UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
INSTITUTO DE NUTRIÇÃO JOSUÉ DE CASTRO

ANÁLISE ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO: UMA APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT.

Maria Eliza Assis dos Passos

Rio de Janeiro
2014

ANÁLISE ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO: UMA APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT.

Maria Eliza Assis dos Passos

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Nutrição (PPGN), do Instituto de Nutrição Josué de Castro da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **doutor em Ciências Nutricionais.**

Orientadores: Profª. Dra.Vera Lúcia Valente Mesquita

Profª. Dra. Nilma Morcerf de Paula

Rio de Janeiro

Dezembro 2014

ANÁLISE ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO: UMA APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT.

Maria Eliza Assis dos Passos

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO DO INSTITUTO DE NUTRIÇÃO JOSUÉ DE CASTRO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR EM CIÊNCIAS NUTRICIONAIS.

Examinada por:

_____
Profa. Dra. Vera Lúcia Valente Mesquita, D.Sc (Orientadora)
Prof. Associada do Departamento de Nutrição Básica e Experimental/ INJC/UFRJ

_____
Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula, D.Sc (Orientadora)
Prof. Adjunta do Curso de Gastronomia/ INJC/ UFRJ

_____
Profa. Dra. Rosângela Alves Pereira, D.Sc
Prof. Associada do Departamento de Nutrição Social Aplicada/INJC/ UFRJ

_____
Profa. Dra. Cristiana Pedrosa Melo Porto, D.Sc
Prof. Associada do Departamento de Nutrição Básica e Experimental/ INJC / UFRJ

_____
Profa. Dra. Marta Maria Antonieta de Souza Santos, D.Sc
Prof. Adjunta do Departamento de Nutrição Social e Aplicada/ INJC/ UFRJ

_____
Profa. Dra. Karen Signori Pereira, D.Sc
Prof. Adjunta do Departamento de Engenharia Bioquímica/ EQ/ UFRJ

_____
Prof. Dr. André Luís Policani Freitas, D.Sc
Prof. Associado do Laboratório de Engenharia de Produção/ UENF

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL
DEZEMBRO 2014

Dedico esta tese à minha mãe, meu eterno porto seguro,
ao meu marido Alexandre e ao meu filho Miguel,
que logo estará em meus braços.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora, por terem me iluminado, sempre me guiando pelos melhores caminhos e me protegendo durante todo este percurso.

A minha mãe Ione, pelo seu amor e por sua ajuda; por ter me apoiado sempre e acalmado nos momentos de tensão. Suas orações foram essenciais para a conclusão desta fase.

Ao meu pai, Paulo Sérgio, *in memorian,* que se fez presente em todos os meus dias devido aos seus ensinamentos e amor compartilhado comigo durante os maravilhosos anos de minha vida em que pude tê-lo fisicamente ao meu lado.

Ao meu marido Alexandre, por ter tido muita paciência e amor durante esses anos de estudo e por me permitir hoje construir uma família repleta de alegrias.

À professora Nilma Morcerf de Paula, por seus ensinamentos e apoio na elaboração deste trabalho.

À professora Vera Lucia Valente Mesquita por ter sido uma mãe-orientadora e ter me regado de sabedorias.

À professora e amiga Maria Lúcia Mendes Lopes, que com todo seu "jeitinho" permitiu que os momentos de desespero se tornassem mais brandos e alegres.

A minha irmã Ana Cláudia por sempre incentivar o caminho do crescimento intelectual.

Aos eternos amigos cultivados desde o mestrado que com muitas risadas permitiram um caminho mais alegre.

As amigas da graduação, que mesmo diante do ritmo de vida intenso, se fizeram presentes apoiando, alegrando e aconselhando... de fato a melhor terapia: Flávia, Pat, Lívia, Raquelzinha, Thais, Tati, Diana, Grazi, Camila. E aos novos membros: Lucas e Mariana. Que venham mais!

Aos professores André Luis, Karen, Rosângela, Marta e Cristiana por aceitarem participar da banca de defesa desta tese, proporcionando discussões e sugestões que servirão para crescimento, aprendizado e incentivo à pesquisa.

A minha família, pelo carinho, amor e apoio.

Aos meus sogros, Magda e Carlinhos, que me acolheram na família me tratando como uma filha.

Aos novos colegas de trabalho, do curso de gastronomia da UFRJ, em especial à Letícia, Tânia, Ceci e Claudia, que se mostraram sempre dispostas em ajudar nesta reta final.

Aos meus alunos, fruto de uma conquista nesta trajetória do doutorado.

E as amizades fortalecidas ao longo dos anos: Pri, Vera, Anna, Lú, Renata, Ju, Dani, Niviane, Priscilla e a todos os amigos que sempre me rodearam.

A todos que contribuíram de alguma maneira para realização deste trabalho.

Resumo da dissertação apresentada ao PPGN/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de **doutor em Ciências Nutricionais.**

ANÁLISE ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO: UMA APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT.

Maria Eliza Assis dos Passos
Dezembro/2014

Orientadores: Vera Lucia Valente Mesquita
Nilma Morcerf de Paula

A Universidade Federal do Rio de Janeiro comporta em seu *campus* os chamados serviços de alimentação permissionários. A análise estratégica desses serviços permite o diagnóstico de funcionamento dos mesmos e a identificação de eventuais distorções, visando à melhoria e, assim, minimizando possíveis malefícios à saúde dos consumidores. O objetivo deste estudo foi analisar estrategicamente os serviços de alimentação permissionários localizados no Centro de Ciências da Saúde do *campus* da Cidade Universitária, da Ilha do Fundão. O método de pesquisa foi o estudo de campo. A matriz SWOT, instrumento que relaciona as condições internas e externas de um serviço, foi utilizada para a realização da análise estratégica. Para alimentar a matriz foram inseridos dados coletados em três eixos distintos que tiveram os seguintes focos: consumidores dos serviços (n=300); gestores dos serviços de alimentação e características de funcionamento dos serviços (n=14); e membros da administração universitária. Para a coleta dos dados foram utilizados os subsequentes instrumentos: questionários aplicados aos consumidores e gestores, lista de checagem desenvolvida com base na RDC 216/2004, grupo focal junto aos gestores dos serviços, e questionários e entrevistas com os funcionários das instâncias superiores da universidade. Os gestores dos serviços avaliados eram, na sua maioria, do sexo masculino (73%) e com ensino médio completo (43%). Dos consumidores entrevistados, 24%, 72% e 73% deles realizam o desjejum, almoço e lanche nos serviços permissionários, respectivamente, destacando a intensa dependência de parte da comunidade com relação a esses

serviços. Apesar de não existir nenhuma forma de controle de funcionamento dos serviços de alimentação, a importância de fiscalização dos mesmos para garantia da qualidade aos consumidores é reconhecida pelas instâncias superiores da universidade. O grau de conformidade dos serviços com relação aos itens da legislação vigente variou de zero a 66%. Para preenchimento da matriz SWOT os dados coletados foram então classificados como ameaças ou oportunidades, quando provenientes da avaliação do ambiente externo, ou fraquezas e pontos fortes, originados do ambiente interno. Como fraquezas dos serviços foram ressaltadas a pouca comunicação entre os serviços e a administração da universidade e a ausência de controle dos gestores dos serviços com relação à satisfação dos consumidores; como ameaças, destacou-se a ausência de investimentos nos serviços, o que agrava a percepção dos consumidores, e o distanciamento entre administração universitária e os serviços de alimentação. A matriz SWOT teve um resultado positivo com relação à sua aplicação na análise desses serviços, evidenciando uma inovação na área. O posicionamento dos serviços avaliados nos quadrantes da matriz SWOT foi o de "área de risco acentuado", evidenciando a crítica situação de funcionamento dos serviços. A análise estratégica permitiu visualizar uma lacuna na gestão dos serviços, tanto por parte dos gestores como pela Universidade, o que reforça a necessidade da implementação de medidas emergenciais para que as fraquezas sejam corrigidas e as ameaças tenham impacto minimizado, bem como a elaboração de um programa de intervenção para capacitação dos gestores dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ.

Palavras-chave: Serviços de alimentação; Permissionários; Lista de checagem*;* Higiene dos alimentos; Matriz SWOT; Análise estratégica.

STRATEGIC ANALYSIS OF LICENSED FOOD SERVICES AT THE CENTRE FOR HEALTH SCIENCES AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF RIO DE JANEIRO: A SWOT MATRIX ANALYSIS.

Maria Eliza Assis dos Passos

December/2014

Advisors: Vera Lucia Valente Mesquita
Nilma Morcerf de Paula

The licensed food services examined in this study are situated onsite at the Federal University of Rio de Janeiro's campus. The strategic analysis of these food services allows an examination of how they operate as well as the identification of any possible distortions, aiming at their improvement and thus minimizing any possible harm to consumer health. The aim of this study was to strategically analyse the licensed food services at the Centre For Health Sciences, which is part of the Cidade Universitária campus on the island of Fundão. The research method was field study. The SWOT matrix, a tool that relates the internal and external conditions of a service, was used to carry out the strategic analysis. Each of the three different axes used to collect data for the matrix had a different focus: the food services' consumers (n=300); the food services' managers and characteristics of the running of said services (n=14); and members of the university's administrative staff. The following tools were used to collect data for the matrix: questionnaires completed by consumers and managers; a check-list that was developed based on RDC 216/2004; a focus group with food services managers; and surveys and interviews with high-level university staff. The food services managers questioned were mostly male (73%) and had completed secondary education (43%). As for consumers, 24%, 72% and 73% of those interviewed used the food services for breakfast, lunch, and snacks (or light meals) respectively, highlighting the community's strong dependence on these services. Although there is no form of control over the running of the food services the importance of monitoring these services to guarantee quality for consumers is recognised by senior university staff. The food services' compliance levels in relation to current legislation varied from zero up to 66%. In order to complete the SWOT analysis the data collected were then classified as threats or opportunities for

the catering services when they came from assessments of the external environment, or strengths and weaknesses when from the internal environment. The analysis highlighted as weaknesses the small amount of communication between food services and the university administration, and the food services managers' lack of control in relation to consumer satisfaction; as threats the analysis noted the absence of any investment in the food services, which worsens consumer perceptions of the catering services, and the distance that exists between university staff and the food services. The SWOT matrix had a positive outcome with respect to its application in the analysis of these services, showing an innovation in the areaThe food services' positioning in the SWOT matrix fell into the "high risk" quadrant, demonstrating the food services' critical operating conditions. The strategic analysis reveals a gaping hole in the food services' management that both the catering services managers and the university are responsible for. This study reinforces the need to implement emergency measures that can rectify weaknesses and minimise the impact of threats, as well as the necessity of drafting an intervention program for the managers of the licensed catering services based at CCS/UFRJ.

Keywords: Food services; Licensees; Checklist; Food safety; SWOT matrix; Strategic analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES **Página**

Figura 1- Proporção (%) média das despesas com alimentação fora de casa em relação ao total de despesas com alimentação, segundo a situação do domicílio no Brasil – período 2002/2009. 23

Figura 2 - A matriz SWOT 40

Figura 3 – Fonte de dados. 48

Quadro 1 – Matriz SWOT e seus quadrantes de posicionamento segundo Chiavenato e Sapiro (2013). 54

Quadro 2 – Parâmetros adotados para avaliação de relação entre fatores 54

Figura 4 – Grau de instrução dos gestores dos serviços de alimentação permissionários localizados no CCS/UFRJ. 56

Figura 5 – Tipologia dos serviços de alimentação permissionários localizados no CCS/UFRJ. 57

Figura 6 – Tempo de permanência dos serviços de alimentação permissionários no CCS/UFRJ. 58

Figura 7 – Número de funcionários nos serviços de alimentação permissionários localizados no CCS/UFRJ. 59

Figura 8 – Proposta para uma gestão integrada dos serviços de alimentação permissionários na UFRJ. 66

Figura 9 - Avaliação dos serviços de alimentação permissionários CCS/UFRJ por parte dos consumidores (n=300) com base em critérios. 69

Figura 10 – Comparação por parte dos consumidores (n=300) dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ com relação aos serviços de alimentação situados fora do campus. 72

Figura 11 – Agrupamento dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ quanto ao percentual de conformidade com base na RDC 216. 78

Quadro 3 – Definição e origem das forças dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ. 82

Quadro 4 - Definição e origem das fraquezas dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ. 83

Quadro 5 - Definição e origem das oportunidades dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ. 87

Quadro 6 - Definição e origem das ameaças ao funcionamento dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ. 89

Quadro 7 - Itens alimentadores da matriz SWOT dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ 90

Figura 12 – Matriz SWOT dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ. 92

Quadro 8 – Resultado das interações entre oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. 93

Quadro 9 - Posicionamento na matriz SWOT dos serviços de alimentação permissionários. 94

Quadro 10 – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças com maior número de interações na matriz SWOT dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ. 95

LISTA DE TABELAS **Página**

Tabela 1 - Caracterização dos consumidores (n=300) dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ. 67

Tabela 2 – Percentual de consumidores (n=300) que realizam as refeições desjejum, almoço e lanche e a frequência semanal desse consumo nos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ. 68

Tabela 3 - Percentual de consumidores que levam em consideração os onze critérios de escolha estabelecidos para realização de refeições nos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ. 71

Tabela 4 – Percentual de conformidade com relação as seções de uma lista de checagem, com base na RDC 216, de serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ. 74

.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BPF - Boas Práticas de Fabricação

CCS - Centro de Ciência da Saúde

DCNT - Doenças crônicas não transmissíveis

DTA - Doenças transmitidas por alimentos

ENDEF - Estudo Nacional de Despesas Familiar

FERG - *Foodborne Disease Burden Epidemiology Reference Group*

G.R.U. - Guia de Recolhimento da União

HUCFF - Hospital Universitário Clementino Fraga Filho

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES - Instituições de Ensino Superior

INJC - Instituto de Nutrição Josué de Castro

OMS - Organização Mundial da Saúde

PIB - Produto Interno Bruto

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PNE – Plano Nacional de Educação

POF - Pesquisa de Orçamentos Familiares

POP – Procedimentos Operacionais Padronizados

RDC - Resolução da Diretoria Colegiada

RU - Restaurante Universitário

UAN - Unidade de Alimentação e Nutrição

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

VIGITEL - Vigilância de Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	18
2	**REVISÃO DA LITERATURA**	20
2.1	ALIMENTAÇÃO E SAÚDE	20
2.2	ALIMENTAÇÃO FORA DE CASA NO BRASIL	21
2.3	SEGURANÇA DE ALIMENTOS	25
2.3.1	**Legislação Brasileira sobre segurança de alimentos**	28
2.4	A UNIVERSIDADE E A OFERTA DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL	30
2.4.1	**A Universidade Federal do Rio de Janeiro**	32
2.5	ANÁLISE ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	35
2.5.1	**Matriz SWOT**	38
2.5.1.1	Análise do ambiente interno – Forças e Fraquezas	41
2.5.1.2	Análise do ambiente externo – Oportunidades e Ameaças	42
3	**JUSTIFICATIVA**	44
4	**OBJETIVOS**	45
4.1	OBJETIVO GERAL	45
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45
5	**MATERIAL E MÉTODOS**	46
5.1	ETAPA 1 – SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS	49
5.1.1	**Gestores dos serviços de alimentação permissionários**	49
5.1.2	**Grupo focal**	50
5.1.3	**Avaliação higiênico-sanitária**	51

5.2 ETAPA 2 – CONSUMIDORES 52

5.3 ETAPA 3 – GESTÃO UNIVERSITÁRIA 52

5.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT 54

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO 56

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CCS/UFRJ 56

6.2 RELAÇÃO ENTRE OS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS E A UNIVERSIDADE 63

6.3 PERFIL DOS CONSUMIDORES DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS 66

6.4 AVALIAÇÃO HIGIÊNICO-SANITÁRIA 73

6.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS 81

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 99

REFERÊNCIAS 102

APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO PARA CONHECIMENTO DO PERFIL DOS GETSORES DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CCS/UFRJ 120

APÊNDICE B – GUIA PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL REALIZADOS COM OS GESTORES DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CCS/UFRJ 128

APÊNDICE C – LISTA DE CHECAGEM PARA AVALIAÇÃO HIGIÊNICO-SANITÁRIA DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CCS/UFRJ 131

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIOS PARA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CCS/UFRJ PELOS CONSUMIDORES 138

APÊNDICE E – FORMULÁRIO APLICADO À COMISSÃO DAS OCUPAÇÕES DOS ESPAÇOS DA UFRJ 144

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO APLICADO AO ASSESSOR DA DECANIA DO CCS RESPONSÁEL PELA ELABORAÇÃO DOS CONTRATOS DOS PERMISSIONÁRIOS INSTALADOS NO CCS 147

ANEXO A – APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA 155

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 157

ANEXO C - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 159

1 INTRODUÇÃO

Na segunda metade do século XX, a sociedade brasileira passou por transformações que provocaram modificações nos hábitos sociais e no padrão de consumo alimentar (LAMBERT et al., 2005). Motivado pelo trabalho (ou estudo) longe de suas casas ou pelo pouco tempo disponível para o preparo de refeições, o brasileiro tem sido cada vez mais impulsionado a realizar suas refeições fora do lar, ou seja, em restaurantes, bares, lanchonetes, entre outros. Considerando o estilo de vida contemporâneo, observa-se, portanto, uma redução progressiva do tempo destinado às atividades alimentares domésticas (ORTIGOZA, 2008; BATALHA; LUCHESE; LAMBERT, 2005; LAMBERT et al., 2005; GARCIA, 2003; PROENÇA, 2002).

Apesar da mudança no comportamento do consumidor ter contribuído para o desenvolvimento do comércio de refeições, maior oferta de produtos e serviços e o aumento da consciência de proteção à saúde do consumidor, ainda são observadas deficiências no que se refere à aplicação e gerenciamento destes fatores (DJEKIC et al., 2014; VEIROS et al., 2009).

Um dos segmentos em que os serviços de alimentação assumem elevada importância é o das universidades, pois a grande concentração de docentes, discentes e funcionários nos *campi*, por longos períodos, ocasiona o aumento na demanda da oferta de refeições (Hoefkens et al., 2011). Muitos universitários estabelecem uma relação de confiança com as cantinas da universidade e, além disso, como descrito por Hoefkens et al. (2011), ao entrarem na universidade, os jovens se tornam mais independentes e ansiosos por explorar e desenvolver a sua identidade em um ambiente social, que muitas vezes os influenciam a novas escolhas alimentares e à adoção de maus hábitos alimentares.

Ao considerar que as universidades abrigam serviços próprios (restaurantes universitários) e privados (serviços permissionários), faz-se necessário que atendam a um padrão mínimo compatível de qualidade, com a oferta de serviços e produtos adequados a todos os usuários do sistema de alimentação. Assim, a administração desses estabelecimentos deve levar em consideração desde a qualidade do serviço até a satisfação e necessidade do cliente final.

Mesmo desempenhando funções sociais importantes, as Instituições de Ensino Superior (IES) recebem pouca atenção de profissionais para a aplicação de técnicas gerenciais (MAIA, 2008). As organizações universitárias exigem sempre dos seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em contexto

caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Neste particular, os modelos gerenciais disponíveis não têm auxiliado os gestores universitários a lidarem com a complexidade, as ambiguidades do presente e as incertezas do futuro presentes nas organizações universitárias. Na prática, o esforço de planejamento nas universidades combina racionalidade e intuição, aspectos políticos e simbólicos, exigindo dos gestores mais do que o simples domínio de técnicas, mas a habilidade de lidar com aspectos subjetivos presentes na gestão universitária (MEYER JR.; MEYER, 2004).

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) desenvolveu o "Plano Diretor UFRJ 2020", que, ao pensar na universidade de maneira integrada e numa perspectiva em longo prazo, incluiu o Sistema de Alimentação, que objetiva oferecer alimentação de qualidade, equilibrada e acessível, dessa maneira, favorecendo o conforto dos estudantes e demais participantes da comunidade universitária durante a permanência no espaço universitário e a dedicação integral às atividades acadêmicas. Esse sistema aborda tanto o restaurante universitário e satélites quanto os serviços de alimentação permissionários. A Política de Alimentação, segundo o Plano Diretor, completa-se com uma visão integrada do conjunto de serviços de alimentação permissionários, que podem ser restaurantes, lanchonetes, cafés, quiosques, entre outros, os quais se submetem à política de permissões, que prevê o atendimento da diversidade de oferta, qualidade nutricional e sanitária, preços razoáveis e horários de funcionamento compatíveis com os horários dos cursos, inclusive os noturnos (UFRJ, 2011).

A presente pesquisa teve como objetivo analisar estrategicamente os serviços de alimentação permissionários situados em uma universidade pública do estado do Rio de Janeiro, a partir dos princípios estabelecidos na política de alimentação do "Plano Diretor UFRJ 2020". A escassez de dados que abordem os serviços de alimentação em universidades com base na gestão estratégica pode comprometer não apenas o nível de qualidade do setor, mas o próprio progresso dos mesmos. Este estudo se propôs a pesquisar se os serviços de alimentação permissionários do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da UFRJ prestam à comunidade acadêmica um serviço considerado satisfatório, sob o ponto de vista da qualidade higiênico-sanitária e dos consumidores, e se os respectivos gestores dominam conhecimentos para a gestão adequada desse tipo de serviço.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ALIMENTAÇÃO E SAÚDE

A temática da alimentação é, sem dúvida, complexa e relevante. Desde as questões que envolvem a nutrição e seus determinantes biológicos, passando por aspectos ambientais, culturais, psicológicos e outros, a alimentação não está ligada apenas à sobrevivência do indivíduo e da espécie, mas, também, às relações sociais, à qualidade de vida, à produtividade e a quase todas as dimensões da existência humana (ALEVATO; ARAÚJO, 2009). Não comemos apenas quantidades de nutrientes e calorias para manter o funcionamento corporal em nível adequado, pois há muito tempo os antropólogos afirmam que o comer envolve seleção, escolhas, ocasiões e rituais, imbrica-se com a sociabilidade, com ideias e significados, com as interpretações de experiências e situações (CANESQUI; GARCIA, 2005).

O estado nutricional dos indivíduos é caracterizado por grande dinamismo e decorre essencialmente do equilíbrio entre três fatores: qualidade da alimentação, necessidades do organismo em calorias e nutrientes e eficiente aproveitamento biológico dos alimentos. Combinações favoráveis desses três fatores propiciam condições ótimas de saúde e nutrição, compatíveis com o pleno exercício de todas as funções vitais (MONTEIRO, 2004; ACUNA; CRUZ, 2004).

A alimentação equilibrada assegura crescimento e desenvolvimento normais, aumenta a resistência às doenças, possibilita a prevenção de doenças crônico-degenerativas e retarda o envelhecimento, além de assegurar o bem-estar mental. O consumo alimentar insuficiente ou excessivo provoca alterações significativas no estado de saúde do indivíduo, como as doenças carenciais ou o excesso de peso/obesidade e outros distúrbios metabólicos. Em longo prazo, as alterações dietéticas influenciam o risco de ocorrência de enfermidades, especialmente, as doenças crônicas não transmissíveis (DCNT), como as doenças cardiovasculares, o diabetes mellitus e o câncer (WHO, 2003). Assim, a alimentação é um importante fator a ser considerado em estratégias e propostas voltadas para a prevenção das DCNT.

Segundo o Ministério da Saúde (BRASIL, 2011), o perfil de morbidade da população brasileira é caracterizado pela crescente prevalência e incidência das DCNT, além da persistência de doenças transmissíveis, que já poderiam ter sido eliminadas. A Pesquisa Nacional por Amostra

de Domicílios (PNAD), realizada nos anos de 1998, 2003 e 2008, revelou, nesta última edição, que do total da população residente, 31,3% afirmaram ter pelo menos uma doença crônica, correspondendo a 59,5 milhões de pessoas (IBGE , 2010a). No Brasil, segundo dados da pesquisa de Vigilância de Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (VIGITEL) (BRASIL, 2012), a frequência de indivíduos com excesso de peso foi de 48,5%, e de obesos foi de 15,8%. As doenças crônicas, como hipertensão arterial e diabetes melittus, assumiram ônus crescente e preocupante em decorrência das transições demográfica, nutricional e epidemiológica ocorridas nas últimas décadas.

As principais DCNT têm em comum alguns fatores de risco modificáveis. Estimativas globais da Organização Mundial da Saúde (OMS) indicam que um conjunto pequeno de fatores de risco é responsável pela maioria das mortes por doenças crônicas e por fração substancial da carga de doenças devida a essas enfermidades. Entre esses fatores, destacam-se a obesidade e as dislipidemias, determinadas principalmente pelo consumo excessivo de gordura animal, ingestão insuficiente de frutas e hortaliças e inatividade física (BRASIL, 2011).

A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008-2009, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (IBGE, 2010b), confirmou a tendência de mudança nos hábitos alimentares da população, visto que a participação de açúcares livres no total de calorias da dieta chegou a 16,4%, ultrapassando a recomendação máxima da OMS (10%). Acresce-se a participação calórica das gorduras totais e saturadas, cuja tendência tem sido de gradual aumento na última década, e o consumo insuficiente de frutas e de legumes (2% do total de calorias) e verduras (0,8% do total de calorias), além da redução no consumo de alimentos básicos da dieta, como o arroz e o feijão. A frequência do consumo recomendado de no mínimo cinco porções ao dia de frutas e hortaliças foi de apenas 20,2%, enquanto que o consumo de refrigerantes, em pelo menos um dia da semana, foi referido por cerca de 80% dos indivíduos (BRASIL, 2011).

2.2 ALIMENTAÇÃO FORA DE CASA NO BRASIL

O estilo de vida contemporâneo, especialmente nas grandes cidades, tem sido caracterizado por adensamento urbano, intensificação do trabalho feminino e extensa jornada de trabalho, o que tem levado à ampliação do número e da diversificação dos serviços de

alimentação, evolução das formas de distribuição dos alimentos e forte abordagem publicitária estimulando a compra de alimentos processados (NOVAES, 2004).

> Estas mudanças começaram a ocorrer a partir da década de 1970, quando a mulher passou a ter uma atividade extra-domiciliar, e, a partir daí muitas mudanças ocorreram, tanto na relação dela com sua casa e família, como com a sociedade. A mulher trabalhando fora de casa passa a ter seu tempo gerido por este mesmo processo. Para quem trabalha fora, a falta de tempo faz parte do cotidiano. Essas alterações nas relações espaço-tempo operaram grandes transformações na vida privada. Pela comodidade e falta de tempo, as refeições fora do lar tornam-se cada vez mais frequentes (ORTIGOZA, 2008).

Somado às modificações já citadas, Claro et al. (2014) sugeriram que o Programa de Alimentação do Trabalhador também tenha contribuído para o aumento da alimentação fora do lar, uma vez que o número de participantes do programa na última década quase dobrou e que esses recebem como benefício o vale-refeição para utilizar em restaurantes conveniados. O hábito de comer fora de casa, portanto, além de ser uma prática reservada a ocasiões especiais, tornou-se uma necessidade imposta pelo ritmo da vida atual.

No Brasil, a primeira pesquisa nacional a medir o consumo de alimentos por parte da população, denominada Estudo Nacional de Despesas Familiar (ENDEF), foi realizada em 1974-1975. Naquela época, a alimentação fora do domicílio representava 9,7% das despesas com alimentos. A POF de 2002-2003 revelou que, no período de 30 anos, as despesas com alimentação fora do domicílio aumentaram para 24% (NOVAES, 2004). Em seis anos, tempo entre a penúltima POF (2002-2003) e a última (2008-2009), a participação dos gastos da população urbana com alimentação fora de casa subiu de um quarto para um terço (33,1%) (Figura 1).

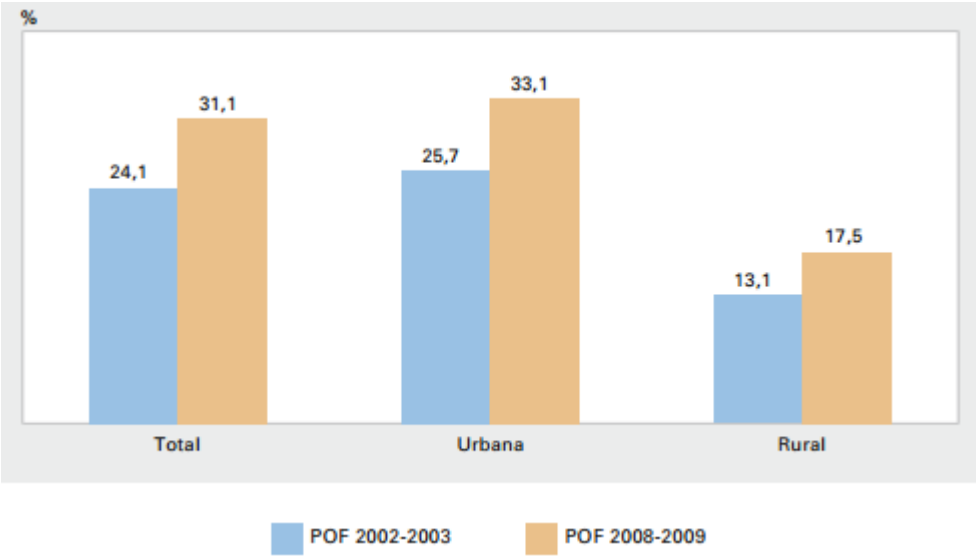

Figura 1 – Proporção (%) média das despesas com alimentação fora de casa em relação ao total de despesas com alimentação, segundo a situação do domicílio no Brasil – período 2002/2009. Fonte: IBGE, 2010.

