

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Expectativas do Cliente na Contratação de Assessoria
em Nutrição em Educação Infantil e Restaurantes da
Região Metropolitana de Curitiba**

**Autor: Eliane Culubret Neiva de Lima
Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov**

**Curitiba
Junho/2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Expectativas do Cliente na Contratação de Assessoria
em Nutrição em Educação Infantil e Restaurantes da
Região Metropolitana de Curitiba**

Projeto técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção de título de
Especialista em Gestão
Empresarial.
Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

**Curitiba
Junho/2004**

**Dedico este trabalho aos grandes
amores da minha vida, estes que
sempre me apoiaram.**

1. Problema	1
2. Objetivo geral	1
3. Objetivos específicos	1
4. Justificativa	1
5. Metodologia	2
6. Revisão teórica	4
6.1 Consultoria	4
6.2 Ser consultor	7
6.3 Conduzindo a consultoria	9
6.4 A contratação dos serviços de consultoria	13
6.5 Determinação de valores	16
6.6 O profissional nutricionista	18
6.7 Áreas de atuação	21
6.8 Descrição das atividades	23
7. Análise dos resultados	24
8. Conclusão e recomendações	28
9. Anexos	31
9.1 Formulário de pesquisa	31
9.2 Gráfico	32
10. Bibliografia	33

1. Problema

Quais as expectativas dos clientes em relação aos serviços e custos de assessoria em nutrição para a efetivação de contratos de parceria ?

2. Objetivo Geral

Caracterizar as expectativas dos clientes em relação aos serviços e custos nas atividades de assessoria de nutrição.

3. Objetivos Específicos

1. Caracterizar os serviços desenvolvidos na área de nutrição em restaurantes comerciais, cozinhas industriais, food service em geral, educação infantil, escolas e creches para serviços de consultoria e assessoria;
2. Identificar as expectativas dos clientes quanto aos serviços de assessoria contratada e o quanto este está disposto a pagar por isto;
3. Recomendar perfis de serviços para as áreas de acordo com as expectativas dos clientes.

4. Justificativa

A necessidade de prestação de serviços na área de nutrição é muito grande nos dias atuais, porém não há relatos das expectativas dos clientes tanto quanto para valores a serem pagos, bem como pelo retorno pelos serviços executados.

A proposta deste trabalho é reunir dados que possam verificar a viabilidade de investimento neste ramo de consultoria em nutrição em Curitiba e região metropolitana.

5. Metodologia

A finalidade da pesquisa é “descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos” afirma Selltiz (1965). Estes métodos, mesmo que às vezes não obtenham respostas fidedignas, são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito.

A pesquisa sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação. Dessa maneira, ela vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema ou fenômeno.

A pesquisa exploratória (histórica), segundo Best (1972: 12-13), “descreve o que era” – o processo enfoca quatro aspectos: investigação, registro, análise e interpretação de fatos ocorridos no passado, para que, através de generalizações, compreender o presente e prever o futuro. A pesquisa descritiva “delineia o que é” aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

A metodologia empregada neste trabalho será de uma pesquisa descritiva exploratória, onde serão descritas as características dos grupos os quais irão fazer parte do estudo e as relações destes com as variáveis, proporcionando uma maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito e aprimorando as idéias. Esta pesquisa se preocupará mais com a atuação prática. O trabalho se baseará também, em uma pesquisa bibliográfica onde, deverão ser identificados as informações e dados de material impresso, estabelecendo relações entre as informações e os dados obtidos com o problema proposto e analisando a consistência das informações e dados apresentados. (13)

Em segundo plano um levantamento será realizado através de um questionário onde, um conjunto de questões será previamente elaborado e as respostas anotadas pelo próprio pesquisado (ANEXO 01). Esta técnica é bastante útil para obtenção de informações acerca do que a pessoa “sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou já fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas procedentes” (Selltiz, 1967).

Este questionário necessariamente deverá conter os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientes para abrigar ampla gama de respostas possíveis. As perguntas devem ser claras, concretas e precisas, e devem as perguntas devem referir-se a uma única idéia de cada vez e o questionário deve conter uma introdução informando a entidade, as razões que determinaram a realização da pesquisa e da importância das respostas para atingir os seus objetivos.

Por abranger um universo de elementos tão grande torna-se impossível considerar em sua totalidade por isso, será trabalhado com uma amostra – pequena parte dos elementos que compõem o universo. O tipo de amostragem será estratificada o qual será selecionada uma amostra de cada subgrupo a ser considerado.

Serão pesquisadas escolas de educações infantis (pré escolas) de classe A e B da região metropolitana de Curitiba, com mensalidade de R\$ 250,00 – R\$ 450,00. Não será levado em consideração a existência de alimentação (lanches simples, almoço, comida feita no local, etc.). O outro grupo que será pesquisado serão cozinhas industriais de pequeno porte, lanchonetes grande porte e/ou restaurantes comerciais da região metropolitana de Curitiba, que possuam uma média de refeições acima de 60 / dia com faturamento médio de R\$ 7.500,00.

