

# **OUTSOURCING E A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR NOS SERVIÇOS ALIMENTARES**

**ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE DANÇA E DA ESCOLA  
DE MÚSICA DO CONSERVATÓRIO NACIONAL**

Felipa Lopes dos Reis  
felipareis2011@hotmail.com

Sónia Cristina Goes Dias  
sonia.goes@gmail.com  
Mestre em Gestão de Empresas na ULHT

## **Resumo**

Cada vez mais as empresas procuram a satisfação dos seus consumidores, por esse motivo centram os seus recursos no *core-business* da produção e descentralizam os restantes serviços através de um processo de subcontratação – o *outsourcing*.

Neste estudo pretende-se averiguar o nível de satisfação dos consumidores públicos num dos setores abrangido por esta ferramenta estratégica, os serviços de cantinas escolares. Ou seja, apurar a satisfação dos alunos com a empresa que serve refeições diariamente; assim como os principais motivos da sua satisfação/insatisfação.

Para esse efeito, procedeu-se a uma revisão de literatura e a um estudo empírico em duas escolas com um refeitório comum.

**Palavras-chave:** *outsourcing*, satisfação do consumidor, Administração Pública, serviços alimentares

## **OUTSOURCING AND CONSUMER SATISFACTION IN FOOD SERVICES**

### **CASE STUDY OF THE SCHOOL OF DANCE AND THE SCHOOL OF MUSIC OF THE NATIONAL CONSERVATORY**

#### **Abstract**

More often companies are looking for customer satisfaction, so they focus their resources on production core-business and decentralize the remaining services through a subcontracting process - outsourcing.

This study intends to find out the satisfaction level of public consumers with one sector covered by this strategic tool, the services of school canteens. That means, to verify the students satisfaction with the company of daily meal service; as well as the main reasons for the satisfaction/dissatisfaction.

For this purpose, a review of the literature and an empirical study were carried out in two schools with a common canteen.

**Keywords:** outsourcing, customer satisfaction, Government, food service

## Introdução

A investigação deste tema é de suma importância no contexto da alimentação escolar e da qualidade de serviços prestados pelas empresas subcontratadas para os “serviço de cantinas escolares” e “serviços de fornecimento de refeições (*catering*) a escolas”. É um tema há muito debatido nos aglomerados familiares em Portugal e, mais recentemente aludido no estudo *Health behaviour in school-aged children* efetuado pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Pretende-se então confirmar a eficácia dos serviços alimentares prestados em regime de *outsourcing* nas cantinas escolares, tendo como base o objetivo do *outsourcing* e o conceito de satisfação do consumidor.

Tendo em conta que a alimentação é uma condição essencial à vida humana, a qualidade da mesma deve ser prioritária, proporcionando um equilíbrio diário a quem recorre a estes serviços. No caso das escolas públicas, as instituições deixaram de poder assegurar convenientemente este tipo de serviços; por este motivo, na área da Grande Lisboa são as empresas contratadas que garantem o funcionamento dos refeitórios e o fornecimento diário de refeições equilibradas.

Porém, na maioria das escolas os alunos queixam-se frequentemente das refeições servidas, preferindo comer no bar ou levar a comida de casa. Apesar deste descontentamento, as empresas que fornecem as refeições têm como *marketing* “um serviço de qualidade adaptado às exigências de um público-alvo muito específico” (Gertal – Companhia Geral de Restaurantes e Alimentação, S.A., 2015) ou **“Possuímos capacidades únicas para prestação de um serviço de restauração especializado, de elevadíssima qualidade.”** (Eurest Portugal, 2015).

Para conclusões assertivas, este estudo procedeu a inquéritos de satisfação do consumidor, com o objetivo de questionar todos os utentes deste refeitório escolar acerca da sua satisfação com o mesmo e quais os principais motivos da sua satisfação/insatisfação.

## A cadeia de valor e a integração vertical

Porter<sup>1</sup> afirma que “ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média” (Santos, 1998, p. 40), pois ao tentar abranger diversos campos de eficiência a empresa não desenvolve qualquer tipo de vantagem competitiva. Assim, a questão empresarial é “qual o valor que quero transmitir ao meu cliente?”

Por este motivo, importa compreender se o cliente valoriza mais o fator preço ou o fator qualidade, cabendo à empresa adaptar o produto/serviço àquilo que o cliente mais valoriza. “Deste princípio resulta, desde logo, que quem define o que é valor é o cliente.” (Teixeira, 2011/2014, p. 87)

A cadeia de valor é um instrumento que permite a análise das diferentes atividades da empresa, permitindo a verificação de como cada fase acrescenta valor ao longo do processo de produção, da obtenção de matérias-primas ao momento em que o produto chega ao consumidor final. (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010; Teixeira 2011/2014) Além disso, a ideia base do conceito de cadeia de valor é que todas as empresas têm uma cadeia de atividades com o propósito de converter *inputs* em *outputs* (produtos) que os clientes valorizam” (Serra, et.al. 2010, p. 154)

Porter<sup>2</sup> sugere a fragmentação da cadeia de valor interna e consequente classificação das atividades<sup>3</sup> em duas categorias distintas: as atividades primárias, que dizem respeito à criação física do produto e à sua distribuição no mercado, responsáveis por acrescentar valor ao produto final; e atividades de suporte, ligadas ao *back-office*

---

1 Porter, M. (1985), *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus in Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade – Uma ferramenta de Gestão para o Séc.XXI*. Lisboa: Texto Editora. P.40

2 Porter, M. (1986), *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7th Ed.) Rio de Janeiro: Editora Campus in Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel – edições técnicas. P. 155

3 Este modelo pressupõe a existência de nove atividades genéricas responsáveis por gerar valor de forma positiva ou negativa para o produto final e consequentemente para o cliente. (Serra, et. al., 2010)

da empresa que não acrescentam diretamente valor, mas fazem-no através do apoio efetivo ao cumprimento das atividades primárias.