Segundo Novaes (2004), em 2019, 40% das despesas com alimentação no país corresponderão às realizadas fora de casa e a tendência é que essa proporção aumente com o desenvolvimento econômico do país. Em países com renda elevada, como os Estados Unidos, por exemplo, 46,2% das despesas alimentares referem-se à alimentação fora de casa (SALAY, 2005).

A resposta do setor produtivo ao novo modo de consumo das famílias tem sido imediata, provocando uma corrida de empresários para o segmento no qual os negócios estão se multiplicando, com investimentos nacionais e internacionais (ABRASEL, 2013). Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA) apontam que, em 2011, o setor da alimentação fora do lar faturou cerca de R$215 bilhões frente aos R$183 bilhões do ano anterior, o que representa um incremento de 18%. Nos últimos 20 anos, de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o segmento tem crescido 7% ao ano (BRODBECK, 2012). O setor de bares e restaurantes representa 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e é responsável por 8% dos empregos diretos no país. No estado do Rio de Janeiro, são mais de 24 mil estabelecimentos e 120 mil empregos diretos. Segundo dados do IBGE, o percentual de brasileiros que passou a realizar refeições fora de casa, em particular nos grandes centros urbanos, passou de 7% para 25% nas últimas três décadas. Aproximadamente, 45 milhões de brasileiros se alimentam fora de casa diariamente (SENAC, 2009; FISPAL, 2009).

Os serviços de alimentação podem abranger duas modalidades: a comercial, que engloba empresas que têm o objetivo do lucro diretamente no comércio de alimentos processados (bares, restaurantes tradicionais, *fast-foods*, cafés, lanchonetes, hotéis e pontos de venda e serviços de entrega em geral) e a institucional, também conhecido como unidade de alimentação e nutrição (UAN), que atende, no âmbito público e privado, a empresas, instituições de ensino (escolas em todos os níveis), de saúde e de assistência social (hospitais, asilos e orfanatos) e outros segmentos como forças armadas, comunidades religiosas, prisões, entre outros (PAULA, 2004). Na primeira modalidade, os usuários não apresentam nenhum grau de dependência em relação à unidade, enquanto no segmento de alimentação coletiva, a dependência pode ser quase total, no caso de hospitais, creches e locais de trabalho isolados, até a dependência relativa, como em restaurantes universitários, por exemplo (BABA, 2008).

Uma questão que permeia o mercado de alimentação é a qualidade dos produtos e serviços. Para Lourenço e Carvalho (2006), a gestão de qualidade no segmento alimentício faz-se necessária para a garantia de condições higiênico-sanitárias ideais, tanto de estrutura física e matéria-prima quanto de recursos humanos, objetivando, assim, atingir a excelência na qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente. A empresa deve ser competitiva, oferecer produtos elaborados e conservados segundo normas de higiene, melhor relação custo-benefício, sabor aprazível e apresentação adequada dos alimentos, garantindo, com esses diferenciais de qualidade, a satisfação dos clientes.

A adoção, por parte dos serviços de alimentação, de procedimentos específicos que minimizem a possibilidade de efeitos danosos à saúde do consumidor é indiscutível, uma vez que a contaminação dos alimentos pode provocar sérios danos à saúde, como as toxinfecções alimentares. Isso torna relevante a criação, por meio dos órgãos competentes, de resoluções, portarias e leis que regulamentem esses estabelecimentos, determinando parâmetros de controle de qualidade dos alimentos, saúde de manipuladores, condições físicas dos estabelecimentos, além do ato de fiscalizar. O conceito de uma alimentação saudável vai além da intenção de apenas alimentar o indivíduo, mas sim de oferecer produtos sensorialmente adequados e, também, seguros sob o aspecto higiênico-sanitário.

Segundo Kraemer e Aguiar (2009), o atual momento exige das pessoas que trabalham em serviços de alimentação não somente o ato de preparar refeições, mas monitorar a segurança de alimentos, habilitar-se em novas tecnologias, operar novos equipamentos, desenvolver o

potencial cognitivo para preencher as condições necessárias ao desempenho de funções e interações sociais entre sujeitos de diferentes mundos, culturas e práticas alimentares e sociais.

2.3 SEGURANÇA DE ALIMENTOS

Em contraponto ao aumento das refeições fora do domicílio está a problemática das doenças causadas pelo consumo de alimentos contaminados (BARROS et al., 2011). Dois enfoques podem ser destacados ao se pensar em alimentos: segurança alimentar e segurança de alimentos. *Segurança Alimentar e Nutricional* refere-se ao direito que todo mundo tem de uma alimentação saudável, acessível, de qualidade, em quantidade suficiente e de modo permanente. Ela deve ser totalmente baseada em práticas alimentares promotoras da saúde, sem nunca comprometer o acesso a outras necessidades essenciais. Esse é um direito do brasileiro, um direito de se alimentar devidamente, respeitando particularidades e características culturais de cada região (CONSEA, 2007). O termo *Segurança de Alimentos* se refere à ocorrência de perigos físicos, químicos ou biológicos nos alimentos que podem causar danos à saúde do consumidor (ROSSITER, 2008), e pode, também, ser entendido como a garantia do consumidor em adquirir um alimento que possua como característica intrínseca a inocuidade e tenha atributos nutricionais e sensoriais desejáveis (BENEVIDES; LOVATTI, 2004). Importante ressaltar que não existe *segurança alimentar* sem *segurança de alimentos*, uma vez que o conceito de segurança de alimentos está contido no de segurança alimentar.

As doenças transmitidas por alimentos (DTA) são conhecidas desde épocas muito remotas. No ano 2000 a.C., Moisés determinou algumas leis sobre os alimentos que podiam ser ingeridos e aqueles que deveriam ser rejeitados, bem como os métodos de preparação e a importância da limpeza das mãos antes do consumo dos alimentos (BRASIL, 2005). Em meados do século XX, as economias avançaram no sentido de confirmar um sistema alimentar mundial. Naquele momento, surgiram as primeiras preocupações em relação à segurança dos alimentos, numa concepção de qualidade associada à inocuidade e ao processamento industrial dos bens primários (COSTA, 2008). Segundo Silva et al. (2006), “A manutenção da integridade e salubridade de todo ser vivo depende da ingestão diária de alimentos, quantitativa e qualitativamente adequada, saudável e que não coloque em risco a sua saúde”.

> A alimentação adequada e saudável é a realização do direito ao acesso e à garantia permanente de alimentação variada, equilibrada, moderada, prazerosa, livre de contaminantes físicos, químicos, biológicos e de organismos geneticamente modificados, pautada no referencial tradicional e cultural local, provida de forma socialmente justa e ambientalmente sustentável, capaz de transmitir pelo ato de comer as propriedades nutritivas químio-protetoras dos alimentos, nos diferentes ciclos de vida e assegurando o atendimento aos portadores de restrições alimentares e necessidades específicas (CONSEA, 2006, p 07).

Entre os vários aspectos relativos à crescente demanda pelos serviços de refeição fora de casa, a qualidade sanitária dos produtos oferecidos configura questão fundamental, principalmente ao considerar a amplitude do público atendido (CARDOSO; SOUZA; SANTOS, 2005). É por meio da segurança de alimentos que se pode contribuir para a produção de alimentos inócuos à saúde humana. O consumo de alimentos produzidos em condições precárias de higiene pode ocasionar riscos à saúde do indivíduo, tais como biológicos (contaminação com vírus, bactérias, fungos e parasitas), químicos (resíduos de substâncias tóxicas) e/ou físicos (ingestão de pelos, pedaços de vidro e plástico). Entende-se por perigo tudo aquilo que possa tornar um alimento impróprio ao consumo e ocasionar a perda da qualidade do mesmo.

Veiros et al. (2009) reforçam que as DTA têm emergido como um importante e crescente ponto de destaque na área da saúde pública, além de serem relacionadas como um problema econômico em muitos países, nas últimas duas décadas. Entretanto, técnicas isoladas não são suficientes para viabilizar o fornecimento de alimentos inócuos à saúde do consumidor. O preparo higiênico dos alimentos e a educação das pessoas envolvidas no mesmo são linhas fundamentais de defesa na prevenção da maioria dos tipos das DTA (GIBSON et al., 2002).

A produção de alimentos seguros e saudáveis é a maior responsabilidade da indústria alimentícia. Cada vez mais os consumidores estão procurando produtos alimentícios que, além de preço acessível, ofereçam qualidade. Porém, a palavra "qualidade" na indústria alimentícia engloba uma série de fatores intrínsecos ao alimento, tais como sabor, aroma, textura, aparência e segurança, sendo este o mais crítico dos fatores, pois só se constata sua existência, por vezes, quando o alimento já foi consumido (ROSSITER, 2008).

Observa-se, paralelamente ao crescimento do setor de alimentação, o aumento da ocorrência de DTA, frequentemente associado ao uso de serviços de alimentação, tornando a qualidade dos alimentos fornecidos a principal preocupação com relação a esse segmento.

Independentemente da origem, as contaminações alimentares provocam grande impacto socioeconômico (HAVELAAR, 2008). Estatísticas mundiais revelaram que, por ano, é registrado 1,5 bilhão de casos de toxinfecções alimentares e que, em países em desenvolvimento, estas são as principais responsáveis pelas altas taxas de mortalidade (ROSSITER, 2008).

Doenças veiculadas por alimentos continuam sendo uma das principais causas de morbidade nos países da América Latina e Caribe. No Brasil, as doenças infecciosas, parasitárias e do aparelho digestivo corresponderam a 9,2% do total de casos de mortalidade, sendo as regiões do Norte e Nordeste as mais afetadas (SHINOHARA et al., 2008). Segundo a OMS, as doenças diarreicas causadas por alimentos contaminados são as principais causas de doença e morte em países menos desenvolvidos, matando aproximadamente 2,2 milhões de pessoas anualmente, destes, quase 1,8 milhão são crianças.

Ao considerar que a maioria dos quadros de gastroenterites transcorre sem a necessidade de hospitalizações e sem o isolamento do agente causal no alimento incriminado, a ocorrência das toxinfecções alimentares na população é provavelmente subestimada. Observa-se que a subnotificação dos surtos de origem alimentar pelos serviços de vigilância epidemiológica é uma realidade mundial. Calcula-se que somente 10% destes surtos são notificados no Brasil, devido às falhas no sistema de notificação e de fiscalização (JONES, 2009; SHINOHARA et al., 2008). Assim, apesar da dificuldade de se obter dados representativos sobre as DTA no Brasil, é consenso, entre pesquisadores, que sua incidência em serviços de alimentação requer atenção pública (BARROS et al., 2011).

Uma razão para a subnotificação pode ser um equívoco comum de que doenças transmitidas por alimentos são ligeiras e autolimitadas. A segunda razão é a dificuldade de atribuir às DTA e às mortes a um alimento específico. Segundo o *Foodborne Disease Burden Epidemiology Reference Group* (FERG), a única maneira de quebrar o ciclo de DTA é por meio de políticas baseadas em evidências, para assegurar que aqueles que produzem e preparam tenham capacidade de fornecer alimentos não contaminados (JONES, 2009). Tendências recentes na produção mundial de alimentos, processamento, distribuição e preparo estão criando uma demanda crescente para a investigação da segurança dos alimentos a fim de garantir um fornecimento global e seguro de alimentos.

Os restaurantes são considerados fornecedores de alimentos de alto risco epidemiológico. Neste contexto, os estabelecimentos de preparo e de comércio de alimentos

assumem papel importante na qualidade da alimentação da população. Para assegurar que os alimentos sejam preparados de modo a garantir a segurança do consumidor, devem ser adotadas medidas de prevenção e controle em todas as etapas da cadeia produtiva. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) criou uma classificação para bares e restaurantes nas cidades que tiveram jogos da Copa do Mundo de 2014. A ideia seguiu experiências já adotadas em países como Dinamarca e Nova Zelândia e em cidades como Nova Iorque. Na cidade americana, desde 2010, os restaurantes são categorizados por letras, em que A é a melhor classificação e C é a pior. Depois de avaliado, o restaurante afixa, de forma visível para o consumidor, a classificação obtida (NUBLAT, 2013).

2.3.1 **Legislação brasileira sobre segurança de alimentos**

A qualidade do alimento oferecido à população é uma preocupação do governo federal, observada desde a década de 1960, com a publicação, em 27 de fevereiro de 1967, do Decreto-lei 209, que instituiu o Código Brasileiro de Alimentos, no qual o artigo 1º cita que a defesa e proteção da saúde individual e coletiva, no tocante a alimentos, desde a sua obtenção até o seu consumo, devem ser reguladas em todo o território brasileiro pelas disposições desse código (MATIAS, 2007). A Portaria nº 1.428, de 26 de novembro de 1993 (BRASIL, 1993), foi precursora na regulamentação das práticas de fabricação de alimentos, uma vez que dispõe sobre as diretrizes gerais para o estabelecimento das Boas Práticas de Fabricação (BPF) e prestação de serviços na área de alimentos.

Segundo a ANVISA (BRASIL, 2002), as BPF abrangem um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos. A legislação sanitária federal regulamenta essas medidas em caráter geral, aplicáveis a todo o tipo de indústria de alimentos, e específico, voltadas às indústrias que processam determinadas categorias de alimentos.

Nessa mesma direção, as BPF consideram quatro pontos principais a serem analisados: termos relevantes ─ inclusive pontos críticos de controle e práticas referentes à pessoal; instalações ─ áreas externas, plantas físicas, ventilação e iluminação adequadas, controle de pragas, uso e armazenamento de produtos químicos, abastecimento de água, encanamento e

coleta de lixo; requisitos gerais de equipamentos - construção, facilidade de limpeza e manutenção; e controles de produção (AKUTSU et al., 2005).

A Portaria de nº 326, de 30 de julho 1997 (BRASIL, 1997), estabelece condições de higiene e produção de alimentos seguros e os requisitos gerais sobre as condições higiênico-sanitárias e de BPF para estabelecimentos produtores de alimentos. A Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 275, de 21 de outubro de 2002 (BRASIL, 2002), foi desenvolvida com o propósito de atualizar a legislação geral, introduzindo o controle contínuo das BPF e os Procedimentos Operacionais Padronizados (POP), além de promover a harmonização das ações de inspeção sanitária por meio de instrumento genérico de verificação das BPF.

Em 15 de setembro de 2004 foi decretada a norma RDC nº 216 (BRASIL, 2004), que orienta os comerciantes a procederem de maneira adequada e segura a manipulação, preparo, acondicionamento, armazenamento, transporte e exposição para a venda dos alimentos. Essa mesma RDC abrange os procedimentos que devem ser adotados nos serviços de alimentação com o intuito de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado. A resolução RDC nº 218, de 29 de julho de 2005 (BRASIL, 2005), dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Higiênico-Sanitários para Manipulação de Alimentos e Bebidas Preparados com Vegetais. Segundo a ANVISA, essa RDC foi publicada considerando a necessidade de constante aperfeiçoamento das ações de controle sanitário na área de alimentos visando à proteção da saúde da população.

A não adoção das legislações vigentes pode ser explicada pelo desconhecimento desses sistemas, como alegado por mais da metade dos gerentes de restaurantes avaliados por Ebone, Cavalli e Lopes (2011). Os relatos sobre os investimentos necessários demonstraram que deve haver maior envolvimento por parte dos gerentes e dos proprietários para uma adequação às exigências regulatórias ao setor. Ainda que os gerentes não esperem apoio do governo, é essencial a colaboração dos órgãos competentes responsáveis pelo setor para uma correta fiscalização e desenvolvimento de programas de conscientização dos gerentes e dos manipuladores com relação à importância e obrigatoriedade da implementação dos sistemas para a gestão da qualidade higiênico-sanitária (EBONE; CAVALLI; LOPES, 2011).

Para Cavalli e Salay (2007), o segmento de restaurantes comerciais necessita de melhores gestores para que possa oferecer condições de segurança de alimentos à população consumidora. Enfatiza-se que entre as principais ações necessárias está inclusa a necessidade de

propiciar qualificação aos funcionários. Além disso, como política pública, é necessário que as empresas sejam incentivadas a operacionalizar o regulamento técnico de BPF, com ações de informação, esclarecimento e instrumentalização.

O sistema nacional de vigilância sanitária engloba unidades em três níveis de governos (federal, estadual e municipal) com responsabilidades compartilhadas. A ANVISA, de âmbito federal, é responsável por supervisionar o funcionamento dos serviços produtores de refeições no sentido de garantir a saúde pública. Suas responsabilidades são a regulamentação/legislação federal e coordenação das ações nacionais, que incluem supervisionar e inspecionar as condições higiênico-sanitárias dos estabelecimentos; as práticas de manipulação dos alimentos; a origem das matérias-primas e ingredientes; e as condições dos produtos prontos para consumo em termos de higiene e conservação, fundamentalmente (SOTO et al., 2009). À vigilância sanitária estadual cabe a execução das ações, legislações complementares e coordenação de ações estaduais, enquanto que à municipal, também, execução das ações, legislações complementares e coordenação de ações locais. Segundo informações coletadas via correio eletrônico com a Vigilância e Fiscalização Sanitária do Município do Rio de Janeiro, no ano de 2012, foram realizadas 6.855 inspeções em estabelecimentos do setor de alimentos, onde foram emitidos 506 autos de infração.

No Brasil, o direito da população ao acesso a alimentos seguros é amparado pelo Código de Defesa do Consumidor, que atribui responsabilidades às empresas e serviços de alimentação que produzem, processam ou comercializam alimentos. Assim, empresas que trabalham no setor de alimentos devem estar preparadas para fornecer produtos seguros a seus consumidores, dessa forma, garantindo a oferta de alimentos que promovam a saúde e que não acarretem problemas ao bem-estar (FIGUEIREIDO; COSTA, 2001).

2.4 A UNIVERSIDADE E A OFERTA DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL.

A crescente demanda gerada por trabalhadores e estudantes por serviços de alimentação torna imprescindível o conhecimento por parte dos responsáveis pelos serviços das necessidades e preferências dos consumidores, pois o ato de se alimentar envolve, além das questões sensoriais e nutricionais, relações sociais e culturais (PAULA; DENCKER, 2007). Essa demanda aparece juntamente com o expressivo número de indivíduos que realizam suas refeições nos *campi*

universitários e com o Plano Nacional de Educação (PNE), elaborado em 2001, que fixou metas que exigiam um aumento considerável dos investimentos na área da educação e ampliação do número de estudantes atendidos em todos os níveis da educação superior. De 2003 a 2010, houve um salto de 45 para 59 universidades federais, representando a ampliação de 31% e crescimento de aproximadamente 111% na oferta de vagas nos cursos de graduação presencial, além de crescimento global do quantitativo de docentes e do corpo técnico-administrativo de aproximadamente 44% e 16%, respectivamente, do no período de 2003-2012 (BRASIL, 2012).

Para Silva e Lacerda (2008), as universidades devem estar permanentemente atentas aos seus ambientes de trabalho, em particular, às cantinas e aos restaurantes. Tais estabelecimentos devem funcionar em conformidade legal e normativa com relação às condições ambientais e de segurança, sobretudo a partir da Resolução da ANVISA - RDC nº. 216, de 15 de setembro de 2004, a qual dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação (BRASIL, 2004). Contudo, isso nem sempre é observado, provavelmente, devido à falta de instrumentos informativos, gerenciais, normativos e de fiscalização mais efetivos por parte dos setores responsáveis.

A universidade que pratica o tripé ensino, pesquisa e extensão é detentora da virtude do compromisso social, pois consegue assimilar as demandas sociais e incorporá-las em seus currículos e ações. No Brasil, as IES passam por diversos processos de avaliações externas e, consequentemente, a autoavaliação torna-se necessária para identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria relacionadas aos serviços prestados. Porém, muitas das avaliações relacionam-se diretamente com a atividade fim da universidade e poucas detêm o foco em processos de apoio; por isso, é preciso uma gestão colaborativa, cooperativa, que congregue esforços, tornando as ações fortes para garantir a função social que se espera de uma universidade.

Segundo Kraemer (2004), as IES particulares ou públicas, com ou sem fins lucrativos, são organizações constituídas para oferecer benefícios de natureza social, cultural, econômica, educativa, tecnológica e moral à sociedade. A existência dessas instituições só tem sentido quando realmente podem contribuir para o desenvolvimento da comunidade onde se encontram. Desta forma, uma gestão que se propõe a dar importância à totalidade dos serviços, ressaltando a necessidade de planejar e executar também os serviços periféricos, torna-se tão fundamental quanto a administração do serviço central (COUTINHO, 2007). Além disso, os serviços de

alimentação dão suporte à comunidade universitária no acompanhamento das atividades desenvolvidas, por estes atores serem dependentes desse tipo de serviço para suportarem a carga horária das aulas, permitindo um melhor rendimento. Nas universidades, os serviços de alimentação podem ser considerados como periféricos ou serviços de apoio à comunidade universitária (DUARTE; GOMES, 2007; COUTINHO, 2007).

Nesse contexto, a avaliação de serviços tem um papel fundamental ao ser adotada como ferramenta que permite o diagnóstico e o levantamento de ações prioritárias e corretivas de eventuais distorções detectadas, visando à melhoria contínua a partir da percepção dos clientes. A implementação de instrumentos que possibilitem a avaliação por meio de mecanismos democráticos e transparentes possibilita à instituição de ensino superior ter uma gestão de suas atividades periféricas suplementares de forma mais eficaz, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais (COUTINHO, 2007). Segundo Kotler (2003), a prestação de serviços apresenta características muito peculiares que a diferenciam da produção de bens. Ao comprar um produto físico, é possível experimentar, tocar, armazená-lo e avaliar sua qualidade, posteriormente, se for necessário. Os serviços são intangíveis, pois não podem ser armazenados e acontecem simultaneamente com seu consumo. Devido a essas características, a avaliação dos serviços só é possível após a ocorrência dos mesmos.

2.4.1 A Universidade Federal do Rio de Janeiro

A UFRJ foi criada por um decreto do presidente Epitácio Pessoa, no dia 7 de setembro de 1920, com o nome de Universidade do Rio de Janeiro, reunindo instituições de ensino superior existentes na época – Faculdade de Medicina, Escola Politécnica e Faculdade de Direito, sob a regência de um reitor e do egrégio Conselho Universitário. Em 1931, a universidade passou pela Reforma Francisco Campos do Ensino Superior, que a reorganizou e, também, pela Lei nº 452/37, a instituiu como Universidade do Brasil, denominação que manteve até 1965, quando recebeu a designação de Universidade Federal do Rio de Janeiro (OLIVEIRA, 2007).

O Centro de Ciências da Saúde (CCS) foi criado pela reforma universitária de 1967 e implantado em 1969 como Centro de Ciências Médicas, tendo sido eleito o Professor Carlos Cruz Lima, seu primeiro decano em julho de 1969, nomeado pela Portaria 650 do Reitor, de 04/09/1969. Este centro é composto pelas seguintes unidades acadêmicas: Escola de Educação

Física e Desportos, Escola de Enfermagem Anna Nery, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Medicina, Instituto de Biofísica Carlos Chagas Filho, Instituto de Biologia, Instituto de Bioquímica Médica, Instituto de Ciências Biomédicas, Instituto de Microbiologia Professor Paulo de Góes e Instituto de Nutrição Josué de Castro (INJC).

Novas realidades nos planos acadêmico, tecnológico, institucional e urbanístico estão exigindo uma atualização de conceitos e diretrizes que possibilitem à UFRJ avançar em direção às transformações que a realidade objetiva, renovando e fortalecendo os vínculos que ligam a universidade à sociedade brasileira e à cidade do Rio de Janeiro. A universidade precisa ser capaz de refletir sobre si mesma, assumindo suas contradições e sendo vetor para mudanças que devem acontecer no mundo (SOUZA JUNIOR et al., 2004).

O novo "Plano Diretor UFRJ 2020", aprovado, pelo Conselho Universitário, em outubro de 2010, reflete, de forma emblemática, as perspectivas e traduz expectativas que a UFRJ reservou para o seu horizonte de futuro próximo (UFRJ, 2011). Esse plano tem por objetivo assumir características e a imagem de uma universidade que aplica os conhecimentos que produz e pratica os compromissos sociais e ambientais que defende, além de pretender fornecer condições adequadas de trabalho e atenção à qualidade de vida de professores, técnico-administrativos e estudantes. Entre as diretrizes gerais está o objetivo de ofertar condições adequadas de serviços universitários de apoio, entre eles o de restaurantes.

A localização do *campus*, afastado do centro comercial, inviabiliza o deslocamento para outras praças de alimentação. Também, o regime de estudo/trabalho em período integral, adotado por grande parte das unidades acadêmicas, dificulta o deslocamento para os seus domicílios. Nesse contexto, é oportuno destacar que circulam na cidade universitária, diariamente, segundo aproximadamente 65 mil pessoas, incluindo alunos, docentes, técnicos-administrativos e visitantes, que representam consumidores potenciais dos serviços de alimentação.

A UFRJ possui o Restaurante Universitário (RU) Central e os refeitórios satélites da Faculdade de Letras e do Centro de Tecnologia, que fazem parte do Sistema de Alimentação, cuja proposta é desenvolver um modelo pioneiro de alimentação em relação ao existente atualmente dentro das universidades do país. O RU e seus satélites fornecem alimentação equilibrada, com o acompanhamento e assessoramento do INJC da UFRJ no controle da qualidade e no gerenciamento das atividades de gestão terceirizada. Segundo a Política de Alimentação do Plano

Diretor da UFRJ 2020, oferecer uma alimentação de qualidade, equilibrada do ponto de vista nutricional e acessível é de grande importância, pois é um meio de combate à evasão.

Os estabelecimentos de alimentação periféricos compreendem os restaurantes, lanchonetes e bares que fornecem alimentos ou produzem refeições no *campus* da UFRJ, sob a modalidade de contrato. Estes podem ser designados como permissionários, uma vez que possuem a permissão para permanecerem em um espaço público. Entende-se por permissão de serviço público quando há um contrato de cunho administrativo por meio do qual o Poder Público, denominado permitente, transfere a um particular, nomeado permissionário, a execução de um específico serviço, atentando-se para as condições fixadas em normas de direito público, inclusive no que se refere à estipulação do valor de tarifas (RANGEL, 2012).

A autorização fornecida pela UFRJ para a utilização do espaço está assegurada na lei 8666/93, que, no artigo 1º, estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Atualmente, os serviços de alimentação gerenciados diretamente pela UFRJ no *campus* da cidade universitária atingem em torno de 10% da comunidade universitária, na maioria alunos, uma vez que o RU e o refeitório satélite, localizado no Centro de Tecnologia, oferecem juntos 6.700 refeições/dia, enquanto o segundo refeitório satélite localizado na Faculdade de Letras encontra-se desativado devido obras emergenciais (LISBOA, 2014). Para atender toda a população que frequenta a cidade universitária necessita-se, portanto, dos serviços de alimentação periféricos, incluindo-se os permissionários, que não são gerenciados diretamente pela universidade.

A necessidade de diagnosticar a atual situação dos serviços de alimentação no *campus* da cidade universitária da UFRJ é premente, tendo em vista a proposição de regulamentação desses serviços, de atividade de formação de alunos da área e aplicação de cursos, possibilitando a interface entre pesquisa, ensino e extensão. Assim, uma análise estratégica desses serviços, por meio da matriz SWOT, auxiliará na integração dos permissionários aos princípios da Política de Alimentação do “Plano Diretor UFRJ 2020”.

2.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

O setor de serviços tem experimentado um crescente aumento de sua importância no contexto econômico e social (VITAL; FLORIANI, 2009) e, para uma gestão eficaz das operações de serviços, é necessário conhecer os processos. Com o entendimento do processo e o reconhecimento da participação do cliente no serviço, pode-se tratar a gestão de serviços de uma forma adequada (SANTOS; VARVAKIS, 2002).

Kotler (2000) define que "serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico". As organizações precisam estar atentas às mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas para serem competitivas. Uma das maneiras mais eficientes para a competitividade é o planejamento, fundamentado em dados reais e concretos, para a previsão de um futuro próspero para a organização. As organizações que ficarem estagnadas diante das mudanças podem chegar ao fracasso (APPIO et al., 2009).