A análise dos dados será feita através da tabulação destes e de cálculos estatísticos. Os resultados serão comparados a realidade conhecida por teoria ou por estudos realizados anteriormente.

6. Revisão Teórica-Empírica

6.1. Consultoria

Não se sabe até que ponto o consumidor é rei ou escravo. Esta suposição alimenta a possibilidade real da manipulação do consumidor. O consumidor acreditará em uma propaganda que lhe relembra o que ele já sabia, mas ele dificilmente mudará sua atitude completamente como resultado da exposição a um único anúncio. A mudança de atitude envolve um estágio de descrédito, durante o qual o consumidor tentará resolver o conflito entre suas crenças passadas e a nova informação (8).

Elaborar e vender um serviço de consultoria é um ramo de atividade difícil porque em muitas situações, vende-se um produto caro, impalpável e muitas vezes difícil de expor, para um indivíduo que freqüentemente possui uma necessidade relativamente indefinida. Além disso, tudo é realizado sem qualquer garantia de sucesso para o comprador.

Consultores classificam as necessidades e negociam suas aptidões em uma esfera de valores e ideais altamente competitiva, onde a seleção, mais freqüentemente, é feita em bases subjetivas. Uma vez classificadas, entretanto, o consultor deve não apenas apresentar resultados, mas também provar ao cliente que vale a pena manter esta relação, porque oferece um serviço que será benéfico ao crescimento da companhia. Consultores devem ter o talento e a bagagem para auxiliar outros a desempenhar e fazer prosperar seus negócios (4).

A melhor forma de compreender a diferença entre serviços/consultorias e industria consiste em opor dois extremos: a fabricação de um produto e a prestação de um "serviço puro". No caso de um serviço puro, funcionários e sistema que atuam no fornecimento entram em interação com os clientes ou seus bens. No caso da industria não há este tipo de interação direta.

A prestação de um serviço implica um contato, uma interação entre prestador e cliente. O cliente faz parte integrante do sistema de entrega do serviço, pois ele participa igualmente na realização do serviço com as informações ou matérias prima que fornece (3).

Para uma forte parceria consultor-cliente cada um dos participantes é claramente importante. Eles precisam um do outro para eu a parceria seja formada, para que o trabalho seja feito. Esta parceria enfatiza o poder de ambas as partes em termos de dar e receber, em vez de somente conceder e aceitar. Cada participante deve ter algo que a outra parte deseje e é preciso ter habilidades que o cliente queira. Já o cliente deve ter oportunidades que o consultor deseje. A combinação única de habilidades no consultor / assessoria e de oportunidades no cliente define melhor o poder mútuo.

Segundo, C. Grönroos a definição de serviço: “um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor com fins de atender a uma necessidade do cliente”.

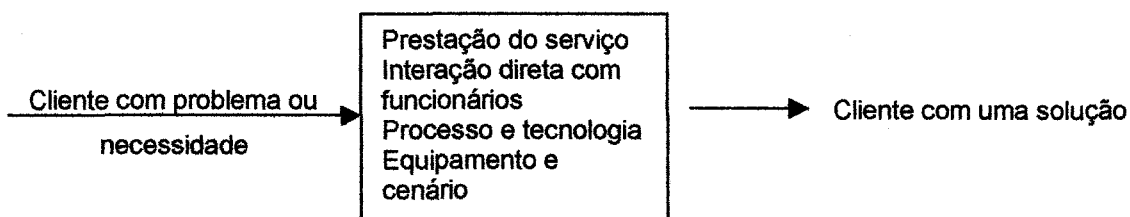


Fig. 1 Interface ou proscênio.

Consultoria empresarial, segundo Oliveira é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. É o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar pró-ativa e interativamente com os diversos fatores do ambiente empresarial. Deve atuar como parceiro dos profissionais da área e

executivos, nunca tendo o controle direito da situação correlacionada ao problema que gerou a necessidade da consultoria. Caso isso ocorra o consultor passa a ser um executivo da empresa-cliente. Os resultados da implementação do projeto idealizado, estruturado e desenvolvido é sempre de responsabilidade do consultor.

Consultoria caracteriza-se como a busca de recursos externos à organização para o provimento de tecnologia e/ou informações não disponíveis internamente e de caráter especializado, para apoio a solução de disfunções atuais ou projetadas e percebidas como ameaças ou restrições à sobrevivência, eficiência e eficácia da instituição (5). Hoje a prática da consultoria abrange virtualmente todos os segmentos profissionais; estas se concretizam na prática através de hipóteses de trabalhos extremamente diversificados. A diversificação é ditada pela multiplicidade dos fatores condicionantes que moldam os modelos possíveis de consultoria: são diversos os problemas das organizações contratantes, as estratégias e metodologias adotadas e os atributos do relacionamento profissional, além das variáveis comportamentais e atitudinais.