Qualquer sistema de produção ou de prestação de serviços requer geralmente o cumprimento de várias atividades, no entanto, nem todas são organizadas dentro de uma única empresa; na verdade, frequentemente as empresas recorrem ao mercado para adquirir matérias-primas ou fazer a distribuição dos seus produtos/serviços. Ao processo pelo qual a empresa decide alargar as atividades ao longo da sua cadeia de valor, pela integração de novas fases antes não existentes, dá-se o nome de integração vertical.

Uma empresa será tanto ou mais integrada verticalmente quanto maior for o número de fases da cadeia de valor que decida realizar internamente. A decisão empresarial de desenvolver as atividades internamente ou de as adquirir no mercado é chamada de decisão de “fazer ou comprar”. “Fazer” significa que a empresa desempenha a sua atividade; “comprar” significa que a empresa confia determinada função ou atividades a outra empresa independente contratada, ficando assim ligada ao *outsourcing* (Besanko et. al. 1996/2013).

O principal objetivo da desintegração vertical e o recurso à subcontratação (*outsourcing*) de algumas das atividades da empresa é a redução de custos, aliada ao aumento da competitividade e flexibilidade por parte da empresa contratante. Serra et. al. (2010, p. 238) alertam para o facto de as empresas deverem “fazer a subcontratação das atividades que não são estrategicamente fundamentais e nas quais não conseguem ser tão eficientes como outras empresas (clientes ou fornecedoras) a operar no mercado.”

## **Outsourcing**

Ao longo das últimas décadas as organizações viram-se na obrigação de recorrer a mecanismos de mercado que lhes permitam aumentar a flexibilidade, rapidez e capacidade de resposta, em alternativa à provisão tradicional de bens e serviços prestados aos clientes. (Ferraz, 2009; Costa, 2010)

Destas medidas, a contratação externa de serviços tem sido a mais popular. Na verdade, “a externalização mostra que uma gestão eficiente dos recursos pode ser o foco da vantagem competitiva, quer pela redução de custos fixos, quer ainda pelos possíveis ganhos de eficiência.” (Costa, 2010, p. 13)

Como o próprio nome indica, o *outsourcing* consiste na procura exterior (*out*) de recursos (*source*). Ao fazer a separação etimológica da palavra, compreende-se que este sistema está relacionado com a procura e o uso de serviços externos necessários para o bom funcionamento da organização, podendo ocorrer desde os serviços financeiros aos recursos humanos.

Assim, *outsourcing* pode ser definido como:

- uma ferramenta estratégica através da qual uma organização contrata os serviços de outra, resultando numa associação a médio ou longo prazos, “para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista.” (Santos, 2008, p. 291)
- “uma relação organizacional com termos e contrapartidas muito específicas”, estabelecidas por um período de tempo mais ou menos longo, em que algumas das “atividades essenciais de uma organização são transferidas para outra empresa especializada nessas tarefas”. (Arias-Aranda, Bustinza & Barrales-Molina, 2011, p. 1851)

Note-se que esta relação é desenvolvida por duas ou mais organizações legalmente independentes, com um contrato que pré-estabelece os benefícios e gestão comuns às diversas empresas e deve ser apenas nas áreas com pouca importância estratégica, onde uma entidade exterior possa desempenhar um papel mais rápido e eficiente com custos reduzidos. (Costa, 2010; Arias-Aranda, *et. al.*, 2011)

Uma das metas mais importantes na subcontratação deve ser a satisfação do cliente. Crosby<sup>4</sup>, menciona que a qualidade também se exprime pelo cumprimento dos requisitos ou objetivos estabelecidos com o cliente através de um contrato. Se os serviços prestados alcançam ou superam as necessidades ou o esperado, respondendo às expectativas com valor superior, o utente satisfaz-se e reconhece o que lhe é prestado (Kotler)<sup>5</sup>.

Quando finalmente a organização toma a decisão de recorrer ao *outsourcing*, deve ter por base uma metodologia de apoio à formulação e implementação desta prática, geralmente estruturada por fases.

Vários autores sugerem metodologias de implementação do *outsourcing*, entre os quais Rothery & Robertson (1995), Arthur Andersen (1995), Lacity & Hirschheim (1995) e Vora (2010). Para Vora (2010), o processo de subcontratação é composto por seis fases: (1) Fase pré-contratual; (2) Sistematização; (3) Seleção do fornecedor mais adequado; (4) Transição; (5) Gestão de expectativas; (6) Consolidação.