Nesse contexto, o grande desafio organizacional é o aperfeiçoamento contínuo, ou seja, estamos sendo desafiados cotidianamente a rever nossos conceitos a respeito de qualidade dos produtos e serviços, bem como as estratégias mais apropriadas para satisfazer os clientes e o mercado. Muitas das ferramentas anteriormente exclusivas das grandes empresas têm sido aplicadas com sucesso por serviços de alimentação. Nesses serviços, a satisfação do cliente decorre desde aspectos tangíveis, englobando características físicas dos produtos, e manifestam-se no cardápio, na apresentação dos alimentos, na aparência física do restaurante e assim sucessivamente, até aspectos intangíveis, que estão relacionados às expectativas, percepções, atendimento, ambiente, entre outros (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013, p. 38). Na gestão de serviços de alimentação, o conhecimento das atividades desenvolvidas é condição fundamental para um bom gerenciamento, assim como a descrição dos cargos, delegação de tarefas e responsabilidades (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013, p. 39), devendo-se levar em consideração a preocupação com a qualidade dos alimentos, os objetivos da organização, as necessidades dos clientes e a liderança dos colaboradores (ALEVATO; ARAUJO, 2009).

Por levar em consideração o ambiente globalizado, a alta competitividade e a necessidade de adaptação e reação em face das mudanças, Vital e Floriani (2009) julgam o

planejamento estratégico como aquele que mais se aproxima das necessidades gerenciais das organizações, no momento em que atua no sentido de situar a organização no contexto do mercado a fim de prever mudanças, oportunidades e projetar um futuro.

Oriundo de aplicações bélicas, o termo "estratégia" deriva da palavra grega *strategos*, que significa estritamente general, que se referia, até a época de Napoleão, especificamente às ações feitas pelos generais de guerra que estudavam o inimigo, o ambiente em que guerreavam e as disponibilidades de navios, armas e suprimentos para os soldados. Estudavam-se também as fraquezas e forças, bem como as oportunidades e pontos de melhoria na tropa (SERRA; TORRES; TORRES, 2003; VALERIANO, 2002). Foi, entretanto, na metade dos anos 1960, que ocorreu a introdução da metodologia do planejamento estratégico mediante proposições do professor Igor Ansoff (ALDAY, 2000). Como descrito por Alday (2000), Philip Kotler propõe o seguinte conceito: "O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente". Segundo Maia (2008), o surgimento do planejamento estratégico está associado a grandes organizações que sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de gerência, visando à melhoria na qualidade da tomada de decisões que envolvem riscos de organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões e de medir os resultados.

Para Alday (2000), a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que intenciona manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao ambiente, que envolve um processo ou uma série de etapas básicas que inclui execução da análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia organizacional, implementação da estratégia e o controle estratégico. O conceito distingue-se das abordagens tradicionais por introduzir nos processos administrativos o componente de pensamento e ação, vendo a organização como um todo, sob a perspectiva de integrar as várias partes, visualizando ações ao longo prazo. A variedade de conceitos em torno do tema estratégia empresarial reflete a renovação constante neste campo de estudo e, também, a diversidade na formulação de estratégias, estruturas, culturas e sistemas organizacionais (BULGACOV et al., 2007).

O pensamento estratégico tem acompanhado a evolução do ambiente, das tecnologias e das empresas. Isso se refletiu no desenvolvimento de novos conceitos, geração de novos métodos e criação de novos postulados na estratégia e gestão das organizações ao longo dos anos.

Atualmente, são vários os fatores que fazem com que se tenha tornado imprescindível a qualquer negócio uma reflexão estratégica. O aumento da exigência dos clientes e a sua pouca fidelização, assim como o clima de desaceleração econômica, são apenas alguns exemplos (BICHO; BATISTA, 2006). Para Borges (2004), planejar é o processo de olhar a realidade e ir arrumando o caminho para que se possa chegar ao objetivo desejado. Aliado a isso, o crescente reconhecimento da importância das organizações na sociedade tem gerado novas preocupações direcionadas ao desenvolvimento de explicações e modelos teóricos coerentes a respeito das características dessas estruturas. Nesse contexto, seja com o propósito de garantir a sobrevivência no mercado ou de aperfeiçoar processos produtivos, as organizações promovem um ciclo contínuo de construção e desconstrução em suas atividades (BULGACOV et al., 2007).

Entendida como uma prática social, a estratégia evidencia as microatividades (processos) realizadas pelos indivíduos que, em constante interação e envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados na organização, permitem que ela tenha resultados (conteúdo) desejados ou não (CANHADA; BULGACOV, 2011).

O planejamento estratégico é, portanto, uma atividade apropriada para um gerenciamento focado em resultados que une a missão aos planos de ação que fazem parte do dia a dia da organização e que também serve como importante instrumento de comunicação do desempenho, tanto interna como externamente (ROSSI JR., 2004). Para Alday (2000), o planejamento estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão que contenha decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

O gerenciamento por meio de estratégias permite foco nos resultados, assertividade e velocidade das decisões, eficácia na comunicação, alinhamento organizacional, otimização da alocação de recursos e tradução das estratégias em termos operacionais. Os instrumentos ou ferramentas de análise estratégica surgiram com o objetivo de operacionalizar os modelos de análise ambiental e tornar possível a formalização de conceitos teóricos. Há alguns instrumentos de estratégia utilizados para o monitoramento do ambiente, como a matriz BCG, matriz GE, análise de cenários, análise PIMS, análise da cadeia de valor e a matriz SWOT.

2.5.1 Matriz SWOT

Ao se estudar a estratégia para um serviço, a primeira questão que deve ser formulada aos gestores refere-se ao destino da empresa, ou seja, estabelecer as metas e como serão executadas as ações para atingi-las. Uma das etapas do ciclo de planejamento estratégico é, portanto, o diagnóstico estratégico, em que se determinam os pontos fortes e fracos, além de suas oportunidades e ameaças. Por meio do diagnóstico estratégico, a organização irá obter informações norteando o seu direcionamento. O diagnóstico capta e atualiza o conhecimento do serviço em relação ao ambiente e a si próprio, almejando identificar e monitorar as variáveis que lhe afetam, antecipando-se às mudanças (FERREIRA et al., 2005). A necessidade de se diagnosticar os problemas ou deficiências é reforçada uma vez que, quando identificados, coopera para uma melhor organização do processo de gestão, controle e, principalmente, postura estratégica que decorre em maior competitividade e tomada de decisões mais acertadas frente à instabilidade ambiental (PADILHA et al., 2010).

Para essa etapa, pode-se utilizar a matriz SWOT como ferramenta. Um dos resultados da utilização desta matriz é um plano de estratégias com objetivos, qualitativos e quantitativos, a serem cumpridos (RIBEIRO, 2008). A matriz SWOT, que representa as iniciais das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), foi criada por dois professores da *Harvard Business School*: Kenneth Andrews e Roland Cristensen. É um instrumento utilizado no planejamento estratégico, que relaciona as condições externas e internas relativas à organização (SANTOS et al., 2010) e pode ser associado a uma oficina de planejamento, avaliação e reflexão de capacitação ou mesmo de consultoria.

> O método SWOT é uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, ideias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança) (Cordiolli, 2001).

Na análise interna são definidos os pontos fortes da organização, que podem ser manejados para buscar oportunidades ou para neutralizar ameaças futuras, e os pontos fracos, que fragilizam a unidade e que podem vir a ser objeto de ações estratégicas de estruturação e fortalecimento institucional. A análise é focada na unidade, no sentido de examinar os processos, capacidade e infraestruturas. A análise ambiental externa é realizada a partir da identificação de

sistemas ou grupos que influenciam a organização de forma direta ou indireta, ou que são influenciados pela mesma. Nessa fase, as mudanças e eventos futuros são analisados na busca de oportunidades e/ou ameaças à organização (CASTRO et al., 2005).

Deve-se avaliar, portanto, na análise interna, se a forma de atuação vigente traz os resultados esperados, seus pontos fortes e fracos. A definição destes pontos deve ser realizada analisando-se: as capacidades da empresa (o que ela realmente faz bem), os diferenciais (recursos, serviços, distribuição, *marketing*, tecnologia), os produtos (lançamentos, embalagem, prazo de entrega, preço, promoção), os funcionários e a força de venda (treinamento, remuneração, quantidade, desenvolvimento e controle dos planos de trabalho, metas, critérios de avaliação e recompensa, rotatividade, plano de cargos e salários, clima organizacional), a situação financeira (controles, fluxo de caixa, reserva de caixa, lucratividade, cobrança, inadimplência, orçamento, etc.), o estoque (tamanho, forma de armazenamento, instalações físicas, custo), o atendimento ao cliente (canais de comunicação, tempo de atendimento, reclamações), os custos (controle de custos), o processo produtivo (capacidade instalada, índice de produtividade, equipamentos, instalações e qualidade) e outros itens específicos de cada empresa. As fraquezas devem ser neutralizadas e, ao mesmo tempo, as potencialidades exploradas (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Para Santos et al. (2010), um dos objetivos da análise SWOT configura-se em desenhar a matriz estratégica de modo que o objeto estudado possa ampliar suas vantagens competitivas, observando suas forças e oportunidades. Adicionalmente, pode-se analisar, na junção das fraquezas e ameaças, oportunidades de melhoria das ações estratégicas ou até mesmo mudar o rumo do negócio. Assim, é um procedimento que pode contribuir positivamente com as organizações para avaliar estrategicamente as vantagens e desvantagens. A análise SWOT resume-se em destacar os pontos fracos em áreas onde existem riscos, e os pontos fortes, em áreas onde se identificam oportunidades para que então sejam trabalhados (OESTREICHER; SANTO; REYES JUNIOR, 2010).

A análise SWOT fornece, conforme Machado (2005), uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite eliminar pontos fracos nas áreas nas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis; compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes; corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra

oportunidades potenciais; e monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes, a fim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

A matriz SWOT (Figura 2) sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente, construída sobre os pontos fortes da empresa, e à minimização das ameaças, bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa (BICHO; BATISTA, 2006).

		Análise Interna	
		S (*Strenghs*) Pontos Fortes	**W** (*Weaknesses*) Pontos fracos
Análise Externa	**O** (*Oportunities*) Oportunidades	**SO** (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	**WO** (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (*Threats*) Ameaças	**ST** (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	**WT** (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 2 - A matriz SWOT.
Fonte: Vieira et al. (2010)

A capacidade de planejamento na hora de estabelecer e dar continuidade a um empreendimento torna-se fundamental para o alcance dos objetivos desejados. A redução dos custos, qualidade dos produtos e do atendimento, espaço físico que proporcione conforto e bem-estar aos clientes já não são elementos suficientes para garantir o sucesso do negócio. A elaboração de um planejamento estratégico organizacional que considere as mudanças e a dinâmica do ambiente é essencial para a construção da base do negócio, cujos gestores são os responsáveis por estabelecer as estratégias que criarão novas conquistas no mercado (OESTREICHER; SANTO; REYES JUNIOR, 2010).

A análise SWOT é de grande importância para se iniciar um projeto e, principalmente, para criar ações estratégicas em momentos de incerteza, uma vez que permite conhecer os fatores favoráveis e desfavoráveis que o mercado apresenta, além de situar a organização dentro do seu

real contexto. É uma forma muito difundida e usada nas empresas para fazer diagnóstico de ações estratégicas (MATIAS et al., 2013), mas também em outras áreas, que seguem com exemplos de estudos: ciência da computação, podendo exemplificar com o artigo "Análise SWOT dos serviços prestados pelos sites de governo eletrônico no Brasil" (DAMIAN; SANTAREM; MERLO, 2014); ciência do comportamento social, "Determinar Prós e contras de Franchising usando Análise SWOT" (SALAR; SALAR, 2014); estudos de áreas rurais e de ecossistemas, "Problemas e Entraves na Gestão SHSS em áreas rurais da Tailândia com base na análise SWOT" (IEMSOMBOON; TANGTHAM, 2014) e "Análise de áreas protegidas de conservação em serviços ecossistêmicos baseada estratégia SWOT" (SCOLOZZI et al., 2014).

Entretanto, não foram encontrados estudos utilizando a matriz SWOT em serviços de alimentação situados em universidades. Apesar disso, essa ferramenta pode ser amplamente utilizada em projetos e atividades que necessitam de um diagnóstico sobre o panorama interno e externo à atividade, inclusive na área da Nutrição. Oportunidades e ameaças estão relacionadas com o ambiente externo e constituem condições que influenciam o desenvolvimento e prática da política de Nutrição, incluindo a consciência das partes interessadas, a política ambiental, recursos financeiros, treinamento de pessoal, tensão entre a aplicação da política e o interesse das partes envolvidas e, sobretudo, no caso deste trabalho, o nível de compromisso dos serviços de alimentação e da administração da UFRJ.

2.5.1.1 Análise do ambiente interno – Forças e Fraquezas

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes e pontos fracos caracterizadores da organização num determinado momento (BICHO; BATISTA, 2006). O ambiente interno de um serviço é formado pelo conjunto de recursos físicos, humanos e financeiros, entre outros, sobre os quais é possível exercer controle, pois resultam das estratégias definidas pelos gestores (FARIA, 2010).

O ambiente interno deve ser monitorizado permanentemente. A identificação das forças e das fraquezas é oportuna para os aspectos mais diretamente relacionados com os fatores críticos de sucesso da organização. É também crucial registrar que a consideração de uma determinada característica como força ou fraqueza é relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da

concorrência e do comportamento. A correta listagem das forças e fraquezas permite a organização de elementos essenciais no que se refere à orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior proveito possível das forças e a minorar ao máximo as fraquezas (BICHO; BATISTA, 2006).

Nesse ambiente é possível identificar, portanto, os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e os pontos fracos, que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com os mesmos pontos dos seus concorrentes atuais ou em potencial (FARIA, 2010). O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que é o resultado de estratégias de atuação definidas pelos gestores.

2.5.1.2 Análise do ambiente externo – Oportunidades e Ameaças

O objetivo nesta parte da análise é identificar as principais oportunidades e ameaças que, em um determinado momento, colocam-se perante a organização e que estão associadas à necessidade dos gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto na organização (BICHO; BATISTA, 2006).

O ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização, mas que, de alguma forma, exercem influência sobre ela. Este é um ambiente sobre o qual não há controle, mas que deve ser monitorado continuamente, pois constitui base fundamental para o planejamento estratégico. A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macroambientais (questões demográficas, políticas, econômicas, tecnológicas, etc.) e fatores microambientais (consumidores, parceiros, fornecedores, etc.) que devem ser constantemente acompanhados, antes e após o delineamento das estratégias da empresa (FARIA, 2010).

Desta forma, por meio de tal acompanhamento é possível identificar em tempo hábil as oportunidades e as ameaças que se apresentam, pois, considerando que os fatores externos influenciam de forma homogênea todas as empresas que atuam em um mesmo mercado-alvo, apenas aquelas que conseguirem identificar as mudanças e tiverem agilidade para se adaptar é que conseguirão tirar melhor proveito das oportunidades e que menos danos sofrerão com as ameaças (FARIA, 2010). Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas. A organização que percebe a mudança no ambiente externo possui

agilidade para se adaptar, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é fundamental (BICHO; BATISTA, 2006).

Após a conclusão das análises para construção da matriz SWOT, deve-se considerar a integração dos elementos obtidos no ambiente interno e externo, de forma que o diagnóstico resultante seja confiável, com o objetivo de construir uma fonte de informação e de suporte para tomada de decisões (VANA; MONTEIRO; VOLOCH, 2006).

3 JUSTIFICATIVA

O sistema de alimentação da UFRJ propõe a oferta de uma alimentação de qualidade, porém, sabe-se que a universidade não tem como atingir com os restaurantes universitários a totalidade da comunidade que frequenta o *campus*, necessitando dos serviços de apoio fornecidos pelos serviços de alimentação permissionários. Coloca-se em foco, entretanto, se esses serviços atendem proposições primordiais do ponto de vista de uma alimentação segura. Assim, surgem as indagações sobre como fazer para que os serviços de alimentação permissionários possam integrar e atender às proposições da Política de Alimentação proposta pelo Plano Diretor da UFRJ 2020 e de como é a real situação de funcionamento dos mesmos.

Além das informações sobre o funcionamento dos serviços de alimentação permissionários instalados na cidade universitária, conhecer os determinantes de escolha e expectativas dos consumidores, bem como o perfil dos gestores desses serviços são pontos primordiais para que possa ser estabelecido um sistema de regulamentação e controle desses serviços por parte da administração da UFRJ. A sistematização de dados poderá contribuir, futuramente, na proposição de diretrizes para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Espera-se, com isso, cooperar para o aperfeiçoamento e a inserção dos serviços de alimentação permissionários no eixo do sistema de alimentação proposto, permitindo que exista a oferta, no *campus*, de uma alimentação saudável e segura, ampliando as possibilidades de escolha no contexto de saúde dos consumidores. A aplicação de uma ferramenta que possibilite um diagnóstico estratégico para avaliação de serviços de alimentação permissionários localizados em universidades públicas confere importância ao presente trabalho, uma vez que é reconhecida a necessidade e dependência por parte das universidades desses serviços para suporte à comunidade acadêmica.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar estrategicamente as condições de organização e funcionamento dos serviços de alimentação permissionários do Centro de Ciências da Saúde do *campus* da Cidade Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro a partir dos princípios estabelecidos na Política de Alimentação do "Plano Diretor UFRJ 2020".

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar as condições físicas, organizacionais e funcionais dos serviços de alimentação permissionários.
- Caracterizar o perfil sociodemográfico e de formação gerencial dos gestores dos serviços de alimentação permissionários.
- Avaliar, sob a ótica dos consumidores, o serviço prestado pelos serviços de alimentação permissionários.
- Identificar os fatores limitadores e facilitadores para a inserção dos serviços de alimentação permissionários na Política de Alimentação do "Plano Diretor UFRJ 2020".
- Aplicar a matriz SWOT como ferramenta de análise estratégica dos serviços de alimentação permissionários.

5 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa é um estudo de caso desenvolvido junto aos serviços de alimentação permissionários localizados no CCS no *campus* da Ilha do Fundão da UFRJ. Utilizou-se a matriz SWOT para a realização da análise estratégica desses serviços.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é o método escolhido ao examinarem-se acontecimentos contemporâneos e, possui a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. As várias formas de coleta de dados são uma das características do estudo de caso.

Para a coleta de dados desta pesquisa foram utilizados métodos de abordagem quantitativa, que segundo Codato e Nakama (2006), permitem avaliar a importância, gravidade, risco e tendência de agravos e ameaças.

Este estudo se desenvolveu em três eixos: análise direta dos serviços de alimentação permissionários; coleta de dados com as instâncias superiores da universidade responsáveis pela gestão de áreas do *campus;* e contato com os consumidores dos serviços avaliados. Estas etapas ocorreram pontualmente, obedecendo a uma organização para a obtenção das informações, porém, sem impedimentos ao pesquisador retornar a qualquer etapa anterior se fosse pertinente e necessário. Para a coleta dos dados foram utilizadas diferentes abordagens metodológicas (explicitadas nos itens seguintes) que podem ser visualizadas na figura 3. A coleta dos dados de dos eixos ocorreu no período de julho de 2011 a janeiro de 2013.

Os participantes do estudo foram:

1- Os gestores dos serviços de alimentação (bares, restaurantes, lanchonetes e outros similares) que possuíam autorização ou licença de funcionamento localizados no CCS no *campus* da cidade universitária, intitulados como permissionários.
2- O funcionário designado pela decania do CCS para realizar o controle e a elaboração dos contratos com os gestores dos serviços de alimentação permissionários.
3- A Comissão de Avaliação das Ocupações dos Espaços da UFRJ.

4- Os consumidores que realizavam ao menos uma compra semanal de produtos vendidos nos serviços de alimentação permissionários descritos anteriormente.

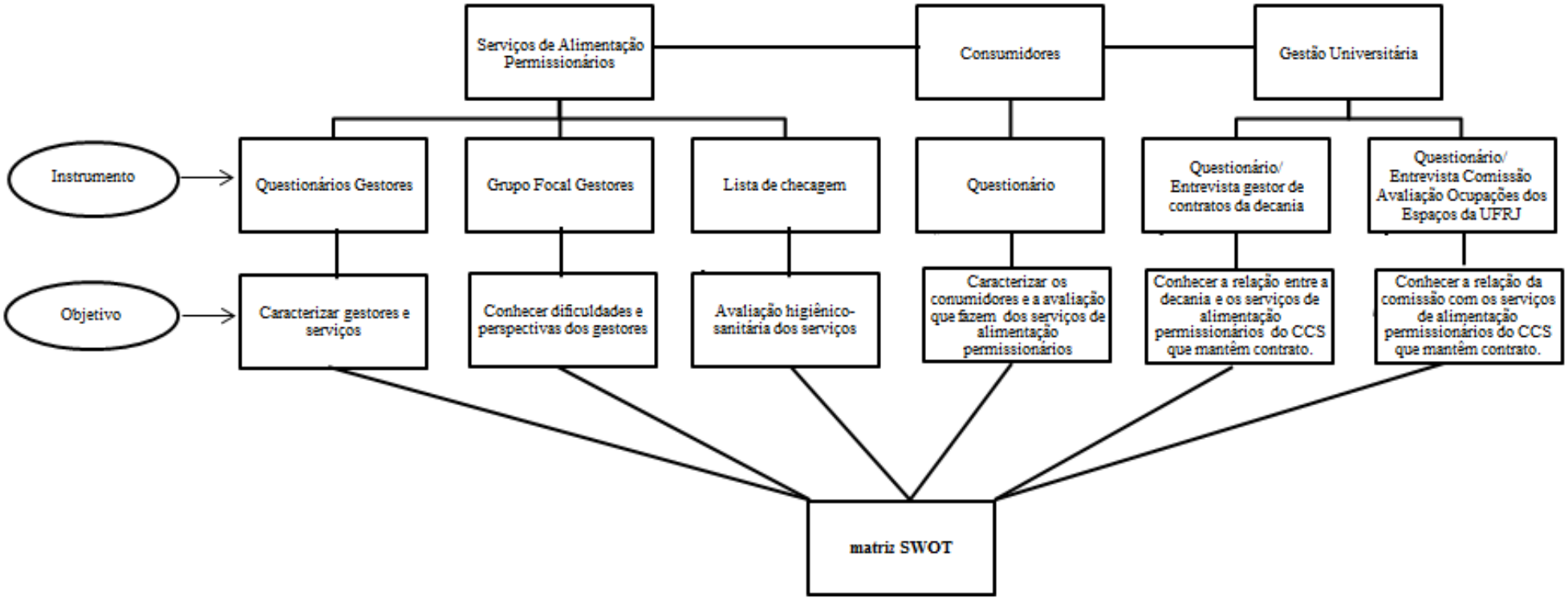

Figura 3 - Fontes de dados.

5.1 ETAPA 1 - SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS

Os serviços regularizados junto à administração do CCS totalizaram 19 estabelecimentos. No primeiro momento, os gestores foram contatados individualmente, para os devidos esclarecimentos sobre o estudo e realização do convite de participação da pesquisa. Após o contato inicial, cinco gestores recusaram-se a participar, restando uma amostra de 14 gestores (correspondente a 74% dos estabelecimentos).

5.1.1 **Gestores dos serviços de alimentação permissionários**

A coleta dos dados nesta etapa foi realizada por meio de formulários, que consistiam em um conjunto de questões formuladas oralmente pelo pesquisador e anotadas durante uma entrevista. Para Carnevalli e Miguel (2001), pode-se concluir que o formulário é um questionário usado para realizar a entrevista pessoal, que possui como vantagens a rapidez na obtenção dos dados e a possibilidade de esclarecer eventuais dúvidas dos entrevistados, maximizando a garantia de obter a totalidade do número de respostas esperadas.

O instrumento desenvolvido para o conhecimento do perfil dos gestores dos serviços de alimentação era composto por 32 questões abertas e quatro questões fechadas. O pré-teste deste instrumento foi realizado junto a um gestor de outro centro acadêmico e, após a aplicação, o mesmo foi reformulado a fim de corrigir qualquer dúvida surgida por parte do gestor em responder às questões formuladas. Seguido dos ajustes necessários, o formulário com 36 questões (Apêndice A) foi aplicado. Esta etapa objetivou abordar elementos para caracterização dos permissionários, relação entre o serviço avaliado e a universidade, tempo de permanência do serviço na universidade, informações do contrato, características dos funcionários, produtos vendidos e tipo de produção, estrutura e controle financeiro do serviço e conhecimentos sobre a importância do serviço prestado. O formulário foi aplicado aos gestores dos serviços pela pesquisadora, por meio de entrevista pessoal, com duração média de 30 minutos. A aplicação dos formulários ocorreu no próprio serviço de alimentação de cada gestor.

5.1.2 **Grupo focal**

Para aprofundamento de determinada questões foi adotada a técnica do grupo focal, uma vez que permite ao investigador reunir, num mesmo local e período, pessoas que compõem o público-alvo de investigações, permitindo a coleta de informações sobre um tema definido. (CRUZ NETO; MOREIRA; SUCENA, 2002). A essência do grupo focal consiste justamente na interação entre os participantes e o pesquisador, que busca colher informações a partir da discussão focada em tópicos específicos e diretivos (LERVOLINO; PELICIONI, 2001). Desse modo, o grupo focal é uma técnica para a exploração de um tema pouco conhecido, visando ao delineamento de pesquisas futuras e à produção de sentido e significados sobre determinado assunto (SILVA; ASSIS, 2010).

A formação do grupo focal é intencional e pretende-se que haja, pelo menos, um ponto de semelhança entre os participantes (RESSEL et al., 2008). No caso deste estudo, os participantes foram os gestores dos serviços de alimentação permissionários. O número de participantes desta etapa foi de 14 gestores, seguindo a orientação de estudos acerca do grupo focal, que referem de seis a 15 pessoas como um módulo recomendável (SILVA; ASSIS, 2010; RESSEL et al., 2008; ASCHIDAMINI; SAUPE, 2004).

Os participantes foram reunidos no dia previamente combinado, por meio de contato pessoal e registrado em convites individuais. O encontro ocorreu na sala de reuniões da decania do CCS. O grupo focal contou com o moderador, que buscou facilitar as discussões, encorajando os depoimentos e tendo o cuidado de viabilizar a participação de todos nas falas, e de dois observadores, para captarem a reação dos participantes. O moderador conduziu a discussão do tema pelo grupo com base em um roteiro semiestruturado (Apêndice B), contendo os pontos específicos a serem tratados. Foi realizada uma sessão cujo temário consistiu dos seguintes aspectos: a relação contratual dos permissionários com a universidade, a fim de identificar os fatores positivos e negativos deste modelo; facilidades e dificuldades organizacionais dos serviços, para compreensão do funcionamento físico-organizacional e das relações com a universidade contratante destes serviços; grau de conhecimento e perspectivas dos gestores com relação ao Sistema de Alimentação da Universidade, possibilitando captar o interesse dos gestores destes serviços em atenderem as diretrizes da Política de Alimentação.

Para a condução do grupo focal e cumprimento do anonimato garantido aos sujeitos do estudo, os participantes foram identificados com números e orientados a comunicarem-se por eles durante a dinâmica. O grupo focal teve duração aproximada de duas horas. Os dados foram coletados e as informações gravadas com autorização prévia dos participantes. Posteriormente, o conteúdo das discussões foi transcrito e, para a análise, realizou-se uma leitura exaustiva dos depoimentos, seguida da indexação, ordenação e categorização dos dados a partir do destaque de temas recorrentes. O texto resultado da transcrição foi validado em um segundo encontro, em dia e local acordados previamente, por meio da leitura do mesmo para os gestores. Após todos estarem de acordo com o texto apresentado, foi-lhes entregue um termo de concordância para a assinatura da aprovação desta etapa do trabalho.

5.1.3 **Avaliação higiênico-sanitária**

Para avaliação das condições higiênico-sanitárias dos serviços de alimentação permissionários foi elaborada uma lista de checagem (Apêndice C) contendo 87 itens de verificação, distribuídos nas 12 seções seguintes: edificações, instalações, equipamentos, móveis e utensílios; manipuladores; higienização de instalações, equipamentos, móveis e utensílios; controle integrado de vetores e pragas urbanas; abastecimento de água; gestão de resíduos; matérias-primas, ingredientes e embalagens; preparação do alimento; armazenamento e transporte do alimento preparado; exposição ao consumo do alimento preparado; documentação e registro; responsabilidade. Essa técnica de avaliação foi escolhida devido à sua reprodutibilidade, custo-eficácia e praticidade (VEIROS et al., 2007), além de possibilitar a utilização simplificada de uma base técnica e jurídica nesta pesquisa, a RDC nº 216 da Anvisa.