Quando consideramos serviços relativamente “puros” que empregam profissionais pertencentes a profissões liberais (professores, nutricionistas, advogados e médicos), faz com que estes serviços envolvam um alto nível de interação, de personalização. Quando estes profissionais fazem parte de uma sociedade ou de uma empresa, esta última domina pouco a interação com o cliente (4).

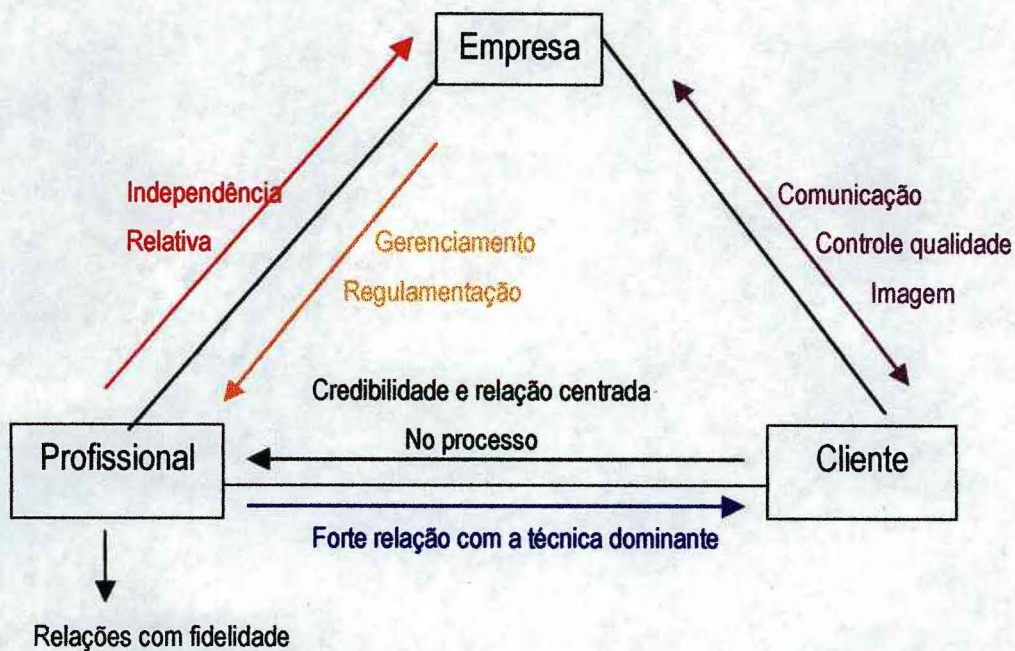


Fig. 2: O triângulo dos serviços para os profissionais.

Conseqüência do crescimento do parque empresarial do país e pelo novo estilo de administração das empresas a consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo. As principais causas de demanda da consultoria são: a busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia, a necessidade de consolidar vantagens competitivas, o incremento dos processos de terceirização, bem como a necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente, visando a um processo de melhoria contínua sustentada.

6.2. Ser consultor

Existem inúmeros fatores que fazem uma pessoa ingressar no ramo de consultoria: desemprego e necessidade de fazer "alguma coisa" para ganhar dinheiro, atração pela independência da consultoria, e a mais importante a ser considerada quando se planeja ramo na prática de consultorias é a habilidade ou perícia técnica que se possa oferecer a um provável cliente. Experiências incomparáveis que julgam vendáveis e preferem oferecer estas aptidões para uma empresa mediante contrato; esta é a razão legítima para entrar no ramo de consultoria e obter sucesso. Ser consultor é mais confortável do que interpretar o papel de consultor. A consultoria deve fornecer a oportunidade de ser você mesmo com bastante freqüência. O trabalho bem sucedido é mais sólido quando vem de dentro, ao invés de interpretado.

Não é preciso ter vocação para um determinado trabalho para ser bem sucedido nele. Pode-se abordá-lo como uma diversão lucrativa ao redor da qual nossas vidas gravitam. Pode-se comprometer com a consultoria porque foi escolhido executar o papel de consultor em uma grande organização (14).

Consultor, a palavra diz tudo: aquele que dá conselhos. Está implícito que o consultor de empresas, aquele que vende conselhos para organizações, precisa no mínimo saber mais que os outros nas situações e circunstâncias específicas para as quais seja contratado. O profissional consultor deve possuir alguns pré-requisitos: conhecimento técnico, maturidade emocional, experiência profissional e cultura geral. Além disso deve sempre estar pronto para rever conceitos, buscar novos caminhos, admitir erros, ter humildade perante a complexidade organizacional e humana que faz parte dos pré-requisitos de um consultor.

A relação que um consultor faz entre a solução dos problemas do cliente aos seus interesses significa o comprometimento pessoal e profissional, e no mundo do conhecimento, interesse é a palavra chave para encontrar caminhos. A criatividade é a conquistada dose certa entre a inteligência e emoção, na equação de problemas e na busca de suas soluções.