Para Wheelen & Hunger<sup>6</sup> é unanimemente aceite que as alianças estratégicas entre organizações são hoje uma condição do ciclo de vida, constituindo um dos principais modos de alcançar objetivos estratégicos, obtendo benefícios mútuos mas essencialmente para desenvolver vantagens competitivas, ao mesmo tempo que se diminuem os riscos de investimento do projeto.

Assim, diversos autores apontam com unanimidade para a importância de avaliar as vantagens e as desvantagens deste sistema, antes de optar por ele. (Santos, 1998; Almeida, 2003; Ferraz, 2009; Mata, 2000/2013)

---

4 Crosby, P. (1999). *Em Busca da Satisfação do Cliente*. Boston: Philip Crosby Associates. In Fontura, M., Fernandes, P. (2015). Descentralização de serviços públicos em Portugal continental: A eficácia dos PAC [verão eletrónica] *Tourism and Management Studies*, 11(2), 159-166

5 Kotler, P. (2009). *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Editora Ediouro. In Fontura, M., Fernandes, P. (2015). Descentralização de serviços públicos em Portugal continental: A eficácia dos PAC [verão eletrónica] *Tourism and Management Studies*, 11(2), 159-166

6 Wheelen, T. & Hunger, J. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley Longman, 6.ª ed., Nova Iorque. In Costa, R. (2010). O “*outsourcing*” dos sistemas de informação como fator de competitividade no sector da banca [versão eletrónica] *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, jul/set, 11-19.

As vantagens mais notórias são: a maior flexibilidade de gestão e flexibilização de estrutura, transformando custos fixos em custos variáveis; libertação de recursos e a sua concentração na atividade crítica para a organização, potenciando a criação de vantagem competitiva e uma maior concentração no *core business*; acesso a tecnologias e agentes especializados; permite o redimensionamento da estrutura organizacional, através de achatamento, aumentando a flexibilização e capacidade de adaptação às alterações do meio envolvente (mais rápido); proporciona um retorno de investimento mais rápido e um custo total de solução mais baixo.

Como desvantagens podem referir-se: perda da capacidade de controlo de todo o ciclo de produção; potenciais quebras de confidencialidade, a nível de processos internos e de dados dos clientes; possibilidade de conflitos de interesse; dependência excessiva de outras entidades/fornecedores; perda de *know-how*, de competências internas, de propriedade material e intelectual; possibilidade de constatação de custos mais elevados do que com as atividades a serem desempenhadas internamente.

Assim, dependendo dos objetivos da organização, deve optar-se por uma modalidade: *outsourcing* total, todas as atividades dessa função são transferidas para profissionais externos à empresa contratante, incluindo os recursos humanos; parcial/seletivo, apenas uma função é transferida, a maioria da atividade continua a ser realizada internamente e com os recursos humanos da organização; de serviços partilhados, pretende criar estruturas transversais “a vários organismos, que se ocupam da realização de atividades e tarefas não integradas, regra geral no *core-business* da organização, e que portanto podem ser transferidas para centros de serviços partilhados” (Ferraz, 2009, p. 6); ou de processos de negócio, onde negócio a entidade contratada é a total responsável pelo desenvolvimento de uma função de negócio. (Ferraz, 2009)

Ao falar em Administração Pública, tem-se presente que as suas decisões devem responder a um conjunto de “necessidades coletivas cuja satisfação é assumida como tarefa fundamental pela coletividade,

através de serviços por esta organizados e mantidos” (Amaral, 1994/2006, p. 29).

Assim, também a Administração Pública recorre ao *outsourcing* enquanto ferramenta estratégica de gestão, transferindo a totalidade das atividades de uma função, seja prestação de serviços ou produção, para o mercado. Neste caso, “o Estado continua a financiar os serviços públicos mas remete para o sector privado a sua provisão” (Ferraz, 2009).

Nos últimos anos em Portugal e, de acordo com o relatório do Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (IMPIC), o número de contratos públicos tem variado do seguinte modo: os contratos de bens e serviços em 2015 tiveram um decréscimo de 27% face ao ano 2014; porém, em comparação a 2011 são mais 159%. Nas obras públicas em 2015 houve um aumento de 8% relativamente a 2014; no entanto, este registo corresponde a menos 6% dos contratos em 2011.

## **O consumidor**

Os termos “consumidor” e “cliente” são convencionalmente utilizados para distinguir dois tipos de mercado, o doméstico/pessoal e o industrial/coletivo. O termo “consumidor”, geralmente refere-se ao mercado de bens de consumo, isto é, a famílias ou a um tipo de economia doméstica. Enquanto o termo “cliente” é mais dirigido ao mercado industrial, desde canais de distribuição a empresas, este conceito geralmente pressupõe que o cliente procura bens e serviços para um processo de fabrico ou para comercialização a retalho.

As diretivas europeias definem consumidor como “a pessoa singular que atua com fins alheios às suas atividades comerciais ou profissionais.” (Carvalho, 2013/2014, p. 15) O mesmo autor aponta como guia o artigo 2.º do LDC 47/2014 de 28 de julho na redação atual, onde:

- “1 - Considera-se consumidor todo aquele a quem sejam fornecidos bens, prestados serviços ou transmitidos quaisquer direitos,

destinados a uso não profissional, por pessoa que exerça com carácter profissional uma atividade económica que vise a obtenção de benefícios.