As opções de respostas para o preenchimento do instrumento foram: “Sim” (quando o estabelecimento atendia plenamente o requisito avaliado), “Não” (quando o estabelecimento não atendia plenamente o requisito avaliado) e “Não Aplicável” (devido à natureza do estabelecimento).

O pré-teste do instrumento foi realizado junto a um serviço de alimentação, com características similares às da amostra, com o objetivo de testar a compreensão dos tópicos a serem assinalados e aplicabilidade com relação ao tempo de preenchimento do instrumento pelo responsável pela aplicação. Os dados do pré-teste não foram incluídos nos resultados do estudo.

A lista de checagem foi preenchida pelo pesquisador e por duas alunas de iniciação científica, devidamente treinadas, por meio da observação direta do local, com acompanhamento de um funcionário do estabelecimento. Com base em pontos de cortes foi estipulada uma avaliação que alocava, conforme sugerido por Saccol et al. (2013), os estabelecimentos em: grupo 1, quando o percentual de conformidade foi de ≥ 76%; grupo 2, de 51 a 75%; e grupo 3, ≤ 50%. Frequências absolutas e relativas foram utilizadas para os dados de caráter qualitativo, e para a análise das variáveis quantitativas foram adotadas medidas de tendência central e de dispersão.

5.2 ETAPA 2 - CONSUMIDORES

Nesta etapa, pretendeu-se obter maior compreensão do comportamento do consumidor e a avaliação destes sobre os serviços de alimentação permissionários. Foi estabelecida uma amostra não probabilística, por conveniência, composta por 300 consumidores que realizavam ao menos uma compra semanal nos serviços. A abordagem aos consumidores foi realizada nos locais de realização das refeições. No primeiro contato, era questionada a presença do hábito em consumir alimentos ao menos uma vez por semana nos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ. Caso a resposta fosse positiva, o pesquisador explicava o objetivo da pesquisa e o consumidor era convidado a participar. Essa abordagem foi realizada até que se completasse o número inicial estabelecido da amostra de consumidores. A amostra foi composta por funcionários técnico-administrativos, discentes e docentes. Para obtenção dos dados, utilizou-se um questionário autopreenchido composto por 31 questões (Apêndice D), que abordavam: características demográficas, frequência de compra, produtos consumidos, serviços frequentados, determinantes de escolha dos serviços de alimentação e opinião e sugestão sobre a qualidade dos serviços. A aplicação do questionário ocorreu no horário entre às 11h e 15h, nas praças de alimentação, objetivando captar os consumidores nos próprios locais onde realizavam as refeições. Foram disponibilizadas pranchetas e canetas aos participantes.

5.3 ETAPA 3 – GESTÃO UNVERSITÁRIA

Os membros da universidade responsáveis pela supervisão e estabelecimento dos contratos com os serviços instalados dentro do *campus* foram inseridos na pesquisa. A

administração dos serviços permissionários na UFRJ, dentre eles os de alimentação, está sob a responsabilidade de uma comissão intitulada "Comissão de Avaliação das Ocupações dos Espaços da UFRJ", ligada à pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Tal comissão foi nomeada pelo reitor da época, por meio da Portaria nº 3220, de 10 de dezembro de 2007, com a finalidade de levantar a relação de todos os serviços permissionários, objetivando a regularização de todos. O primeiro contato com a comissão ocorreu por meio de mensagem eletrônica, no qual foi exposta a pesquisa e solicitada a possibilidade de realização de entrevista junto aos membros da comissão. Após o retorno, o presidente da comissão disponibilizou data e hora para esta etapa. O local de entrevista foi a sala de trabalho do presidente da comissão, que se situa no prédio da reitoria no *campus* do fundão. Esta comissão, no momento da coleta dos dados, era formada por um presidente e mais quatro membros, todos técnico-administrativos da universidade. Após esta etapa, foi realizado o contato com o funcionário da decania responsável pelos contratos dos serviços de alimentação situados no CCS. Esse contato se deu por intermédio da secretaria da decana. A aplicação do instrumento junto ao funcionário da decania ocorreu em data, hora e local previamente acertados.

Portanto, para entendimento da relação entre a universidade e os serviços, foram realizadas duas entrevistas com as instâncias superiores responsáveis: a primeira, baseada em um formulário com 19 questões (Apêndice E), aplicado à "Comissão de Avaliação das Ocupações dos Espaços da UFRJ"; a segunda, baseada em um questionário com 26 questões (Apêndice F), aplicado ao assessor da decania do CCS, responsável pela elaboração dos contratos dos permissionários instalados no respectivo centro. Esses dois informes diferenciados foram construídos diante da característica de cada entrevistado, sendo algumas questões comuns nos dois instrumentos. No caso da "Comissão de Avaliação das Ocupações dos Espaços da UFRJ", as questões abordaram o histórico dos permissionários na universidade, o papel desta comissão, requisitos de autorização de funcionamento no *campus* como um todo, contrato, relação com os permissionários e avaliações na prestação dos serviços permissionários. Com relação ao questionário aplicado ao funcionário da decania do centro, as questões abordaram o número de permissionários existentes no CCS, contrato, taxas cobradas, relacionamento com os permissionários e possíveis incentivos da decania junto aos permissionários.

Nesta etapa, buscou-se conhecer como eram realizadas as autorizações para instalação de estabelecimentos na universidade, o grau de conhecimento sobre os contratos em vigor, a

existência de algum diferencial com relação à supervisão e controle dos serviços prestados e o grau de ingerência da administração da universidade sobre o processo de prestação dos serviços de alimentação no *campus*.

5.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT

A aplicação da matriz SWOT destinou-se à avaliação de dois cenários: ambiente interno, destacando-se pontos fortes e fracos, e ambiente externo, com as ameaças e oportunidades. Para alimentar os quadrantes da matriz SWOT foram incorporados os dados obtidos nas etapas descritas anteriormente. A matriz SWOT foi construída a partir de uma tabela de dupla entrada (2 x 2) e as informações relativas aos ambientes interno e externo cruzadas (Quadro 1).

Quadro 1 - Matriz SWOT e seus quadrantes de posicionamento segundo Chiavenato e Sapiro (2003).

OPÇÕES DE POSICIONAMENTOS		**Ambiente Externo**	
		Oportunidades	**Ameaças**
Ambiente Interno	**Pontos Fortes**	**Política de ação ofensiva ou Aproveitamento:** ***área de domínio da empresa***	**Política de ação defensiva ou Enfrentamento:** ***área de risco enfrentável***
	Pontos Fracos	**Política de manutenção ou Melhoria:** ***área de aproveitamento potencial***	**Política de saída ou Desativação:** ***área de risco acentuado***

No cruzamento entre os eixos, a associação entre os fatores foi realizada com base em parâmetros (Quadro 2) que permitiam destacar se as relações estabelecidas tinham nenhuma, baixa ou alta relação.

Quadro 2 - Parâmetros adotados para avaliação de relação entre fatores.

Valores	**Parâmetro**
0	Nenhuma relação
1	Baixa relação
2	Alta relação

Segundo Fernandes (2012), o primeiro passo para a pontuação é utilizar uma pergunta adequada que coloque o elemento do ambiente interno frente aos elementos do ambiente externo. As questões efetuadas para estabelecimento das relações tinham o objetivo de observar os serviços avaliados no cenário em que se encontravam. Para o cruzamento entre os eixos foram aplicadas as seguintes questões:

- Qual a relação entre a Força X e a Oportunidade X?
- Qual a relação entre Força X e a Ameaça X?
- Qual a relação entre a Fraqueza X e a Oportunidade X?
- Qual a relação entre a Fraqueza X e a Ameaça X?

A partir do estabelecimento das relações, pôde-se detectar a localização situacional dos serviços avaliados nos quadrantes da matriz SWOT. A utilização desse instrumento serviu como base para o exame estratégico da situação dos serviços de alimentação permissionários, evidenciando os diversos pontos a serem trabalhados e utilizados, visando à inserção desses serviços dentro do contexto da "Política de Alimentação" do Plano Diretor da UFRJ 2020.

A presente pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (HUCFF) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, de acordo com o protocolo de nº 062/11, em 07 de julho de 2011 (Anexo A). O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi entregue a todos os participantes (Anexo B).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 PERFIL DOS GESTORES E CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS

Na delimitação das características dos gestores, verificou-se um quadro gerencial composto, em sua maioria, pelo sexo masculino (73%), com o ensino médio completo (43%) (Figura 4).

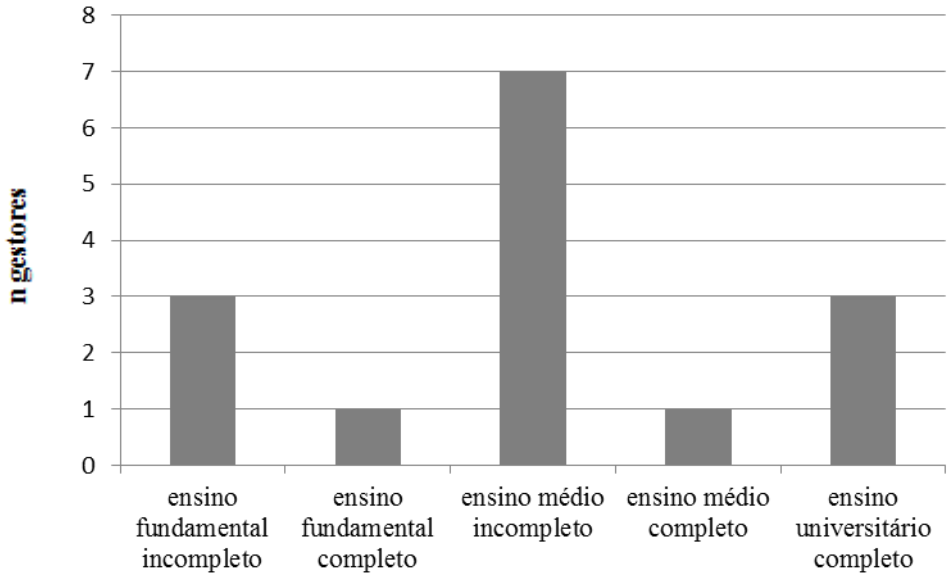

Figura 4 - Grau de instrução dos gestores dos serviços de alimentação permissionários localizados no CCS/UFRJ.

Destaca-se que três dos gestores não tinham o ensino fundamental completo. Essa baixa qualificação pode ser decorrente da pouca concorrência dos serviços avaliados, uma vez que os espaços disponíveis para locação dentro da universidade se mantêm, ao contrário da acirrada competição observada no mercado de trabalho que, atualmente, torna mais explícita e urgente a qualificação profissional. O grau de escolaridade e a capacitação gerencial podem não estar diretamente relacionados a esses gestores, mas, segundo Cardoso (2009), o nível de escolaridade é um dos fatores sociais que influenciam a percepção dos gestores sobre o conjunto de competências praticado. Como citado por Barros et al. (2011), nem sempre os profissionais que

ocupam uma posição de comando são aqueles que possuem maior capacitação específica, o que pode explicar, em parte, algumas dificuldades enfrentadas no exercício do cargo.

A caracterização dos gestores dos serviços de alimentação permissionários se faz necessária, uma vez que, como descrito por Malaquias e Albertin (2001), na dinâmica organizacional dos serviços de alimentação, o gestor é um importante personagem para assegurar um funcionamento adequado e harmônico e, para tanto, existem dois aspectos importantes a serem considerados: o perfil e a identificação das competências, mais especificamente, aquelas voltadas à prestação de serviço em alimentação.

Com relação à tipologia dos serviços de alimentação avaliados, a maioria está na forma de quiosques, seguida de restaurantes e lojas de doces (Figura 5). A maior presença de quiosques pode ser decorrente da oferta de espaço externo ao CCS ser maior do que a do interno, onde se encontra a praça de alimentação, composta pelos restaurantes e lojas de doces.

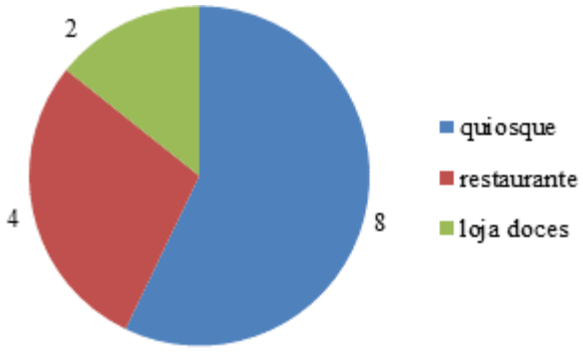

Figura 5 – Tipologia dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ.

O tempo de permanência desses serviços variou entre oito meses e 18 anos, com média de sete anos (Figura 6). Esse quadro mostra uma maior sobrevivência desses serviços quando comparados aos que se situam fora do *campus* universitário. Segundo estimativas da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel-SP), de cada 100 estabelecimentos montados em São Paulo, 35 fecham as portas em um ano e apenas três sobrevivem mais de 10 anos (ABRASEL, 2012).

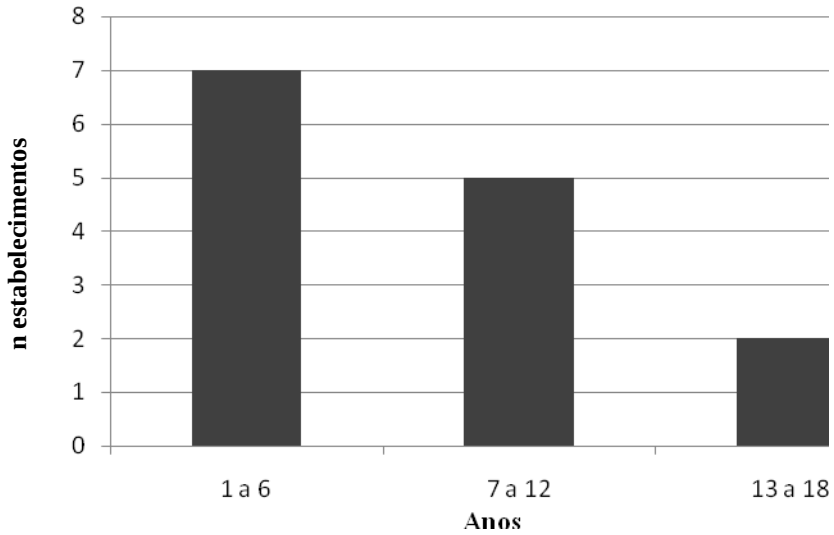

Figura 6 - Tempo de permanência dos serviços de alimentação permissionários no CCS/UFRJ.

Com relação ao quadro de pessoal, verificou-se que excluindo-se o gestor, o número de funcionários variava de zero a 15 (Figura 7), sendo que 60% dos serviços mantinham quadro com número igual ou inferior a cinco funcionários. Esta variação evidenciou a diferença entre os serviços, que vão desde pequenos quiosques até um restaurante de maior porte. O recrutamento desses funcionários era realizado, em sua totalidade, por meio de indicações, sem qualquer outro tipo de processo seletivo. Ao contrário do relatado por Cavalli e Salay (2007), em que as empresas de serviços de alimentação de Campinas e Porto Alegre empregam critérios como apresentação pessoal e escolaridade para contratação de funcionários. Com exceção de apenas um serviço avaliado, no qual os funcionários recebem pagamento quinzenal, nos outros estabelecimentos, o contrato de trabalho estabelecido é por meio de carteira assinada, com pagamento mensal.

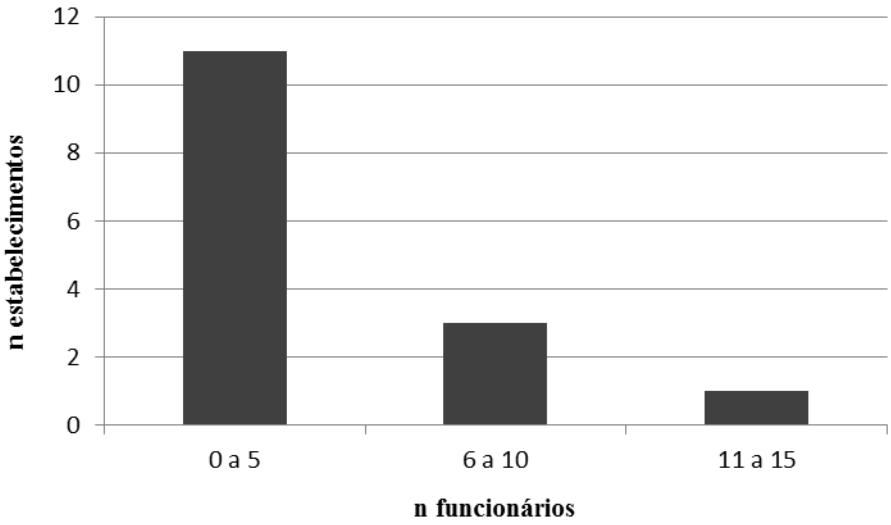

Figura 7 - Número de funcionários nos serviços de alimentação permissionários localizados no CCS/UFRJ.

Os gestores dos serviços são os responsáveis por transferir todas as tarefas dos cargos aos funcionários, assim como pela supervisão desses funcionários, não havendo qualquer tipo de treinamento anterior à contratação ou durante o exercício da função. A aprendizagem da função a ser exercida ocorre, portanto, durante a rotina de trabalho no próprio serviço. Saccol et al. (2006) relataram que treinamentos teórico-práticos são necessários para capacitação dos funcionários, permitindo o desenvolvimento de habilidades e de atividades específicas na área de alimentos. Para Kraemer e Aguiar (2009), os empregadores não apreenderam o prejuízo que impuseram ao aumento da produtividade e à qualidade ao postergarem o investimento em treinamento no ambiente de trabalho e o consequente ganho que poderiam usufruir com trabalhadores melhor qualificados.

Conforme descrito por Aguiar, Valente e Fonseca (2010), é senso comum que o setor de serviços de alimentação apresente problemas de gestão de recursos humanos. Geralmente, as dificuldades dos trabalhadores na aprendizagem de rotinas relacionadas à manipulação de alimentos, padronização dos processos de higiene e interesse no desenvolvimento profissional são atribuídas à baixa ou deficiente escolaridade.

A relação com os funcionários foi descrita como problemática por 46% dos gestores entrevistados e as queixas mais citadas foram: atrasos, uso incorreto de uniformes, uso de esmaltes nas unhas, dificuldades na assimilação de funções e o absenteísmo. A alta incidência de

absenteísmo e rotatividade nos serviços de alimentação pode ocasionar um decréscimo na qualidade e segurança do alimento servido, bem como redução do rendimento da empresa por perdas de clientes e sobrecarga de trabalho para os outros operadores (CAVALLI; SALAY, 2007). A atenção sobre as condições do ambiente, as exigências da atividade, as características do serviço e a organização do trabalho são desafios importantes à gestão, de forma a evitar as insatisfações que motivam grande parte dos problemas de ausência e rotatividade registrados neste segmento profissional (ALEVATO; ARAÚJO, 2009). Possivelmente, as competências dos funcionários dos serviços estudados ficam submersas na intensidade de atividades a serem desenvolvidas e estes não conseguem identificar, nem reconhecer, as habilidades que possuem, agravando-a problemática com os gestores.

O tempo médio de trabalho dos gestores foi de 10 horas por dia, caracterizando uma carga horária excessiva, que pode influenciar negativamente no trabalho. A jornada de trabalho prolongada pode estar relacionada ao fato de que apenas quatro gestores possuíam um funcionário no cargo de gerente, diminuindo, assim, a sobrecarga de trabalho e o tempo despendido na gerência do serviço. A atuação do gerente é importante, uma vez que ele estabelece contato direto com o cliente, atendendo às suas necessidades. O gerente deve ter visão estratégica que possibilite abertura a mudanças, câmbio de planos táticos para aproveitar oportunidades e atenção ao mercado, centrado nas necessidades dos clientes e orientado a resultados (XAVIER; DORNELAS, 2006). Somado à ausência do gerente, apenas um gestor relatou utilizar algum tipo de sistema informatizado no serviço, sendo este somente para emissão de notas fiscais. As justificativas para a inexistência de sistemas nos serviços são a dificuldade de manuseio do computador e a falta de espaço físico. A carga horária elevada dos gestores pode, portanto, estar diretamente relacionada ao quadro de funcionários e ao sistema de operação da parte administrativa do serviço, que, como apontado, ainda são obsoletos.

Estudo realizado por Barros et al. (2011), com gerentes de unidades produtoras de refeições comerciais, evidenciou um sentimento de cansaço por parte dos gerentes, que poderia estar relacionado à jornada de trabalho diária, que também obteve média de 10 horas. Mota, Tanure e Carvalho Neto (2008), em pesquisa sobre estresse no trabalho, desenvolvida junto a executivos de empresas, observaram que o uso do tempo é fonte de tensão e, como destacado por Rotenberg (2004), é uma faceta das características do trabalho que merece atenção no campo da saúde pública, pois, além da fadiga, resultado evidente do trabalho excessivo, acidentes e

ferimentos, problemas psicológicos, estilos de vida pouco saudáveis, assim como o maior risco de desenvolvimento de hipertensão arterial e doenças cardiovasculares são efeitos negativos já associados. O bem-estar, especialmente as experiências positivas do trabalhador, tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização, tornando-se relevante conhecer as práticas, ações ou características da organização que podem influenciar positivamente a sensação de conforto no trabalho (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Para Malaquias e Albertin (2011), é necessário que as organizações tenham ferramentas para o controle gerencial das tarefas exercidas pelos funcionários, dos resultados alcançados pela empresa e do cumprimento de procedimentos previamente estabelecidos. A adoção de sistemas computadorizados, mesmo que simples, torna a formalização dos processos do serviço mais viável e fácil. A sobrevivência das empresas está relacionada à sua capacidade de captar, absorver e responder às demandas requeridas pelo ambiente. Segundo Junior, Freitas e Luciano (2005), pequenas empresas, geralmente, possuem carência de recursos e encontram dificuldades de sobrevivência nos mercados. Nesse turbulento contexto, a utilização de tecnologias assume importância vital, apresentando-se como um instrumento capaz de propiciar a competitividade necessária à sobrevivência e ao crescimento. A administração dos recursos materiais, humanos e financeiros pode ser realizada com mais rapidez e precisão à medida que o serviço se torna informatizado.

Nos serviços avaliados, o fluxo de caixa é realizado por 80% dos gestores com base em livro caixa ou até mesmo em cadernos comuns, sendo que um deles não realiza esse controle de nenhuma forma. O acompanhamento do fluxo de caixa constitui um instrumento essencial para que o serviço possa ter agilidade e segurança nas atividades financeiras. Entende-se como fluxo caixa o registro e controle sobre a movimentação financeira de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo, desempenhando importante papel no planejamento financeiro das empresas (SILVA; FERREIRA, 2007).

A inspeção do estoque, segundo os gestores, é efetuada apenas visualmente, de modo não sistemático e, quando identificada a necessidade de compras, estas são efetuadas imediatamente, o que ocorre quase que diariamente. Essa gestão está em descordo com o conceito de administração de materiais, que objetiva otimização de atendimento, trabalhando com

níveis operacionais de estoque (estoque mínimo, médio e máximo) e minimização de custos com aquisição ou compra, manutenção e reposição dos materiais (BERNDT et al., 1997). O estoque mínimo, que é a menor quantidade de material que deverá existir em estoque para prevenir qualquer eventualidade ou situação de emergência, é a realidade dos serviços de alimentação permissionários do CCS, que se justifica diante do espaço físico limitado.

Independente do tempo de permanência do serviço na universidade, os gestores relataram possuir boa relação com a decania do CCS, apesar deste contato não ser frequente. Ainda assim, algumas queixas se fizeram presentes durante o grupo focal com os gestores. Falta de segurança dentro do *campus*, dificuldade na manutenção nas redes de esgoto, presença de vendedores informais que circulam dentro do centro, praça de alimentação em condições precárias de uso, com temperaturas elevadas e pouca iluminação, escassez de sanitários para uso dos funcionários e restrita garantia contratual de permanência no espaço foram as mais frequentes. Essa ultima representou uma preocupação de todos os gestores, o que pôde ser observado na transcrição das seguintes falas, coletadas durante o grupo focal com os gestores.

> Gestor 1: "[...] eu já troquei o piso, pintei o teto, então aos "pouquinhos" a gente vai mexendo, até porque tem algumas pessoas que trabalham com... os quiosques são arrendados, então isso impossibilita a gente,as vezes, de fazer uma melhoria, porque a gente já paga um valor, "né"? Em cima disso e você "tá" fazendo um favor para outra pessoa, você "tá" arrumando e não tem uma garantia. Amanhã, ou depois, você pode deixar o quiosque, mas nem por isso a gente vai trabalhar largado. "Ah"não, isso quem tem que fazer é proprietário e a pessoa "não tá nem aí" (***mostrando revolta com a situação***), então a gente tem que melhorar. Se você for lá no quiosque, eu já troquei piso, já pintei o teto, então a gente se preocupa em ter uma qualidade, quem quiser pode entrar, ter acesso dentro do quiosque para ver que a gente "tá" se preocupando e eu acho que isso é pelo prazer que você tem de trabalhar, "né"?"
>
> Gestor 2: "[...]E que garantias eu vou ter? Amanhã, a Universidade me pega a casa de volta e eu vou ser obrigado a devolver. (***Todos os sujeitos concordaram com a incerteza do investimento***). Então, você tem um alto custo de investimento e garantia nenhuma."
>
> Gestor 3: "...Tem essa questão da falta de segurança de... do período que você vai ficar, por exemplo, eu tenho que trocar o piso, fazer uma obra, vai gastar dez, doze mil reais e você na sabe se vai ficar uma ano ali. (***demais sujeitos concordando com esse ponto levantado***)..".

Percebe-se que não há um entendimento claro por parte dos permissionários de que o espaço em que os serviços estão alocados pertence à universidade. Esta situação abre uma lacuna

entre a oportunidade de realizar melhorias no local, como colocação de pisos novos, ajustes elétricos e pinturas, e a possibilidade da solicitação do espaço a qualquer momento por parte da universidade ou da decania. Fato semelhante também foi retratado em um estudo realizado por Cardoso, Souza e Santos (2005), com serviços de alimentação localizados em uma universidade federal, onde foi observado que as deficiências detectadas resultavam tanto de falhas da própria universidade, por exemplo, descuido da área externa, que apresentava mato e sucatas, quanto do próprio estabelecimento, responsável pela manutenção da área física interna.

6.2 RELAÇÃO ENTRE OS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS E A UNIVERSIDADE.

Segundo o presidente da "Comissão de Avaliação das Ocupações dos Espaços da UFRJ", os contratos dos serviços permissionários, incluindo os de alimentação, no início (sem relato preciso ao tempo) eram efetuados diretamente nos centros onde os serviços estavam alocados. Com o surgimento da comissão, teve-se como trabalho inicial estabelecer que esses contratos fossem realizados diretamente com a reitoria da universidade. É reconhecida pela comissão que a forma correta para o estabelecimento da concessão do espaço deva ser por meio de licitações; porém, é sabido que os contratos existentes não foram assim formulados. Atualmente, o processo ocorre por meio de editais e, para os contratos já estabelecidos anteriormente, é emitido um "Termo de Permissão de Uso" com prazo de um ano, podendo ser prorrogados por mais um ano. Tais ações permitem, no momento, a regularização dos serviços que utilizam o espaço da universidade.

Os contratos estabelecidos entre os serviços permissionários e a reitoria possuem tempo médio de cinco anos, segundo informações coletadas com o presidente da comissão; entretanto, com um dos contratos em mãos foi possível observar que o prazo estipulado deste era de 30 meses, evidenciando a existência de uma variação com relação ao tempo contratual. O pagamento pelo uso do espaço é realizado por meio de Guia de Recolhimento Único (GRU) e a Divisão de Gestão Patrimonial da UFRJ é a responsável pela emissão dos boletos bancários.

Observaram-se cláusulas específicas, obrigações do contratado, no contrato entre os serviços de alimentação e a reitoria, dentre elas:

1. Manter quantidade suficiente de gêneros alimentícios para o atendimento da demanda da unidade.
2. Vender gêneros alimentícios preparados, com cardápio variado, obrigatoriamente no dia correspondente à preparação desses produtos.
3. Cuidar para que não seja feito o reaproveitamento de qualquer componente de refeição preparada para confecção dos produtos a serem comercializados.
4. Zelar pela boa qualidade dos produtos adquiridos e comercializados, bem como utilizar somente produtos de qualidade superior no preparo dos alimentos feitos no local.
5. Conservar adequadamente, por sua conta e risco, os estoques de gêneros alimentícios e materiais necessários à execução das atividades.
6. Retirar do local diariamente os alimentos preparados e não servidos.