A comunicação, o trabalho e a disciplina são as ferramentas básicas do consultor. A disciplina tem um papel muito importante nas providências diárias para a equação, resolução e prática de soluções para os problemas administrativos, na aquisição de conhecimento e, principalmente, na sua aplicação.

O planejamento eficiente e a execução impecável da venda de um trabalho de consultoria são essenciais para a sua prática. Consultores satisfeitos são aqueles que podem reconhecer a qualidade de seu próprio trabalho e obter satisfação proveniente de um trabalho bem feito, com ou sem o reconhecimento dos clientes.

A definição do produto ou serviço que o consultor vai oferecer ao mercado representa o principal item para sua consolidação no negócio de consultoria. O produto do consultor representa o elo de ligação entre sua consultoria e a empresa-cliente.

Oliveira diz que profissionais que não definirem o produto de sua atividade de consultoria o que realmente estão vendendo para o mercado não devem ser chamados de consultor e sim de pseudo-consultores.

O consultor não pode ser especialista em tudo, ele deve ter uma especialização por setor de atuação. O produto ou serviço oferecido ao mercado contempla três componentes:

- a especialidade que está sendo oferecida;
- a competência e o nível de conhecimento do consultor no assunto considerado; e
- a amplitude e o estilo de atuação do consultor. Com base nestes três itens a vantagem competitiva do consultor é definida e deve representar algo realmente reconhecido pelo mercado – metodologias e técnicas diferenciadas. Consultor empresarial que não possuir vantagem competitiva real, sustentada e efetiva não consegue sucesso de consultoria (10).

6.3. Conduzindo a consultoria

O problema do cliente obriga a consultoria a refletir, elaborar e encontrar saídas, muitas vezes não convencionais, buscando e agregando novos conhecimentos. Esse processo, realizado em equipe e focado com muita objetividade na necessidade real das organizações, muda comportamentos e permite, de vez em quando, que a consultoria dê um salto de qualidade e consiga realizar e visualizar um ganho técnico.

Um plano de ação auxilia a definir a direção sobre que tipo de consultoria a prática faz e não faz. Isto é importante quando há necessidade de estabelecer sua prática. Definir o escopo de sua consultoria lhe permitirá os ensejos dos clientes objetivamente, garantir que eles são estrategicamente corretos para o negócio, do ponto de vista objetivo. Algumas partes devem estar incluídas em todos os planos de trabalho:

1. Visão global do mercado – uma definição da classe ou ramo no qual a prática de consultoria está operando, o ambiente de competição e tendência de crescimento;
2. Estabelecimento de metas para o sucesso – para o negócio, equipe, clientes, lucratividade, estrutura de preços;
3. A prática da assessoria – descrição dos serviços a serem oferecidos;
4. Estrutura da consultoria – número de funcionários e funções, tipos e qualificações dos empregados, serviços externos, planos em longo prazo;
5. Estratégias do plano – público alvo, comunicação, estratégias de vendas, estratégias de auxílio ao cliente;
6. Planos de operação da empresa – meio de atuação;
7. Planos financeiros e projeções; e
8. Riscos e prioridades.

A identificação de público alvo específico é uma parte vital no processo de planejamento e quando bem feita, tem um impacto significativo na eficiência global do programa de marketing e vendas implementado. É imprescindível a precisão,

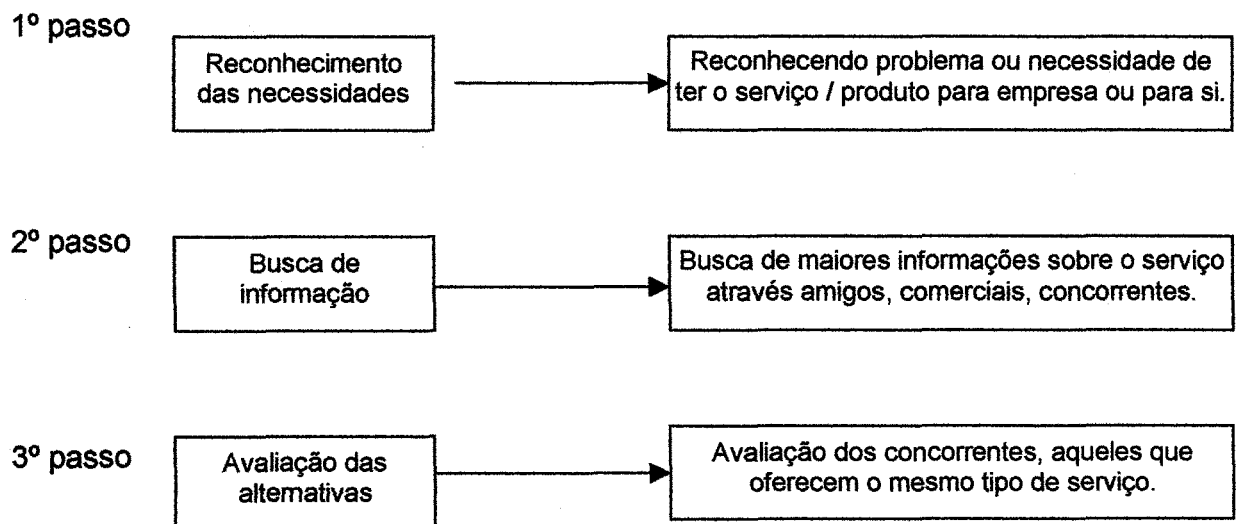
porém a limitação do público pode gerar falta de base para a implementação do negócio.