- 2 - Consideram-se incluídos no âmbito da presente lei os bens, serviços e direitos fornecidos, prestados e transmitidos pelos organismos da Administração Pública, por pessoas coletivas públicas, por empresas de capitais públicos ou detidos maioritariamente pelo Estado, pelas Regiões Autónomas ou pelas autarquias locais e por empresas concessionárias de serviços públicos.”

A motivação de um indivíduo serve de ponto de partida para uma ação que o leva a usar e consumir determinados produtos. A teoria motivacional da Hierarquia das Necessidades de Maslow é a que mais se destaca, pois é aplicável a todos os comportamentos humanos, constitui a base explicativa do comportamento do consumidor e postula que as pessoas têm necessidades de satisfação contínuas, e ainda que o ser humano age motivado para a expansão da sua natureza humana.

A necessidade pode ser verdadeiramente fisiológica e corresponder àquilo que foi inicialmente defendido por Maslow. No entanto, os desejos decorrem de um indivíduo querer levar a sua condição física e psicológica, além dos padrões normais e necessários, para um estado de conforto.

A empresa deve procurar satisfazer a necessidade do consumidor e o seu desejo, que não se limita a uma teoria económica ou utilitária, mas abrange também um significado simbólico, que pode ser social ou para construção de auto-identidade. Deve focar-se no despertar da necessidade do cliente, uma vez que é uma das componentes do processo motivacional, que o levará a agir de acordo com o papel que desempenha na compra (utilizador, comprador ou pagante).

O conceito de compra está inerente à ideia de que a mesma pode ser pessoal ou familiar. No entanto, “a pessoa que paga pelo produto ou serviço nem sempre é aquela que vai usá-lo. Da mesma forma, a

pessoa que o utiliza nem sempre é a pessoa que o compra.” (Sheth *et. al.*, 2001, p. 30)

Sheth *et. al.* (2001) é da opinião que quando recorre ao mercado, o consumidor desempenha pelo menos um de três papéis: comprador, pagante ou usuário. Lindon, Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues (1992/2013) seguem o mesmo tipo de linha de raciocínio, mas distinguem os papéis do consumidor em: comprador, cliente final, influenciador (preconizador ou prescritor) e agentes do sistema de distribuição (revendedores).

Tanner & Raymond (2012) afirmam que o cliente/consumidor “deve estar no centro das atividades da empresa e tudo o que a empresa desenvolve deve servir as necessidades do consumidor melhor do que o seu concorrente.” Verifica-se então um *empowerment* do consumidor, pois muitas vezes é ele que comanda a investigação e desenvolvimento, o investimento e técnicas de *marketing* da empresa. Afinal, o cliente sabe sempre se o seu desejo foi satisfeito ou as suas expectativas excedidas.

Deve-se ter em conta que o próprio consumidor é um concorrente da empresa, sempre que o mercado não oferece a mesma qualidade de um serviço/produto elaborado domesticamente; nesta investigação verifica-se que muitos alunos preferem levar comida de casa a fazer a sua refeição na cantina escolar.

A satisfação do consumidor pode ser definida como “a atitude geral sobre um produto ou serviço posterior à sua aquisição e uso. É o julgamento de avaliação pós-compra resultante de uma compra específica” (Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL))<sup>7</sup>.

Sabendo que “o consumidor fica satisfeito sempre que as suas necessidades reais ou fictícias são satisfeitas ou excedidas.” (Tanner & Raymond, 2012, p. 501) é possível afirmar que as expectativas do consumidor exercem grande influência sobre a sua satisfação na pós-

---

<sup>7</sup> Agência Nacional de Telecomunicações. (2003) *Pesquisa de Satisfação de Clientes de Serviços Telefônicos*. Brasília, 2003. In Melo (2006) Em busca da satisfação do cliente: importância e proposição de ações [versão eletrónica]. Interfaces de saberes, v.6, n.1

-compra; como são criadas pelo fornecedor ou por concorrentes com ofertas semelhantes, muitas vezes é útil baixá-las de modo a poderem ser ultrapassadas. Se o fornecedor ou revendedor criar expectativas que não consiga atingir, a avaliação conduzirá a um baixo nível de satisfação. (Pires, 1991/2002) Assim, pode-se afirmar que a satisfação é influenciada tanto pela qualidade do produto como pelas expectativas que o consumidor desenvolveu antes de efetuar a compra. (Pires, 1991/2002; Solomon, Bamossy, Askegaard & Hogg, 2006)

A maioria das empresas faz um controlo regular da satisfação e das necessidades dos seus clientes pela importância que esta medida tem. Afinal, um cliente satisfeito continuará a comprar, mantendo-se fiel ao vendedor e reproduzindo aos seus conhecidos as experiências que teve, mas um cliente que se veja insatisfeito não só deixa de adquirir o produto ou serviço de determinada empresa, como revela a sua insatisfação a amigos, familiares ou mesmo através de opiniões em *blogs*. (Kotler & Keller, 2012; Tanner & Raymond, 2012)

Se uma empresa ou organização decide investir na qualidade e serviço, aumenta não só a satisfação do cliente/consumidor (que advém da melhor oferta), mas também aumenta as suas vendas, mesmo que tenha que aumentar o preço. Conclui-se então que “a qualidade é a chave para a criação de valor e satisfação do consumidor.” (Kotler & Keller, 2012, p. 132)

No conceito de qualidade é necessário “estabelecer medidas standardizadas que determinados produtos de todo o mundo devem comportar.” Estas medidas são conhecidas como ISO *standards*, desenvolvidas pela *International Standards Organization*, que regulam diferentes questões acerca da produção e do serviço pós-venda, desenvolvendo também uma consciência ambiental. A isto acresce que os consumidores definem qualidade de acordo com algumas características como preço e garantia.

