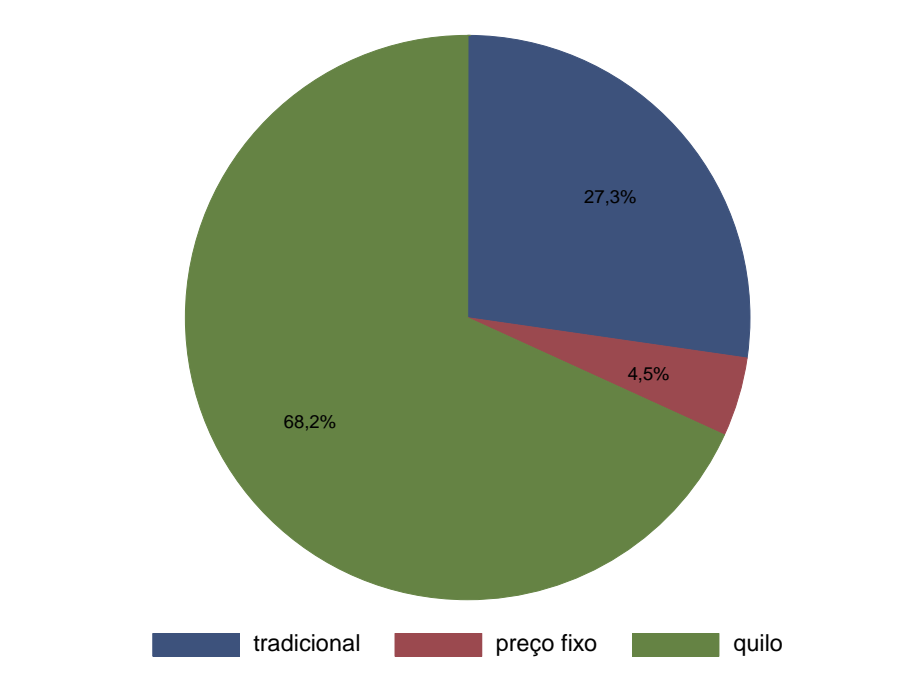
Tabela 4 - Dados gerais do levantamento

Levantamento dos negócios em alimentação (Janeiro/2006)	94
Empresas selecionadas para pesquisa (<i>self-service</i> / <i>à la carte</i>)	53
Empresas que encerraram atividade após o levantamento	2
Questionários entregues (de 24 julho a 04 agosto de 2006)	51
Questionários devolvidos e utilizados (de 31 julho a 14 agosto de 2006)	44
Questionários devolvidos incompletos e não utilizados	2
Empresas que não quiseram participar da pesquisa	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 4 resume a distribuição das empresas por tipo de negócio e mostra que a maioria dos restaurantes 68,2% (30) é do tipo *self-service* por quilo, 27,3% (12) foram classificados como tradicionais (*à la carte*) e 4,5% (2) do tipo *self-service* “preço fixo”.

Gráfico 4: Distribuição das empresas por tipo de negócio declarado

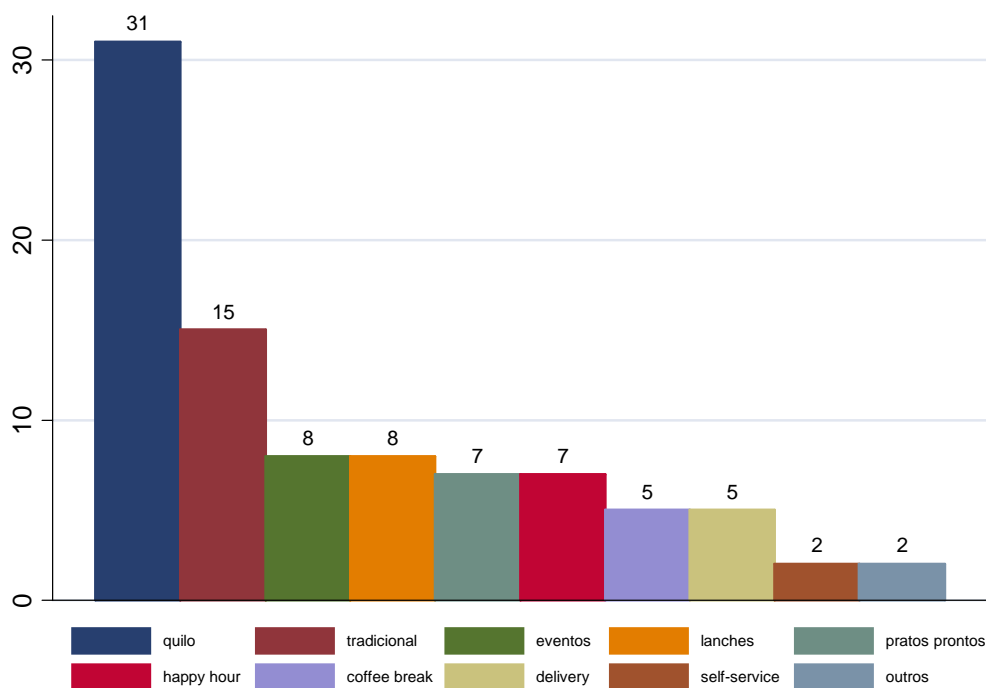


Fonte: Dados da pesquisa

Inferese-se que a opção dos gestores pela instalação de restaurantes *self-service* “por quilo” deve-se pela aceitação dos consumidores por esse tipo de serviço, que oferecem refeições de forma rápida, segura e saudável.

Apesar da maioria dos restaurantes serem classificados como *self-service* “por quilo” e tradicional *à la carte*, quando perguntados sobre que serviços a empresa oferecia, alguns deles tinham outras opções como lanches, *coffee break*, *happy hour* ou *delivery*, como pode-se ver no gráfico 5.

Gráfico 5: Freqüência de serviços oferecidos



Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas pesquisadas, 43 funcionam pelo menos de segunda à sexta-feira, e uma funciona de terça a domingo. Foram encontradas 9 empresas que funcionam todos os dias, de segunda a domingo e 10 empresas que funcionam de segunda a sábado.

Ao analisar as respostas sobre qual o ano de início das atividades da empresa, constatou-se que a mais antiga iniciou suas atividades em 1982 e metade das empresas começou suas atividades a partir de 2003 (tabela 5).

Tabela 5: Ano de início de atividade da empresa

Ano de início	n	%
1982 – 1992	9	20,5
1993 – 2000	9	20,5
2001 – 2002	4	9,1
2003 – 2004	11	25,0
2005 – 2006	11	25,0
Total	44	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao número de refeições, essas empresas servem em média 206,7 refeições por dia, sendo que o menor número de refeições servidas é de 40 e o maior é de 650. A tabela 6 mostra como as empresas se distribuem em relação ao número de refeições servidas diariamente.

Tabela 6: Frequência de empresas por número de refeições diárias

Refeições por dia	n	%
40 a 90	8	18,2
91 a 150	10	22,7
151 a 200	7	15,9
201 a 250	8	18,2
251 a 300	4	9,1
301 a 650	7	15,9
Total	44	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Em média, essas empresas tinham 12,8 funcionários (mínimo de 3 e máximo de 43) sendo que 75% delas tinham até 15 funcionários. A tabela 7 ilustra essa distribuição.

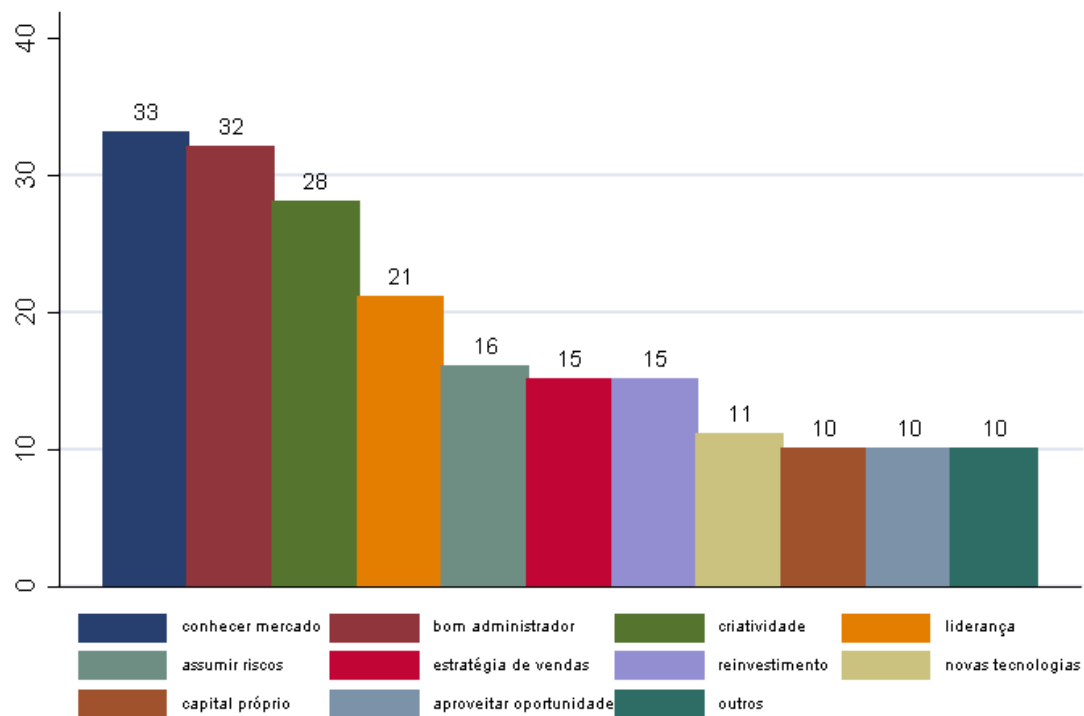
Tabela 7: Número de funcionários das empresas

Número de funcionários	n	%
3 a 5	9	20,5
6 a 7	12	27,3
8 a 10	6	13,6
11 a 15	6	13,6
16 a 30	7	15,9
31 a 43	4	9,1
Total	44	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

No questionário havia uma pergunta que dizia: “Em sua opinião, quais são os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa?” e haviam 10 respostas previamente selecionadas, não mutuamente exclusivas. O respondente também poderia marcar a resposta “outras” e incluir algum fator que ele considerasse importante. As alternativas disponíveis eram: conhecimento do mercado; capacidade para assumir riscos; uso de capital próprio; ter um bom administrador; aproveitamento das oportunidades de negócios; criatividade do empresário; ter acesso a novas tecnologia; estratégia de vendas; reinvestimento dos lucros na própria empresa; capacidade de liderança e outro. Os fatores que foram considerados importantes por mais empresas conforme mostra o gráfico 6 foram: conhecimento do mercado (75%), ter um bom administrador (72,7%) e criatividade do empresário (63,6%). Já os fatores que foram considerados importantes por um menor número de empresas foram: aproveitamento das oportunidades de negócios (22,7%), uso de capital próprio (22,7%) e ter acesso a novas tecnologias (25%). Entre os 10 fatores que apareceram como “outro”, destaca-se o bom atendimento (3 vezes) e a dedicação (4 vezes).

Gráfico 6: Freqüência de fatores importantes para o sucesso de uma empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Dos 44 respondentes, 32 eram homens; 38 eram os próprios proprietários das empresas, sendo apenas um estrangeiro. Os outros seis respondentes eram gestores. A idade dos respondentes variou de 23 a 63 anos (média = 41,1; desvio padrão = 10,3). Na tabela 8 pode-se ver a distribuição das idades.

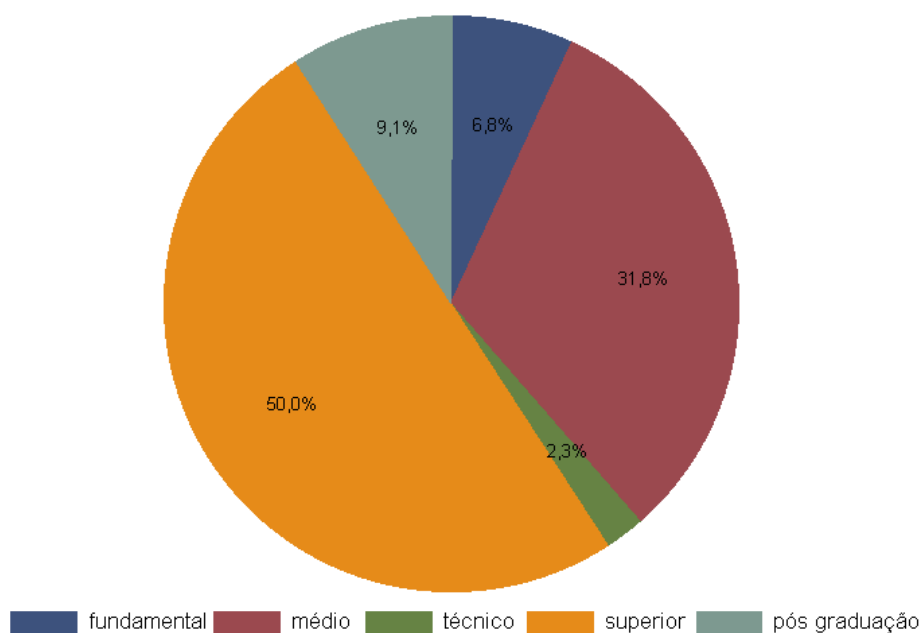
Tabela 8: Distribuição das idades dos respondentes

Idade (anos)	n	%
23 a 30	8	18,2
31 a 40	13	29,5
41 a 45	6	13,6
46 a 50	9	20,5
51 a 63	8	18,2
Total	44	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se no gráfico 7 que metade dos respondentes tem ensino superior completo e 9,1% têm pós-graduação.