Identifique os tipos de empresas que costumam usar os tipos de serviços que você oferece, pois se não possui uma idéia razoável do seu público-alvo em relação aos produtos que pode oferecer, provavelmente não está pronto para iniciar seu próprio negócio (4).

Diferentes produtos e serviços são percebidos pelos consumidores como apropriados para certas classes sociais. Consumidores / organizações da classe trabalhadora tendem a avaliar os produtos e serviços de forma mais utilitária – resistência e conforto. São menos inclinados a experimentar novos produtos e serviços. Por outro lado, as pessoas / organizações afluentes tendem a se preocupar mais com imagem física aparência com isto tendem a maior investimento com inovações (2).

Fatores culturais exercem influência muito ampla e profunda no comportamento do consumidor. O profissional precisa compreender o papel exercido pela cultura, subcultura e classe social do consumidor (seja ele pessoa ou empresa) (1).

O processo decisório do comprador passa por cinco estágios, da mesma forma ocorre para a contratação de serviços e consultorias:



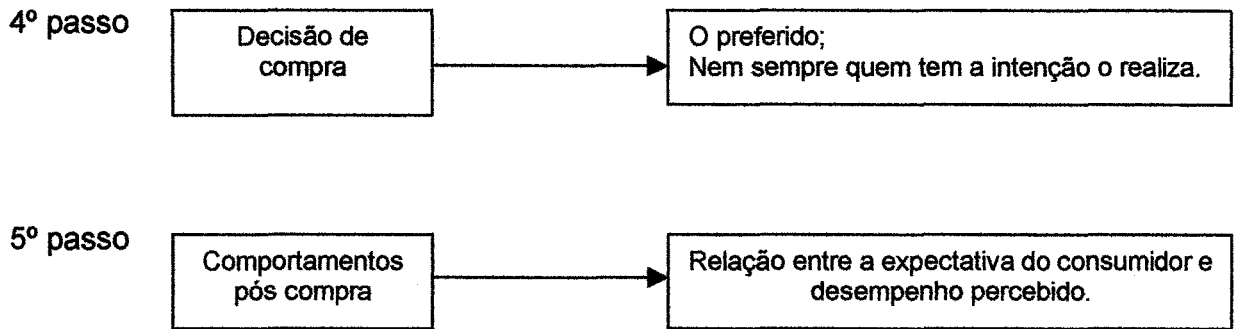


Fig. 3 Processo decisório de compra.

Quais formas específicas para empresa diferenciar sua oferta da de seus concorrentes? A oferta de uma empresa ou de um mercado pode ser diferenciada por suas linhas de produtos, serviços e funcionários.

Além da diferenciação do produto físico, os serviços ligados a ele podem também ser diferenciados. Um restaurante pode oferecer a seus clientes uma alimentação balanceada e porcionada com as necessidades calóricas sem que ele pague um valor a mais por isso.

As empresas podem diferenciar seus produtos com base em atribuições como consistência de dados, confiabilidade nos produtos (higiene, manipulação correta, etc.) e serviços prestados (1). Instalações e oferta de serviços de consultoria, gratuitos ou pagos, oferecidos aos clientes também são um grande diferencial.

Precisamos ter habilidades que os clientes valorizem. Não podemos obter isso sendo somente amigos e sendo nós mesmos, temos de ser capazes de fazer algo valioso do ponto de vista do cliente.

A mescla de marketing segundo Greenbaum, pode ser visualizada como uma roda de bicicleta: a prática bem sucedida é o eixo e as várias partes da mescla são os aros. E para poder girar todos os aros devem contribuir – os “nove pés”.

1. Planejamento: consiste em determinar a direção para o trabalho – descrição de pessoas que irão utilizar os serviços, necessidades e desejos dos compradores;
2. Preço: remuneração adotada para o trabalho e como será a execução da cobrança das remunerações;
3. Praça: localização geográfica e como será oferecido o serviço para a clientela;
4. *Packaging*: assuntos estéticos em geral, aspectos da prática de consultoria;
5. Posicionamento: estabelecimento de padrões como deve ser encarada sua atividade pela possível clientela, é o caráter da atividade;
6. Público: qual tipo de clientela a consultoria está tentando atrair e a qualidade do pessoal envolvido;
7. Produto: serviços que a organização irá oferecer aos clientes e os benefícios dados a empresa resultado da contratação dos serviços;
8. Promoção: publicidade, propaganda, relações públicas e vendas; e
9. Profissionalismo: refere-se ao relacionamento com os clientes e fornecedores, com as atividades com os quais a organização deseja se envolver e com quais padrões éticos opera diariamente.