Afinal, porque é tão importante manter o cliente/consumidor satisfeito? Naturalmente para aprender acerca daquilo que é a perceção do cliente, pois cada indivíduo interioriza estímulos e informação de uma forma única. Também porque um melhor desempenho conduz

a um aumento de lucros; assim, enquanto se treinam os revendedores para um serviço otimizado, importa ter em vista que ao melhorar a oferta, mais consumidores desejam esse produto ou serviço. A par destas práticas, também se deve garantir que existe uma melhoria progressiva de processos, qualidade e vendas, a fim de preencher sempre as necessidades do consumidor e melhorar a oferta.

De acordo com Reichheld<sup>8</sup>, a alternativa a este procedimento é perguntar diretamente ao cliente “até que ponto acha que vai recomendar este serviço/produto a alguém que conhece?” (Kotler & Keller, 2012, p. 129) Um cliente/consumidor aconselha determinado serviço/produto dependendo da maneira como foi tratado pelos vendedores.

Como já foi referido, a maioria das organizações mede regularmente a satisfação dos seus consumidores, uma vez que esta é uma das chaves para o sucesso dos negócios. Este tipo de controlo é feito junto ao cliente, através de questionários e sondagens (o mais comum), sondagens telefónicas, entrevistas pessoais ou grupos orientados, também existe a possibilidade de disponibilizar uma caixa de sugestões, permitindo ao cliente que, por iniciativa própria, indique o que lhe parece faltar num produto/serviço.

Alguns dos fatores relativos à satisfação do consumidor que devem ser aferidos são: qualidade do produto/serviço; atendimento; serviço de assistência; preço; cobrança e condições de pagamento, informações prestadas. (Melo, 2006)

Depois da recolha de dados há a necessidade de registar o nível de satisfação de cliente para o qual Gerson (1998/2001) identifica alguns métodos que permitem a qualquer gestor ou técnico de *marketing* registar e identificar facilmente o grau de satisfação do cliente como o Índice de Satisfação do Cliente (ISC), Sistema de Medição da Qualidade do Serviço, cartão de opinião do cliente, e *benchmarking* da satisfação dos clientes. (Gerson, 1998/2001, p. 71/77)

---

8 Frederick K. Reichheld (2003, December), The One Number You Need to Grow, *Harvard Business Review*, 46–54. In Keller, K & Kotler, P. (2012) *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall

Shin<sup>9</sup> defende que qualquer modelo internacional de medida do nível de satisfação do consumidor<sup>10</sup> tem quatro aspetos em comum: a descrição do produto ou serviço adquirido pelo consumidor, os benefícios que o consumidor acha que advêm da compra, a avaliação geral do processo de aquisição e uso da compra, e por último as intenções que advêm da experiência em geral. As principais diferenças entre os modelos são consequentes de diferenças socioculturais, que de certo modo indicam o que é mais valorizado em cada cultura. (Pilelienė, Almeida, & Grigaliūnaitė, 2016)

As crianças e os jovens, embora categorizados de inativos no âmbito da atividade económica, têm um papel ativo nas atividades de consumo familiar. A pressão/influência que exercem junto ao agregado familiar é notória, mas não é completamente espontânea. Na verdade, este segmento é muito mais influenciado pela publicidade, por exemplo através da televisão e internet, pois não a percebem como os adultos ou seniores, acreditando mais no que o *marketing* pretende vender, sem compreender que este é o seu objetivo final.

Hoje em dia as crianças e jovens são encarados como um nicho de mercado e, mesmo tendo estes últimos uma consciência e espírito crítico mais desenvolvido, adotam o papel de prescriptor nas compras do agregado familiar, ao mesmo tempo que desenvolvem uma consciência das marcas.

## Serviços alimentares

O serviço alimentar é compreendido como o mercado da alimentação fora de casa, seja num restaurante ou noutra superfície que forneça refeições, como cafetarias ou cantinas escolares e de hospital,

---

9 Shin, D.-H. (2015). Effect of the customer experience on satisfaction with smartphones Assessing smart satisfaction index with partial least squares. *Telecommunications Policy*, 39, 627–641. In Pilelienė, L., Almeida, N. & Grigaliūnaitė, V. (2016). Customer satisfaction in catering industry: Contrasts between Lithuania and Portugal [versão eletrónica]. *Tourism & Management*, 12(1), 53-59

10 *Swedish Customer Satisfaction Barometer* (1980), *American Customer Satisfaction Index* (1994), *European Customer Satisfaction Index* (1999), *Mexican User Satisfaction Index* (2012), *Jordanian Customer Satisfaction Index* (2011), *Malaysian Customer Satisfaction Index* (2001), *Hong Kong Consumer Satisfaction Index* (2008), são alguns dos modelos indicados por Pilelienė, et. al. (2016)

serviços de *catering* e outros. Neste segmento estão envolvidas todas as superfícies que produzam alimentos para venda direta ao consumidor final.