Gráfico 7: Distribuição da escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 9 mostra que os gestores estão atuando no segmento de alimentação no mínimo há 6 meses e no máximo há 35 anos, numa média de 11 anos de atuação.

Tabela 9: Anos de atuação no segmento

Tempo de atuação no segmento	n	%
de 6 meses a 2 anos	8	18,2
3 a 6 anos	10	22,7
7 a 10 anos	11	25,0
11 a 20 anos	8	18,2
21 a 35 anos	7	15,9
Total	44	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição dos gestores segundo a sua formação e de acordo com o tipo de negócio pode ser vista na tabela 10, onde verifica-se que todos os gestores com nível fundamental completo estão em negócios do tipo “por quilo”. Por outro lado, os dois estabelecimentos do tipo “preço fixo” têm gestores com no mínimo nível superior completo.

Tabela 10: Tipo de negócio por formação do gestor

Formação \ Tipo de negócio	<i>À la carte</i>	Preço fixo	Por quilo	Total
Fundamental	0	0	3	3
Médio	7	0	7	14
Técnico	0	0	1	1
Superior	4	1	17	22
Pós-graduação	1	1	2	4
Total	12	2	30	44

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 11 mostra a distribuição dos gestores segundo sua formação com o tempo de atuação no segmento; verifica-se que os 3 gestores com nível fundamental estão há pelo menos 7 anos no mercado enquanto que os 4 com pós-graduação estão entre 3 e 10 anos atuando no segmento.

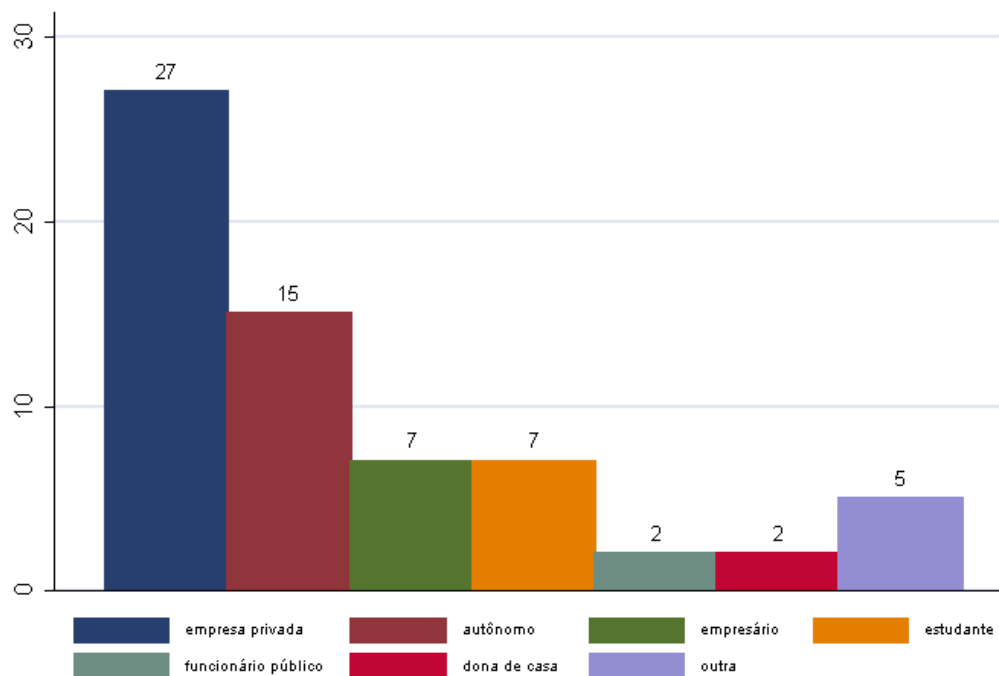
Tabela 11: Anos de atuação no segmento por formação do gestor

Formação Tempo de atuação	Funda- mental	Médio	Técnico	Superior	Pós- graduação	Total
até 2 anos	0	3	1	4	0	8
de 3 a 6 anos	0	3	0	5	2	10
de 7 a 10 anos	1	4	0	4	2	11
de 11 a 20 anos	1	2	0	5	0	8
de 21 a 35 anos	1	2	0	4	0	7
Total	3	14	1	22	4	44

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os respondentes exerciam pelo menos uma atividade antes de trabalhar na empresa. A maioria deles havia sido empregada em empresa privada e/ou já tinha trabalhado na condição de autônomo e nenhum deles era aposentado. O gráfico 8 apresenta a quantidade de respondentes por atividade exercida antes de participar da empresa atual.

Gráfico 8: Frequência das atividades exercidas pelos respondentes



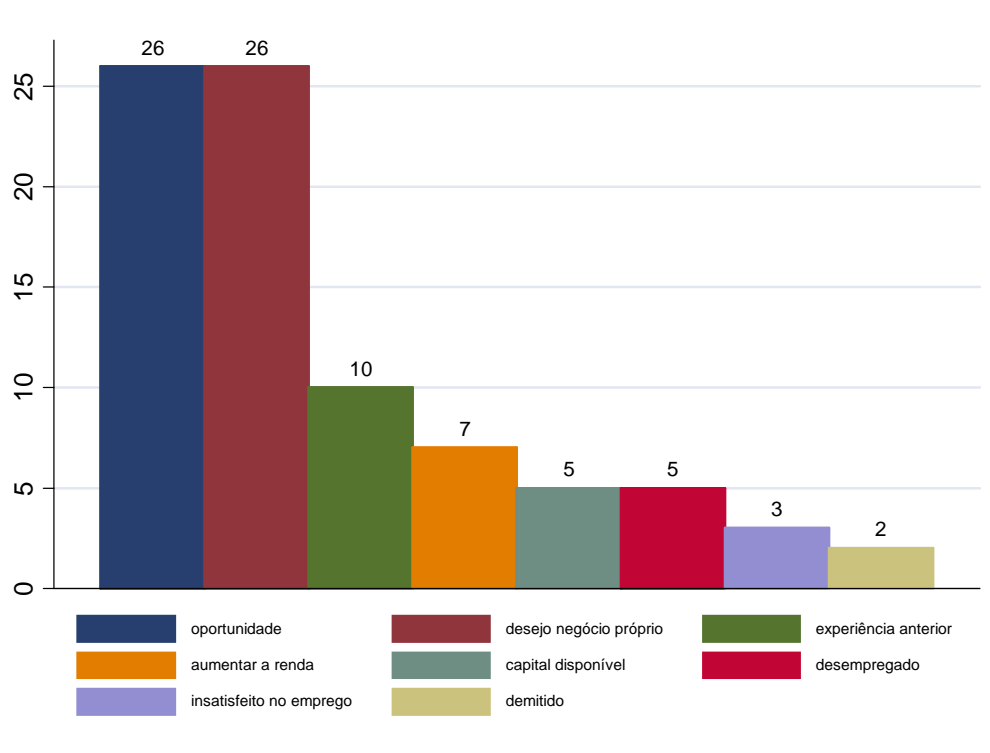
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à experiência anterior no segmento de serviços em alimentação, verificou-se que quase metade dos respondentes (43,2%) não possuía experiência anterior. Para 16 deles alguém na família tinha um negócio similar ou haviam sido funcionário de outra empresa similar (36,4%), enquanto que 12 já tinham trabalhado na condição de autônomo no ramo ou já haviam sido sócio/proprietário de outra empresa (27,3%).

Na questão sobre quais foram os motivos que levaram a constituir a empresa, havia nove opções: desejo de ter o próprio negócio; estava desempregado; para aumentar a renda; tinha experiência anterior; foi demitido e recebeu indenização; tinha capital disponível; identificou uma oportunidade de negócio; estava insatisfeito no seu emprego e outro motivo. Os motivos mais frequentes foram a identificação de uma oportunidade de negócio e o desejo de ter o próprio negócio, ambos assinalados por 59,1% dos respondentes. Os motivos menos frequentes foram relacionados ao emprego anterior, ou a pessoa tinha sido demitida (4,6%) ou estava insatisfeita

(6,8%). O gráfico 9 resume as respostas com relação aos motivos que levaram a pessoa a constituir a empresa.

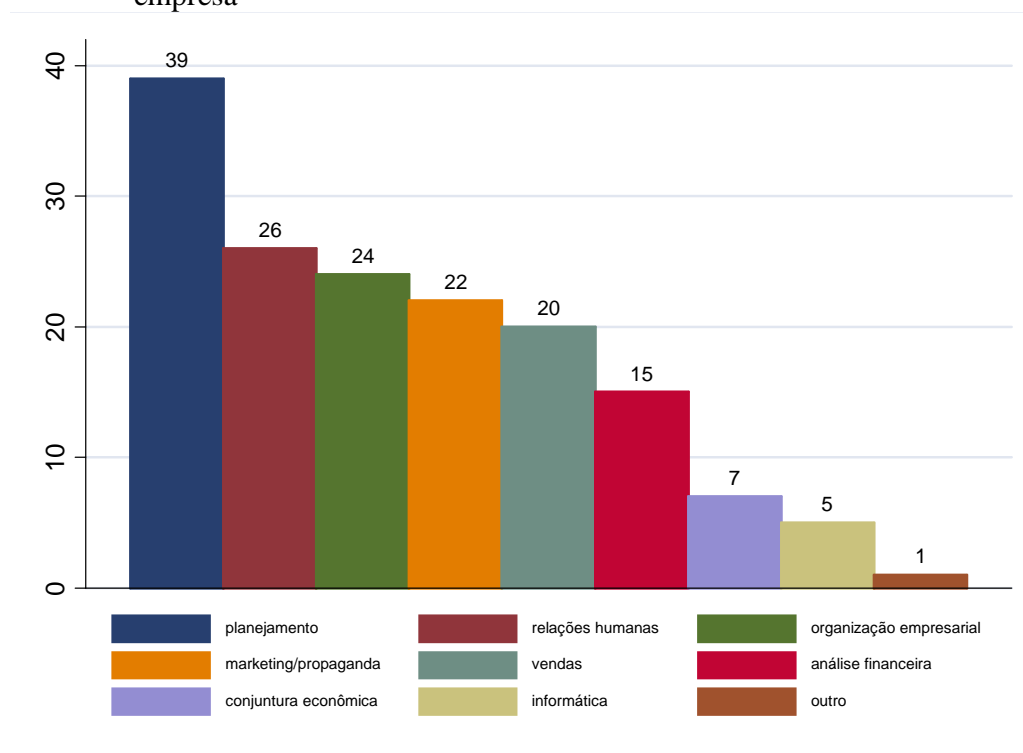
Gráfico 9: Frequência dos motivos que levaram à constituição da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Para completar o perfil do gestor, os respondentes foram questionados sobre quais conhecimentos são necessários a um gestor, na opinião deles, para administrar uma empresa. As alternativas para esta pergunta eram: planejamento; vendas; *marketing*/propaganda; conjuntura econômica; organização empresarial; análise financeira; relações humanas; informática e outros. O conhecimento que foi valorizado pelo maior número de gestores foi o planejamento, considerado necessário para 39 gestores (88,6%). Os outros itens foram valorizados por uma quantidade semelhante de gestores (por volta de 50%), a não ser dois itens que foram pouco indicados como necessários: conjuntura econômica (15,9%) e informática (11,4%). O gráfico 10 apresenta detalhamento dessas respostas.