Os tópicos citados demonstram uma preocupação, por parte da gestão universitária, em garantir a oferta de serviços de qualidade à comunidade. Contudo, sabe-se que é necessário muito mais que tais cuidados para o fornecimento adequado e seguro de alimentos. É necessário que ocorra algum tipo de fiscalização do cumprimento desses requisitos; mas, tal acompanhamento, apesar de admitido como importante pelo presidente da Comissão de Avaliação das Ocupações dos Espaços da UFRJ, é dificultado devido à falta de tempo e pessoas para tal propósito. Segundo o presidente da comissão, os serviços permissionários são imprescindíveis, visto que a UFRJ não apresenta estrutura para atender a toda comunidade de alunos, professores e funcionários. Para a melhoria dos serviços prestados, foi sugerido pelo próprio entrevistado a realização de pesquisas de avaliação de tais serviços junto aos consumidores.

Existem 124 estabelecimentos permissionários, de diferentes tipos, em todo o *campus* universitário com contrato efetuado diretamente com a reitoria. Por meio de uma listagem fornecida pela comissão, constatou-se que no CCS, quatro serviços de alimentação possuíam contrato com a reitoria. No entanto, observou-se a existência de mais serviços de alimentação no CCS do que o número supracitado. A fim de entender a razão de tal diferença, iniciou-se uma pesquisa exploratória a partir do contato direto com a decania do Centro.

Verificou-se que a maioria dos serviços de alimentação permissionários localizados no CCS possuía contratos ligados diretamente à decania, e não à reitoria. O contrato entre a decania

e os serviços permissionários estabelece tempo médio de 90 dias, com renovação presencial, que é efetuada diretamente com um funcionário responsável do CCS. Similar aos contratos da reitoria, os da decania possuem itens diferenciados devido à natureza do serviço prestado. Da mesma forma como relatado pela comissão da reitoria, a decania reconheceu que a permissão para ocupação do espaço deveria ser por meio de licitações, o que não correspondia à realidade praticada no momento em que os dados eram coletados para esta pesquisa. Além disso, não há nenhum controle por parte da decania sobre os produtos vendidos nos serviços, questões sanitárias e de satisfação, tanto dos permissionários quanto dos consumidores.

Os serviços de alimentação pertencem a um setor cuja atividade tem exigências e peculiaridades diferentes da maior parte daqueles destinados à produção de bens; além disso, apresentam especificidades com relação à gestão de seus sistemas produtivos (ALEVATO; ARAÚJO, 2009). Por isso, não se pode permitir a instalação de tais serviços sem acompanhamento ou fiscalização do funcionamento. Tanto a reitoria quanto a decania não possuíam nenhum projeto ou programa de avaliação da real situação desses estabelecimentos, embora reconheçam a importância do acompanhamento. A principal justificativa é a carência de funcionários para essa atividade. Como apontado por Barros et al. (2011), faz-se necessária a adoção de estratégias de avaliação que garantam a segurança dos alimentos e permitam a sobrevivência dos serviços.

A produção de alimentos saudáveis, de alta qualidade e em quantidade suficiente para atender à comunidade acadêmica deve estar no âmbito das responsabilidades das universidades públicas. Para tal, é necessária ampla abordagem da universidade, incluindo neste contexto uma gestão participativa, que abranja a esfera administrativa, a comunidade universitária e os serviços de alimentação presentes no *campus* (Figura 8). A universidade, como agente social especializado em conhecimento e educação, mais do que qualquer outro, é o espaço apropriado para pensar, discutir e planejar propostas que influenciem de forma benéfica a saúde de todos.

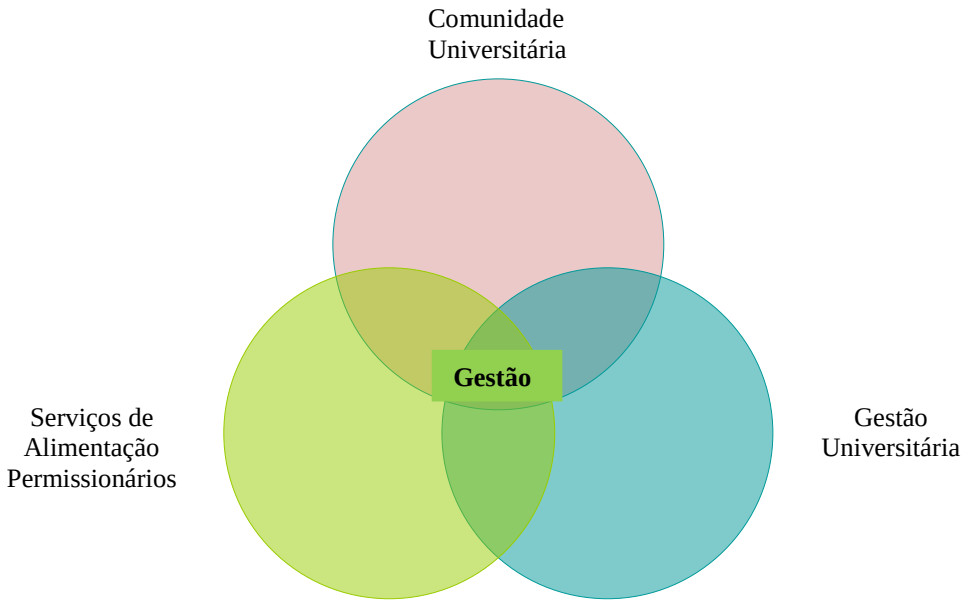

Figura 8 – Proposta para uma gestão integrada dos serviços de alimentação permissionários na UFRJ.

6.3 PERFIL DOS CONSUMIDORES DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS

O conhecimento das expectativas e a avaliação dos consumidores representam ferramentas utilizadas por gestores de serviços para garantir a satisfação da clientela. Apesar disso, a comunidade universitária que frequenta os serviços de alimentação permissionários do CCS não é alvo de pesquisas. Diante desta deficiência, foi elaborado e aplicado um questionário em uma amostra composta por 300 consumidores, representada por alunos, professores e funcionários técnicos-administrativos, sendo 72% mulheres, 83% solteiros e 80% estudantes de graduação, com idade entre 17 e 66 anos (Tabela 1).

Tabela 1 - Caracterização dos consumidores (n=300) dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ.

CARACTERÍSTICAS	**%**
Sexo	
Feminino	72
Masculino	28
Estado civil	
Solteiro	83
Casado	16
Divorciado	1
Escolaridade	
Graduação	80
Pós-graduação *Lato Sensu*	7
Mestrado	4
Doutorado	5
Pós-doutorado	4
Idade (anos)	
Média desvio-padrão	26,0 ± 17,7
(min-max)	(17 a 66)

Dessa amostra, 24% consumiam o desjejum no *campus*, enquanto que o almoço e o lanche eram realizados por 72% e 73%, respectivamente. As maiores frequências com que realizavam estas refeições nos serviços de alimentação permissionários variou de 33% para duas vezes na semana para o desjejum, 32% para cinco vezes na semana na refeição almoço e para o lanche, 28%, três vezes na semana (Tabela 2). Estes resultados evidenciam a grande dependência da comunidade com relação aos serviços estabelecidos no CCS.

Tabela 2 – Percentual de consumidores (n=300) que realizam as refeições desjejum, almoço e lanche e a frequência semanal desse consumo nos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ.

Refeição	**% de consumidores**
Desjejum	24
Frequência	
1 x semana	17
2 x semana	33
3 x semana	21
4 x semana	8
5 x semana	21
Almoço	72
Frequência	
1 x semana	13
2 x semana	18
3 x semana	26
4 x semana	11
5 x semana	32
Lanche	73
Frequência	
1 x semana	15
2 x semana	22
3 x semana	28
4 x semana	11
5 x semana	24

Diante de tamanho consumo nos serviços de alimentação, o conhecimento da avaliação dos consumidores sobre os serviços disponíveis se torna imprescindível para a implantação de

melhorias dos mesmos. Na figura 9, encontra-se a classificação, em escala de zero a 10, de sete itens comumente relacionados para avaliação do consumidor sobre os serviços prestados. Os itens foram atendimento, conforto, instalações, preço, produto, tempo de espera e variedade de produtos. O item que obteve melhor avaliação foi o atendimento, enquanto que o pior foi o conforto. A média das avaliações, representada na figura a seguir pela linha vermelha, foi de 6,10.

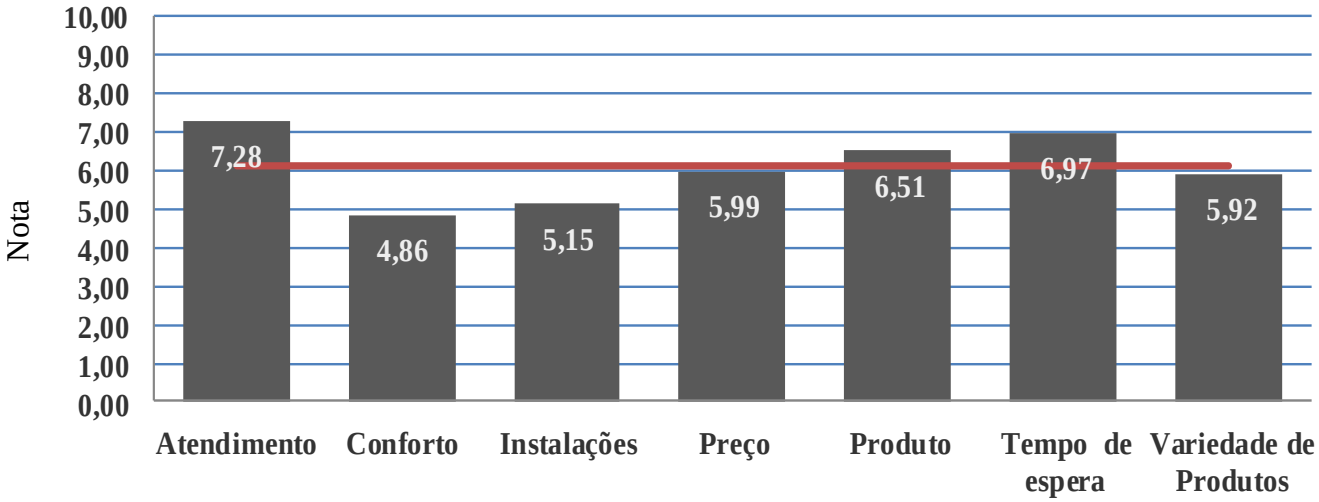

Figura 9 – Avaliação dos serviços de alimentação permissionários CCS/UFRJ por parte dos consumidores (n=300) com base em critérios.

Para o crescimento e a evolução dos serviços, deve-se levar em consideração as exigências dos usuários, que têm como referência a variedade de produtos e serviços disponíveis quando consomem refeições fora de casa. A maior demanda por serviços de alimentação torna grande a necessidade de encontrar alternativas criativas e concretas, que possibilitem a melhoria constante e sistemática de qualidade e produtividade dessas organizações, garantindo um diferencial competitivo. O grande desafio é atender às necessidades dos clientes obtendo sua satisfação em um ambiente de constantes mudanças.

As empresas reconhecem que podem competir de modo mais eficaz, distinguindo-se pela qualidade dos serviços prestados e pela satisfação dos consumidores. A satisfação do cliente em relação a um produto ou serviço é influenciada de modo significativo pela avaliação que o consumidor faz de suas características (ZEITHAML, 2003). Diante deste cenário, é fundamental

para as empresas de serviços aproximarem-se do cliente, conhecendo suas necessidades e expectativas e identificando os atributos mais importantes do serviço oferecido (TINOCO; RIBEIRO, 2008).

Um dos pontos em que a prestação de serviços é vulnerável encontra-se entre o que a organização acredita ser o esperado pelos clientes e o que é realmente desejado por eles. Assim, é necessário ratificar a importância de um método que determine as expectativas dos clientes (AGUIAR, 2001). O interesse de pesquisas sobre o comportamento do consumidor recai principalmente sobre a análise empírica de como ocorre o processo de compra e quais são os fatores que afetam os consumidores. Estudar o comportamento do consumidor facilita para várias empresas definirem as suas estratégias. E uma das estratégias usadas pelas empresas é a diferenciação.

Foram destacadas, no questionário oferecido aos consumidores, 11 possíveis razões de escolha do estabelecimento para a realização das refeições. Solicitou-se ao consumidor que sinalizasse as cinco afirmativas mais importantes para determinação do local. Na tabela 3, estão as afirmativas possíveis de sinalização e o percentual dos consumidores que destacaram a opção como influente com relação à escolha do local.

Foi possível observar que os usuários valorizam a higiene e a aparência do ambiente, a variedade de opções, o local que os amigos frequentam e o tempo de compra. Segundo Salazar, Lucian e Cavalcanti (2006), alguns dos atributos importantes para a escolha de um restaurante estão relacionados com a atmosfera e fatores de conveniência, o que coincide com o encontrado neste estudo.

Tabela 3 – Percentual de consumidores que levam em consideração os onze critérios de escolha estabelecidos para realização de refeições nos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ.

Opções para critérios de escolha	% consumidores que sinalizaram a opção
A higiene do local influencia a minha escolha por qual estabelecimento comprar.	91
A aparência do ambiente (temperatura, cor, iluminação) influencia a minha escolha por qual estabelecimento comprar.	74
A variedade de opções faz com que eu escolha um determinado estabelecimento para realizar minhas refeições.	49
Eu escolho o estabelecimento que meus amigos também costumam frequentar.	49
Eu escolho o que comer ou beber pensando no tempo que pode levar para comprar.	45
A aparência do atendente influencia a minha escolha por qual estabelecimento comprar.	38
Eu escolho o que comer ou beber no mesmo local, pois estou familiarizado com as pessoas, cardápio e serviço.	37
Eu escolho o que comer ou beber pensando no conforto que o local me oferece.	21
Eu penso no meu corpo quando escolho o que comer ou beber.	21
Eu escolho o que comer ou beber pensando no tempo que pode levar para comer.	20
A quantidade de pessoas que frequentam o estabelecimento é importante.	12

Os consumidores também foram questionados sobre como classificariam (pior, similar ou melhor) os serviços situados no *campus* em relação aos que se localizam fora dele (Figura 10). A maioria dos consumidores (57%) avaliou os serviços permissionários como piores em relação aos serviços não situados dentro da universidade. A avaliação negativa apresentou tendência diretamente proporcional ao aumento da idade do consumidor, possivelmente pelo fato desses se

tornarem mais criteriosos. A insatisfação com os serviços de alimentação verificada coincide com os resultados de alguns estudos, evidenciando ser um problema comum em outras universidades. Klassen, Trybus e Kumar (2005) verificaram que os serviços de alimentação do *campus* da Universidade do Estado da Califórnia são adequados segundo os clientes, porém não excelentes. Em relação às necessidades e expectativas dos clientes, os serviços de alimentação do *campus* da Unicamp foram considerados insatisfatórios (RODRIGUES, 2010).

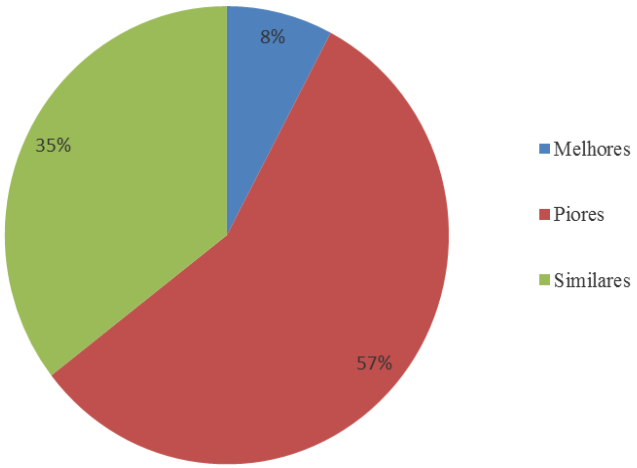

Figura 10 - Comparação por parte dos consumidores (n=300) dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ com relação aos serviços de alimentação situados fora do *campus*.

Para Kwun (2011), a percepção dos consumidores dos serviços de alimentação situados em *campi* universitários tende a ser desfavorável devido ao *menu* repetitivo, serviço precário e péssimas instalações. A classificação "piores" verificada pode estar relacionada a esses fatores. Kim, Moreo e Yeh (2004) e Klassen, Trybus e Kumar (2005) relataram que os *menus* têm efeitos significativos sobre a satisfação da clientela, devendo ser ponto importante na gestão do serviço.

Algumas inadequações dos serviços de alimentação do CCS destacadas por parte dos consumidores podem ser decorrentes do quadro de gestores, que se mostraram despreparados em requisitos necessários ao cargo que ocupam. Além disso, a restrita relação entre a universidade e os proprietários dos serviços que, na maioria das vezes, se atem apenas ao pagamento do aluguel, corrobora para o descontentamento observado. Segundo Rodrigues (2010), a falta de reconhecimento da universidade sobre o importante papel da alimentação para o desenvolvimento

de suas atividades fim leva a prejuízos no rendimento dos alunos e à adoção de hábitos alimentares inadequados com consequentes danos à saúde. Estudos revelaram que a qualidade de serviço, incluindo *menu*, ambiente, qualidade dos alimentos, entre outros, são fatores que predizem a satisfação global em praças de alimentação. Cabe destacar que a qualidade dos alimentos foi o fator considerado mais importante (RUETZLER; HERTZMAN; TAYLOR, 2009; SHANKA; TAYLOR, 2005; KIM; MOREO; YEH, 2004; SULEK; HENSLEY, 2004; LO; LAM, 2004).

Especialmente para estudantes universitários, os serviços de alimentação do *campus* não representam apenas lugares onde se consomem as refeições, mas componentes essenciais de permanência na universidade e de qualidade de vida no *campus*; sendo assim, a avaliação desses serviços sob a perspectiva do consumidor é de grande importância (KWUN, 2011).

6.4 AVALIAÇÃO HIGIÊNICO-SANITÁRIA

A preocupação com a segurança de alimentos é frequente (MARONGWE et al., 2011), principalmente diante de estudos que mostraram baixos níveis de adesão dos serviços de alimentação às boas práticas (RODRIGUES; SALAY, 2012; GENTA; MIKCHA; MATIOLI, 2009; SACCOL et al., 2009).

Os dados referentes às "conformidades" de cada estabelecimento por seção da lista de checagem estão descritos na tabela 4. A média final de conformidade por seção variou de zero a 66%. A seção que possuiu o índice nulo de conformidade (zero) foi a intitulada "documentos e registros", evidenciando que nenhum serviço possuía manual de BPF ou o POP, como solicitado pela legislação vigente. A seção que obteve maior índice de adequação foi "abastecimento de água".

Tabela 4 - Percentual de conformidade com relação às seções de uma lista de checagem, com base na RDC nº 216, de serviços de alimentação particulares de uma universidade pública.

Seção/Estabelecimento	**1** (loja doce)	**2** (loja doce)	**3** (qui.)	**4** (qui.)	**5** (qui.)	**6** (qui.)	**7** (qui.)	**8** (qui.)	**9** (qui.)	**10** (qui.)	**11** (rest.)	**12** (rest.)	**13** (rest.)	**14** (rest.)	**Média Total**
Edificações, instalações, equipamentos, móveis e utensílios	73	67	63	62	67	52	82	83	72	39	53	67	53	57	**64**
Manipuladores	0	20	40	10	40	10	20	50	40	25	50	60	80	60	**36**
Higienização de instalações, equipamentos, móveis e utensílios	75	60	67	43	67	40	43	71	83	33	14	71	57	50	**55**
Controle integrado de vetores e pragas urbanas	50	50	100	50	50	50	50	100	50	0	0	50	50	50	**50**
Abastecimento de água	NA	NA	50	60	80	66	50	100	75	33	60	80	33	100	**66**
Gestão de resíduos	NA	75	75	0	75	50	75	75	50	50	0	75	25	50	**52**
Matéria-prima, ingredientes e embalagens	0	67	100	33	100	0	33	66	100	0	33	100	66	66	**55**
Preparação do alimento	NA	100	75	50	75	25	0	50	50	25	50	75	50	25	**50**
Armazenamento e transporte do alimento preparado	NA	100	100	0	100	0	50	0	100	0	50	100	50	0	**50**
Exposição ao consumo do alimento preparado	NA	100	100	33	66	0	33	33	66	33	33	100	100	100	**61**
Documentação e registro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Responsabilidade	0	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	100	0	**21**
Média Total	**28**	**58**	**64**	**28**	**75**	**33**	**36**	**52**	**57**	**20**	**29**	**65**	**55**	**47**	

Qui. = quiosque
Rest.= restaurante
NA = Não se aplica

A primeira seção do instrumento (edificações, instalações, equipamentos, móveis e utensílios), que teve como média final 64%, era dividida em 33 itens. Dentre estes itens, a presença de pisos de cores claras, com inclinação para drenagem, e ralos compostos de grelhas não obtiveram taxa de conformidade superior as 44%. Conformidade total (100%) foi observada com relação à ausência de goteiras, presença de paredes de cores claras e de pisos laváveis. Telas removíveis estavam presentes em apenas 25% dos estabelecimentos e 42% possuíam porta de superfície lisa, o que facilita a lavagem, como indicado pela legislação. A ventilação natural estava presente em 87% dos serviços, uma vez que grande parte desses se caracteriza como quiosques, permitindo a circulação de ar. As áreas físicas destinadas aos serviços de alimentação, em grande parte, são limitadas. Tal fato, por vezes, foi considerado empecilho pelos gestores para determinadas adequações, como colocação de portas divisórias, equipamentos e estoques que atendam à necessidade do serviço.

Apesar da importância da iluminação e das instalações elétricas, esses itens não estavam como o previsto na RDC 216. Nenhum serviço avaliado possuía a luminária protegida e apenas 57% apresentavam as mesmas sem sujidades. A iluminação existente no local de trabalho deve ser suficiente para garantir uma boa visibilidade, sendo distribuída uniformemente, evitando ofuscamentos, sombras, reflexos fortes ou contrastes excessivos. De acordo com a legislação, as fontes de luz artificial suspensas ou colocadas diretamente no teto e que se localizem sobre a área de manipulação de alimentos, devem ser protegidas contra quebras, em qualquer das fases de produção. Com relação às instalações elétricas, essas podem ser embutidas ou externas. Neste caso, perfeitamente revestidas por tubulações isolantes e presas a paredes e tetos, impedindo fiação elétrica solta sobre a zona de manipulação de alimentos. Entretanto, em 65% dos serviços, as instalações elétricas não estavam protegidas, o que pode ocasionar acidentes de trabalho.

Na amostra deste estudo, apenas dois serviços possuíam sanitários próprios e todos estavam “não conforme” com relação ao requisito “lavatórios exclusivos para a higiene das mãos”. Em cantinas de uma universidade em Portugal, Veiros et al. (2009) relataram que o item “sanitários” foi o menos adequado.

No que concerne a equipamentos (de cozinha) de serviços de alimentação, somente 36% mantinham algum tipo de manutenção periódica. Observou-se que poucos eram os serviços que possuíam os equipamentos em bom estado geral. De acordo com Rodrigues et al. (2010), esses devem estar em condições adequadas de conservação, funcionamento e limpeza, sob programa

constante de manutenção preventiva. A falta de higiene nos equipamentos, além de outros fatores, como matéria-prima contaminada e práticas de manipulação impróprias, também contribui para a ocorrência de surtos de origem alimentar (JIANU; CHIS, 2012).

Com relação à segunda seção, intitulada “manipuladores”, apesar de a legislação ser clara ao indicar que a utilização de uniformes pelos funcionários deve ser realizada somente nas dependências internas do estabelecimento, isso não ocorria. A não conformidade no uso de uniformes favorece a contaminação dos alimentos, assim como facilita a ocorrência de acidentes de trabalho, principalmente da falha no uso de sapatos devidamente fechados. Somando-se a isso, não foi difícil constatar funcionários com adornos como brincos, alianças e relógios (67% não conformes). Esta ocorrência também foi registrada por Cardoso, Souza e Santos (2005) em cantinas de uma universidade pública, em que se observou que 90% dos manipuladores faziam uso de adornos (anéis, relógios) e 45% dos manipuladores não usavam proteção para os cabelos. Damasceno et al. (2002), estudando amostra composta por oito restaurantes do tipo “*self-service*” localizados ao redor da Universidade Federal de Pernambuco, constatou problemas relativos aos hábitos dos manipuladores, na limpeza e condições dos equipamentos e acondicionamento de matéria-prima.

Na terceira seção do instrumento de avaliação (“Higienização de instalações, equipamentos, móveis e utensílios”), observou-se ausência de rotina na higienização das áreas de preparo, assim como de registros das operações de limpeza. Em três serviços foram encontrados produtos sanitizantes sem qualquer identificação ou guardados em locais inapropriados. O funcionário responsável pela higienização das instalações sanitárias estava devidamente uniformizado em apenas um serviço.

A utilização de água potável é obrigatória na produção e manipulação de alimentos, sendo o controle da água fundamental para garantir a oferta segura de alimentos. Foi avaliado se a manipulação dos alimentos era realizada de acordo com este principio e percebeu-se que havia negligência, pois apenas 63% garantiram usar água potável. O controle do reservatório de água é realizado semestralmente, como indicado pela legislação, em 71% dos serviços.

O descarte do lixo, item de importância semelhante aos anteriores, deve ser realizado diariamente, quantas vezes forem necessárias, e armazenado até a coleta em um local externo, protegido e isolado das áreas de preparação e armazenamento de alimentos, a fim de evitar focos de contaminação, mau cheiro e atração de pragas. Observou-se que o controle do lixo era

efetuado corretamente (depósito devidamente identificado) em apenas um dos locais avaliados e, apesar de na maioria dos estabelecimentos os recipientes estarem em número suficientes, poucos (38%) continham coletores com tampas acionadas sem contato manual. A ABRASEL (2006) dispõe que os serviços devem possuir lixeiras com capacidade suficiente para armazenar seus resíduos até o destino final, que sejam mantidas higienizadas, em boas condições de uso e que possuam tampas com sistema de abertura, sem a utilização das mãos.

Sabe-se que o controle de qualidade das refeições compreende desde a aquisição de matéria-prima até a distribuição das preparações do cardápio. Os cuidados iniciais durante o preparo dos alimentos devem ser sempre no sentido de prevenir a contaminação das matérias-primas. Tais procedimentos, além de evitarem a ocorrência de doenças provocadas pelo consumo de alimentos contaminados, garantem o cumprimento da legislação sanitária brasileira vigente quanto às ações e cuidados previstos (RODRIGUES et al., 2010). A seção da legislação "Preparação do alimento", segundo Cunha et al. (2014), é a que possui maior número de itens de alto risco à saúde do consumidor. Essa seção da lista de checagem obteve uma media de conformidade de 50% pelos estabelecimentos. Em 71% dos serviços, as matérias-primas estavam armazenadas em local limpo e organizado; no entanto, apenas 57% apresentavam identificação de forma correta. O acondicionamento e a identificação da matéria-prima e dos ingredientes após o uso foram adequados apenas em 15% e a higienização dos alimentos crus era realizada em 50% dos serviços. Os alimentos já preparados à venda estavam devidamente identificados e protegidos de contaminantes em 38% dos serviços, enquanto que a exposição adequada com relação às condições higiênico-sanitárias foi conforme em 58%.

Cinco fatores foram identificados pela Organização Mundial da Saúde (WHO, 2008) como principais contribuintes para doenças veiculadas por alimentos. São eles: os procedimentos impróprios de cozimento, a temperatura inadequada durante o armazenamento, a falta de higiene e saneamento por manipuladores de alimentos, a contaminação cruzada entre alimentos e a aquisição de matéria-prima insegura. Diante disso, pode-se descrever que os estabelecimentos avaliados prestam serviços inadequadas do ponto de vista da segurança de alimentos, colocando em risco seus consumidores.

Com relação à "documentação e registro", nenhum estabelecimento apresentou conformidade. Este item está baseado na presença ou não do manual de BPF e de POP. Apesar de os gestores mostrarem conhecimento, ao menos sobre o manual de BPF, e de reconhecerem sua

importância, nenhum dos serviços investigados o possui. Um dos gestores justificou não possuir por achar que o manual não seria de fato seguido e aplicado no próprio serviço. Akutsu et al. (2005), em um estudo realizado em Brasília, onde foram avaliados 50 serviços de alimentação, observaram que 66,7% dos restaurantes comerciais cumpriam menos que 30% dos itens imprescindíveis da legislação vigente para as BPF.

Todas as inadequações observadas podem estar relacionadas também ao fato de que, entre os serviços avaliados, em apenas um o gestor tinha participado de curso relacionado aos cuidados na produção de alimentos. A falta de conhecimentos específicos na área colabora para o desconhecimento e a negligência da importância em se seguir determinadas exigências.