Os diferentes tipos de estabelecimento, de negócio e de serviço foram distinguidos pela Organização Mundial do Turismo (OMT). Assim, a restauração quanto ao tipo de negócio é agrupada em: restauração comercial que integra todos os estabelecimentos ligados à restauração, sejam especializados em servir refeições, bebidas ou ambos e; restauração social ou coletiva, quando se trata de um tipo de serviço cuja atividade principal se centra no serviço de comida preparada em instituições (cantinas escolares, bases militares, hospitais, lares) desempenhada por instituições ou empresas que praticam preços subsidiados, e quando o objetivo não é a obtenção de receitas que visem o lucro, mas assegurar o fornecimento rápido e cómodo de refeições a todos os usuários do serviço que geralmente se apresentam em grande número. (Cunha & Abrantes, 2001/2013; Gomes, 2009; Coutinho, 2013).

A restauração social inicialmente era garantida pela própria instituição, no entanto atualmente esta vê-se obrigada a delegar essa responsabilidade noutras empresas. Como este estudo se foca num serviço prestado num refeitório escolar, compreende-se que esteja englobado neste último tipo.

Ao mesmo tempo que o ramo da restauração cresce em Portugal, cresce também o número de consumidores que, por ficarem insatisfeitos com um serviço, têm acesso direto a uma infinidade de empresas similares. Johns & Pine<sup>11</sup> (2002) propõe que esta satisfação esteja relacionada com alguns fatores comumente avaliados em todos os serviços de alimentação: comida ou bebida, instalações, atmosfera e serviços prestados.<sup>12</sup>As características gerais desta indústria são afetadas pela percepção que o consumidor tem dos vários tipos de serviço.

---

11 Johns, N., & Pine, R. (2002). Consumer behavior in the food service industry: a review. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 119–134. In Pilelienė, L., Almeida, N. & Grigaliūnaitė, V. (2016). Customer satisfaction in catering industry: Contrasts between Lithuania and Portugal [versão eletrónica]. *Tourism & Management*, 12(1), 53-59

12 Neste estudo utilizam-se critérios semelhantes para agrupar as questões do inquérito por questionário: qualidade da comida, ambiente/contexto da refeição e serviços prestados.

Nas escolas públicas portuguesas as refeições são fornecidas por uma empresa, sujeita a um procedimento concursal comum. De acordo com a disponibilidade das instalações de cada escola, o fornecimento de refeições é feito na modalidade de confeção local (preferido), ou opta-se por um sistema diferido (naquelas em que essa modalidade não é possível), em que a empresa contratada transporta refeições já confeccionadas, num sistema de *catering* frio e *catering* quente. Por vezes as refeições servidas em modalidade de *catering* podem até mostrar uma qualidade mais elevada, pois, apesar de terem uma data limite para consumo, exige-se um maior controlo de qualidade microbiológica e de matérias-primas.

## **Metodologia**

Todo e qualquer plano de investigação, seja ela de cariz quantitativo, qualitativo ou multimetodológico, implica uma recolha de dados originais por parte do investigador (Coutinho, 2013/2015). Para a realização deste estudo procedeu-se à recolha de dados através de um inquérito por questionário a fim de averiguar o grau de satisfação dos alunos utentes do refeitório escolar partilhado pelas duas instituições em estudo. Posteriormente recolheram-se informações complementares através de entrevista junto a um dos professores da direção da EDCN.

Esta investigação tem carácter quantitativo, uma vez que como objetivo geral confirmar hipóteses explícitas formuladas *a priori* pelo investigador, enquadrando-se assim na análise confirmatória.

Como foi referido inicialmente, as hipóteses de investigação são:

H1: A externalização do serviço alimentar traz benefícios para as escolas;

H2: O consumidor fica satisfeito com o serviço prestado pela empresa externa.

No caso da não verificação da H2, originam-se três novas hipóteses, ligadas ao exposto no enquadramento teórico no subcapítulo dos serviços alimentares:

H3: A insatisfação do consumidor está ligada ao ambiente/contexto da refeição;

H4: A insatisfação do consumidor está ligada à qualidade da comida servida;

H5: A insatisfação do consumidor está ligada ao serviço prestado pelos funcionários.

Na determinação da amostra, adota-se a amostra não probabilística pois a seleção dos elementos depende inteiramente do objetivo do estudo e do processo de tomada de decisão da investigadora (Moreira, 2007)

Relativamente aos alunos inscritos em regime integrado e profissional no ano letivo 2015/2016, pode afirmar-se:

Tabela 1: Definição da população e amostra

	N.º de alunos inscritos	N.º de utentes do refeitório
EDCN	209	105
EMCN	273	93
População		198
Amostra		193

Fonte: Elaboração das autoras

Esta amostra representa 97,48% da população escolar que utiliza o refeitório.

Relativamente aos dados recolhidos, a tabela seguinte indica a taxa de respostas válidas face ao número total de inquéritos aplicados.

Tabela 2: Questionários apreciados para investigação

Inquéritos	N.º	Percentagem (%)
Validados	193	100
Excluídos	0	0
Total	193	100

Fonte: Elaboração das autoras

Ao proceder à validade da amostra, verifica-se que para uma população de 198 indivíduos, com o valor máximo de erro amostral admitido de 5% e para um nível de confiança de 95%, o número de mínimo de questionários a obter seria 131. Assim, o erro amostral deste estudo é de 0,01%.