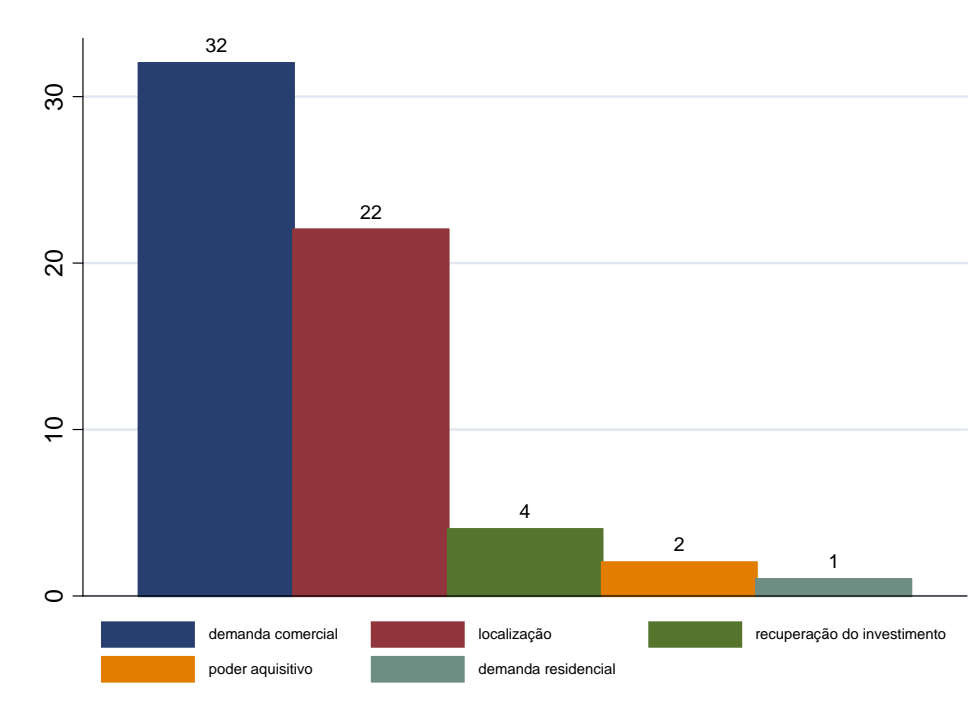
Gráfico 10: Frequência dos conhecimentos necessários a um gestor para administrar uma empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

O bloco D do questionário se dedicava a levantar informações sobre alianças empresariais já existentes ou desejadas. Inicialmente os gestores eram questionados sobre as razões que os levaram a instalarem-se na região. Verificou-se, conforme o gráfico 11, que a demanda comercial foi assinalada por 32 respondentes (72,7%) e a localização por metade dos respondentes. Além disso, nota-se que apenas dois respondentes não assinalaram nenhuma dessas duas opções e nesses dois casos a resposta foi “rápida recuperação do investimento”.

Gráfico 11: Frequência das razões que levaram a empresa a instalar-se na região



Fonte: Dados da pesquisa.

Dessas respostas sobre as razões que levaram a empresa a instalar-se na região, verifica-se que somente empresas do tipo “por quilo” tiveram como razão “poder aquisitivo” ou “demanda residencial” (tabela 12).

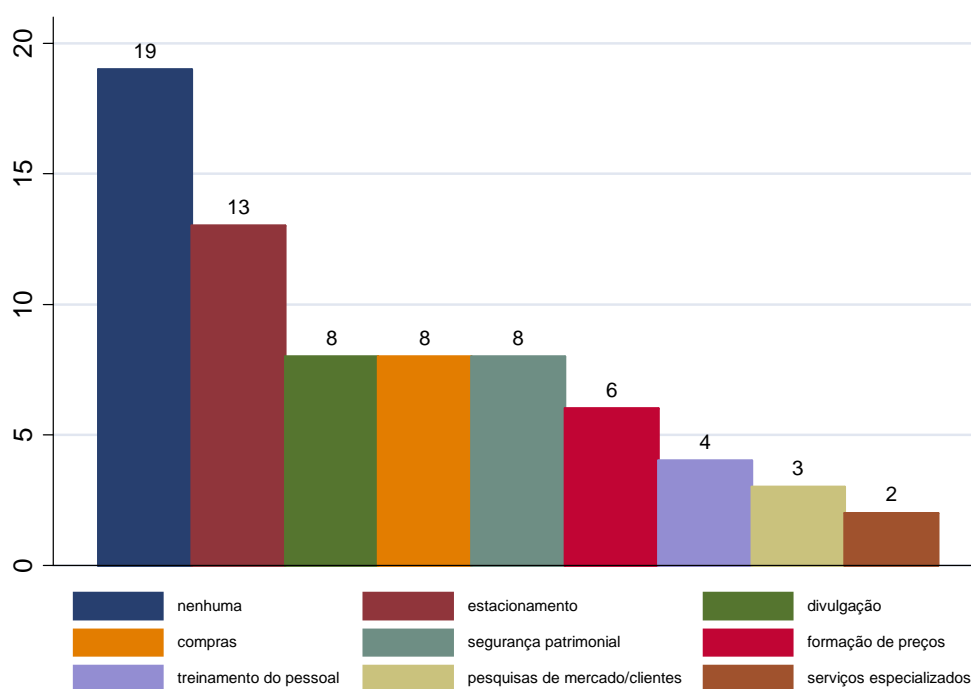
Tabela 12: Razões que levaram a empresa a instalar-se na região por tipo de negócio

Razões \ Tipo de negócio	À la carte	Preço fixo	Por quilo	Total
Demanda comercial	10	1	21	32
Localização	5	1	16	22
Rápida recuperação do investimento	1	0	3	4
Poder aquisitivo	0	0	2	2
Demanda residencial	0	0	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre quais atividades são compartilhadas atualmente pelas empresas da região, a resposta mais freqüente foi que nenhuma das opções é compartilhada (19 vezes). As opções oferecidas foram: divulgação; compras; serviços especializados; segurança patrimonial; treinamento do pessoal; estacionamento; pesquisas de mercado/clientes; formação de preços; outras e nenhuma. A segunda atividade que apareceu com mais freqüência foi estacionamento, que foi assinalada por 13 respondentes (29,5%). As respostas menos freqüentes foram serviços especializados (4,6%), pesquisas de mercado/clientes (6,8%) e treinamento de pessoal (9,1%). Dentro das justificativas para o não compartilhamento das atividades entre as empresas, destacam-se a falta de comunicação e a falta de interesse. O gráfico 12 apresenta a freqüência das atividades compartilhadas pelas empresas da região.

Gráfico 12: Freqüência das atividades compartilhadas pelas empresas da região



Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 13 mostra que apesar de termos apenas duas empresas de “preço fixo”, pelo menos uma delas respondeu compartilhar cada uma das atividades relacionadas.

Tabela 13: Atividades compartilhadas pelas empresas da região por tipo de negócio

Atividades \ Tipo de negócio	<i>À la carte</i>	Preço fixo	Por quilo	Total
Nenhuma	6	0	13	19
Estacionamento	3	1	9	13
Divulgação	2	1	5	8
Compras	2	1	5	8
Segurança patrimonial	1	1	6	8
Formação de preços	0	2	4	6
Treinamento do pessoal	2	1	1	4
Pesquisa de mercado/clientes	0	1	2	3
Serviços especializados	1	1	0	2

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 14 mostra a quantidade de atividades que os gestores responderam estar compartilhando. Observa-se que a opção nenhuma foi assinalada por 19 gestores e que a atividade mais compartilhada foi o estacionamento de veículo dos clientes. Verifica-se que é pouco significativo o número de atividades assinaladas como compartilhadas e pode-se inferir que não há relacionamento entre os gestores para compartilhar atividades de interesse comuns entre os restaurantes.

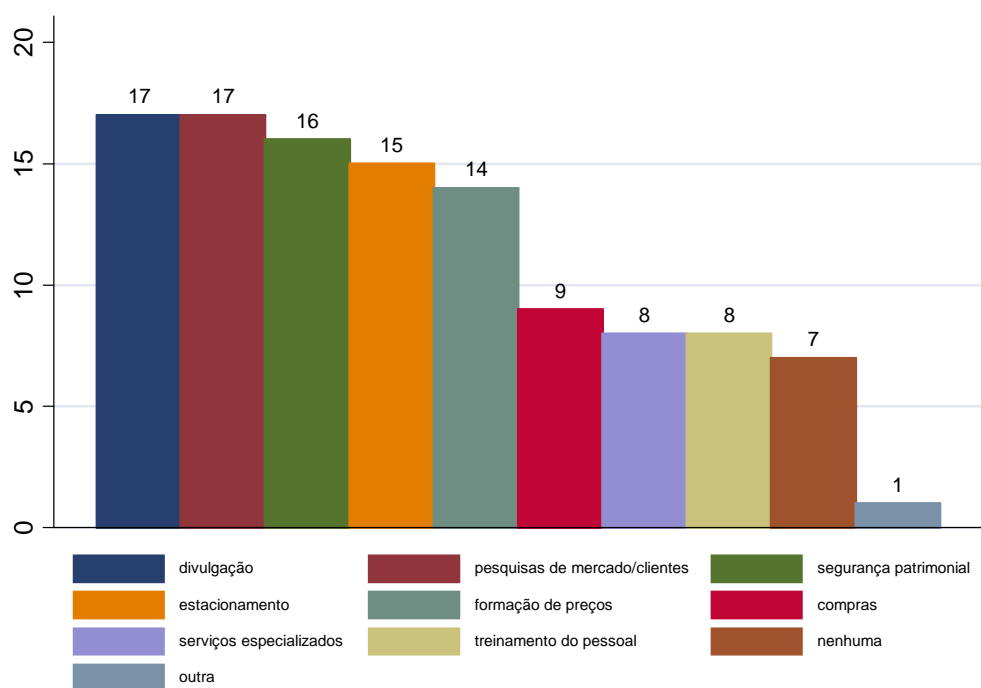
Tabela 14: Atividades compartilhadas pelas empresas da região por formação do gestor

Atividades \ Formação	Funda- mental	Médio	Técnico	Superior	Pós- graduação	Total
Nenhuma	2	6	0	10	1	19
Estacionamento	1	4	0	7	1	13
Divulgação	1	1	0	5	1	8
Compras	1	1	1	4	1	8
Segurança patrimonial	0	3	1	3	1	8
Formação de preços	1	1	0	3	1	6
Treinamento do pessoal	0	0	0	3	1	4
Pesquisa de mercado/clientes	1	0	0	2	0	3
Serviços especializados	0	0	0	2	0	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores foram também questionados sobre quais atividades poderiam ser compartilhadas pelas empresas da região, podendo escolher entre as mesmas alternativas da questão anterior. Neste caso, a opção “nenhuma” foi a que apareceu com a segunda menor frequência, ficando acima apenas da opção “outra”, que foi respondida por apenas uma pessoa e especificada como “transporte para clientes”. Divulgação, pesquisas de mercado/clientes e segurança patrimonial foram as atividades que apareceram em maior frequência dentro daquelas que os gestores achavam que poderiam ser compartilhadas. As que apareceram em menor frequência, além da opção “nenhuma”, foram treinamento do pessoal, serviços especializados e compras. As respostas para esta questão estão resumidas no gráfico 13.

Gráfico 13: Frequência das atividades que poderiam ser compartilhadas pelas empresas da região

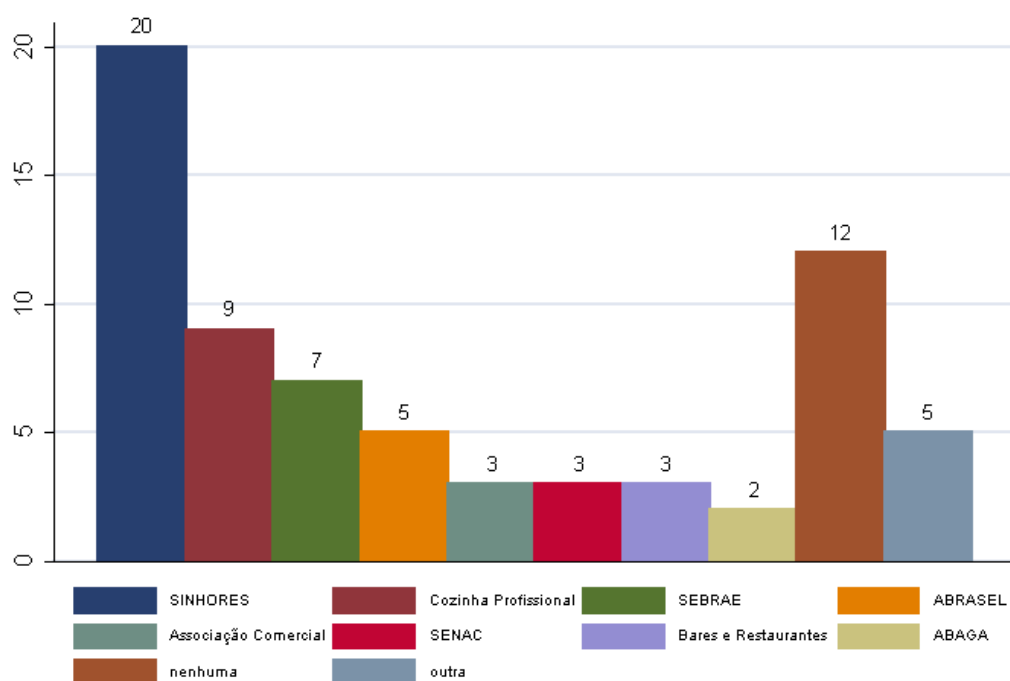


Fonte: Dados da pesquisa.