A média de conformidade total dos itens da lista de checagem por estabelecimento foi de 46 ± 16%. O estabelecimento que obteve o maior percentual de conformidade total, um quiosque, atingiu 75% de conformidade. Com base no método utilizado, três categorias foram estabelecidas, conforme descrito na RDC 275 de 2002, para classificar os serviços de alimentação em grupos de 1 a 3, sendo o grupo 1 o que apresenta os serviços com percentuais de conformidade entre 100 e 76; grupo 2, entre 75 e 51; e o grupo 3 entre 50 e zero (Figura 11).

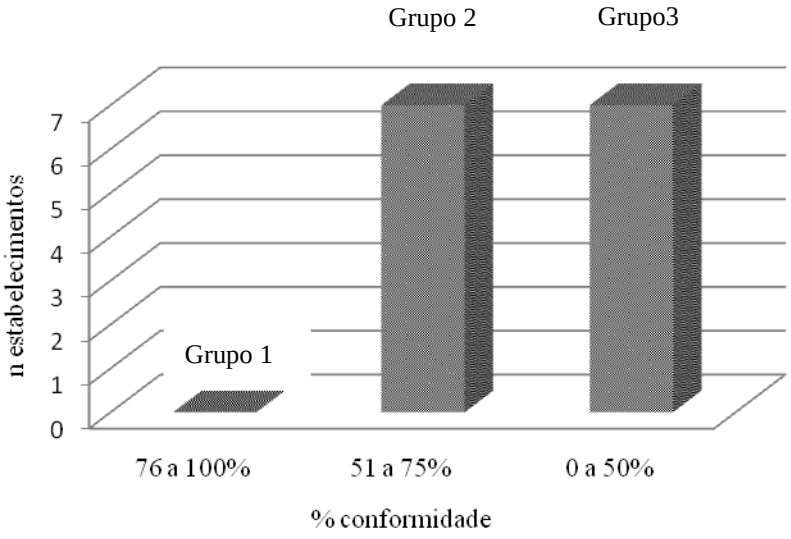

Figura 11 – Agrupamento dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ quanto ao percentual de conformidade com base na RDC 216.

Verificou-se uma baixa adequação aos índices avaliados, uma vez que nenhum estabelecimento obteve percentual de conformidade superior a 76%. Quando relacionados com a classificação higiênico-sanitária, foi observado que os estabelecimentos classificados entre 51 e

75% de adequação foram os que apresentavam maior percentual (29%) de gestores com algum tipo de capacitação na área.

Uma análise mais profunda é necessária para elucidar os motivos que interferem com o cumprimento das boas práticas. Para Veiros et al. (2009), o número reduzido de trabalhadores e as limitações de tempo na unidade podem ser alguns dos fatores que contribuem para as não conformidades existentes, juntamente com outros, tais como a ausência de formação inicial e treinamento dos manipuladores. Segundo Lippi et al. (2004), ainda há necessidade de disseminar maiores informações aos funcionários de forma a garantir o alimento seguro, especialmente em serviços de alimentação coletiva. Lee et al. (2012) concluíram que clientes, no caso de restaurantes asiáticos e mexicanos, acreditam firmemente que os funcionários de restaurantes devem receber treinamento de segurança alimentar e que inspeções nos locais devem ser frequentes.

Em cantinas da Universidade Federal da Bahia (CARDOSO; SOUZA; SANTOS, 2005), as áreas físicas destinadas eram limitadas e a qualificação dos recursos humanos, baixa, dificultando o exercício de princípios de boas práticas de produção de alimentos, evidenciando situações de inadequação quanto ao atendimento de padrões microbiológicos. Outrossim, em oito restaurantes do tipo "*self-service*", localizados ao redor da Universidade Federal de Pernambuco, foram constatados problemas relativos à limpeza, condições dos equipamentos, acondicionamento de matéria-prima e hábitos dos manipuladores (DAMASCENO et al., 2002).

Problemas relacionados à segurança de alimentos também foram observados, por Veiros et al. (2009), em serviços de alimentação de uma universidade em Portugal. Os estudiosos concluíram que o investimento nas cantinas da universidade deve ser direcionado para o cumprimento dos procedimentos de segurança por manipuladores de alimentos, por meio de um plano de formação contínua que abrange teoria e prática.

Nos Estados Unidos da América, funcionários do setor de alimentos participam de programas de certificação, como o ServSafe®, elaborado pela Associação dos Restaurantes Nacionais (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION, 2013). Segundo Soares et al. (2013), em Portugal, é obrigatório um treinamento de 35 horas por ano. No Brasil, o responsável pelas atividades de manipulação dos alimentos deve ser comprovadamente submetido a curso de capacitação, abordando, no mínimo, os temas de contaminantes alimentares, doenças transmitidas por alimentos, manipulação higiênica dos

alimentos e boas práticas (BRASIL, 2004). Apesar da indicação, como já descrito, essas atividades não foram realizadas pelos gestores da nossa amostra.

No trabalho realizado por Palú et al. (2002), em restaurantes *self-service* localizados no *campus* Fundão da UFRJ, registrou-se elevada contaminação de frutas e hortaliças frescas por bactérias, incluindo microrganismos do grupo coliformes fecais, *Escherichia coli*, *Salmonella* spp e *Staphylococcus aureus*. Essa contaminação, provavelmente, está relacionada às baixas conformidades dos serviços com relação aos requisitos higiênicos-sanitários. Resultados similares foram encontrados por Mendes et al. (2004), em estudo realizado em uma UAN localizada dentro de uma universidade pública, na cidade de Viçosa, em Minas Gerais, no qual, foi detectado *Bacillus cereus* em superfícies que possuem contato direto com alimentos, demonstrando a importância desses locais como fontes potenciais de transmissão, sugerindo a necessidade de medidas efetivas para controle.

Serviços universitários de apoio em condições adequadas de funcionamento, incluindo os de alimentação, nem sempre estão presentes, o que pode ser consequência da ausência de instrumentos informativos, gerenciais, normativos e de fiscalização mais efetiva por parte dos setores responsáveis (SILVA; LACERDA, 2008). A falta de conhecimento da aplicação obrigatória das normas demonstradas pelos serviços de alimentação, segundo Saccol et al. (2013), é injustificada. A aplicação da lista de checagem permitiu uma avaliação dos serviços de alimentação com relação aos padrões higiênico-sanitários e a classificação dos serviços, facilitando um diagnóstico local, além de fornecimento de informações sobre as categorias com necessidades de melhorias a fim de cumprir os requisitos legais. Aliado a isso, a aplicação periódica do instrumento possibilitará o monitoramento dos serviços, levantamento dos pontos críticos e, a partir da análise, o planejamento de ações corretivas e educativas.

Cabe ressaltar que a obtenção de conformidade total em alguns itens da lista de checagem não depende apenas dos serviços em questão, mas, também, da Universidade, que deve ter como ações programadas, por exemplo, o corte da vegetação e o controle da presença de animais na parte exterior dos estabelecimentos. Segundo Cardoso, Souza e Santos (2005), a existência de algumas deficiências é consequência de falhas da instituição de ensino, entre elas, o descuido com a área externa. Por isso, o trabalho para a melhoria dos serviços deve ser em conjunto, abordando a gestão universitária, os consumidores e os funcionários dos serviços de alimentação permissionários.

6.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS

Os ambientes externos e internos dos serviços são dinâmicos, estando sujeitos a várias transformações. Em razão disso, as variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) apresentadas em uma matriz SWOT se referem a momentos particulares no tempo. Para que o a situação encontrada possa ser acompanhada e corrigida, é necessário que sempre haja a repetição do diagnóstico. A análise da matriz SWOT não deve ser considerada em termos absolutos, uma vez que tudo depende do ambiente, pois uma oportunidade também pode ser uma ameaça, assim como um ponto forte pode ser um ponto fraco em outro contexto.

A análise do ambiente interno aponta os pontos fortes e fracos dos serviços de alimentação avaliados. Para tal, foram coletadas informações sobre situação financeira do serviço, questões relacionadas à produção e fabricação de alimentos, relacionamento com os clientes, capacitação dos gestores e funcionários, entre outras. Os dados encontrados foram reunidos e cada fator foi classificado como um ponto forte, quando era uma vantagem para o serviço, ou fraco, quando representava uma deficiência.

A abordagem desses pontos teve por objetivo cercar todas as condições que envolvem o funcionamento de tais serviços no *campus*, desde sua relação com a universidade até o consumidor final. A avaliação proposta teve a intenção de esgotar os aspectos que podiam interferir na dinâmica de funcionamento e na forma de atuação destes serviços. O planejamento de destacar esses pontos está relacionado nas possíveis ações podem ser praticadas de forma adequada pelos serviços, além de localizar as deficiências. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (FERRELL; HARTLINE, 2009).

Algumas forças dos serviços de alimentação permissionários (Quadro 3) estavam relacionadas à situação diferencial com relação à localidade, que é estar dentro de um *campus* universitário, com baixas taxas (aluguel, luz e água) cobradas pela universidade. Os valores arrecadados, estando abaixo do cenário externo à universidade, favorecem o prolongamento do tempo de permanência desses serviços no *campus*. Fatores relacionados à clientela também foi destacado como um ponto forte, uma vez que o contato frequente com os mesmos clientes permite uma maior aproximação, permitindo que a relação comercial seja conduzida de forma

mais humanizada. Além disso, a localização do *campus*, afastado de outros centros de alimentação, é uma forte condição para que a comunidade realize as refeições no *campus*.

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes destacados devem, portanto, ser amplamente explorados pelos serviços de alimentação permissionários avaliados.

Quadro 3 - Definição e origem das forças dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ.

Forças	Descrição	Fonte de Informação
Baixas taxas reduzem as despesas do negócio	As taxas cobradas por água, luz e aluguel são menores que as de comércios fora da universidade.	Grupo focal com gestores
Localização dos serviços no *campus*	A localização dos serviços é conveniente para os clientes, uma vez que estão perto dos locais de aula e distantes de outras praças de alimentação fora do *campus.*	Grupo focal com gestores
Centro acadêmico é um ambiente calmo	Os gestores elogiam o fato de o centro em que estão lotados ser mais calmo em comparação com locais onde se encontram outros estabelecimentos comercias fora do *campus.*	Grupo focal com gestores
Tempo de espera para compra é satisfatório	O tempo de espera para os consumidores é um fator positivo.	Questionário aplicado aos usuários
Contato frequente com os mesmos clientes	Os clientes frequentam regularmente o local.	Grupo focal com gestores
Qualidade do atendimento	Os usuários consideram o atendimento nos serviços satisfatório.	Questionário aplicado aos usuários
Dias de funcionamento	Para os gestores, não ter a obrigatoriedade de trabalhar no fim de semana permite o descanso e maior contato com a família.	Grupo focal com gestores

Treze fraquezas foram destacadas (Quadro 4) após a análise do ambiente interno. As fraquezas apresentadas estavam relacionadas com: a opinião dos consumidores sobre os serviços; as características dos gestores, aquém do necessário para gerir um serviço de alimentação; as características dos produtos ofertados (ausência de preparações saudáveis e pouca variedade nos cardápios); a relação com a gestão universitária (contratos desatualizados, comunicação restrita dos serviços com a decania; desconhecimento por parte da gestão universitária sobre a opinião dos gestores dos serviços); a insegurança do *campus* universitário.

Quadro 4 - Definição e origem das fraquezas dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ.

Fraquezas	Descrição	Fonte de Informação
Percepção do serviço por parte dos clientes	Os usuários possuem uma percepção negativa dos serviços além de considerarem estes piores que os existentes fora do *campus*.	Questionário aplicado aos usuários
Higiene e aparência do local são consideradas ruins pelo usuário	As condições de higiene e aparência são muito afetadas pela ausência de investimentos e, por este motivo, os serviços são mal avaliados pelos usuários.	Questionário aplicado aos usuários
Nível de qualidade do serviço deve ser alto uma vez que os clientes são criteriosos	Há exigência de serviços de melhor qualidade.	Questionário aplicado aos usuários; grupo focal com gestores
Usuários relataram ausência de preparações saudáveis	A ausência de comercialização preparações saudáveis foi um ponto crítico destacado pelos usuários.	Questionário aplicado aos usuários
Usuários destacaram falta variedade nos cardápios	As reclamações ocorrem pelo fato de existirem poucas opções entre os estabelecimentos.	Questionário aplicado aos usuários
Ausência de coordenação entre os gestores	Os gestores não são totalmente unidos e não há uma figura que os represente, dificultando o processo de melhoria.	Grupo Focal com gestores
Desconhecimento da satisfação dos usuários por parte dos gestores	A ausência de dados de satisfação dos usuários dificulta a implantação de melhorias relacionadas à satisfação da clientela.	Questionário aplicado aos gestores; grupo focal com gestores

Quadro 4 - Definição e origem das fraquezas dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ (continuação)

Ausência de conhecimento de gestão de serviços	Essa fraqueza dificulta a administração do negócio, retardando a evolução do negócio e seu nível de serviço.	Questionário aplicado aos gestores; grupo focal com gestores
Noções básicas de manipulação de alimentos	Os gestores não possuem noções básicas de manipulação de alimentos, impactando diretamente na percepção dos usuários na higiene das preparações comercializadas, além do risco iminente à saúde.	Questionário aplicado aos gestores; grupo focal com gestores
Vigência e cláusulas dos contratos	Causa descrença na relação legal entre decania e gestores, além de conter cláusulas desatualizadas.	Grupo focal com gestores; questionário aplicado ao funcionário da Decania
A comunicação com a decania não é eficiente	A relação com a decania não é eficiente, gerando ruídos na comunicação. Além disso, não há uma relação direta e contínua com esse órgão.	Grupo focal com gestores; questionário aplicado aos gestores
Não há instrumento para conhecimento da satisfação dos gestores em trabalhar no CCS por parte da universidade.	Não há nenhum tipo de gerenciamento do relacionamento por parte da universidade com os gestores. Assim, descontentamentos surgem de ambas as partes, ao longo dos anos e não são resolvidos.	Questionário aplicado à comissão de avaliação das ocupações dos espaços da UFRJ e ao funcionário da Decania do CCS
Segurança no *campus*	O risco de roubos no *campus* prejudica a compra de equipamentos e o cotidiano dos gestores.	Grupo focal com gestores; Questionário aplicado aos gestores

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007). Conforme Martins (2007), são os aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios que devem ser controlados. Os pontos fracos são fatores desfavoráveis que devem ser observados constantemente, melhorados ou eliminados pelos gestores dos serviços, permitindo, assim, a sobrevivência dos mesmos. Os pontos relacionados aos clientes evidenciam o despreparo destes gestores frente ao serviço que lida e depende

diretamente do público. A preferência dos clientes quanto aos produtos vendidos, segundo os gestores, é efetuada com base nas filas que se formam no serviço ou pela saída dos produtos.

> Gestor 4: "...É com relação, a...comida , a gente sente também pela saída, então agora tenho muito isso, não tem um cardápio fixo (***enfática no fixo***), tem só as coisas que saem sempre, por exemplo: frango grelhado sempre sai...".

Segundo Alcântara et al. (2006) e conforme discutido anteriormente, entender o comportamento de compra dos consumidores é essencial para a determinação das estratégias de organizações na implementação de padrões de qualidade e métodos de produção de alimentos. Todos os gestores desta pesquisa afirmaram que são abertos a queixas e sugestões, mas não possuem nenhum método para a coleta dessas opiniões. Aliar o conhecimento sobre os consumidores às práticas gerenciais permitirá a satisfação do cliente e um melhor desempenho do serviço. A avaliação da satisfação do consumidor é sempre oportuna, a fim de comparar intenções com realizações, de forma a criar possibilidades de atendimento à expectativa deles. As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades na gestão de empresas comprometidas com a qualidade dos produtos e serviços.

Sabe-se que elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma boa rentabilidade. A satisfação dos consumidores também é importante por ser considerada um agente-chave na mudança de atitude baseada na experiência (SOUTO; OLIVEIRA, 2006; SIEBENEICHLER et al., 2006). Ao analisar o aspecto gerencial, a satisfação é hoje uma meta perseguida pelas empresas, pois clientes satisfeitos são menos suscetíveis a mudanças de marca, tendem a estabelecer vínculo emocional com a empresa, promovem o "boca a boca" positivo, são mais rentáveis e tendem a ser mais leais (SALAZAR; LUCIAN; CAVALCANTI, 2006).

A pouca instrução dos gestores sobre manipulação de alimentos contribui diretamente para a percepção negativa da higiene do estabelecimento pelo usuário, que foi destacado como ponto fraco. Segundo Kim, Nee e Kim (2009), o quesito higiene está diretamente ligado aos fatores preditores de satisfação em serviços nas universidades, que foram, em ordem de importância, a oferta de alimentos de qualidade, serviço de qualidade, bom preço, conveniência e atmosfera. Outra fraqueza observada foi a pouca variedade dos cardápios, agravando a impressão dos serviços, principalmente, por parte dos clientes que necessitam se alimentar no *campus* várias

vezes na semana. A inserção de opções saudáveis é fundamental, ainda mais diante do contexto do centro, em que os serviços avaliados estão alocados, ser destinado a cursos da área da saúde.

Foi nítida nos serviços avaliados a ausência de qualquer instrumento ou dados de controle por parte dos gestores com relação à satisfação de seus clientes, impossibilitando uma gestão centrada no atendimento e perspectivas da comunidade universitária. A percepção da satisfação dos clientes com relação à qualidade dos serviços é diretamente proporcional à possibilidade de falha de suas expectativas. Portanto, quando o prestador de serviços compreende como os mesmos são avaliados pelos clientes, torna-se possível gerenciar as avaliações e utilizá-las na direção desejada (STEFANO et al., 2008). Para tal, a mensuração dessa avaliação deve ser constante. Segundo Araújo et al. (2010), é de conhecimento comum a necessidade de desenvolvimentos de estratégias centradas no cliente, com habilidade de responder e adaptar-se às expectativas.

Com relação à análise do ambiente externo, a mesma foi realizada com base na identificação de fatores que influenciavam no desenvolvimento e manutenção dos serviços de alimentação permissionários provenientes de sistemas externos. As oportunidades e ameaças são, portanto, variáveis externas e não controláveis. As oportunidades podem criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; enquanto que as ameaças podem criar condições desfavoráveis para a empresa.

Foram destacados, no total, sete oportunidades durante a análise do ambiente externo (Quadro 5). As oportunidades levantadas durante a coleta dos dados envolvem o calendário acadêmico (a não necessidade de se trabalhar no fim de semana), a possibilidade de que investimentos em infraestrutura podem elevar a percepção dos consumidores sobre os serviços e a existência de tempo suficiente para o estabelecimento de relacionamento com os usuários. A possibilidade de inserção de alimentos saudáveis e modificações nos cardápios são oportunidades que se adotadas, podem influenciar diretamente no aumento do consumo por parte dos usuários dos serviços. Além disso, a chance de adoção de noções de planejamento financeiro pode auxiliar na sobrevivência econômica desses gestores. Enfim, todas as oportunidades, se bem aproveitadas, podem ter resultados positivos e por isso devem ser adotadas como chances de alavancar os negócios.

Quadro 5 - Definição e origem das oportunidades dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ.

Oportunidades	Descrição	Fonte de Informação
Plano Diretor da Universidade (expansão)	Essa questão envolve a expansão no número de alunos e professores ocasionando maior demanda.	Pesquisa bibliográfica
Investimentos em infraestrutura podem melhorar a percepção dos serviços por parte dos consumidores	Os consumidores relataram a falta de conforto e as péssimas instalações dos serviços. Melhorias serão percebidas positivamente pelos usuários, tornando o aspecto dos estabelecimentos mais atrativo.	Grupo Focal com gestores; questionário aplicado aos usuários
Tempo de relacionamento com o cliente (previsão de formatura aproximada de quatro anos)	Grande oportunidade, pois o cliente, na grande maioria das vezes, estudará no centro, por, no mínimo, quatro anos, possibilitando a criação de relacionamento mais estreito.	Grupo Focal com gestores
Variedade do cardápio pode ser um diferencial para o negócio	Investimento na variedade do cardápio pode ser uma boa alternativa para agradar clientes.	Questionário aplicado aos usuários
Venda de opções saudáveis	A venda de opções saudáveis foi requisitada pelos usuários.	Grupo focal com gestores; questionário aplicado aos usuários
Planejamento Financeiro para o período de menor demanda	A realização de um planejamento financeiro poderá auxiliar os gestores dos serviços diante da sazonalidade de demanda.	Grupo focal com gestores
Gestores têm a intenção de contribuir com o Sistema de Alimentação da Universidade	Os gestores dos serviços mostraram-se dispostos a ajudar a melhorar os serviços, lançando oportunidades para mudanças.	Grupo Focal com gestores; questionário aplicado aos gestores

Para determinação das ameaças foram selecionados fenômenos ou condições externas capazes de prejudicar ou dificultar substancialmente o bom funcionamento dos serviços de alimentação permissionários (Quadro 6). A ausência de investimentos nos serviços, a restrita relação entre a administração universitária e os serviços de alimentação permissionários do centro e as greves foram algumas das ameaças notadas. De acordo com Bicho e Baptista (2006), uma ameaça, que pode vir a afetar o funcionamento do serviço, não é necessariamente uma má

notícia, podendo até provocar o aparecimento de um novo ponto forte. Para isso, os gestores devem perceber como este fato pode ser explorado de modo a retirar um benefício real.

Duas ameaças destacadas, que foram bastante comentadas durante o grupo focal realizado com os gestores, foram a presença das máquinas de refrigerante instaladas nos corredores do CCS e a concorrência dos centros acadêmicos. A seguir, as falas desse momento de discussão que mostram como esses gestores se sentem incomodados com a situação:

> Gestor 8: "[...]Contra o nosso negócio, porque o refrigerante aumentou demais (***Gestor 4 concordando***). O refrigerante, ele "tá" absurdamente caro e aqui a cada vinte metros, a cada cinquenta metros, tem uma máquina instalada...Vendendo o refrigerante a dois reais. Então o que acontece, o cliente vai a minha loja, claro que ele tem liberdade para fazer o que quer, como eu já ... Então, ele... eu quero dar vantagem a ele, mas que que acontece o cliente, quando, se eu aumentar um centavo o refrigerante, por mais legal que eu seja, ele vai chegar lá com uma nota de cinquenta reais, vai comprar uma bala, quer o dinheiro trocado e fala, Tio você me dá nota nova para botar na máquina, porque se não a máquina cospe (***sujeito 4 concordando e sujeito 1, 3 e 11 rindo***) Vai lá, mete a mão no canudo e vai embora... eu quero que ele vá, mesmo que ele vá lá me roubar um canudo, porque ele leva uma balinha também, mas o que que acontece, é... eu sou obrigado a praticar preços, que pra aquele item é desvantajoso, só não é mais desvantajoso, porque não pago conta de luz, por causa disso, mas de qualquer maneira eu dou a maior vantagem possível "pro" cliente para que ele sempre volte lá e... tem essa "ameaçazinha", essa...essa...esse inconveniente, que afeta todos nós ,"né"?..."

> Gestor 1: "[...]Tem uma coisa que eu acho muito errada. (***falando com ênfase e irritação***) Aliás, é até pior para ele ... os CAs aqui, que se entende por CA? É um lugar onde as pessoas se organizam, trocam ideias, de estudar, de se organizar e eles estão fazendo um comércio desleal a todos nós. "Pô", a gente compra, a gente... igual ao que X falou, a gente paga numa Coca, um exemplo: um e vinte nove... Um e quarenta e cinco. "Poxa", aí vai lá, a mulher vende por um e oitenta...Então, é o seguinte, eu acho que a própria Decania deveria proibir esse comércio, porque a gente já "tá" ali pagando um aluguel para a Decania, não é justo. (***sujeito falando com irritação e batendo na mesa***)... Não é justo, que a pessoa que tenha um CA, uma funcionária, que a gente sabe que é uma funcionária da Faculdade"

Quadro 6 - Definição e origem das ameaças ao funcionamento adequado dos serviços de alimentação permissionários do CCS/UFRJ.

Ameaças	Descrição	Fonte de Informação
Sazonalidade das aulas	A intermitência na procura do serviço é decorrente dos calendários acadêmicos com provas e férias.	Grupo Focal com gestores
Problemas estruturais (água, lixo, luz, climatização, pragas[1]).	Alguns fatores ameaçam a rotina e o futuro dos serviços, pois qualquer melhora de qualidade ou da infraestrutura pode ser prejudicada, além de impactar negativamente na percepção que o usuário tem do estabelecimento.	Grupo Focal com gestores
Revisão dos contratos	A revisão dos contratos entre os serviços e a universidade podem aumentar taxas e cláusulas bruscamente.	Questionário aplicado à comissão de avaliação das ocupações dos espaços da UFRJ e ao funcionário da decania do CCS
Restrita relação com a decania	É uma ameaça para o futuro dos serviços, pois acarreta insegurança aos gestores com relação à estabilidade dos serviços no centro de estudos.	Grupo Focal com gestores; Questionário aplicado ao funcionário da Decania do CCS
Concorrência das máquinas de refrigerante	As máquinas de refrigerantes acabam sendo concorrentes na venda de refrigerantes, tornando impossível a competição por parte dos gestores com relação a esses produtos.	Grupo Focal com gestores
Concorrência dos Centros Acadêmicos Estudantis (CAs)	Os CAs comercializam a preço de custo alguns produtos alimentares realizando uma competição desleal com os gestores.	Grupo Focal com gestores
Arrendamento é uma ameaça para o nível de serviço do Sistema de Alimentação	O arrendamento ou aluguel do espaço disponível aos serviços por terceiros dificulta o trabalho do gestor, pois este paga taxas mais elevadas e possui menor contato a decania.	Grupo Focal com gestores
Ausência de investimentos agrava a percepção negativa do serviço	A ausência de investimentos prejudica uma boa percepção dos consumidores, que se deparam com espaços deteriorados.	Questionário aplicado aos usuários
Greves	Por se tratar de serviços particulares dentro de uma instituição de ensino pública, as greves ameaçam o fluxo de pessoas e a demanda dos serviços de alimentação.	Grupo Focal com gestores
Dificuldade de administração da Decania com o aumento do número de gestores	O aumento ao longo dos anos do número de serviços de alimentação permissionários dificulta a administração da decania.	Questionário aplicado ao funcionário da decania do CCS

[1]Grande existência de roedores e insetos, principalmente na parte externa.

Os itens descritos nos quadros anteriores (Quadros 3, 4, 5 e 6) foram reunidos no quadro 7. O número de fatores selecionados para caracterização dos ambientes dependeu da complexidade do que se avaliou e da necessidade de delimitar a envoltória dos ambientes, por isso, optou-se por se utilizar todos os fatores que foram possíveis de se destacar durante a pesquisa, independente do número para cada eixo (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) analisado.

Quadro 7- Itens alimentadores da matriz SWOT dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ.

Oportunidades	**Ameaças**
• Plano Diretor da Universidade • Investimentos em infraestrutura podem melhorar a percepção dos serviços por parte dos consumidores • Tempo de relacionamento com o cliente • Variedade do cardápio pode ser um diferencial • Venda de opções saudáveis • Planejamento financeiro para o período de menor demanda • Gestores têm a intenção de contribuir com o sistema de alimentação da Universidade	• Sazonalidade das aulas • Problemas estruturais • Revisão dos contratos • Restrita relação com a decania • Concorrência das máquinas de refrigerantes • Concorrência dos centros acadêmicos estudantis • Arrendamento é uma ameaça para o nível de serviço do sistema de alimentação • Ausência de investimentos agrava a percepção negativa do serviço • Greves • Dificuldade de administração da Decania com o aumento do número de gestores
Forças	**Fraquezas**
• Baixas taxas reduzem as despesas do negócio • Localização dos serviços no campus • Centro acadêmico é um ambiente calmo • Tempo de espera para compra é satisfatório • Contato frequente com os mesmos clientes • Qualidade do atendimento • Dias de funcionamento	• Percepção do serviço por parte dos clientes • Higiene e aparência do local são considerados ruins pelo usuário • Nível de qualidade do serviço deve ser alto uma vez que os clientes são criteriosos • Usuários relataram ausência de preparações saudáveis • Usuários destacaram falta de variedade nos cardápios • Ausência de coordenação entre os gestores • Desconhecimento da satisfação dos usuários por parte dos gestores • Ausência de conhecimento de gestão de serviços • Noções básicas de manipulação de alimentos • Vigência e cláusulas dos contratos • A comunicação com a decania não é eficiente • Não há instrumento para conhecimentos da satisfação dos gestores em trabalhar no CCS por parte da universidade • Segurança no campus

Para determinação do posicionamento dos serviços avaliados, os dados coletados foram inseridos nos eixos da matriz SWOT (Figura 12). Os cruzamentos dos fatores internos com os externos determinam os diferentes quadrantes que têm significados distintos e importantes. No caso do cruzamento entre oportunidades e fraquezas, é possível estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a aproveitar melhor as oportunidades. O cruzamento entre ameaças e forças pode representar a possibilidade de se investir na modificação do ambiente (quando isso for possível), de modo a torná-lo favorável aos serviços. Para complementação da matriz, os eixos foram confrontados e os parâmetros de relações entre os fatores, estabelecidos.