Os serviços de consultoria não devem ser vendidos, mas comprados pela empresa-cliente. Um consultor não pode “sair por aí” oferecendo e vendendo seus serviços. O que ele pode e deve fazer é tornar seu produto conhecido no mercado utilizando algumas técnicas mercadológicas (10).

6.4. A contratação dos serviços de consultoria

O fundamento da consultoria é saber vender o seu serviço, a assessoria/consultoria deve ser vendida como qualquer outro produto ou serviço (4).

A identificação da necessidade dos serviços de consultoria deve ter como base duas situações: realidade atual da empresa-cliente (negócios atuais e

resultados alcançados) e situação futura desejada pela empresa-cliente (negócios atuais e futuros e os resultados esperados).

O contrato deve ser equilibrado para ser forte. O negócio da fase contratação é negociar os desejos, enfrentar situações conflitantes, trazer à tona as preocupações com a exposição e a perda de controle e esclarecer todas as pessoas que fazem parte do contrato. A “empresa-cliente” só deve contratar serviços de consultores que efetivamente possam contribuir com metodologias e técnicas administrativas, na abordagem mais ampla passível (9).

Oliveira cita que um consultor, na fase de contratação, deve ser capaz de fazer perguntas diretas sobre quem é o cliente, fazer com que o cliente diga quais são suas expectativas quanto à consultoria/consultor, colocar ao cliente de forma clara o que você quer, dizer não e saber adiar quando as chances de dar certo são inferiores a 50%, investigar as preocupações do cliente quanto a exposição e vulnerabilidade, dar apoio direto ao cliente e discutir com o cliente quando a reunião do contrato não vai indo bem.

A elaboração da proposta e plano de trabalho feito pelo consultor deve estar de acordo com uma estrutura de projetos para facilitar a análise e o acompanhamento pela empresa-cliente, bem como a própria realização dos serviços de consultoria.

O contrato dos serviços de consultoria deve ser bem definido, bem como entendido, aceito e respeitado pelas partes. A interação pessoal entre consultor e cliente durante as reuniões iniciais de contratação é um indicador preciso de como será o projeto em si (9).

A principal dica para a escolha do consultor deve estar em sua abordagem e sustentação profissional, ou seja elevada experiência e forte conhecimento na especialidade que a empresa-cliente está precisando. Outro aspecto a ser considerado é a escolha entre uma empresa de consultoria de porte ou uma empresa de consultoria artesanal; o que determinará isto será a filosofia de atuação da empresa-cliente.

Obter um acordo sobre a forma pela qual você vai trabalhar com um cliente é algo que pode adotar uma seqüência lógica. Na figura 4 (9), há um conjunto de

passos que leva ou a um acordo para se trabalhar junto ou um acordo para não se trabalhar junto.

O objetivo é de desenvolver um contrato estável, equilibrado e possível de ser trabalhado entre o consultor e o cliente.