Na última questão do bloco D os gestores foram perguntados com quais entidades, associações e revistas especializadas eles se relacionam. As alternativas eram as seguintes: ABAGA, Associação Comercial, ABRASEL, SEBRAE, SENAC, SINHORES, Revista “Cozinha Profissional”, Revista “Bares e Restaurantes” e outras. A entidade SINHORES foi assinalada por

20 gestores (45,5%) e 12 (27,3%) disseram que não se relacionam com nenhuma das opções apresentadas. As outras alternativas não foram assinaladas por mais do que 9 pessoas e a alternativa “outra” foi escolhida por 5 gestores, que especificaram 4 opções diferentes. Foram elas: ACHUESP - Associação das Churrascarias do Estado de São Paulo, IDPC - Instituto do Desenvolvimento da Panificação e Confeitaria, Revista “Nutrição em Pauta” e Revista “VEJA” (apareceu duas vezes). Dentre as 12 pessoas que disseram não se relacionar com nenhuma das alternativas, 5 não quiseram responder por que não se relacionam, 3 disseram que não têm interesse, 3 disseram não ter conhecimento e 1 assinalou a alternativa “nenhuma”, mas escreveu que conhece todas. As respostas para esta questão estão resumidas no gráfico 14.

Gráfico 14: Frequência das entidades, associações e revistas com as quais os gestores se relacionam.



Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 15 apresenta o relacionamento dos gestores com as entidades, associações e revistas especializadas de acordo com o tipo de negócio. Verifica-se que quase metade das empresas do tipo *à la carte* respondeu não se relacionar com nenhum item, enquanto que metade das empresas do tipo “por quilo” se relaciona com o SINHORES.

Tabela 15: Entidades, associações e revistas com as quais os gestores se relacionam por tipo de negócio

Entidades \ Tipo de negócio	À la carte	Preço fixo	Por quilo	Total
ABAGA	1	0	1	2
Associação comercial	0	0	3	3
ABRASEL	0	1	4	5
SEBRAE	1	0	6	7
SENAC	0	0	3	3
SINHORES	4	1	15	20
Revista “Cozinha Profissional”	4	1	4	9
Revista “Bares e restaurantes”	0	1	2	3
Outra	1	0	4	5
Nenhuma	5	1	6	12

Fonte: Dados da pesquisa.

O relacionamento dos gestores com as entidades, associações e revistas especializadas de acordo com a formação dos gestores está apresentada na tabela 16. Observa-se que dos 7 gestores que se relacionam com o SEBRAE, 6 têm no mínimo nível superior completo.

Tabela 16: Entidades, associações e revistas com as quais os gestores se relacionam por formação dos gestores

Entidades \ Formação	Funda- mental	Médio	Técnico	Superior	Pós- graduação	Total
ABAGA	0	1	0	0	1	2
Associação comercial	0	1	0	1	1	3
ABRASEL	1	1	0	1	2	5
SEBRAE	0	1	0	5	1	7
SENAC	0	0	0	2	1	3
SINHORES	0	4	1	12	3	20
Revista “Cozinha Profissional”	0	3	0	5	1	9
Revista “Bares e restaurantes”	0	1	0	0	2	3
Outra	1	1	0	3	0	5
Nenhuma	1	5	0	5	1	12

Fonte: Dados da pesquisa.

O bloco C do questionário tratava das competências dos gestores e era dividido em três partes: Técnico-profissionais, Sociais e do Negócio. Dentro de cada parte o gestor deveria responder a seguinte questão: “Tendo em mente sua experiência em negócios de serviços de alimentação, quanto os gestores desse segmento valorizam as competências a seguir relacionadas?”. O respondente deveria atribuir o valor 1 à competência menos valorizada, 2 à segunda menos valorizada e assim por diante até a competência mais valorizada. Para avaliar quais foram as competências mais valorizadas pelos gestores, somou-se os valores atribuídos a cada item e dividiu-se por 44 que é o número de questionários respondidos. Assim obteve-se uma média do valor atribuído a cada competência e quanto mais esse valor estivesse próximo de um, menos valorizada era essa competência.

Na primeira parte as 7 competências eram: planejamento de cardápios e serviços, controle da qualidade alimentar, gestão financeira, gestão de operações, gerenciamento da infra-estrutura, formação do preço de venda e gestão do estoque. Dentre essas, a mais valorizada foi “controle da qualidade alimentar” que obteve média 6,3 (bem próximo de 7 que era o máximo possível nessa parte), tendo 39 pessoas (88,6%) atribuído valores 6 ou 7 para esse item. A competência menos valorizada foi “formação do preço de venda” que obteve uma média 2,5 sendo que 34 pessoas (77,3%) atribuíram valores 1, 2 ou 3 para esse item.

Observa-se, portanto, a preocupação dos gestores com a segurança alimentar, pois a qualidade dos alimentos depende de medidas gerenciais implementadas por eles, para que tenham condições de produzir e oferecer alimentos que não sejam nocivos e prejudiciais à saúde do consumidor cada vez mais exigente, indo ao encontro das competências técnico-profissionais apresentadas por Fleury e Fleury (2004), no quadro 6 deste estudo. Além disso, deve-se considerar a necessidade dos gestores no atendimento a legislação em vigilância sanitária que visa proteger e promover a saúde da população garantindo a segurança sanitária de produtos e serviços (ANVISA, 2006).

Em contrapartida, os gestores pouco valorizaram os itens “gestão de estoque”, “gerenciamento da infra-estrutura” e “formação do preço de venda”, que apesar de serem competências que devem ser de conhecimento e utilizadas pelos gestores, provavelmente para

alguns não são prioritárias por serem conhecimentos já adquiridos. As médias das competências técnico-profissionais estão apresentadas na tabela 17.

Tabela 17: Médias dos valores atribuídos às competências técnico-profissionais

Competências técnico-profissionais	Média
Controle da qualidade alimentar	6,3
Planejamento de cardápios e serviços	4,6
Gestão financeira	4,6
Gestão de operações	4,3
Gestão de estoque	3,0
Gerenciamento da infra-estrutura	2,7
Formação do preço de venda	2,5

Fonte: Dados da pesquisa.

As médias das competências sociais estão na tabela 18. Nesta parte as 5 competências eram: negociação com fornecedores; comunicação e *marketing*; gestão de pessoas; liderança de equipes e responsabilidade ambiental e social. A pontuação máxima possível de uma competência nesta parte era 5. A mais valorizada foi “gestão de pessoas” que obteve média 4,0 tendo 34 pessoas (77,3%) atribuído valores 4 ou 5 para esse item. A competência menos valorizada foi “responsabilidade ambiental e social” que obteve uma média 1,5 sendo que 31 pessoas (70,5%) atribuíram valor 1 a esse item, provavelmente, por essa competência ainda não interferir diretamente nos resultados financeiros do restaurante.

Observa-se pelos resultados que os gestores estão percebendo a importância da formação da equipe de trabalho no desenvolvimento de seu negócio, pois, segundo Ferreira *et al.* (2005), a gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, e como são mantidas no ambiente de trabalho. Isto é reforçado por Dutra (2004), que comenta que o gestor deve orientar o processo de desenvolvimento de seus colaboradores.

Tabela 18: Médias dos valores atribuídos às competências sociais

Competências sociais	Média
Gestão de pessoas	4,0
Negociação com fornecedores	3,5
Liderança de equipes	3,5
Comunicação e <i>marketing</i>	2,5
Responsabilidade ambiental e social	1,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Na terceira parte, referente às competências do negócio, havia 6 competências: orientação para resultados; visão estratégica; conhecimento do negócio; gestão de melhorias e inovação; orientação para o cliente e planejamento e organização. Dentre essas competências, as mais valorizadas foram “orientação para o cliente” e “conhecimento do negócio” que obtiveram média 4,5. No item “orientação para o cliente”, 14 pessoas atribuíram valor 5 e 11 pessoas atribuíram valor 6, enquanto que no item “conhecimento do negócio” 8 pessoas atribuíram o valor 5 e 17 pessoas atribuíram valor 6. A competência menos valorizada foi “orientação para resultados” que obteve média 3,0, sendo que 34 gestores atribuíram valores 1, 2 ou 3 a esse item. As médias de cada competência estão sintetizadas na tabela 19.

Tabela 19: Médias dos valores atribuídos às competências do negócio

Competências do negócio	Média
Orientação para o cliente	4,5
Conhecimento do negócio	4,5
Planejamento e organização	3,7
Visão estratégica	3,0
Gestão das melhorias e inovação	3,0
Orientação para resultados	2,5

Fonte: Dados da pesquisa.

A competência “orientação para o cliente” foi uma das mais valorizadas pelos gestores, pois de acordo com o SEBRAE-SP (2006), saber o que querem os clientes a qualquer hora, quais as suas preferências e os seus gostos são questões fundamentais para qualquer administrador. Atender bem ao cliente não é mais simplesmente recepcioná-lo dentro do estabelecimento, não é mais ser cordial ao telefone, ou responder de imediato o seu e-mail. Atender bem ao cliente é poder antecipar-se às suas necessidades. Isso, também, é ressaltado por Fleury e Fleury (2004) que dizem que as empresas devem estar orientadas para os clientes para competir no mercado.

Outra competência tão igualmente valorizada é o “conhecimento do negócio” pelos gestores. Segundo o SEBRAE-PR (2006) o planejamento e o conhecimento do negócio são exigências básicas para o sucesso de uma empresa. Isso também é ressaltado por Fleury e Fleury (2004) que comentam que as competências do negócio estão relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores.

A competência “orientação para resultado” foi classificada pelos gestores em último lugar. Segundo Dutra (2004), esta competência refere-se aos resultados produzidos e que o gestor deve atuar envolvendo pessoas e voltado para os resultados e rentabilidade da empresa. Esta competência apesar de ser fundamental para o negócio, provavelmente para alguns gestores não é essencial por estar incorporada no cotidiano da gestão do restaurante.

Continuando a análise das valorizações das competências pelos gestores, poderá haver diferenças se, por exemplo, as separarmos em grupos por tipo de negócio, formação dos gestores e tempo de atuação no segmento. Para tanto, foram realizados testes de hipóteses para comparar as respostas dos grupos formados, conforme verifica-se a seguir:

a) Teste de comparação do grupo tipo de negócio com relação às competências.

Para melhor visualização das respostas foram calculadas, conforme a tabela 20, todas as médias dos valores atribuídos às competências por tipo de negócio.

Tabela 20: Médias dos valores atribuídos às competências por tipo de negócio

Competências		Tipo de negócio		
		<i>À la carte</i>	Preço fixo	Por quilo
Técnico-profissionais	Planejamento de cardápios e serviços	4,5	6,0	4,6
	Controle de qualidade alimentar	6,5	6,5	6,2
	Gestão financeira	4,8	2,0	4,7
	Gestão de operações	4,8	5,5	4,0
	Gerenciamento da infra-estrutura	2,3	2,0	2,8
	Formação do preço de venda	2,3	2,0	2,6
	Gestão do estoque	2,7	4,0	3,1
Sociais	Negociação com fornecedores	2,9	4,0	3,6
	Comunicação e <i>marketing</i>	2,6	3,0	2,5
	Gestão de pessoas	3,8	4,0	4,2
	Liderança de equipes	3,7	2,5	3,4
	Responsabilidade ambiental e social	2,1	1,5	1,3
do Negócio	Orientação para resultados	2,3	4,0	2,4
	Visão estratégica	3,1	1,5	3,1
	Conhecimento do negócio	4,1	4,0	4,6
	Gestão de melhorias e inovação	3,0	1,5	3,1
	Orientação para o cliente	4,5	6,0	4,4
	Planejamento e organização	4,0	4,0	3,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Compararam-se, então, as respostas das 30 empresas classificadas como *self-service* por quilo com as respostas das 12 empresas *à la carte*. As respostas dos gestores de restaurantes do tipo *self-service* preço fixo não foram consideradas por serem apenas 2 restaurantes. A hipótese nula, de que não havia diferença entre as respostas das empresas por quilo e as respostas das empresas *à la carte*, não foi rejeitada em nenhum das 18 competências, pois nenhuma diferença estatisticamente significativa foi encontrada (tabela 21). Isso quer dizer que apesar de haver diferenças entre as respostas dos dois grupos, pode-se considerar que são semelhantes com relação às respostas e que essas diferenças podem ser atribuídas ao acaso da amostragem. Nesse caso, essas diferenças não foram grandes suficientes para considerar-se que os dois grupos são diferentes com relação a essas respostas.