	Planilha de Avaliação SWOT Legenda: 0 - Sem relação 1 - Baixa relação 2 - Alta relação	Oportunidades							Ameaças										
		Plano Diretor 2020 UFRJ (expansão)	Tempo de relacionamento com o cliente (previsão de formatura 4 anos)	A variedade do cardápio pode ser um diferencial para o negócio	Venda de opções saudáveis	Investimentos em Infraestrutura podem melhorar a percepção dos serviços por parte dos consumidores	Planejamento Financeiro para o período de menor demanda	Os gestores tem a inteção de contribuir com o Sistema de Alimentação da UFRJ	Sazonalidade das aulas	Problemas estruturais (água, lixo, luz, climatização)	Revisão do Contratos	Restrita relação com a Decania	Concorrência das máquinas de refrigerante	Concorrência dos Centros Acadêmicos Estudantis (Cas)	O arrendamento é uma ameaça para o nível do serviço do sistema de alimentação	Ausência de investimentos agravam a percepção negativa do serviço	Greves	Dificuldade de administração da Decania com o aumento do número de gestores	**soma ambiente inter**
Pontos Fortes	Baixas taxas reduzem as despesas fixas do negócio	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	1	0	0	21
	O tempo de espera para compra é satisfatório	1	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	9
	Contato frequentes com os mesmos clientes	0	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	1	0	2	2	0	18
	Agrada os Gestores não trabalhar no final de semana	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	O Fundão é um ambiente calmo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O atendimento é considerado satisfatório pelos usuários	0	2	1	1	2	0	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0	1	12
	Há conveniência para o consumo no CCS, por causa da distância em relação ao seus concorrentes	0	2	2	2	2	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	13
Pontos Fracos	Os clientes tem uma percepção negativa do serviço	1	2	0	0	2	1	0	0	1	1	1	2	2	2	2	0	0	17
	Falta de coordenação dos gestores dificulta o surgimento de melhorias	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	9
	Ausênica de alimentos saudáveis	0	2	2	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	8
	Não há controle de satisfação dos usuários	2	2	2	2	1	2	2	0	0	0	2	0	1	0	1	0	0	17
	Falta de conhecimento sobre manipulação de alimentos	1	1	0	1	1	0	1	0	0	2	1	0	0	1	2	0	1	12
	Ausência de conhecimento de gestão de serviços	2	2	2	0	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	26
	Falta variedade nos cardápios	1	2	2	1	1	0	1	0	0	2	2	0	0	0	2	0	1	15
	A comunicação com a Decania não é eficiente	1	0	0	0	2	0	2	1	2	2	2	0	1	2	0	2	2	19
	O nível de serviço deve ser alto, pois os clientes são criteriosos (mulheres estudantes do Centro de Saúde)	2	2	2	2	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	15
	Contratos Desatualizados	1	0	0	0	2	1	1	0	1	2	2	0	0	2	2	0	2	16
	A higiene e aparência do local são considerados ruins pelo usuário	1	2	0	0	2	0	0	0	2	1	2	0	0	1	2	0	0	13
	Falta segurança no Campus	1	0	0	0	2	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	8
	Não há controle de satisfação dos gestores	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	2	0	1	2	0	0	2	11
	Soma ambiente externo	16	23	18	16	30	12	20	8	15	17	20	5	11	14	20	7	11	

Figura 12 – Matriz SWOT dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ.

A matriz deste estudo foi composta por sete forças elencadas na esquerda superior, 12 fraquezas localizadas logo abaixo, constituindo-se o ambiente interno. No campo direito, apresentam-se as sete oportunidades e, em seguida, as 10 ameaças, constituindo-se o ambiente externo. Com os fatores encontrados, foi construída uma matriz SWOT 17 X 20, de possíveis 340 interações. Foram estabelecidas, entretanto, 167 interações. As interações entre os fatores avaliados (Quadro 8) nos quadrantes variaram de 11% a 39% das interações possíveis em cada quadrante.

Quadro 8 - Resultado das interações entre oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

	Oportunidade	**Ameaças**
Forças	**1º quadrante**	**2º quadrante**
	17% das interações da matriz 49 pontos*	11% das interações da matriz 28 pontos*
Fraquezas	**3º quadrante**	**4º quadrante**
	33% das interações da matriz 86 pontos*	**39% das interações da matriz 100 pontos***

* pontos são as somas entre as relações dos fatores internos com externos

Com base no percentual de interações se estabeleceu, segundo classificação de Chiavenato e Sapiro (2003), o posicionamento na matriz SWOT dos serviços de alimentação permissionários (Quadro 9). Esse posicionamento foi o de "área de risco acentuado", evidenciando a delicada situação de funcionamento dos serviços e reforçando a necessidade da implementação de medidas emergenciais para que as fraquezas sejam corrigidas e as ameaças tenham impacto minimizado.

Quadro 9 - Posicionamento na Matriz SWOT dos serviços de alimentação permissionários.

OPÇÕES DE POSICIONAMENTOS		**Ambiente Externo**	
		Oportunidades	**Ameaças**
Ambiente Interno	**Forças**	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável
	Fraquezas	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	**Política de saída ou** **Desativação: área de risco acentuado**

Seguindo a classificação de Fernandes (2012), o quadrante de posicionamento dos serviços avaliados pode ser designado como o que apresenta o nível de vulnerabilidade, indicando o quanto o conjunto de fraquezas pode amplificar o efeito das ameaças. Baseando-se na matriz originada pelo estudo, os gestores dos serviços têm a possibilidade visualizar e usufruir das vantagens, observando as forças e oportunidades e adicionalmente analisar, na junção das fraquezas e ameaças, oportunidades de melhoria das ações estratégicas ou até mesmo mudar o rumo do negócio.

Na matriz, os valores das interações permitem o cálculo da soma de uma determinada força com o cruzamento das oportunidades e das ameaças. Isso possibilita visualizar a dimensão do potencial da força. Com base na análise da matriz, as forças que possuem maior potencial em enfrentar o ambiente externo dos serviços avaliados foram “baixas taxas reduzem as despesas fixas do negócio” e “contato frequente com os mesmos clientes”, que somaram 21 e 18 pontos, respectivamente. Essas duas forças devem ser trabalhadas continuamente pelos serviços de alimentação permissionários, pois as mesmas podem impulsionar as oportunidades existentes e minimizar algumas ameaças.

O mesmo raciocínio pode ser adotado com relação à análise de cada fraqueza. Quanto maior for o valor apresentado, maior é a percepção do impacto da fraqueza para os fatores

elencados, isto é, mais frágil se apresenta a organização perante o quadro de fatores (FERNANDES, 2012). As fraquezas “falta de conhecimento de gestão” e “a comunicação com a decania não é eficiente” foram as mais expressivas. A maioria das fraquezas alocadas na matriz possuiu relação com as oportunidades, denotando que podem atrapalhar o aproveitamento das oportunidades existentes, além de intensificarem o risco das ameaças listadas.

As ameaças e oportunidades que mais estabeleceram relações com os fatores do ambiente interno também devem ser destacadas. No quadro 10, estão descritos dois fatores de cada um dos eixos analisados que mais obtiveram relações na matriz SWOT.

Quadro 10 – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças com maior número de interações na matriz SWOT dos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ.

Ambiente Interno	
Forças	• Baixas taxas reduzem as despesas fixas do negocio. • Contato frequente com os mesmos clientes.
Fraquezas	• Falta de conhecimento em gestão por parte dos gestores. • A comunicação com a Decania não é eficiente.
Ambiente Externo	
Oportunidades	• Tempo de relacionamento com os clientes (mínimo de quatro anos). • Investimentos em infraestrutura podem melhorar a percepção dos serviços por parte dos consumidores.
Ameaças	• Restrita relação com a Decania. • Ausência de investimentos agrava a percepção negativa do serviço.

A escolha de alguns fatores a serem trabalhados é imprescindível para que se consiga focar os esforços, caso contrário, com muitos fatores críticos, as ações tornam-se dispersas e, provavelmente, ineficazes. O destaque dos pontos que obtiveram maior número de interações na matriz pode ser o ponto inicial para a elaboração de estratégias. Isso permitirá que os serviços de alimentação avaliados, tão importantes à comunidade acadêmica, melhorem a qualidade da oferta e possam atender às Políticas de Alimentação do Plano Diretor da UFRJ. Mudanças nesses fatores, ou o aproveitamento deles, quando pertinente, impactará em grande parte da cadeia, minimizando ameaças e sustentando as oportunidades.

Algumas linhas de trabalho podem ser pensadas após a construção da matriz SWOT. A primeira à ser focada é a direcionada ao aproveitamento do contato frequente com os clientes. Ações que estabeleçam o relacionamento entre os serviços e a clientela devem ser estimuladas, permitindo uma forma de aproveitamento dessa força. A segunda linha é a de investimentos estruturais, que foram alocados como uma oportunidade, uma vez que, se aplicados, provavelmente irão elevar a chance dos serviços serem mais satisfatoriamente avaliados pelos consumidores. O estreitamento da relação entre a administração universitária e os gestores desses serviços é a terceira linha a ser trabalhada. O pouco contato entre estes dois sujeitos é uma ameaça e uma fraqueza que, se não forem esmeradas, continuarão a impedir a melhora desses serviços. Para que os serviços de alimentação permissionários possam ser incorporados no sistema de alimentação da universidade, contribuindo para a qualidade da alimentação no *campus*, esses e muitos outros pontos precisam ser desenvolvidos e trabalhados.

O aumento do conhecimento dos gestores em gestão de negócios, assim como de higiene e manipulação de alimentos, é um ponto que também deve ser desenvolvido. O total despreparo desses gestores impede que os serviços prestados sejam de qualidade e seguros do ponto de vista da saúde dos consumidores.

Segundo Gomes (2008), muitos dos trabalhos publicados sobre a qualidade do serviço no ensino superior se debruçam, essencialmente, sobre os conteúdos dos cursos. No entanto, devido às pressões decorrentes da competitividade no ensino superior, as preocupações sobre a qualidade do serviço têm-se propagado a diversos aspectos e a outros níveis de desenvolvimento, para além do processo ensino-aprendizagem, como nas bibliotecas e cantinas universitárias. A percepção dos serviços de alimentação em *campi* universitários tende a ser desfavorável, devido a fatores situacionais, contextuais e restrições ambientais (GRAMLING et al., 2005; KLASSEN; TRYBUS; KUMAR, 2005) com relação aos estabelecimentos situados em outros locais (KWUN, 2011).

As modificações nos serviços de alimentação de *campi* universitários precisam satisfazer os alunos, professores e funcionários. Fundamentos de administração aos gestores, para alocar recursos de forma adequada com base em atributos do *campus*, valor percebido e satisfação do consumidor, podem proporcionar uma experiência favorável para os consumidores de tais serviços (KWUN, 2011). Aliado ao auxílio na satisfação da comunidade, o entendimento por parte desses gestores sobre a área de negócios na qual a organização está inserida é

imprescindível para impedir tomadas de decisões que afetem o desempenho interno. A rentabilidade de uma empresa decorre de dois fatores que devem ser muito bem-conhecidos: a parte que se deve ao setor ao qual a empresa se dedica, ou seja, ao negócio propriamente dito, e o desempenho ou posicionamento que a empresa possui no setor (OESTREICHER; SANTO; JÚNIOR, 2010).

Seguindo esse entendimento, é primordial o desenvolvimento dos gestores, pois há boas oportunidades que não são bem aproveitadas, gerando uma administração pouco eficiente. Um exemplo disto são as taxas cobradas aos serviços pela universidade, que comparavelmente às cobradas no mercado fora do *campus*, são consideradas baixas e desatualizadas pela universidade. Ainda assim, essa situação não é usufruída para a realização de investimentos em treinamentos de funcionários ou em obras para melhorar a aparência do ambiente. A ausência de investimentos nas áreas físicas merece destaque dentre os resultados, uma vez que muitos estabelecimentos se encontram em condições precárias. Os incentivos para estimular melhorias neste quesito podem vir por parte da universidade, dando uma maior segurança contratual, e, pelos gestores, por meio de maiores conhecimentos de gestão, para que seja feito um bom plano de investimentos que aborde as questões prioritárias. Os investimentos irão mudar a percepção dos usuários e podem aumentar a eficiência do serviço com a aquisição de novas tecnologias (máquinas e equipamentos eletrônicos).

Sugere-se que a revisão dos contratos seja efetuada com base em negociações com os gestores, evitando descontentamento de ambas as partes, de modo que os interesses, inclusive o da comunidade acadêmica, sejam atendidos. É de grande relevância a revisão do prazo do contrato, pois esse foi um assunto citado pelos gestores como sendo um empecilho para a realização de investimentos. A discussão da necessidade de revisão dos contratos vai de acordo com a colocação de Sampaio e Laniado (2009). Esses autores citaram que embora a universidade seja um ambiente onde se desenvolve inovações que se relacionam com as atividades-fim, graças à dinâmica constante da produção de conhecimento, o mesmo não pode ser dito em relação aos processos decisórios e administrativos e à estrutura interna da mesma.

Para Gomes (2008), o fato de uma universidade ser antiga, como é o caso da UFRJ, pode dificultar a aplicação de ações corretivas, pois tem associado o peso de “tradições enraizadas”. Por vezes, o ensino universitário caracteriza-se por uma tradição de autonomia que se traduz, em alguns casos, na ausência de mecanismos externos de vigilância aos serviços periféricos das

instituições. O Plano Diretor da UFRJ parece ser uma forma de colocar essas "tradições" de em uma configuração contemporânea e, por isso, deve ser aproveitado.

Estudo desenvolvido por Sampaio e Laniado (2009) indica que a principal ameaça à universidade não está fora dela, mas em seu próprio interior, representada pelas práticas obsoletas e a dificuldade em adequar-se a um contexto de relações sociais em um mundo economicamente complexo. Pode-se dizer que esses fatores reduzem o potencial inovador e criativo que, paradoxalmente, são parte do nervo central de transformação do mundo social por meio da educação, do conhecimento e da ciência. Essa lógica de orientação insere, no debate, a função crítica da universidade em contribuir para a produção e reprodução de valores e conhecimentos, que se relacionam com o desenvolvimento da sociedade, o fortalecimento das instituições e o fomento da cidadania ativa. Nesse sentido, o aproveitamento do espaço dos serviços de alimentação permissionários para aplicações práticas de ensinamentos pode ser uma forma de expandir conhecimentos para toda a comunidade universitária e aos funcionários e gestores desses serviços. Essa expectativa faz parte da realidade dos gestores dos serviços de alimentação permissionários, exemplificada pela seguinte fala:

> Gestor 8: "[...]Mas, eu penso em investir sim, desde que eu tenha uma segurança jurídica da permanência.(***sujeito foi enfático dizendo que queria investir sim***). Eu tenho interesse sim, mas o grande entrave é essa questão da fragilidade da nossa situação jurídica aqui dentro. E, meu plano, a médio, curto prazo, seria obter essas informações que o curso vai ministrar, obter informações de fora, pra ter noções de gestão e poder gerir melhor meu negócio e seguir adiante, aqui dentro ou lá fora. Se fosse aqui dentro seria ótimo, se fosse possível "né"? Se fosse possível, sim..."

Melhorias nos serviços prestados mostram-se extremamente necessárias diante do grau de debilidade destes. Segundo Kwun (2011), muitas instituições estão imbuídas em operações de aperfeiçoamento nos serviços de alimentação presentes nas universidades, principalmente porque, mais do que nunca, no ensino superior, esses serviços tornaram-se um componente essencial que afeta a qualidade de vida da comunidade acadêmica.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos por meio da análise estratégica dos serviços de alimentação permissionários localizados no CCS, do campus Fundão da UFRJ, devem ser analisados como desafios para elaboração de estratégias direcionadas à adequação desses serviços em relação à legislação vigente, pois os percentuais de atendimento geral às boas práticas foram, em sua maioria, insatisfatórios, revelando uma condição precária para a garantia da segurança das refeições produzidas.

Além disso, o quadrante situacional na matriz SWOT mostrou a colocação dos serviços de alimentação permissionários em uma "área de risco acentuado" para a sobrevivência dos mesmos, evidenciando a situação critica de funcionamento, no que tange a aspectos gerenciais e higiênico-sanitários. Este panorama reforça a necessidade de implementação de medidas emergenciais (noções de gestão de serviços de alimentação aos gestores, estreitamento da relação entre a universidade e os gestores, conhecimento por parte dos gestores das expectativas dos consumidores, entre outras), para que as fraquezas sejam corrigidas e as ameaças tenham impacto minimizado. Nesse momento, com base na matriz, ou se investe na melhoria dos serviços ou se adota a política de saída ou desativação.

A análise estratégica permitiu visualizar a lacuna na gestão dos serviços, tanto na parte dos ofertantes (permissionários) como da universidade. Essa deficiência, por sua vez, resulta em uma avaliação negativa pelos usuários. A importância dos serviços de alimentação particulares nas universidades públicas é reconhecida e, portanto, não pode ficar à margem de uma administração deficiente. Exigências quanto a qualidade dos alimentos ofertados é uma questão de garantia da saúde, sobretudo porque os restaurantes comerciais e coletivos são destacados como parceiros importantes no documento "Estratégia global para alimentação, atividade física e saúde" da Organização Mundial da Saúde (WHO, 2004).

O investimento nos serviços de alimentação da universidade deve ser direcionado para o cumprimento de procedimentos de segurança, por meio de um plano de formação contínuo para manipuladores e para gestores dos serviços, abrangendo a teoria e a prática. Algumas estratégias podem ser adotadas, entre elas, a adoção de cursos periódicos aos gestores dos serviços (como sugerido no Anexo B), capacitando-os a reconhecer a importância da adoção de práticas seguras, assimilação das possíveis causas de contaminação alimentar, formas de prevenção e assumindo

para si a responsabilidade de promover a qualificação de seus funcionários como uma atividade gerencial, entre outros. Somando-se a isso, para garantia de serviços seguros à comunidade acadêmica, é também indispensável disponibilizar recursos destinados à infraestrutura dos serviços de alimentação, assim como o estabelecimento de contratos diferenciados entre a universidade e estes serviços, baseados em exigências para ambas as partes, no cumprimento da legislação vigente. Com isso, ampliam-se as condições favoráveis para a promoção de uma alimentação segura no *campus*, inserindo os serviços de alimentação particulares na política dos serviços institucionalizados.

O fornecimento de uma maior variedade de cardápios, incluindo opções saudáveis, e estratégias, como cursos específicos aos gestores, cozinheiros e atendentes, bem como rodas de discussão entre eles para troca de experiências, podem ser uma fonte de desenvolvimento do negócio, melhorando a percepção por parte da clientela. Ao longo do tempo, rodadas de diálogos entre os três eixos envolvidos (gestores, universidade e clientes) poderão se repetir para avaliação dos resultados obtidos após as mudanças iniciais, uma vez que, para garantir a qualidade no funcionamento desses serviços, é necessário dar ênfase à evolução do processo apoiado em um sistema interno de avaliação. As trocas de experiências representam uma alavanca para o desenvolvimento dos negócios e contribuem para aprimorar o relacionamento entre as partes. Da mesma forma, outros serviços de alimentação situados em outros centros da universidade precisam ser analisados, pois a circulação de um centro para outro é comum entre os membros da comunidade acadêmica.

Criar uma cultura de oferta de alimentos seguros requer aplicação da melhor ciência com a melhor gestão e sistemas eficazes de comunicação (POWELL; JACOB; CHAPMAN, 2011), e a universidade deve ser capaz de refletir sobre si mesma, assumindo as suas contradições e sendo vetor para mudanças (SOUZA JUNIOR et al., 2004).

A sustentabilidade das intervenções em serviços de alimentação situados em universidades é um desafio central quando o esforço está direcionado à promoção da saúde da comunidade universitária (docentes, discentes, funcionários e visitantes). A universidade precisa colocar em prática seu papel como produtora de saúde e não o contrário. Como agente social especializada em conhecimento e educação, caracteriza-se como espaço apropriado para pensar, discutir, planejar e implementar propostas que influenciem de forma benéfica a saúde de todos. A produção de alimentos saudáveis, de qualidade e em quantidade suficiente para atender o

consumo da comunidade acadêmica deve estar no âmbito das responsabilidades das universidades públicas. Tal fato requer da instituição uma abordagem ampliada, acrescentando à responsabilidade da universidade a gestão dos permissionários presentes no *campus*, além dos serviços institucionais.

Cabe ressaltar que os resultados obtidos são referentes aos serviços de alimentação permissionários situados no CCS/UFRJ, o que limita a amplitude, mas não a importância dos mesmos, assim como a investigação em outros centros da universidade.

Esta pesquisa contribui para a aplicação da matriz SWOT no planejamento estratégico na área da saúde, integrando os saberes que são requeridos dos gestores de serviços de alimentação. Apresenta, também, uma proposta inovadora de intervenção nesses serviços, com a apresentação de um modelo de capacitação voltado para a gestão de serviços de alimentação, acrescida da abordagem de uma promoção de alimentação saudável.

Os resultados apresentados demonstram a necessidade de melhorias emergenciais nos serviços avaliados para garantia da saúde dos consumidores, em atendimento à Política de Alimentação do Plano Diretor da UFRJ. Tal política destaca a importância de visão integrada do conjunto de serviços de alimentação permissionários, prevendo o atendimento da diversidade de oferta, qualidade nutricional e sanitária, preços razoáveis e horários de funcionamento compatíveis com os horários dos cursos.

REFERÊNCIAS

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Guia de Boas Práticas para **Serviços de Alimentação – Programa Qualidade na Mesa**. p 112. Boas Práticas – Segurança de Alimentos – Serviços de Alimentação. 2006.

____ . Vai abrir um restaurante? Pare para pensar: só três em cada cem sobrevivem por uma década. 2012. Disponível em:< http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/1772-061112-vai-abrir-um-restaurante-pare-para-pensar-so-tres-em-cada-cem-sobrevivem-por-uma-decada.html>. Acesso em: 15 set 2013.

____ . **Negócios em alimentação responderão por 50% das franquias.** 2013. Disponível em:<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/noticias/1897-110113-.html>. Acesso em: 10 nov 2013.

ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, A. M. S. Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer. 5ª ed. Metha. 2013.

ACUNA, K.; CRUZ, T. Avaliação do estado nutricional de adultos e idosos e situação nutricional da população brasileira. **Arq Bras Endocrinol Metab**. v.48, n.3, p.345-361, Jun. 2004.

AGUIAR, O. B.; VALENTE, J. G.; FONSECA, M. J. M. Descrição sócio-demográfica, laboral e de saúde dos trabalhadores do setor de serviços de alimentação dos restaurantes populares do estado do Rio de Janeiro. **Revista de Nutrição**. v. 23, n.6, p.969-982, dez. 2010.

AGUIAR, V. R. L. **A proposta de um método de determinação de expectativas de novos clientes: O Método Priex.** Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2001.

AKUTUSU, R. C. et al. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. **Revista de Nutrição.** Campinas, v. 18, n. 3, p. 419-427, maio/jun. 2005.

ALCANTARA, N. B. et al. A opinião dos consumidores sobre os selos de qualidade de alimentos das redes de varejo. 30º Encontro da ANPAD. Salvador. Brasil. Set/2006.

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ALEVATO, H.; ARAÚJO, E. M. G. P Gestão, Organização e Condições de trabalho. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. 2009. Disponível em:** <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0155_0577.pdf> Acesso em: 13 out 2012.

ALVES, H. J.; BOOG, M. C. F.Comportamento alimentar em moradia estudantil: um espaço para promoção da saúde. **Revista Saúde Pública**. v. 41, n. 2, p. 197-204, abr. 2007.

APPIO, J. et al. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. v.3, n.3, p.01-18. 2009.

ARAUJO, A. C. et al. Qualidade de serviços em restaurantes finos na cidade de São Paulo. XIII Semead – Seminários em Administração. 2010. Disponível em:< http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/919.pdf>. Acesso em: 14 mar 2014.

ASCHIDAMINI, I. M.; SAUPE, R. Grupo focal: estratégia metodológica qualitativa: um ensaio teórico. **Cogitare enfermagem**. v. 9, n. 1, p. 9-14, jan/jun. 2004.

BABA, V. A. **Diagnóstico e Análise de Oportunidade de Melhoria em um Restaurante Universitário por meio da Filosofia Seis Sigma**. Ribeirão Preto, 2008. Disponível em:< http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-29042008-113937/pt-br.php>. Acesso em: 10 jan 2013.

BARROS, A. P. N. et al. Perfil sociodemográfico, de conhecimentos administrativos, em legislação sanitária de gerentes e segurança alimentar em unidades produtoras de refeições comerciais. **Nutrire.** São Paulo, v. 36, n. 2, p. 61-76, ago. 2011.

BATALHA, M.O.; LUCHESE, T.; LAMBERT, J.L. **Hábitos de consumo alimentar no Brasil: realidade e perspectivas.** In: BATALHA, M.O. Gestão de agronegócios – textos selecionados. São Carlos:EdUFSCar, 2005.

BENEVIDES, C. M. J.; LOVATTI R. C. C. Segurança alimentar em estabelecimentos processadores de alimentos. **Revista Higiene Alimentar.** v. 18, n. 125, p. 24-25. 2004.

BERNDT, A. et al. **Previsão de demanda e gestão de materiais em serviços de alimentação coletiva**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC/LEET. 1997.

Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4303.PDF>. Acesso em: 12 out 2010.

BICHO, L.; BAPTISTA, S. **Modelo de Porter e Análise de SWOT**. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia, Departamento de Engenharia Civil, 2006. Disponível em:< http://www.slideshare.net/FlaviaSette/modelo-de-porter-e-anlise-swot-doc-7246092. Acesso em: 08 jan 2013.

BORGES, L. S. **O planejamento estratégico como uma das ferramentas para a sustentabilidade: o caso do Grupo Transas do Corpo. Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate**. Ministério da Saúde - SVS - Programa Nacional de DST/Aids. 2004. Disponível em:< http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd10_17.pdf>. Acesso em: 03 fev 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ANVISA. **Portaria MS nº 1.428, de 26 de novembro de 1993.** Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm>. Acesso em: 05 nov 2009.

____. **Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997**. Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm>. Acesso em: 05 nov 2009.

____. **Resolução RDC nº 275 de 21 de outubro de 2002**. Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm>. Acesso em: 05 nov 2009.

____. **Resolução RDC nº 216 de setembro de 2004**. Disponível em <http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php?id=12546>. Acesso em: 05 nov 2009.

____. **Resolução RDC nº 218 de 29 de julho de 2005.** Disponível em <http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=18094&word>. Acesso em: 05 nov 2009.

____. Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde. **Vigilância Epidemiológica das Doenças Transmitidas por Alimentos no Brasil, 1999-2004**. Boletim Eletrônico Epidemiológico. n. 6. 2005. Disponível em <http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/ano05_n06_ve_dta_brasil.pdf>. Acesso em: 18 ago 2012.

____. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. **Plano Nacional de Saúde – PNS: 2012-2015** / Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. – Brasília : Ministério da Saúde, 2011.

____. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. **Vigitel Brasil 2011: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico**/ Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. – Brasília : 2012.

BRODBECK, P. **Renda impulsiona crescimento do mercado gastronômico**. 2012. Disponível em:< http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1287108>. Acesso em: 22 jan 2013.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica. Teoria e prática**. Ed. Atlas. São Paulo. 2007.

CAMPOS, W. O que é a gestão estratégica? 2011. Disponível em:< http://www.RH.com.br>. Acesso em: 26 mar 2013.

CANESQUI, A. M., GARCIA, R. W. D. **Antropologia e nutrição: um diálogo possível** Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2005. 306 p. Antropologia e Saúde collection. ISBN 857541-055-5. Disponível em: <http://books.scielo.org>. Acesso em: 23 nov 2014.

CANHADA, D. I. D.; BULGACOV, S. Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e na UFRGS. **Revista Administração Pública**. v. 45, n. 1, p. 7-32. 2011.

CARDOSO, A. L. J. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 147-169, maio/ago. 2009.

CARDOSO, R. Z. V.; SOUZA, E. V. A.; SANTOS, P. Q. Unidades de alimentação e nutrição nos *campi* da Universidade Federal da Bahia: um estudo sob a perspectiva do alimento seguro. **Revista de Nutrição.** Campinas, v. 18, n. 5, p. 669-680, set./out. 2005.

CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C. **Desenvolvimento da Pesquisa de Campo, Amostra e Questionário para Realização de um Estudo Tipo Survey sobre a Aplicação do QFD no Brasil.** IN: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2001, Salvador. Anais eletrônicos... Salvador: Disponível em: < http://www.etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/Biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0672.pdf>. Acesso em: 05 out 2012.

CASTRO, A. M. G. et al. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.

CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Revista de Nutrição**. Campinas, v. 20, n. 6, p. 657-667, nov./dez., 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLARO, R. M. et al. Evolução das despesas com alimentação fora do domicílio e influência da renda no Brasil, 2002/2003 a 2008/2009. **Cadernos de Saúde Pública**. v. 30, n. 7, p. 1-9, jul. 2014.

CODATO, L. A. B.; NAKAMA, L. Pesquisa em saúde: metodologia quantitativa ou qualitativa? **Revista Espaço para a Saúde.** Londrina, v.8, n.1, p.34-35, dez. 2006.

CONSEA. Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. **Lei de Segurança Alimentar e Nutricional.** Brasília, 2007. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/consea/3conferencia/static/Documentos/Cartilha_CONSEA-2007_NOVO.pdf>. Acesso em: 28 out 2011.

CORDIOLLI, S. Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Genesis, 2001. 232 p.

COSTA, C. G. A. **Segurança Alimentar e Nutricional - significados e apropriações**. 2008. Disponível em:< http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6135/tde-13102008-153858/pt-br.php>. Acesso em: 27 jan 2013.

COUTINHO, F. C. C. **Avaliação da Qualidade dos Serviços de uma Instituição de Ensino Superior**. Salvador, 2007. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/Uploads/GQPPEAD_T0007_0512/E97_Avaliacao_da_Qualidade_dos_Servicos_de_Uma_Instituicao_de_Ensino_Superior.pdf. Acesso em: 15 jan 2013.

CRUZ, NETO O.; MOREIRA, M. R.; SUCENA, L. F. M. **Grupos focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação**. In: Encontro da Associação Brasileira de Estudo Populacionais, v. 13. Belo Horizonte, nov. 2002. Disponível em:

<www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/Com_JUV_PO27_Neto_texto.pdf>. Acesso em: 24 set. 2010.

CUNHA, D. T. et al. Food safety of food services within the destinations of the 2014 FIFA World Cup in Brazil: Development and reliability assessment of the official evaluation instrument. **Food Research International**, v. 57, p. 95-103. 2014.

DAMASCENO, K. S. F. S. C. et al. Condições higiênico-sanitárias de "self-services" do entorno da UFPE e das saladas cruas por eles servidas. **Higiene Alimentar.** v. 16, n.102-103, p. 74-78, nov/dez. 2002.

DAMIAN, I. P. M.; SANTAREM, J. E.; MERLO, E. M. SWOT Analysis of the Services Provided by e-government Sites in Brazil. **Procedia Computer Science**, v. 33, p. 130-135. 2014.

DJEKIC, I. et al. Food hygiene practices in different food establishments. **Food Control**, v. 39, p. 34-40, mai. 2014.

DUARTE, L. M.; GOMES, K. G. B. **Avaliação da qualidade dos serviços prestados no restaurante da escola Universidade Federal de Pelotas**. XVI Congresso de Iniciação Científica. Nov, 2007. Disponível em: < http://www.ufpel.edu.br/cic/2007/cd/pdf/CH/CH_01263.pdf>. Acesso em: 28 dez 2012.

EBONE, M. V.; CAVALLI, S. B.; LOPES, S. J. Segurança e qualidade higiênico-sanitária em unidades produtoras de refeições comerciais. **Revista de Nutrição**. Campinas, v. 24, n. 5, p.725-734, out. 2011.

FARIA, C. C. **Análise de SWOT**. 2010. Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao_/analise-swot/. Acesso em: 15 nov 2012.

FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres**., Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.

FERREIRA, M. A. D. et al. Importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Revista de Ciências Empresariais**. v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. Estratégia de Marketing. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FIGUEIREDO, V. F.; COSTA, N. P. L. O. Implantação do HACCP na indústria de alimentos. **Gestão & Produção**. v. 8, n. 1, p. 100-111, Abr. 2001.

FISPAL. **Fispal mostra a força do food service**. Disponível em: <http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=81153>. Acesso em 02 nov 2009.

GARCIA, R. W. D. Reflexos da globalização na cultura alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana. **Revista de Nutrição.** Campinas, v.16, n.4, p.483-492, 2003.

GENTA, T. M. S., MIKCHA, J. N. G., MATIOLI, G. Hygiene conditions of the selfservice restaurants by evaluating the microbial quality of the mixed-food preparations. **Revista do Instituto Adolfo Lutz**, v. 68, n. 1, p. 73-82. 2009.

GIBSON, L. L. et al. Quantitative assessment of risk reduction from hand washing with antibacterial soaps**. Journal of Applied Microbiology**. v. 92, n. s1, p.136S–143S. 2002.

GOMES, N. L. A. **A avaliação da qualidade na prestação de serviços em secretarias universitárias.** 2008. Dissertação. Universidade de Aveiro. Aveiro. Disponível em:<http://hdl.handle.net/10773/1626>. Acesso em: 18 jan 2014.

GRAMLING, L. et al. Foodservice management and its impact on college operations. **Foodservice Research International**. v. 16, p. 15–43. 2005.

HAVELAAR, A. **Time to count the burden of foodborne disease**. 2008. Disponível em: <http://www.scidev.net/en/opinions/time-to-count-the-burden-of-foodborne-disease.html>. Acesso em: 10 nov 2010.

HOEFKENS, C. et al. Posting point-of-purchase nutrition information in university canteens does not influence meal choice and nutrient intake. **American Journal of Clinical Nutrition**. v. 94, n. 2, p. 562-70. 2011.

IBGE a. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Um panorama da saúde no Brasil. Acesso e utilização de serviços, condições de saúde e fatores de risco e proteção à saúde 2008: Brasil/IBGE. Coordenação de Trabalho e Rendimento. Rio de Janeiro: IBGE; 2010. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2008/brasilpnad2008.pdf>. Acesso em 27 mai. 2013.

____ b. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009: despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro: IBGE**. 2010. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009/default.shtm>Acesso em: 15 out 2012.

IEMSOMBOON, P.; TANGTHAM, N. Problems and Barriers on SHSs Management in Thailand's Rural Areas based on SWOT Analysis. **Energy Procedia**, v. 56, p. 598-603. 2014.

IERVOLINO, S. A.; PELICIONI, M. C. F. A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. **Revista Escola Enfermagem USP**. v. 35, n. 2, p. 115-21, jun. 2001.

JIANU, C.; CHIS, C. Study on the hygiene knowledge of food handlers working in small and medium-sized companies in western Romania. **Food Control**, v. 26, p. 151-156. 2012.

JONES, S. **Counting the global burden of foodborne disease**. 2009. Disponível em: <http://speakingofmedicine.plos.org/2009/11/02/counting-the-global-burden-of-foodborne-disease/>. Acesso em: 10 nov 2009.

JUNIOR, S. S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **RAE electron**., v. 4, n. 2, dez. 2005.

KIM, Y. S.; MOREO, P. J.; YEH, R. J. M. Customers' satisfaction factors regarding university food court service. **Journal of Foodservice Business Research.** v. 7, p. 97–110. 2004.

KIM, W. G.; NEE, N. C. Y.; KIM, Y. S. Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. **International Journal of Hospitality Management.** v. 28, p. 10–17, 2009.

KLASSEN, J. K.; TRYBUS, E.; KUMAR, A. Planning food services for a campus setting. **International Journal of Hospitality Management**, v.24, n. 4, p. 579–609. 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

____ . **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

KRAEMER, M. E. P. **Balanced scorecard como sistema de gerenciamento estratégico em instituições de ensino superior**. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 2004, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: < http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm >. Acesso em: 12 jan 2013.

KRAEMER, F. B.; AGUIAR, O. B. Gestão de competências e qualificação profissional no segmento da alimentação coletiva. **Revista de Nutrição**. Campinas, v. 22, n. 5, p. 609-619, set./out. 2009.

KWUN, D. J. Effects of campus foodservice attributes on perceived value, satisfaction, and consumer attitude: A gender-difference approach. **International Journal of Hospitality Management**. v. 30, p. 252–261. 2011.

LAMBERT, J. L. et al. As principais evoluções dos comportamentos alimentares: o caso da França. **Revista de Nutrição**, Campinas, v.18, n.5, Out. 2005.

LEE, L. E. et al. Consumer perceptions on food safety in Asian and Mexican restaurants. **Food Control**. v. 26, p. 531-538. 2012.

LERVOLINO, S. A.; PELICIONI, M. C. F. A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP.** v. 35, n. 2, p. 115-121, jun. 2001.

LIPPI, T. A. P. et al. Restaurante Universitário: avaliação dos serviços de alimentação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Revista Universidade Rural**. v. 26, n. 1-2, p.05-11, jan-dez, 2004.

LISBOA, V. **Alunos da UFRJ protestam com jantão contra falta de restaurante universitário**. 2014. Disponível em:< http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2014-04/alunos-da-ufrj-protestam-com-jantao-contra-falta-de-restaurante>. Acesso em: 05 mai 2014.

LO, A.; LAM, T. Long-haul and short-haul outbound all-inclusive package tours. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**. v. 9, n. 2, p. 161–176. 2004.

LOURENÇO, M. S., CARVALHO, L. R. **Segurança Alimentar: Utilização de Ferramenta de Qualidade para Melhorias em um Restaurante Comercial.** Anais do XIII SIMPEP. Bauru. 2006. Disponível em:< http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/707.pdf>. Acesso em: 15 dez 2012.

MACHADO, R. T. M. Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MAIA, T. M. L**. Planejamento e gestão estratégica para o Restaurante Universitário da UFC em um cenário de expansão do número de alunos**. 2008. Disponível em:< http://www.repositorio.ufc.br:8080/ri/bitstream/123456789/2857/1/2008_dis_TMLMaia.pdf>. Acesso em: 27 out 2012.

MALAQUIAS, R. F.; ALBERTIN, A. L. Por Que os Gestores Postergam Investimentos em Tecnologia da Informação? Um Estudo de Caso. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**. v. 15, p. 1120-1136. 2011.

MARONGWE, L. S., et al. An African success: the case of conservation agriculture in Zimbabwe. **International Journal of Agricultural Sustainability**, v. 9, n. 1, p. 153-161. 2011.

MARTINS, M. A. P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATIAS, R. S. O controle de pragas urbanas na qualidade do alimento sob a visão da legislação federal. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**. v. 27, suppl. 1, p.93-98, ago. 2007.

MATIAS, G. S. et al. Aplicação da Matriz SWOT em uma Empresa do Setor de Serviços Alimentícios. Anais VII Encontro de engenharia de produção agroindustrial. nov/2013. Disponível em:< http://www.fecilcam.br/anais/vii_eepa/data/uploads/artigos/6-03.pdf>. Acesso em: 24 mar 2014.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MENDES, R. A. et al. Contaminação ambiental por *Bacillus cereus* em unidade de alimentação e nutrição. **Revista de Nutrição**. 17, 2, 255-261, jun. 2004

MEYER JR., V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte**. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 2004, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: < http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm >. Acesso em: 12 jan 2013.

MONTEIRO, C. A. In Saúde no Brasil - **Segurança Alimentar e Nutrição no Brasil.** Contribuições para a Agenda de Prioridades de Pesquisa/Ministério da Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

MOTA, C. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos. **Psicologia em Revista.** Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 107-130, jun. 2008

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION. Disponível em: http://www.servsafe.com/home. Acesso em: 04 set de 2013.

NOVAES, A. L. **Alimentação fora do domicílio: levantamento bibliográfico e mudanças no comportamento do consumidor**. IV JCEA, Campo Grande, out 2004. Disponível em: < http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/administra%E7%E3o/Marketing/alimenta%E7%E3o%20fora.pdf>. Acesso em: 12 jul 2012.

NUBLAT, J. **Restaurantes serão classificados pela higiene**. Jan. 2013. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/1219031-restaurantes-serao-classificados-pela-higiene.shtml. Acesso em: 25 out 2013.

OESTREICHER, E. B.; SANTO, L. S. O.; REYES JÚNIOR, E. **Análise estratégica: um estudo na lanchonete e pizzaria "Bom te ver".** 2010. Disponível em:< http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1691.pdf>. Acesso em: 12 dez 2012.

OLIVEIRA, A. J. B. **A Universidade e os múltiplos olhares de si mesma**. Ed. UFRJ SIBI. Rio de Janeiro, 2007.

ORTIGOZA, S. A. G. Alimentação e Saúde: As novas relações espaço-tempo e suas implicações nos hábitos de consumo de alimentos. R. RA´E GA, Curitiba, n. 15, p. 83-93, 2008.

PADILHA, A. C. M. et al. O desenvolvimento do diagnóstico estratégico em propriedades rurais do agronegócio: análise ambiental em uma propriedade rural familiar. INGEPRO – **Inovação, Gestão e Produção**. v. 2, n. 6, jun. 2010

PASSADOR, J. L. et al. **A percepção do consumidor de alimentos "fora de casa": um estudo multicaso na cidade de Campo Grande/MS.** XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, Nov/2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/81.pdf>. Acesso em: 16 jul 2012.

PAULA, N. M. **Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes**. Em: Ada de Freitas Maneti Dencker. (Org.). Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade. 1 ed. São Paulo. : Pioneira Thomson Learning. v. 1, p. 149-166. 2004.

PAULA, N. M., DENCKER, A. F. M. Contribuição para Interpretação do Consumo em Restaurantes sob a Perspectiva Sociológica. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 9, n. 23. 2007.

PALÚ, A. P. et al. Avaliação microbiológica de frutas e hortaliças frescas, servidas em restaurantes *self-sevrice* privados, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Higiene Alimentar**. v. 16, n.100, p.67-74. 2002.

POLLONIO, M. A. R. **Impactos da globalização na segurança de alimentos.** Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2005. Disponível em: <http://www.fooddesign.com.br/arquivos/academia/marise_pollonio_impactos_da_globalizacao_na_seg_alim.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2010.

PROENÇA, R. P. C. Desafios contemporâneos com relação à alimentação humana. **Revista Nutrição em Pauta.** São Paulo, p.32-36, jan/fev, 2002.

POWELL, D. A.; JACOB, C. J.; CHAPMAN, B. J. Enhancing food safety culture to reduce rates of foodborne illness. **Food Control**, v. 22, p. 817-822. 2011.

RANGEL, T. L. V**. O instituto da permissão dos serviços públicos: ponderações singelas sobre o tema**. In**:** Âmbito Jurídico, Rio Grande, XV, n. 100, maio. 2012. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11681>. Acesso em: 23 jan 2013.

RESSEL, L. B. et al. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto Contexto Enfermagem**. Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 779-86, out-dez. 2008.

REZENDE, D. A. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, R. M. Utilização do Modelo de SWOT para Estratégia de Exportação: Caso Exploratório em uma Empresa do Setor Siderúrgico. **Revista Ciências Exatas**. v. 2, n. 1. 2008.

RICHERS, R. O enigmático mas indispensável consumidor: teoria e prática**. Revista de Administração.** v. 19, n. 3, p. 46-56. 1984. Disponível em: < http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=801>. Acesso em: 23 nov 2012.

RODRIGUES, N. S. S. **Aplicação da matriz da qualidade do QFD - desdobramento da função qualidade - para avaliar serviços de alimentação do campus da Unicamp.** Tese de doutorado. Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 2010.

RODRIGUES, K. R. M.; SALAY, E. Food safety control practices in in-house and outsourced foodservices and fresh vegetable suppliers. **Food Control**, v. 25, n. 2, p. 767-772, 2012.

ROSSI JR., L. R. **Planejamento estratégico organizacional: a gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor**. Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate. Ministério da Saúde - SVS - Programa Nacional de DST/Aids. p. 53, 2004.

ROSSITER, K. W. L. **Sistema de gestão de segurança de alimentos: uma abordagem da implantação da norma NBR ISO 22000:2006 – em uma indústria do Estado de Pernambuco**. Dissertação. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2008.

ROTENBERG, L. Fórum: horários de trabalho e saúde. **Caderno Saúde Pública**. v. 20, n. 6, p.1730-1731, dez. 2004.

RUETZLER, T.; HERTZMAN, J.; TAYLOR, J. A comparative analysis of the impact of culture on university foodservice satisfaction: a pilot study. **Journal of Foodservice**. v. 20, p. 200–208. 2009.

SACCOL, A. L. F. et al. **Lista de avaliação de boas práticas para serviços de alimentação.** Resolução - RDC 216/2004 – ANVISA. São Paulo: Varela, p. 47. 2006.

____ . et al. Avaliação das Boas Práticas em duas visões: técnica e da empresa. **Brazilian Journal of Food Technology**, II SSA, p.19-23. 2009.

____ . et al. Hygiene and sanitary conditions in self-service restaurants in São Paulo, Brazil. **Food Control**, v. 33, p. 301-305. 2013.

SALAY, E. **Consumo alimentar fora do domicílio: implicações para pesquisas em segurança alimentar e nutricional**. 2005. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/2005/09/14.shtml>. Acesso em: 04 nov 2012.

SALAR, M.; SALAR, O. Determining Pros and Cons of Franchising by Using SWOR Analysis. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 122, n. 19, p. 515-519, mar. 2014.

SALAZAR, V. S.; LUCIAN, R.; CAVALCANTI, G. G. O Papel do Pessoal de Linha de Frente na Satisfação do Cliente: Um estudo de múltiplos casos em restaurantes gastronômicos. 30º Encontro da ANPAD. Salvador. Brasil. Set/2006.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, fev. 2009.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea.** v. 16, n. 5, p. 744-764. 2012.

SANTOS, F. N. R. et al. **Aplicação de um Modelo de Análise Estratégica em um Departamento de Contabilidade: Um Estudo de Caso**. In: XII SEMEAD, 2010, São Paulo. Anais XIII Semead, 2010. Anais eletrônicos... Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/960.pdf>. Acesso em 13 nov 2012.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços**. Production**. São Paulo, v. 12, n. 1, 2002.

SCOLOZZI, R. et al. Ecosystem services-based SWOT analysis of protected areas for conservation strategies. **Journal of Environmental Management**, v. 146, n. 15, p. 543-551, dez. 2014.

SENAC. **Alimentação fora do Lar**. Disponível em:<http://www.rj.senac.br/webforms/. Acesso em 03 nov 2009.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SERRALVO, F. A.; IGNACIO, C. P. **O comportamento do consumidor de produtos alimentícios: um estudo exploratório sobre a importância das marcas líderes.** 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7Semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT13_-_O_Comportamento_do_Cons_prod_aliment.PDF>. Acesso em: 25 abr. 2012.

SHANKA, T.; TAYLOR, R. Assessment of university campus café service: the students' perceptions. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**. v. 10, p. 329–40. 2005.

SHINOHARA, N. K. S., et al. *Salmonella* spp. importante agente patogênico veiculado em alimentos. **Ciência Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 5, set/out. 2008.

SIEBENEICHLER, T et al. A Satisfação de Clientes de Restaurantes: Uma Avaliação da Satisfação e da Importância dos Atributos. 30º Encontro da ANPAD. Salvador. Brasil. Set/2006.

SILVA, E. et al. Armazenamento de pescados: exigências de padronização, cuidados e técnicas de adequação. **Revista Higiene Alimentar**. São Paulo, v. 20, n. 141, mai./jun. 2006.

SILVA, E. R.; LACERDA, A. L. L. **Avaliação das condições ambientais e de segurança das cantinas em instituição de ensino superior.** IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Brasil, Niterói, RJ, jul/ago 2008. Disponível em: < http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0049_0293.pdf>. Acesso em 18 jan 2013.

SILVA, J. R. S.; ASSIS, S. M. B. Grupo focal e análise de conteúdo como estratégica metodológica clínica-qualitativa em pesquisas nos distúrbios do desenvolvimento. **Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 146-152. 2010.

SILVA, J. B.; FERREIRA, A. A importância do fluxo de caixa como ferramenta fundamental na média e pequena empresa**. Revista eletrônica de administração**. Ano VII – Número 12. Garça-SP: FAEF, 2007.

SILVA, E. R.; LACERDA, A. L. L. **Avaliação das condições ambientais e de segurança das cantinas em instituição de ensino superior.** IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Brasil, Niterói, RJ, jul/ago 2008. Disponível em: <

http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0049_0293.pdf>. Acesso em 18 jan 2013.

SOARES, K. et al. Evaluation of food safety training on hygienic conditions in food establishments. **Food Control**. v. 34, p. 613-618. 2013.

SOTO, F. R. M. et al. Aplicação experimental de um modelo de conduta de inspeção sanitária no comércio varejista de alimentos. **Ciência e Tecnologia de Alimentos.** v. 29, n. 2, p. 371-374, jul. 2009.

SOUTO, C. M. R.; OLIVEIRA, L. M. B. Ter Funcionários Satisfeitos é Ter Clientes Satisfeitos: Realidade ou Indícios? Um Estudo em Agências de Viagens. 30º Encontro da ANPAD. Salvador. Brasil. Set/2006.

SOUZA JUNIOR, J. G. S. et al. **Seminário Internacional Universidade XXI Novos Caminhos para a Educação Superior**. Documento síntese 1. Brasília, mar. 2004. Disponível em: < http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me000693>. Acesso em: 23 jul 2012.

STEFANO, N. et al. **Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da escala SERVQUAL e do modelo GAP em uma empresa prestadora de serviços**. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Anais... Niterói – RJ, Brasil, 2008.

SULEK, J. M.; HENSLEY, R. L. The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: the case of a full-service restaurant. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.** v. 45, n. 3, p. 235–248. 2004.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. Anais II EGEPE. Londrina. nov/2001.

THORSEN, A. V. et al. Workforce gender, company size and corporate financial support are predictors of availability of healthy meals in Danish worksite canteens. **Public Health Nutr**. p. 1-6. 2009.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a *la carte.* **Gestão & Produção**. v. 15, n. 1, p. 73-87, jan.-abr. 2008.

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Plano Diretor UFRJ 2020**. Abr 2011. Disponível em:< http://www.ufrj.br/docs/plano_diretor_2020/PD_2011_02_07.pdf>. Acesso em: 23 ago 2012.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** 2. ed. São Paulo: Person Education, 2002.

VANA, F.; MONTEIRO, L.; VOLOCH, M. **Análise de SWOT**. 2006. Disponível em: <http://www.geniodalampada.com/trabalhos/abrir.asp?id=267. Acesso em: 23 nov 2012.

VEIROS, M. B. et al. Proposta de check-list hígio-sanitária para unidades de restauração. **Alimentação Humana**. v. 13, n. 3, 2007.

VEIROS, M. B. et al. Food safety practices in a Portuguese canteen. **Food Control**. v. 20, p. 936–941, 2009.

VIEIRA, G. S. C. et al. O uso da contabilidade estratégica nas organizações: um modela de análise estratégica para o departamento de contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade.** v. 4, n. 1, p. 84-105. 2010.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M. Metodologia para planejamento estratégico e gestão de serviços em unidades de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v.6, n. 2, p. 24-44, jan./jun. 2009.

WHO. World Health Organization**. Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases**. Geneva, Technical Report Series, 916, 2003.

____ . **Foodborne disease outbreaks: guidelines for investigation and control.** 2008. Disponível em: <http://www.who.int/foodsafety/publications/foodborne_disease/outbreak_guidelines.pdf?ua=1>. Aceso em: 13 dez 2013.

____ . **Global strategy on diet, physical activity and health**. abril, 2004. Disponível em: <www.who.int.hpr>. Aceso em: 23 jan 2014.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **Revista Administração Contemporânea**. v. 10, n. 1, p. 9-30, mar. 2003.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V.A. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003. 536 p.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICADO PARA CONHECIMENTO DO PERFIL DOS GESTORES DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CCS/UFRJ.

APÊNDICE B – GUIA PARA CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL REALIZADO COM OS GESTORES DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CCS/UFRJ.

APÊNDICE C – LISTA DE CHECAGEM PARA AVALIAÇÃO HIGIÊNICO-SANITÁRIA DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CCS/UFRJ.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO PERMISSIONÁRIOS DO CCS/UFRJ PELOS CONSUMIDORES.

APÊNDICE E – FORMULÁRIO APLICADO À COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DAS OCUPAÇÕES DOS ESPAÇOS DA UFRJ.

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO APLICADO AO ASSESSOR DA DECANIA DO CCS RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DOS CONTRATOS DOS PERMISSIONÁRIOS INSTALADOS NO CCS.

ANEXO A – APROVAÇÃO COMITE DE ÉTICA

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE DO BRASIL UFRJ

INSTITUTO DE NUTRIÇÃO JOSUÉ DE CASTRO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título de projeto: Análise Estratégica dos Serviços de Alimentação permissionários da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Solicitamos que participe de uma entrevista (gestores) quando poderá expressar opiniões e ideias acerca do tema. Estas opiniões não serão reveldas à administração da UFRJ. Apenas o relatório final da pesquisa será apresentado à administração e neste, as informações estarão agrupadas impedindo que cada entrevistado seja identificado. Informo ainda que esta entrevista será gravada, para posteriormente, serem transcritas, lidas e analisadas, porém os nomes e dados relativos à sua identidade não serão revelados. Todos os dados relativos a este estudo serão coletados e guardados em local seguro,s endo conhecidos apenas por mim e pelos pesquisadores envolvidos com esta pesquisa. Não haverá despesas pessoais em qualquer fase do estudo e também não haverá compensação financeira relacionada à sua participação. A participação é voluntária e você tem o direito de sair da pesquisa a qualquer tempo e sua recusa não trará prejuízos às suas atividades da UFRJ.

O objetivo é analisar a viabilidade de inserção dos serviços de alimentação permissionários ao Sistema de Alimentação em funcionamento.

Em qualquer etapa do estudo, você poderá esclarecer eventuais dúvidas junto aos profissionais responsáveis pela pesquisa. O principal investigador é Nilma Morcerf de Paula que poderá ser encontrada na sala K-14 no bloco K do CCS ou pelo telefone: (21) 2562-6602. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho-HUCFF-UFRJ – Sala 01D-46-1 andar; telefone (21) 2562-2480 e-mail:cep@hucff.ufrj.br.

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações sobre o estudo acima citado que li ou que foram lidas para mim. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, as atividades a serem realizadas, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro, também, que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido. Além disso, estou ciente de que eu e o pesquisador responsável por essa pesquisa deveremos rubricar todas as vias (uma via com o voluntário da pesquisa e outra com o pesquisador) desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

_____ Data ___/___/___

Nome do Sujeito da Pesquisa

_____

Assinatura do Sujeito da Pesquisa

_____Nilma de Paula Morcerf_____ Data ___/___/___

Nome do Pesquisador Responsável

_____

Assinatura do Pesquisador Responsável

ANEXO C – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

UNIVERSIDADE DO BRASIL UFRJ

INSTITUTO DE NUTRIÇÃO JOSUÉ DE CASTRO

Curso de Extensão: Gestão e Promoção da Saúde em Empreendimentos Gastronômicos

Carga Horária:
Início: *mês* de 2015
Horário: 3ªs e 5ªs, de 17 às 19 horas.

OBJETIVOS

- **Geral**: Ao término do curso o Aluno deverá estar apto a adotar práticas de melhorias contínuas para a promoção da saúde e da qualidade do serviço oferecido no *campi* da UFRJ.

- **Específicos**
  - ✓ Promover a saúde por meio da gestão de negócios em alimentação.
  - ✓ Identificar os pontos fortes e fracos da gestão de seu negócio em alimentação.
  - ✓ Aplicar os conceitos de promoção da saúde e de gestão em sua área de atuação.
  - ✓ Adequar os serviços aos parâmetros de qualidade apresentados no curso.

MÓDULOS E CARGA HORÁRIA

Metodologia e avaliação

MÓDULO I: SAÚDE (16 HORAS)

1. Gastronomia, Alimentação e Nutrição - 4 horas
2. Gastronomia na Promoção da Saúde - 4 horas
3. Higiene e legislação sanitária – 4 horas
4. Vigilância em Saúde Ambiental - 4 horas

MÓDULO II: GESTÃO DE SERVIÇOS (12 HORAS)

1. Gestão, Legislação aplicada e Empreendedorismo em Negócios de Alimentação – 12 horas

MÓDULO III: PLANO DE NEGÓCIOS (8 HORAS)

1. Noções de Plano de Negócios -8 horas

MODULO IV: ATIVIDADE PRÁTICA (16 HORAS)

1. Coleta de informações sobre os serviços permissionários e relatório padronizado com dados de interesse para pesquisa, dos próprios serviços, bem como aplicação de fórmulas – 16 horas

Carga Horária Total: 2h (aula inaugural) + 32 + 16 = 50 horas

AVALIAÇÃO

- ✓ Frequência mínima de 75%
- ✓ Relatório final