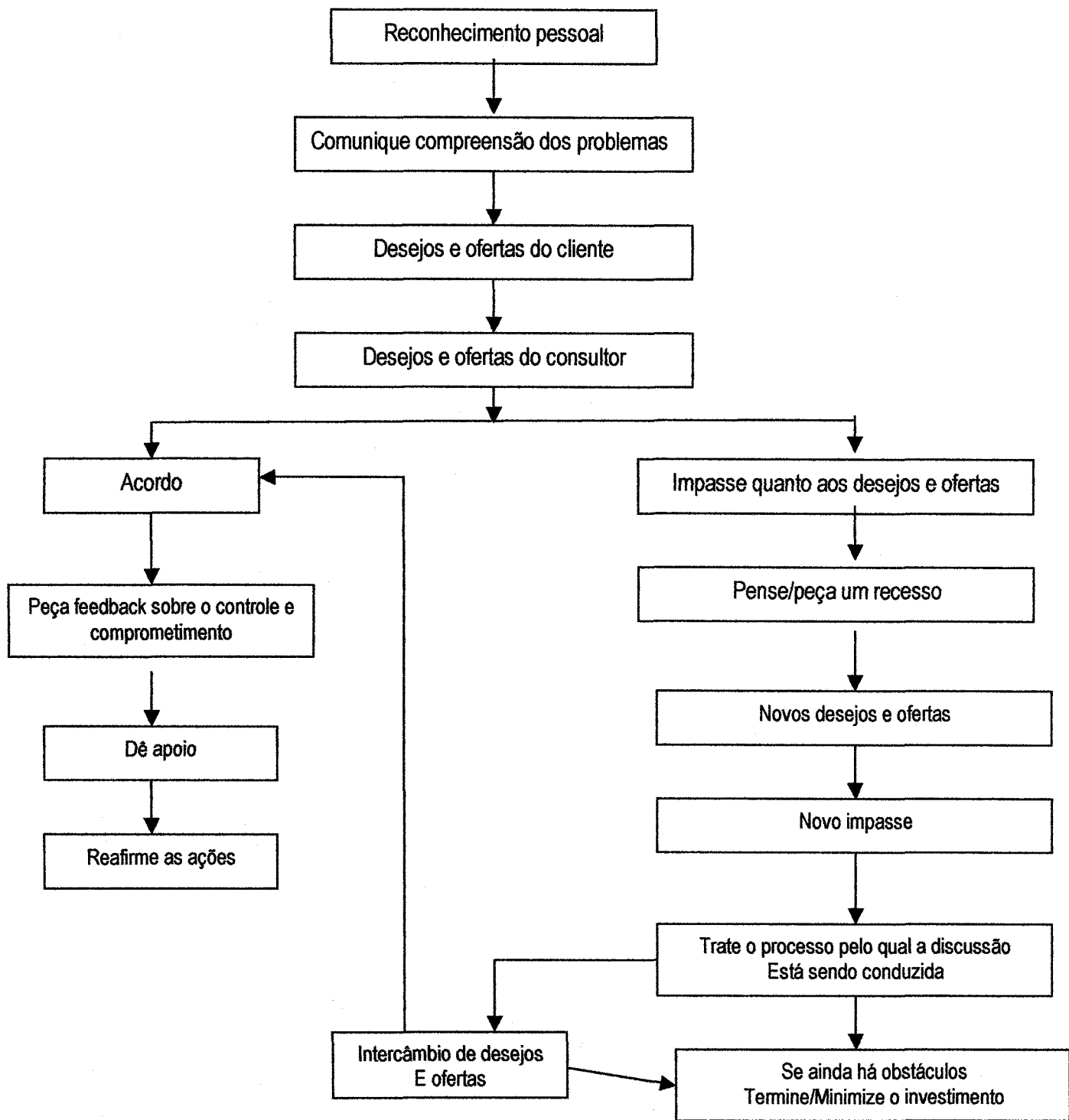


Fig. 4: Conduzindo a reunião de contrato.

Algumas considerações devem ser tomadas no momento de desenvolver um projeto de consultoria

FASE 1 - CARACTERIZAÇÃO

- identificação do problema alvo;
- análise do ambiente do projeto;
- definições de objetivos, desafios e metas a serem alcançados;
- definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto;
- elaboração de estudo de viabilidade;
- negociação e combinação dos recursos; e
- elaboração do plano de projeto.

FASE 2 – EXECUÇÃO

- utilização dos recursos disponíveis (de acordo com o programado);
- supervisão da equipe de trabalho;
- acompanhamento e controle das atividades;
- avaliação final dos trabalhos executados.

O conteúdo da proposta deve demonstrar o potencial e a capacidade da consultoria, assim como o entendimento do problema, o que será feito para sua solução e principalmente, a forma como o trabalho será realizado e os dispositivos de segurança para que o gestor tenha sempre o controle da situação.

6.5 Determinação de valores

Não é fácil a determinação do valor a ser cobrado pelos serviços da consultoria. Ninguém questiona se o serviço de consultoria vale algo; o problema é determinar quanto.

Única coisa certa é que de um lado, o consultor sabe quanto quer receber; e de outro lado a “empresa-cliente” sabe o quanto quer pagar.

Bellman cita “Meu trabalho vale algo, mas não há uma forma precisa de determinar isso...sei o quanto quero receber e meus clientes sabem o quanto

querem pagar. Portanto, só recebo o quanto quero quando isso coincide com o quanto meus clientes querem pagar.”

A forma como você decide o quanto cobrar e a forma como as outras decidem o quanto pagar para você não tem nada a ver com sua experiência, perícia ou contribuição que esteja dando ao mundo. Isto não é uma questão de valor final, é uma questão de mercado que não está preocupado com o significado da vida. “Não importa que você seja uma pessoa valiosa, nem isso é parte dessa consideração”. Quanto o cliente está pagando a outras pessoas por trabalhos similares ao que você está querendo fazer? Pergunte para os outros consultores. Quanto você quer que os clientes paguem?

Todo contrato de consultoria é por tempo indeterminado, e a empresa de consultoria ou consultor autônomo nunca está totalmente seguro em relação ao seu ganho. De qualquer forma é sempre um susto, porque a característica do vínculo com a organização, um processo com começo meio e fim, minimiza essa cláusula contratual.

Não existe uma maneira objetiva de valorizar-se a experiência e capacidade do consultor, sua forma de atuação, sua força de trabalho e principalmente, quanto a “empresa-cliente” efetivamente ganho com os serviços de consultoria.

As formas de recebimento dos honorários de consultoria podem ser as mais diversas possíveis: valor fixo, variável, por resultado, por disponibilidade, participação acionária, por permuta, por tarefa, etc. É sempre aconselhável ser o mais preciso possível, deve ser identificado exatamente que custos serão cobrados e quem será o responsável pelo pagamento.