O inquérito por questionário é constituído por dois grupos distintos. O primeiro grupo pretende enquadrar o inquirido na realidade do estudo de caso. O segundo grupo é constituído por uma escala de atitudes ou escala de Likert – este tipo de resposta foi especialmente escolhida para permitir ao inquirido indicar o seu grau de acordo/desacordo com cada uma das afirmações a que foi exposto. Neste caso optou-se por uma exposição a adjetivos com valores de correspondência (1) Muito insatisfeito; (2) Insatisfeito; (3) Satisfeito; (4) Muito satisfeito (escala de 1 a 4, valor intermédio 2,50). Não existe nível correspondente a “relativamente satisfeito”. Esta decisão foi tomada tendo em atenção a faixa etária dos entrevistados, que em caso de indecisão os pode levar a responder neste grau intermédio, levando ao enviesamento dos resultados. Além disso, este questionário não é destinado a conhecimentos estranhos aos questionados, pelo que não se justifica falta de conhecimento. (Hill & Hill, 2002/2009) O segundo grupo contém ainda uma questão de resposta aberta onde é possível aos alunos expressarem a sua opinião acerca do serviço de refeitório.

As respostas dadas pelos inquiridos permitem aferir a fiabilidade do questionário a que foram submetidos, através de um teste estatístico de consistência interna. No caso, recorreu-se ao teste Alfa de Cronbach, uma vez que não contempla limites no padrão de classificação de cada item.

Tabela 3: Alfa de Cronbach

N.º de questões	Alfa de Cronbach
10	0,86

Fonte: Elaboração das autoras

O Alfa de Cronbach é  $\alpha = 0,86$ , o que na escala de Murphy & Davidsholder<sup>13</sup> indica um grau de fiabilidade moderada a elevada.

De acordo com Coutinho “as entrevistas são uma poderosa técnica de recolha de dados porque pressupõem uma interação entre o entrevistado e o investigador, possibilitando a este último a obtenção de informação que nunca seria conseguida através de um questionário.” (Coutinho, 2013/2015, p. 141) Neste caso, a entrevista teve como objetivo obter informações complementares ao estudo e aos questionários. Por esse motivo não se utilizou guião de entrevista.

### Verificação de hipóteses

H1: A externalização do serviço alimentar traz benefícios para as escolas: esta hipótese não é validada.

H2: O consumidor fica satisfeito com o serviço prestado pela empresa externa: esta hipótese é parcialmente validada.

H3: A insatisfação do consumidor está ligada a características ambientais/contexto da refeição: esta hipótese não é validada.

H4: A insatisfação do consumidor está ligada à qualidade da comida servida: esta hipótese é validada.

H5: A insatisfação do consumidor está ligada ao serviço prestado: esta hipótese não é validada.

<sup>13</sup> Murphy, K., Davidshofer, C. (1988) *Psychological testing: Principles and applications*. New Jersey: Prentice Hall in Garcia-Marques, T., Maroco, J. (2006) Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?, *Laboratório de Psicologia*

## Conclusões

Várias vezes se frisou que a satisfação do consumidor e importância que tem para a empresa. Por este motivo, quando uma empresa pública ou privada opta pela subcontratação, mais do que a redução de custos deve considerar se esta subcontratação traz algum benefício à sua organização, em termos de: qualidade, melhoria de práticas de produção, se permite chegar mais depressa e com maior eficácia àquilo que o seu consumidor deseja.

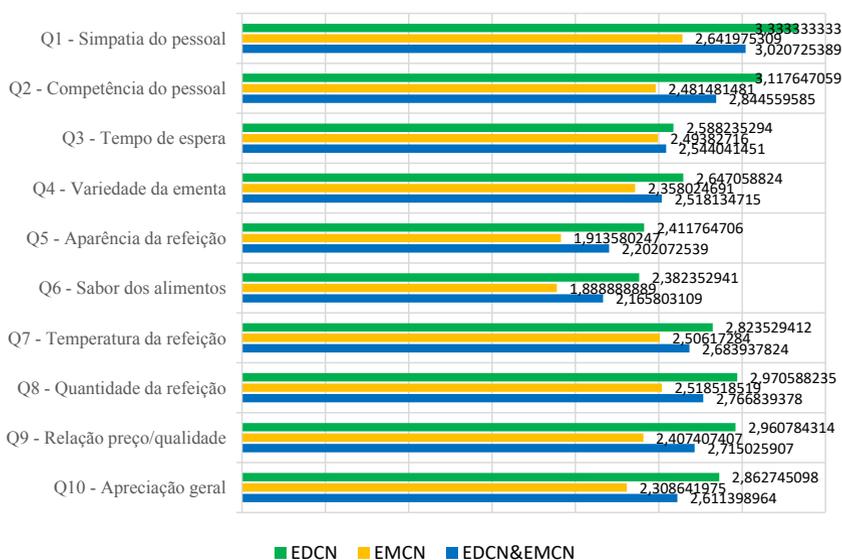
Uma das técnicas de registo que mais utilizadas pelas empresas para compreender se o seu consumidor está ou não satisfeito é o inquérito por questionário (instrumento utilizado neste estudo), que pode ser realizado pessoalmente, por telefone ou via *e-mail*. Quando se procede ao estudo da satisfação do consumidor importa identificar qual o papel desse consumidor, se pagante, usuário, comprador ou influenciador.