Para tal utilizou-se o teste não-paramétrico para igualdade de função de distribuição de Kolmogorov-Smirnov para duas amostras. Para rejeitar a hipótese nula, considerou-se um nível de significância de 5%, ou seja, se o p-valor estivesse abaixo de 0,05, a hipótese nula seria rejeitada e haveria diferença entre os grupos comparados. Caso contrário, estando o p-valor acima de 0,05, não havia diferença entre os grupos. Verifica-se na tabela 21, por exemplo, que o p-valor 1,000 quer dizer que se tem praticamente 100% de chance de que essas diferenças, na distribuição das respostas, tenham sido por acaso e que na verdade os dois grupos são semelhantes.

Ressalta-se que não está se comparando as médias das respostas. Esse teste não-paramétrico compara a distribuição das respostas nos dois grupos utilizando a classificação delas e encontrar o p-valor 1,000 não é impossível se as amostras forem parecidas.

Tabela 21: P-valor de cada teste na comparação dos grupos de tipo de negócio com relação às competências

Competências		p-valor
Técnico-profissionais	Planejamento de cardápios e serviços	0,995
	Controle de qualidade alimentar	1,000
	Gestão financeira	0,834
	Gestão de operações	0,305
	Gerenciamento da infra-estrutura	0,834
	Formação do preço de venda	0,585
	Gestão do estoque	1,000
Sociais	Negociação com fornecedores	0,252
	Comunicação e <i>marketing</i>	0,759
	Gestão de pessoas	0,370
	Liderança de equipes	0,252
	Responsabilidade ambiental e social	0,080
do Negócio	Orientação para resultados	0,434
	Visão estratégica	0,834
	Conhecimento do negócio	0,759
	Gestão de melhorias e inovação	1,000
	Orientação para o cliente	1,000
	Planejamento e organização	0,679

Fonte: Dados da pesquisa.

b) Teste de comparação do grupo formação do gestor com relação às competências.

Para melhor visualização das respostas foram calculadas todas as médias dos valores atribuídos às competências por formação do gestor (tabela 22).

Tabela 22: Médias dos valores atribuídos às competências por formação do gestor

Competências		Formação				
		Fundamental	Médio	Técnico	Superior	Pós-graduação
Técnico-profissionais	Planejamento de cardápios e serviços	4,0	4,6	1,0	4,7	5,3
	Controle de qualidade alimentar	6,7	6,5	6,0	6,1	6,8
	Gestão financeira	4,3	5,1	7,0	4,3	3,8
	Gestão de operações	3,0	4,4	2,0	4,3	5,5
	Gerenciamento da infra-estrutura	3,7	2,1	4,0	2,9	2,0
	Formação do preço de venda	2,7	2,4	5,0	2,5	2,0
	Gestão do estoque	3,7	2,7	3,0	3,2	2,8
Sociais	Negociação com fornecedores	3,0	3,6	5,0	3,4	3,5
	Comunicação e <i>marketing</i>	2,0	2,5	2,0	2,6	2,8
	Gestão de pessoas	4,7	3,9	4,0	4,0	4,0
	Liderança de equipes	3,7	2,2	3,0	3,7	2,8
	Responsabilidade ambiental e social	1,7	1,8	1,0	1,3	2,0
do Negócio	Orientação para resultados	2,7	2,6	3,0	2,2	3,3
	Visão estratégica	1,7	2,8	6,0	3,4	2,3
	Conhecimento do negócio	5,7	4,3	2,0	4,5	4,3
	Gestão de melhorias e inovação	2,7	3,5	1,0	3,0	1,8
	Orientação para o cliente	5,0	4,1	5,0	4,6	5,0
	Planejamento e organização	3,3	3,8	4,0	3,5	4,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Dividiu-se as empresas em dois grupos devido ao pequeno número. O primeiro grupo foi formado pelos gestores com nível superior ou com pós-graduação e ficou composto de 26 pessoas. O segundo grupo ficou com as outras formações (fundamental, médio ou técnico) e

totalizou 18 pessoas. Nesta comparação também não foram encontradas diferenças significativas em nenhuma das 18 competências (tabela 23). Entretanto, em uma das comparações houve uma diferença com nível de significância de 6,3% no item “gestão financeira”, que mostra estar próximo do nível de significância convencionado de 5%.

Considerando-se que o nível de significância são os limites que se toma como base para afirmar que um certo desvio é decorrente do acaso ou não, pode-se entender que a diferença encontrada nas respostas dos dois grupos para o item “gestão financeira” poderia ser encontrada por acaso em 6,3% de amostras semelhantes à desta pesquisa se esses dois grupos não apresentassem verdadeiras diferenças. Resolveu-se destacar esse p-valor para mostrar no mínimo uma tendência para a diferença entre os grupos.

Tabela 23: P-valor de cada teste na comparação dos grupos de formação do gestor com relação às competências

Competências		p-valor
Técnico-profissionais	Planejamento de cardápios e serviços	0,925
	Controle de qualidade alimentar	1,000
	Gestão financeira	0,063
	Gestão de operações	0,488
	Gerenciamento da infra-estrutura	0,946
	Formação do preço de venda	0,463
	Gestão do estoque	1,000
Sociais	Negociação com fornecedores	1,000
	Comunicação e <i>marketing</i>	0,991
	Gestão de pessoas	1,000
	Liderança de equipes	0,697
	Responsabilidade ambiental e social	0,668
do Negócio	Orientação para resultados	1,000
	Visão estratégica	0,368
	Conhecimento do negócio	0,946
	Gestão de melhorias e inovação	0,652
	Orientação para o cliente	0,958
	Planejamento e organização	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

c) Teste de comparação do grupo tempo de atuação no segmento com relação às competências.

Para melhor visualização das respostas foram calculadas todas as médias dos valores atribuídos às competências por tempo de atuação do gestor no segmento (tabela 24).

Tabela 24: Médias dos valores atribuídos às competências por tempo de atuação no segmento

Tempo de atuação Competências		0,5 - 2 anos	3-6 anos	7-10 anos	11-20 anos	21-35 anos
		Técnico-profissionais	Planejamento de cardápios e serviços	3,8	5,3	5,0
Controle de qualidade alimentar	6,4		6,0	6,7	5,9	6,6
Gestão financeira	5,1		4,2	4,2	4,8	5,0
Gestão de operações	4,3		4,2	4,7	4,3	4,0
Gerenciamento da infraestrutura	2,5		3,0	2,0	2,8	3,3
Formação do preço de venda	3,4		2,0	1,9	2,6	2,9
Gestão do estoque	2,6		3,3	3,5	3,4	2,0
Sociais	Negociação com fornecedores	3,9	3,7	3,1	3,1	3,6
	Comunicação e <i>marketing</i>	2,8	2,7	2,4	2,4	2,4
	Gestão de pessoas	3,8	3,9	4,1	4,5	4,0
	Liderança de equipes	3,0	3,6	3,6	3,4	3,6
	Responsabilidade ambiental e social	1,6	1,1	1,8	1,6	1,4
do Negócio	Orientação para resultados	2,9	2,1	2,9	2,0	2,4
	Visão estratégica	3,5	3,0	2,8	2,9	3,0
	Conhecimento do negócio	4,0	4,5	4,4	4,6	4,9
	Gestão de melhorias e inovação	2,9	3,4	2,5	3,4	3,0
	Orientação para o cliente	4,0	4,7	4,5	4,5	4,7
	Planejamento e organização	3,8	3,8	3,9	3,6	3,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Dividiu-se os gestores em dois grupos, um com aqueles com menos de 10 anos no segmento, formado por 25 pessoas, e outro grupo com aqueles com 10 anos ou mais de atuação, formado pelos outros 19 gestores. Foram assim comparados esses dois grupos para cada uma das 18 competências e não se encontrou diferenças estatisticamente significantes nas respostas dos dois grupos segundo o teste de Kolmogorov-Smirnov (tabela 25). As diferenças encontradas novamente podem ser atribuídas ao acaso da amostra escolhida e o tempo de atuação no segmento não parece influenciar nas respostas para as valorizações das competências.

Tabela 25: P-valor de cada teste na comparação dos grupos de tempo de atuação com relação às competências

Competências		p-valor
Técnico-profissionais	Planejamento de cardápios e serviços	0,423
	Controle de qualidade alimentar	1,000
	Gestão financeira	0,438
	Gestão de operações	0,932
	Gerenciamento da infra-estrutura	0,840
	Formação do preço de venda	1,000
	Gestão do estoque	0,370
Sociais	Negociação com fornecedores	0,924
	Comunicação e <i>marketing</i>	0,924
	Gestão de pessoas	0,410
	Liderança de equipes	1,000
	Responsabilidade ambiental e social	0,765
do Negócio	Orientação para resultados	1,000
	Visão estratégica	0,193
	Conhecimento do negócio	0,883
	Gestão de melhorias e inovação	0,986
	Orientação para o cliente	0,988
	Planejamento e organização	0,983

Fonte: Dados da pesquisa.

Em todos os 54 testes realizados (18 testes para cada um dos 3 grupos formados), não se encontrou nenhum p-valor inferior a 0,05, o que permite concluir que a valorização das competências parece não se alterar mesmo com diferenças no tipo de negócio, formação do gestor e tempo de atuação no segmento.

O quadro a seguir apresenta a síntese da aplicação desses 54 testes de hipótese. Lembra-se que a hipótese nula era de que não haverá diferenças entre os grupos formados com relação à valorização das competências pelos gestores de restaurantes:

Quadro 11: Síntese dos resultados dos testes de hipóteses

Grupos formados	Resultados dos testes de hipóteses
12 gestores de restaurantes <i>à la carte</i> e 30 gestores de <i>self-service</i> por quilo.	Verificou-se nos 3 grupos que não houveram diferenças entre as respostas dos gestores sobre a valorização das competências, independente do grupo formado e a hipótese nula não foi rejeitada em nenhum dos 54 testes realizados.
26 gestores com nível superior ou pós-graduação e 18 gestores com outras formações (fundamental, médio ou técnico).	
25 gestores com tempo de atuação no segmento menor que 10 anos e 19 gestores com 10 ou mais.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse estudo, de avaliar o grau de valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação trouxe também a necessidade da identificação das competências necessárias aos gestores de negócios nesses serviços, da identificação do perfil das empresas e dos gestores pesquisados e do conhecimento das atividades compartilhadas ou que poderiam ser compartilhadas entre eles.

Por meio de pesquisa exploratória foi possível a identificação das atividades específicas dos gestores e sua conversão em dezoito competências individuais, as quais foram categorizadas em “Técnico-profissionais”, “Sociais” e “do Negócio”.

A análise das respostas dos questionários e a tabulação cruzada das respostas demonstrou que, na categoria “Técnico-profissionais”, a competência “Controle da qualidade alimentar” foi apontada como a mais significativa indicando, conforme anteriormente citado, a preocupação dos gestores com a segurança alimentar, pois a qualidade dos alimentos depende da implementação de medidas gerenciais; já as menos valorizadas foram as competências “Formação do preço de venda”, “Gerenciamento da infra-estrutura” e “Gestão de estoque”, indicando que, apesar de serem competências que devem ser de conhecimento e utilizadas pelos gestores, provavelmente para alguns gestores entrevistados não são prioritárias por serem conhecimentos já adquiridos.

Na categoria “Sociais”, a competência “Gestão de pessoas” foi a mais valorizada demonstrando, também como indicado anteriormente, que os gestores percebem a importância da formação e do desempenho da equipe de trabalho para o desenvolvimento do negócio; nessa categoria a competência “Responsabilidade ambiental e social”, a menos valorizada, é também a competência menos valorizada entre as dezoito identificadas, talvez por falta de conhecimento, pelos gestores, tanto do tema propriamente dito quanto das ações promovidas por agentes públicos e privados.

Na categoria “do Negócio”, a competência “Orientação para o cliente” emergiu como uma das mais valorizadas, indicando que os gestores pesquisados entendem que identificar a

necessidade e o desejo do cliente é fundamental para o direcionamento de suas ações; no mesmo patamar de valorização apontou à competência “Conhecimento do negócio” como uma das exigências básicas para o sucesso de uma empresa, dada à necessidade de compreensão do negócio, de seus objetivos, do mercado, dos clientes e de seus concorrentes. Já a competência “Orientação para resultados” surge como a menos valorizada nessa categoria, demonstrando que os gestores entrevistados não se preocupam de forma estruturada, com os resultados do negócio.

A análise e a discussão das informações relativas a todas as categorias permitem, também, concluir que, independente do tipo de negócio, da formação do gestor e do tempo de atuação no segmento o panorama da valorização das competências não se altera, conforme demonstrado em testes de comparação.

Quanto à existência das competências identificadas na pesquisa exploratória, é possível concluir que elas estão presentes na atuação dos gestores sob a forma de conhecimento estruturado, nos casos daqueles gestores que apresentam formação de nível mais elevado e, também, de maneira empírica e intuitiva, no caso daqueles gestores que apresentam formação de nível menos elevado.