Neste estudo, a empresa contratante é uma entidade pública, o que significa que quando se tomou a decisão de subcontratar se teve em conta a existência de um elevado número de cidadãos com um problema em comum que exigia uma solução.

Verificou-se que as escolas públicas da área da Grande Lisboa não têm capacidade de gestão e financeira para manter as cantinas escolares, assim, a CML em conjunto com a DGEstE decide subcontratar empresas do ramo da Restauração Social que aceitam servir refeições por um determinado período de tempo, numa modalidade de confeção pré-definida e com preços estipulados. O que a CML espera é conseguir que todos os alunos da escola pública tenham acesso a uma boa alimentação de acordo com as suas necessidades. No entanto a realidade é outra.

Esta investigação, averiguou-se que a média de satisfação do consumidor relativa a estas duas escolas, é positiva principalmente pelos serviços prestados, isto é, pelo desempenho dos funcionários como se pode observar no gráfico seguinte:

Gráfico 1: Média de satisfação dos alunos (EDCN; EMCN; EDCN&amp;EMCN)



Fonte: Elaboração das autoras

Relativamente à satisfação do consumidor, de acordo com os parâmetros indicados por Melo (2006), procede-se à seguinte avaliação:

Tabela 4: Médias de satisfação de acordo com parâmetros definidos

Parâmetro avaliado	Média de satisfação
Qualidade do produto/serviço	2,17 2,20
Atendimento	2,54 3,02
Serviço de assistência	2,52 2,77
Preço	2,72
Informações prestadas	2,52
Média geral	2,607

Fonte: Elaboração das autoras

Tendo em conta os recursos à disposição destas empresas, o *marketing* feito e a finalidade para que são contratadas, seria de esperar que o serviço prestado fosse de melhor qualidade, sem procurar a confeção por um preço mínimo; mas garantindo que a seleção dos

alimentos e a qualidade dos mesmos são o suficiente para a nutrição equilibrada destes alunos com necessidades alimentares específicas.

Além disso, um dos papéis das escolas públicas também é garantir o fornecimento de pelo menos uma refeição diária, que permita o crescimento saudável das crianças e jovens, a par da sua educação e ensino. Se se verifica que os alunos não estão satisfeitos com as refeições a que são sujeitos diariamente, então a escola não consegue desempenhar com sucesso um dos muitos deveres que lhe são atribuídos

A DGEstE, em parceria com a CML, deve concentrar os seus esforços na altura que procede ao concurso e subsequente contrato público, de modo a garantir que os alunos das escolas públicas recebem alimentações mais equilibradas e confeccionadas corretamente. Deveria também proceder a um controlo de qualidade mais “apertado” e periódico (atualmente as inspeções neste refeitório são realizadas uma vez por trimestre e concentra-se na higiene), garantindo que a qualidade se mantém.

A empresa que presta estes serviços deve optar por uma qualidade de alimentos superior àquela que tem vindo a ser usada, assim, os funcionários podem confeccionar refeições mais saborosas, utilizando as quantidades de ingredientes indicadas e sugeridas pelas normas

## **Bibliografia**

Almeida, O. (2003, outubro). As linhas de força do *outsourcing*. Banca & Seguros, Ed. 14, 25-29.

Arias-Aranda, D., Bustinza, O. & Barrales-Molina, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms [versão eletrónica] *The Service Industries Journal*, 31:11, 1849-1870

Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, M., Shanley, S. (2013) *Economics of Strategy* (6th ed.). EUA: Wiley. (original publicado em 1996)

Carvalho, J. (2014). *Manual de Direito do Consumo* (2nd ed.) Coimbra: Edições Almedina, S.A. (original publicado em 2013)

Coutinho, J. (2013). *Manual Prático do Serviço de Mesa – para alunos e profissionais de restauração*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

Ferraz, D. (2010). *O outsourcing na administração pública*. Comunicação apresentada no VII Congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa, Portugal

Fontura, M., Fernandes, P. (2015). Descentralização de serviços públicos em Portugal continental: A eficácia dos PAC [verão eletrónica] *Tourism and Management Studies*, 11(2), 159-166

Gerson, R. (2001). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente* (2nd ed.) Lisboa: Monitor – Projetos e Edições, Lda. (original publicado em 1998)

Kotler, P., Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall. (Original publicado em 2000)

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2013). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* (15th ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote. (Original publicado em 1992)

Mata, J. (2013). *Economia da empresa* (8th ed.). Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian. (original publicado em 2000)

Pilelienė, L., Almeida, N. & Grigaliūnaitė, V. (2016). Customer satisfaction in catering industry: Contrasts between Lithuania and Portugal [versão eletrónica]. *Tourism & Management*, 12(1), 53-59

Sheth, J., Mittal, B., Newman, B. (2001). *Comportamento do Cliente – Indo Além do Comportamento do Consumidor*, São Paulo: Editora Atlas.

Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade – Uma ferramenta de gestão para o séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.

Vora, M. (2010). *Best practices in business process* [versão eletrónica] *Financial Executive*, junho, 44-48.