Finalmente, ao abordar o tema “competências” junto a gestores de negócios em serviços de alimentação, esta dissertação aponta para possíveis estudos e pesquisas com maior profundidade, voltados para o segmento, relacionados às alianças empresariais, a formação de mão-de-obra e a currículos de cursos de formação profissional mais próximo da realidade do setor.

REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. **O mercado de *food service* no Brasil**. 2005.

_____. **Indústria da alimentação: principais indicadores econômicos**. Disponível em: <http://www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>. Acesso em: 15/11/2006.

ANLOC – Associação Nacional das Lojas de Conveniências. **Conceito de Loja de Conveniência**. Disponível em: <http://www.anloc.com.br>. Acesso em 20/07/2006.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Institucional: Apresentação**. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/institucional/anvisa/apresentacao.htm>. Acesso em 23/11/2006.

ARROYO, Miguel G. **As relações sociais na escola e a formação do trabalhador**. In: FERRETTI, Celso J.; SILVA JR., João dos Reis; OLIVEIRA, Maria Rita Neto Sales (organizadores). Trabalho, Formação e Currículo: para Onde Vai a Escola. São Paulo: Xamã, 1999. p. 13-41.

AZEVEDO, Joaquim. **A educação básica e a formação profissional face aos novos desafios econômicos** - III Seminario de Altos Directivos de las Administraciones Educativas, Programa Ibermade – OEI, La Habana, junio de 1999. Disponível no site: <http://www.campus-oei.org/administracion/azevedop.htm>. Acesso em: 16/01/2006.

BARATO, Jarbas Novelino. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Trabalho apresentado à Cátedra UNESCO de Educação a Distância como requisito para conclusão do Curso de Especialização em Avaliação. Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Competências nas organizações. Artigo. **RAE - Revista de Administração de Empresas da FGV**, v. 43, n. 1, p. 129. São Paulo, Jan / Fev / Mar, 2003.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 2000.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2001.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **O desafio da competência**. São Paulo: Best-Seller, 2004.

BORNIA, Antônio César. **Análise Gerencial de Custos**. São Paulo: Bookman, 2002.

BRAGA, Suzana R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?** Artigo. Anais do 23º ENANPAD, Foz do Iguaçu / PR, 1999.

BRASIL. ENEM. **Exame nacional de ensino médio**: documento básico. Brasília, 2000.

_____. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Parecer nº 16/99**. Dispõe sobre as diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, 1999.

_____. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CEB nº 04/99**. Instituiu as diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, 1999.

CAMARGO, Fernanda Sartori de. **Análise estrutural do emprego formal e informal na economia brasileira**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências, Área de concentração: Economia aplicada da Universidade de São Paulo – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Piracicaba, 2006.

CASAGRANDE, Ronaldo; PROHMANN, José Ivan de Paula. **Competências Básicas**: um estudo para a identificação e construção de definições. Artigo. 27º ENANPAD, Atibaia/SP, 2003.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASCUDO, Luís da Câmara (Org.) **História da Alimentação no Brasil**. Belo Horizonte/São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1983.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas da empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas com base em competências**. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.

ETHOS – Instituto de Pesquisa Aplicada. **Compreenda a Pesquisa Quantitativa**. Disponível em: <http://www.ethos.com.br/diferenciais/pesquisaquantitativa.htm>. Acesso em 18/08/2006.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Papyrus, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Mônica; SILVA, Mônica Ferreira da. **O perfil psicológico do liderado e seu impacto na relação de liderança**. Artigo. Informativo técnico do núcleo de computação eletrônica da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <http://www.nce.ufrj.br/conceito/artigos/2006/018p1-3.htm>. Acesso em: 19/09/2006.

FISCHER, André Luiz; AMORIN, Wilson Aparecido Costa; GOMES, Claudia Maffini; PERROTTI, Edoardo; NUNES, Simone Costa. **Gestão de competências**: o caso do sindicato dos trabalhadores das indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Osasco e região.

Artigo. 7º SEMEAD – FEA/USP. 2004. Disponível no site:

http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/RH_completo.html. Acesso em: 04/04/2006.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da ind. brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Construído o Conceito de Competência. Artigo. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p.183-196. São Paulo: Publicação ANPAD, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **Managing competencies and Human Resource management: a preliminary analysis of Brazilian studies**. In: IBEROAMERICAN Academy of Management. São Paulo, 2003.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: SENAC, 2002.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Pesquisa webdelphi: Perspectivas do emprego e a empregabilidade**. 2004. Disponível em:

<http://www.fundacaoofia.com.br/profuturo/Uploads/resultados/SinteseDelphi_Ofuturodoemprego.pdf>. Acesso em: 22/12/2005.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira / Thomson Learning, 2002.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos; GARCIA, Carla Cristina; KLINK, Jeroen J. **Região, regionalismo e regionalidade**. Caderno de Pesquisa Pós-graduação IMES, São Caetano do Sul, v. 5, n. 9, p. 11-20, 2004.

GÍLIO, Ismael. **Trabalho e Educação**: formação profissional e mercado de trabalho. São Paulo: Nobel, 2000.

GOMES, Benjamin C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

GREGSON, Paul William. **Festival gastronômico**: aspectos históricos, práticos e administrativos de um evento. Barueri: Manole, 2005.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillippe. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERBARIO. A invenção do restaurante.

Disponível em: <http://www.herbario.com.br/atual/restaur.htm>. Acesso em: 15/11/2006.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Disponível em: <http://houaiss.uol.com.br>. Acesso em: 21/07/2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**, 2002. Disponível em:

<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2002/cempre2002.pdf>.

Acesso em: 09/05/2006.

_____. **Pesquisa anual de serviços**. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, 2002. Disponível em:

<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2002/pas2002.pdf>.

Acesso em 09/05/2006.

_____. **Pesquisa mensal de emprego**, 2003.

Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/pmec032006.pdf. Acesso em 09/05/2006.

_____. **Pesquisa orçamentos familiares**, 2002-2003. Disponível em:

<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002/pof2002.pdf>

Acesso em 09/05/2006.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência** na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) **Saberes e Competências: O uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, pp. 103-133, 1997.

KILIMNIK, Zélia M.; CASTILHO, Isolda V.; MACIEL, Ana Alice D. **Competências**: uma articulação de saberes e fazeres que se realiza na ação. Artigo. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD / UFMG. Disponível no site: http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/pa/www/competencias_articulacao.asp.

Acesso em: 08/02/2006.

LEAL, Maria Leonor de Macedo Soares. **A história da gastronomia**. Rio de Janeiro: SENAC - DN, 2002.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEDFOURD JR., Gerald E. Paying for the skills, knowledge, and competences for knowledge workers. **Compensation and Benefits Review**, v. 27, p. 55-62. July/August 1995.

LEIRIA, Ana Maria Lovato. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte:** um breve estudo sobre um grupo de empresários vencedores do Prêmio Talentos Empreendedores na região metropolitana de Porto Alegre. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Univ. Fed. do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2002.

LEONTIEV, A. N. **Uma contribuição à teoria do desenvolvimento da psique infantil**, in: VIGOTSKY, L.S. (*et al.*). Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem. São Paulo, Ícone, 1988.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVY-LEBOYER, Claude. **Gestión de las competencias:** cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000, 1996.

LIPPEL, Isabela Loginski. **Gestão de custos em restaurantes:** utilização do método ABC. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.

MAGNEÉ, Henri Maximilien. **Administração simplificada:** para pequenos e médios restaurantes. São Paulo: Varela, 2005.

_____. **Alimentos e Bebidas: fast food**. São Paulo: SENAC, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MCLAGAN, Patricia A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v. 51, p.40-47, May 1997.

MEC – Ministério da Educação e Cultura. **Educação Profissional – Legislação Básica**. Brasília. 2001

MONTENEGRO, Sonia Solange. **Os grupos estratégicos no setor de restaurantes self-service de Brasília/DF**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2003.

MOTTA, F.G. **Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade**. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.
Disponível em: <http://www.prd.usp.br/redecoop/textos.htm>. Acesso em: 27/04/2006.

NIVEN, Jorge Arrate Mac. **Hacia una formación profesional de calidad**. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, Montevideo, n.138, ene.-, abr-1997. p. 39-54.
Disponível em: < <http://www.cinterfor.org.uy>>. Acesso em: 16/01/2006.

OLIVEIRA, M.K. **Vigotsky, aprendizado e desenvolvimento:** um processo sócio-histórico. São Paulo, Scipione, 1993.

PACHECO, Aristides de Oliveira. **Manual do Maître D'Hôtel**. São Paulo: Senac, 2000.

PAULA, Nilma Morcerf de. **Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes**. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. In: **Training**, p. 48-56, July 1996.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PITTE, Jean-Robert. **Nascimento e expansão dos restaurantes**. In: FLANDRIN, Jean-Louis, MONTANARI, Massimo. História da Alimentação. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

PNUD. **Relatório do desenvolvimento humano**. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2006. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/rdh/>>. Acesso em: 27/11/2006.

PORTER, Michael. Clusters e competitividade. **HSM Management**. N 15, julho / agosto 1999.

PORTER, Michael; STERN, Scott. Inovação e localização de mãos dadas. **HSM Management**. N 30, janeiro / fevereiro 2002.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**: Estratégias Inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. The Core Competence of the Corporation. **Havard Business Review**, v.68, n° 3, p.79-91, May /June 1990.

REBELATO, Marcelo Giroto. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes *self-service*. **Revista Gestão & Produção**: Volume 04, n° 03, p. 321-334, dezembro/1997.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUAS, Roberto. **Gestão por Competências**: uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. ENANPAD 2003.

_____. **Desenvolvimento de competências e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (organizadores). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE – Nacional. **Crítérios de Classificação do Porte da Empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>. Acesso em 08/05/2006.

_____. **Defina seu negócio:** idéias de negócios. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios_1048.asp. Acesso em 20/07/2006.

SEBRAE – PR. **Pesquisa no Paraná revela importância do planejamento.** Disponível em:
<http://asn.interjornal.com.br/site/noticia.kmf?noticia=4850947&canal=207&total=299&indice=0>. Acesso em 20/09/2006.

SEBRAE – SP. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.** Disponível em:
http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/sobr_mortalidade_versao_2004_2005.aspx. Acesso em 29/05/2006.

_____. **Onde estão as MPEs paulistas.** Pesquisas Econômicas. Disponível em:
http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20numeros/onde_estaompesp.aspx. Acesso em: 29/05/2006.

_____. **Melhorando seu negócio:** como atender bem o cliente? Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/principal/melhorando%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/marketing/relacionamento/atenderbemcliente.aspx>. Acesso em 20/07/2006.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Coleção Ciências do Comportamento. São Paulo: Herder/EPU, 1967.

SILVA, Carlos Alberto Vicente da. **Redes de Cooperação de Micro e Pequenas Empresas:** um estudo das atividades de logísticas no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos. 2004.

SOUZA, César. **Talentos e Clientividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harbra, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKAHASHI, A. R. W.; CASTOR, B. V. J. **Globalização:** Produção de Conhecimento, Tecnologia de Informação e Competitividade Internacional - o Caso do Brasil. Artigo. Anais do 24º ENANPAD, Florianópolis / SC, 2000.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **As faces da competência na educação.** Curitiba: SEED/SGI/CEDITEC, 2002.

VENTURINI, Jonas Cardona; WITTMANN, Milton Luiz; ZAMBERLAN, Carlos Otávio; SCHMITT, Paola; SONAGLIO, Claudia Maria. **A competitividade como fator determinante para o sucesso de micro e pequenas empresas em alianças empresariais**. XI SIMPEP. - Bauru, SP, 2004

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

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged**. Springfield, Massachussets: G. & C. Merriam, 1981.

WILDEMAN, Leo. Organização virtual. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências**. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Apêndice 1 – Relação de Negócios em Serviços de Alimentação nos arredores da estação Conceição do metrô de São Paulo.

Nº	Nome da Empresa	Endereço Completo	Tipo de Negócio
1	A Magia dos Pães	Av. Leonardo da Vinci, 1.035-A CEP 04313-001 - Vila Guarani 5016-3282	Doçaria
2	Ametista Grill	Av. Dr. Luís da Rocha Miranda, 29 CEP 04344-010 - Parque Jabaquara 5016-5152	<i>Self-service</i> por quilo
3	Amiga do Gole	Av. do Café, 332 CEP 04311-000 - Vila Guarani 5016-3576	Lanchonete
4	Aneto Restaurante e Buffet	Av. do Café, 277 CEP 04311-000- Vila Guarani 5070-8000	<i>Self-service</i> por quilo
5	Artes Lanches	Av. Dr. Luís da Rocha Miranda, 216 CEP 04344-010 - Parque Jabaquara 5587-1891 / 5017-7643	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
6	Artes Restaurante	R. Hélio L. Cagno, 654 CEP 04308-010 - Parque Jabaquara 5017-5233	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
7	Bar e Café Vanessa	Rua Diederichsen, 1.405 CEP 04310-001 - Vila Guarani	Lanchonete
8	Bar do Totó	Av. Pedro Severino, 342 CEP 04310-060 - Vila Guarani 2276-8405	Lanchonete
9	Bom D+ Conveniência	Av. Engenheiro George Corbisier, 260 CEP 04345-000 – Jabaquara 5011-5207	Loja de Conveniência
10	Buffet Beija-Flor	Rua Carlos Villalva, 59 CEP 04307-000 - Vila Guarani 5017-0294 / 5011-3424	<i>Self-service</i> por quilo
11	Buffet e Café Aliança	Av. do Café, 246 CEP 04311-000 - Vila Guarani 5012-3589	<i>Self-service</i> por quilo
12	Buffet e Restaurante Pura-Gulla	Rua Carnaubeiras, 92 CEP 04343-080 - Parque Jabaquara 5017-9466	<i>Self-service</i> por quilo
13	Café da Avenida	Av. do Café, 27 CEP 04311-000 - Vila Guarani 5011-9000	Casa de chá e café
14	Café de Casa	Rua Alberto Leal, 540 CEP 04343-000 - Parque Jabaquara 3442-8844	Casa de chá e café

Nº	Nome da Empresa	Endereço Completo	Tipo de Negócio
15	Carol Ice	Av. Irerê, 409 CEP 04064-004 - Planalto Paulista 2578-8848 / 2578-8868	Sorveteria
16	Casa da Sogra Bar e Restaurante	Rua Carlos Villalva, 52 CEP 04307-000 - Vila Guarani 5016-4731	<i>Self-service</i> por quilo
17	Casa da Sogra Restaurante <i>Self-service</i>	Av. Jabaquara, 2.807 CEP 04045-004 - Indianópolis 2275-5373	<i>Self-service</i> por quilo
18	Casa do Alemão	Av. do Café, 156 CEP 04311-000 - Vila Guarani 5017-9497	<i>Self-service</i> por quilo
19	Casa do Pão de Queijo	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 644 CEP 04308-000 - Parque Jabaquara 5011-0887	Casa de chá e café
20	Chico Deleites Bar	Rua Diederichsen, 1.379 CEP 04310-001 - Vila Guarani	Lanchonete
21	China in Box	Av. Dr. Luiz Rocha Miranda, 432 CEP 04344-010 - Parque Jabaquara 5017-0440	<i>Delivery</i> de comida chinesa
22	Chopp e Cia	Rua Guatapará, 191 CEP 04310-040 - Vila Guarani 5012-8000	<i>Self-service</i> por quilo
23	Cozinha das Nações	Rua Guaratuba, 203 CEP 04310-050 - Vila Guarani 5016-1993	<i>Self-service</i> por quilo
24	Da Vinci Pizzaria	Av. Leonardo da Vinci, 1.148 CEP 04313-001 - Vila Guarani 5012-7895	<i>Delivery</i> de pizza e lanches
25	Din Bar e Restaurante	Av.Eng. Armando A.Pereira, 507 CEP 04308-000 - Parque Jabaquara 5587-4489	<i>Self-service</i> por quilo
26	Don Mori Bar	Rua Antônio André Sá Filho, 9 CEP 04313-080 - Vila Guarani 5012-7551	Pizzaria
27	Don Nicoli Pizzas	Rua Ibirajá, 75 CEP 04310-020 - Vila Guarani 5581-0890/5589-8521	<i>Delivery</i> de pizza e lanches
28	Encanto da China	Av. do Café, 612 CEP 04311-001 - Vila Guarani 5589-9005	<i>Delivery</i> de comida chinesa

Nº	Nome da Empresa	Endereço Completo	Tipo de Negócio
29	Essência e Sabor	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 627 CEP 04309-010 - Vila Guarani 5017-4337	<i>Self-service</i> por quilo
30	Estação Sabor	Av. do Café, 176 CEP 04311-000 - Vila Guarani 5017-6547 / 5016-4217	<i>Self-service</i> por quilo
31	Fiorino	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 1.071 CEP 04309-010 - Vila Guarani 5011-9947/5011-2563	<i>Self-service</i> por quilo
32	Galpão Restaurante	Av. Leonardo da Vinci, 1.110 CEP 04313-001 - Vila Guarani 5011-9895/3441-5180	<i>Self-service</i> por quilo
33	Greenwich – Restaurante e Padaria Bellami Ltda.	Av. Pedro Severino, 366 CEP 04310-060 - Vila Guarani 5584-0019	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
34	Habib´s – Conceição	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 943/947 CEP 04309-010 - Vila Guarani 5017-3695	Lanchonete de comida árabe
35	Hamburguer Camões	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 688 CEP 04308-000 - Parque Jabaquara 5017-4166	Lanchonete
36	Jabaquara Grill	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 1.578 CEP 04308-001 – Jabaquara 5011-8057	<i>Self-service</i> (preço fixo)
37	Júlia Restaurante	Av. Eng. Armando Arruda Pereira, 604 CEP 04308-000 - Parque Jabaquara 5017-6004	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
38	Lanchonete Famma	Av. Jabaquara, 2.866 CEP 04046-500 – Planalto Paulista 5581-0439	Lanchonete
39	Lanchonete Faroeste	Av. Eng. Armando de Arruda Pereira, 684 CEP 04308-000 - Parque Jabaquara Fone: 5017-2108	Lanchonete
40	Lanchonete Tróia	Av. do Café, 583 CEP: 04310-001 - Vila Guarani Fone: 5016.0041	Lanchonete
41	Lili <i>Fast Food</i>	Av. Indianópolis, 3.315 CEP 04063-006 – Planalto Paulista 5589-2288	<i>Self-service</i> (preço fixo)
42	Lig-Lig	Av. do Café, 485 CEP 04311-001 - Vila Guarani 5011-3999 / 5011-1327	<i>Delivery</i> de comida chinesa

Nº	Nome da Empresa	Endereço Completo	Tipo de Negócio
43	Lípoli Pizzaria	Rua Caviana, 281 04307-010 – Vila Guarani 5581-5955 / 5071-5283 / 2578-6969	<i>Delivery</i> de pizzas e lanches
44	Mc Donald's	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 1065 04309-010 – Vila Guarani 5011-0382	Lanchonete
45	Magia dos Pães Panificadora e Confeitaria	Rua Farjalla Koraicho, 56 CEP 04321-130 – Jabaquara 5011-4268	Padaria
46	Mania de Pastel	Av. do Café, 164 CEP 04311-000 - Vila Guarani 5012-7491	Pastelaria
47	Manjerona Restaurante Chopperia e Café	Rua Ibirajá, 312 CEP 04310-020 – Vila Guarani 5071-6225	<i>Self-service</i> por quilo
48	Maresia's Bar	Av. Irerê, 1.844 CEP 04064-004 - Planalto Paulista 5585-0050	<i>Self-service</i> por quilo
49	Maria Pitanga Restaurante	Av. Irerê, 1.961 CEP 04064-004 - Planalto Paulista 5594-1872	<i>Self-service</i> por quilo
50	Mateus e Thiago <i>Self-Service</i>	Av. Jabaquara, 2.713 CEP 04045-004 - Indianópolis 5595-8520 / 5587-3886	<i>Self-service</i> por quilo
51	Mix Brasil Restaurante	Av. Eng. Armando de Arruda Pereira, 983 CEP: 04309-100 – Vila Guarani 5017-8263	<i>Self-service</i> por quilo
52	Momiji Restaurante	Av. Dr. Luís da Rocha Miranda, 163 CEP 04344-010 - Parque Jabaquara 5017-9786	<i>Self-service</i> por quilo
53	Monte Grappa	Rua Guatapará, 163 CEP 04310-040 - Vila Guarani 5017-7774	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
54	Morikawa Brazilian Oriental Food	Av. Dr. Luís da Rocha Miranda, 29 CEP 04344-010 - Parque Jabaquara 5016-5152	<i>Self-service</i> por quilo
55	O Barril	Av. do Café, 602 CEP 04311-001 – Vila Guarani	Lanchonete
56	O Brasileiro Restaurante	Av. Dr. Luís da Rocha Miranda, 291 CEP 04344-010 - Parque Jabaquara 5016-1004	<i>Self-service</i> por quilo
57	O Gaiteiro	Av. do Café, 116 CEP 04312-000 - Vila Guarani 5017-9138	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)

Nº	Nome da Empresa	Endereço Completo	Tipo de Negócio
58	Padaria e Confeitaria Estrela do Guarani	Av. Diederichsen, 1.270 CEP 04310-001 - Vila Guarani 5017-3218	Padaria
59	Padaria Planalto Paulista	Av. Jabaquara, 3.128 CEP 04065-004 – Indianópolis 5589-4121	Padaria
60	Padaria Santa Marina	Av. Diederichsen, 1.203 CEP 04310-001 - Vila Guarani 5017-9982	Padaria
61	Pães e Doces Pôr do Sol	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 2.391 CEP 04309-011 - Cidade Vargas 5588-2152	Padaria
62	Panificadora Nova Cultura	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 1.109 CEP 04309-100 – Vila Guarani 5011-3080	Padaria
63	Parrilha Argentina	Rua Prof. Souza Barros, 493 CEP 04307-100 - Planalto Paulista 2577-6616	Restaurante tradicional (à la carte)
64	Pastel Amour	Alameda dos Guaios, 345 CEP 04070-000 - Planalto Paulista 5583-0812	Pastelaria
65	Pause Conveniência	Av. Eng. Armando A. Pereira, 539 CEP 04308-000 - Parque Jabaquara 5017-0855	Loja de conveniência
66	Picanha Grill	Av. Jabaquara, 2.592 CEP 04046-400 - Planalto Paulista 2577-9855	Self-service (preço fixo)
67	Pimenthas Restaurante	Av. Eng. Armando de Arruda Pereira, 648 CEP: 04308-000 – Parque Jabaquara 5011-3327	Self-service por quilo
68	Pizzaria Di Dondici	Rua Botelho, 112 CEP 04313-200 - Vila Guarani 5011-1002	Delivery de pizzas e lanches
69	Premiatta Pizza	Rua Diederichsen, 977-A CEP 04310-000 - Vila Guarani 5584-0439 / 2578-9940 / 2578-4188	Delivery de pizzas e lanches
70	Quality Food	Alameda dos Tupinás, 539 CEP 04069-000 - Planalto Paulista 5581-5510	Self-service por quilo
71	Restaurante Alf	Rua Diederichsen, 1.309 CEP 04310-001 - Vila Guarani	Lanchonete

Nº	Nome da Empresa	Endereço Completo	Tipo de Negócio
72	Restaurante Beograd	Av. Indianópolis, 3.260 CEP 04062-003 - Indianópolis 5587-3256	<i>Self-service</i> por quilo
73	Restaurante Girassol	Rua Guaratuba, 306 CEP 04310-050 - Vila Guarani 5017-6801	<i>Self-service</i> por quilo
74	Restaurante Hakuba	Av. Dr. Luís da Rocha Miranda, 108 CEP 04344-010 - Parque Jabaquara 5016-5917	<i>Self-service</i> por quilo
75	Restaurante Helvétia	Av. Indianópolis, 3.075 CEP 04063-005 – Planalto Paulista 2578-5275 / 5581-8315	<i>Self-service</i> por quilo
76	Restaurante do Banco Itaú	Praça Alfredo Egydio de S. Aranha, 100 CEP 04344-030 - Parque Jabaquara 5019-4373 r. 4373	Restaurante de coletividade
77	Restaurante Meloli	Praça Barão de Japurá, 71 CEP 04313-160 - Vila Guarani 5011-1001	<i>Self-service</i> por quilo
78	Restaurante Nordestino Igor Reis	Av. Jabaquara, 2.602 CEP 04046-500 - Planalto Paulista 2275-3922	<i>Self-service</i> por quilo
79	Restaurante Roda de Ouro	Av. Jabaquara, 2.781 CEP 04045-004 - Indianópolis 5583-8334	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
80	Restaurante Sublime Sabor	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 1.189 CEP 04309-100 – Vila Guarani 5016-3895 / 5015-2881	<i>Self-service</i> por quilo
81	<i>Rotisserie</i> Nipon	Av. do Café, 600 CEP 04311-001 - Vila Guarani 5583-2163	<i>Rotisserie</i>
82	Select (Auto Posto 500 Milhas Ltda.)	Av. Diederichsen, 1.144 CEP 04310-001 - Vila Guarani 5016-2277	Loja de conveniência
83	Station Fran´s Café	Av. do Café, 277 CEP 04311-000 - Vila Guarani 5070-7069	Casa de chá e café
84	Supre Macia Grill & Pizza	Alameda dos Ubiatans, 374 CEP 04070-030 - Planalto Paulista 5583-0338 / 5078-8925	<i>Self-service</i> por quilo
85	Sushi Wabi	Av. Eng. Armando de A. Pereira, 612 CEP 04308-000 - Parque Jabaquara 5012-7867	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)

Nº	Nome da Empresa	Endereço Completo	Tipo de Negócio
86	Tavola D´Oro Pizzas	Rua Dr. Luiz Rocha Miranda, 40 CEP 04344-010 - Parque Jabaquara 5017-2297	<i>Delivery</i> de pizzas e lanches
87	Teppan Hamburger	Alameda dos Guaiós, 273 CEP 04070-000 - Planalto Paulista 5594-4969	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
88	Tourinho Churrascaria e Pizzaria	Av. Indianópolis, 3.411 CEP 04063-006 - Indianópolis 2275-8590 / 5589-4205	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
89	Trigal Paulista	Av. Irere, 1990 CEP 04064-005 - Planalto Paulista 5587-2769 / 5585-9237	<i>Self-service</i> por quilo
90	Tutto in Famiglia	Av. Leonardo da Vinci, 1.063 CEP 04313-000 - Vila Guarani 5016-4038	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
91	Villa Boin Restaurante	Rua Guaratuba, 310 CEP 04310-050 - Vila Guarani 5011-9546	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)
92	Yama Grill	Rua Dr. Luiz Rocha Miranda, 332 CEP 04344-010 - Parque Jabaquara 5017-7862	<i>Self-service</i> por quilo
93	Wipe Pasta & Grill	Av. do Café, 350 CEP 04311-000 - Vila Guarani 5012-7044	<i>Self-service</i> por quilo
94	Wipe Gourmet	Av. do Café, 350-A CEP 04311-000 - Vila Guarani 5012-7044	Restaurante tradicional (<i>à la carte</i>)

Apêndice 2 – Carta explicativa aos gestores de negócios em serviços de alimentação

São Paulo, de julho de 2006.

Prezado (a) Senhor (a),

Sou aluno do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES e estou elaborando minha dissertação sobre “*As competências de gestores de negócios em serviços de alimentação instalados nos arredores da estação Conceição do metrô de São Paulo*”.

Para tanto, solicito sua atenção e gentileza em **participar de minha pesquisa**. Anexo está o questionário, ao qual peço o favor de responder para que eu possa concluir meu estudo.

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar o grau de valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação, na opinião dos próprios gestores, na gestão de sua empresa.

Os resultados obtidos serão tabulados e apresentados na dissertação, sem a necessidade de identificação do entrevistado e sua participação contribuirá para o desenvolvimento de estudos no segmento de serviços em alimentação.

Informo que sou morador desta região desde 1957, ex-professor e coordenador do Colégio Villalva e ex-diretor de Escola Técnica do SENAI. Atualmente sou professor do Centro Universitário SENAC no curso de pós-graduação de Gestão de Negócios em Serviços de Alimentação.

Agradeço sua atenção e após três dias da entrega desta pesquisa voltarei para retirá-la. Comprometo-me a informá-lo(a), posteriormente, sobre os resultados de meu estudo, reiterando o respeito ao sigilo dos dados.

Filippo Santolia

Rua Guatapará, 317 – Vila Guarani
Fone: (11) 5017-1344 / 9146-5092
E-mail: filippo@profitcenter.com.br

Apêndice 3 – Questionário sobre as competências de gestores de negócios em serviços de alimentação instalados nos arredores da estação Conceição do metrô de São Paulo.

Por favor, informe seu nome e o da sua empresa no quadro abaixo:

Entrevistado	
Empresa	

Bloco A - Perfil da empresa

Por favor, responda as questões abaixo referentes ao perfil da sua empresa:

1. Serviços oferecidos (assinale mais de uma opção, se necessário):				
01 <input type="checkbox"/> <i>à la carte</i>	02 <input type="checkbox"/> <i>self-service</i> "por quilo"	03 <input type="checkbox"/> <i>self-service</i>	04 <input type="checkbox"/> lanches	05 <input type="checkbox"/> coffee break
06 <input type="checkbox"/> pratos prontos	07 <input type="checkbox"/> eventos sociais / empresariais	08 <input type="checkbox"/> happy hour	09 <input type="checkbox"/> <i>delivery</i>	
10 <input type="checkbox"/> outros. Quais? _____				

2. Funcionamento (assinale os dias da semana):					3. Ano de início de empresa:
01 <input type="checkbox"/> 2ª feira	02 <input type="checkbox"/> 3ª feira	03 <input type="checkbox"/> 4ª feira	04 <input type="checkbox"/> 5ª feira		
05 <input type="checkbox"/> 6ª feira	06 <input type="checkbox"/> sábado	07 <input type="checkbox"/> domingo			

4. N° de refeições servidas no almoço por dia (média):	5. N° de funcionários:
---	-------------------------------------

6. Em sua opinião, quais são os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa? (assinale mais de uma opção, se necessário).				
01 <input type="checkbox"/> conhecimento do mercado	02 <input type="checkbox"/> capacidade para assumir riscos	03 <input type="checkbox"/> uso de capital próprio		
04 <input type="checkbox"/> ter um bom administrador	05 <input type="checkbox"/> aproveitamento das oportunidades de negócios			
06 <input type="checkbox"/> criatividade do empresário	07 <input type="checkbox"/> ter acesso a novas tecnologias	08 <input type="checkbox"/> estratégia de vendas		
09 <input type="checkbox"/> reinvestimento dos lucros na própria empresa	10 <input type="checkbox"/> capacidade de liderança			
11 <input type="checkbox"/> outro. Qual?				

Bloco B – Perfil do gestor

Por favor, responda as questões abaixo referentes ao perfil do gestor da empresa:

1. Proprietário: 01 <input type="checkbox"/> Sim 02 <input type="checkbox"/> Não		2. Cargo/Função:	
3. Nacionalidade: 01 <input type="checkbox"/> Brasileira 02 <input type="checkbox"/> Estrangeira		4. Data de Nascimento: ____ / ____ / ____	5. Sexo: 01 <input type="checkbox"/> Masc. 02 <input type="checkbox"/> Fem.
6. Formação completa:			
01 <input type="checkbox"/> Fundamental 02 <input type="checkbox"/> Médio 03 <input type="checkbox"/> Técnico 04 <input type="checkbox"/> Superior 05 <input type="checkbox"/> Pós-graduação			
7. Profissão:		8. Tempo de atuação no segmento:	
9. Quais foram as atividades exercidas pelo (a) Senhor (a) antes de constituir a empresa? (assinale mais de uma opção, se necessário).			
01 <input type="checkbox"/> funcionário de empresa privada 02 <input type="checkbox"/> autônomo 03 <input type="checkbox"/> empresário			
04 <input type="checkbox"/> funcionário público 05 <input type="checkbox"/> aposentado 06 <input type="checkbox"/> dona de casa 07 <input type="checkbox"/> estudante			
08 <input type="checkbox"/> nenhuma 09 <input type="checkbox"/> outra. Qual?			
10. Qual a sua experiência anterior no segmento de serviços de alimentação? (assinale mais de uma opção, se necessário).			
01 <input type="checkbox"/> alguém na família tinha um negócio similar 02 <input type="checkbox"/> funcionário de outra empresa similar			
03 <input type="checkbox"/> sócio/proprietário de outra empresa 04 <input type="checkbox"/> trabalhava como autônomo no ramo			
05 <input type="checkbox"/> nenhuma 06 <input type="checkbox"/> outra. Qual?			
11. Quais foram os motivos que o levaram a constituir a empresa? (assinale mais de uma opção, se necessário).			
01 <input type="checkbox"/> desejo de ter o próprio negócio 02 <input type="checkbox"/> estava desempregado 03 <input type="checkbox"/> para aumentar a renda			
04 <input type="checkbox"/> tinha experiência anterior 05 <input type="checkbox"/> foi demitido e recebeu indenização 06 <input type="checkbox"/> tinha capital disponível			
07 <input type="checkbox"/> identificou uma oportunidade de negócio 08 <input type="checkbox"/> estava insatisfeito no seu emprego			
09 <input type="checkbox"/> outro. Qual?			
12. Em sua opinião, para administrar uma empresa, quais são os conhecimentos necessários a um gestor? (assinale mais de uma opção, se necessário).			
01 <input type="checkbox"/> planejamento 02 <input type="checkbox"/> vendas 03 <input type="checkbox"/> marketing/propaganda 04 <input type="checkbox"/> conjuntura econômica			
05 <input type="checkbox"/> organização empresarial 06 <input type="checkbox"/> análise financeira 07 <input type="checkbox"/> relações humanas 08 <input type="checkbox"/> informática			
09 <input type="checkbox"/> outro Qual?			

Bloco C – Competências do gestor

Tendo em mente sua experiência em negócios de serviços de alimentação, quanto o (a) senhor (a) valoriza as competências a seguir relacionadas?

Por favor, responda os três blocos a seguir:

- Neste bloco, de acordo com sua opinião, atribua 7 à competência mais valorizada, 6 para a segunda e assim por diante.

Técnico-profissionais	Planejamento de cardápios e serviços (tipos, layout, elaboração, ...).	
	Controle da qualidade alimentar (manipulação e conservação dos alimentos, implantação do manual de boas práticas, higienização das instalações e equipamentos, ...).	
	Gestão financeira (controle de custos, fluxo de caixa, análise de indicadores financeiros, ...).	
	Gestão de operações (apresentação dos pratos, processo de trabalho, fluxo de produção, ...).	
	Gerenciamento da infra-estrutura (manutenção preventiva e corretiva, segurança patrimonial, ...).	
	Formação do preço de venda (orçamento de serviços, elaboração da ficha técnica, ...).	
	Gestão do estoque (tipos, controles, procedimentos de compras, ...).	

- Neste bloco, de acordo com sua opinião, atribua 5 à competência mais valorizada, 4 para a segunda e assim por diante.

Sociais	Negociação com fornecedores (desenvolvimento de fornecedores, estratégias de negociação, relações comerciais, ...).	
	Comunicação e Marketing (pesquisa de opinião, divulgação, promoção, ...).	
	Gestão de pessoas (desenvolvimento de equipe de trabalho, avaliação de desempenho, ...).	
	Liderança de equipes (formação de equipes multifuncionais, comprometimento de equipe, ...).	
	Responsabilidade ambiental e social (apoio a campanhas educativas, reciclagem do lixo, ...).	

- Neste bloco, de acordo com sua opinião, atribua 6 à competência mais valorizada, 5 para a segunda e assim por diante.

do Negócio	Orientação para resultados (oportunidades de novos negócios, viabilidade de alianças empresariais, alcance de objetivos e metas, ...).	
	Visão estratégica (adaptação a mudanças, posicionamento da empresa no mercado, ...).	
	Conhecimento do negócio (experiência no segmento, fornecedores de produtos e serviços, ...).	
	Gestão de melhorias e inovação (processo de melhoria contínua, tendências do mercado, ...).	
	Orientação para o cliente (conhecimento das preferências, excelência no atendimento, ...).	
	Planejamento e organização (esquema de funcionamento, elaboração de procedimentos, ...).	

Bloco D – Alianças empresariais de empresas de serviços de alimentação

Por favor, responda as questões abaixo referentes às alianças empresariais do segmento:

1. Quais as razões que levaram a empresa a instalar-se nesta região?

- 01 demanda residencial 02 demanda comercial 03 rápida recuperação do investimento
 04 poder aquisitivo 05 localização 06 outra. Qual?

2. Quais das atividades abaixo **são compartilhadas atualmente** pelas empresas da região?

- 01 divulgação 02 compras 03 serviços especializados 04 segurança patrimonial
 05 treinamento do pessoal 06 estacionamento 07 pesquisas de mercado/clientes
 08 formação de preços 09 outra. Qual?
 10 nenhuma. Por quê?

3. Quais das atividades abaixo **poderiam ser** compartilhadas pelas empresas da região?

- 01 divulgação 02 compras 03 serviços especializados 04 segurança patrimonial
 05 treinamento do pessoal 06 estacionamento 07 pesquisas de mercado / clientes
 08 formação de preços 09 outra. Qual?
 10 nenhuma. Por quê?

4. Com quais entidades, associações e revistas especializadas listadas abaixo o (a) Sr (a) se relaciona?

- 01 ABAGA - Associação Brasileira da Alta Gastronomia 02 Associação Comercial
 03 ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes 04 SEBRAE 05 SENAC
 06 SINHORES - Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares.
 07 Revista "COZINHA PROFISSIONAL" 08 Revista "BARES e RESTAURANTES"
 09 outra. Qual? 10 nenhuma. Por quê?

Manifestações espontâneas:

Se for o caso, registre neste campo quaisquer observações e sugestões que julgar necessárias.

Por favor, informe seu e-mail para que seja enviado o resultado deste estudo:

Pesquisa aplicada em: São Paulo, de julho de 2006.