Veja ou outra, o cliente tenta negociar o contrato, geralmente procurando reduzir o preço fixado, ou ampliar o conteúdo das propostas sem aumentar o preço, ou acelerar o cronograma (4). É uma má política reduzir o preço de um serviço de assessoria por solicitação do cliente. Isto sugere ao cliente que o preço original era muito alto ou que os limites da proposta eram facilmente atingidos. A melhor maneira de lidar com esta situação é indicar que haveria uma concordância, caso houvesse também uma redução de serviços. Isto impõe um

tom muito apropriado, indicando que à sensibilidade aos custos e às necessidades do orçamento, mas que o trabalho vale o preço cobrado.

6.6. O profissional nutricionista

Embora a Nutrição possa ser definida da várias formas, a que segue, feita pela *American Medical Association*, é usada uma vez que cobre amplo sentido do termo.

“Nutrição é a ciência do alimento, dos nutrientes e outras substâncias afins, sua atuação, interação e balanço em relação à saúde e à enfermidade, e o processo através do qual o organismo ingere, digere, absorve, transporta, utiliza e excreta as substâncias alimentares. Ademais, a nutrição deve estar relacionada com implicações sociais, econômicas, culturas e psicológicas do alimento e da alimentação”.

O profissional de nutrição é responsável pela orientação da escolha dos alimentos das pessoas, seja como indivíduos ou membros de um grupo, onde quer que elas participem do sistema de atenção a saúde. A orientação nutricional enfoca a promoção do crescimento e do desenvolvimento normal em lactantes, crianças e adolescentes, na manutenção da saúde dos adultos, incluindo as necessidades especiais das gestantes e nutrízes, nas modificações da ingestão alimentar nos tratamentos ou reabilitação de enfermidades agudas ou crônicas em qualquer grupo etário. Para ser efetivo na orientação de indivíduos e grupos o profissional deve ser verdadeiramente responsável não somente no aspecto da prática profissional, mas também no conhecimento e cuidado que apóiam a prática efetiva (26).

É indispensável para este profissional o conjunto dos conhecimentos específicos da nutrição. Nesse caso, é o conhecimento das ciências de alimentos e da nutrição humana, assim como das ciências biomédicas, em conjunto com a compreensão dos conceitos fundamentais das ciências comportamentais e sociais e das limitações dos indivíduos e suas circunstâncias.

A ciência da Nutrição humana fornece ao profissional um conhecimento qualitativo e quantitativo das necessidades nutricionais das pessoas em qualquer época de suas, englobando uma grande variedade de condições. A ciência dos alimentos propicia o entendimento qualitativo e quantitativo da composição em nutrição dos alimentos e das formas através das quais as sociedades tornam o alimento disponível para seus consumidores.

Apesar de ser uma profissão nova em nosso país, os profissionais que saem das faculdades são muito valorizados. Os nutricionistas estão sendo cada vez mais procurados pela população: jovens, adultos e até crianças estão mais preocupados com a importância de uma boa alimentação. Estes profissionais não atendem somente pessoas interessadas em emagrecer, mas muitos que querem “aprender a comer”, ou seja, fazer uma reeducação alimentar. O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, exigindo dos profissionais um aperfeiçoamento constante e busca por novos cursos que oferecem oportunidade de renovação. Estes profissionais devem sempre estar em sintonia com as exigências do mercado.

O nutricionista deve estar preparado para resolver novos problemas, tais como enfrentar novas tecnologias, mudanças no mercado e novas situações geradas por uma sociedade de serviços. Ele deve ter competência para interagir com profissionais de áreas afins. As características das atividades do indivíduo que trabalha com nutrição pressupõem que ele atue dentro de uma equipe, e seu comportamento e desempenho junto a esse grupo também são relevantes nas empresas.

O nutricionista é um profissional da saúde generalista, que tem como objetos de trabalho o alimento e a alimentação do homem nas dimensões individual, coletiva e populacional, articulando conhecimentos biológicos, políticos e sociais em sua prática profissional, explica Helen Coelho (19). “O nutricionista pode atuar em diferentes áreas ligadas à alimentação e nutrição, sempre contribuindo para que as pessoas atendidas tenham melhores condições de vida e de saúde”.

Os profissionais de nutrição de sucesso tem que ser imbuídos em seu ser dois prazeres básicos e complementares: o da alimentação do ser humano, e o de fazer algo apetitoso para o paladar da clientela. De nada adianta todo o conhecimento científico dos produtos alimentares, que certamente faria uma boa ração perfeitamente balanceada, mas sem a menor aprovação degustativa. Como também, principalmente nos tempos de hoje, uma quituteira que faz coisas deliciosas, mas perniciosas à saúde. É da complementação destes dois prazeres que resultará a nutrição perfeita, saudável e deliciosa.

O campo de atuação do nutricionista mesmo sendo muito diversificado possui linhas principais de atuação: hospital, a indústria (produção) e a saúde pública. Porém o campo de atuação tem se ampliado significativamente nos últimos anos e cada vez mais ele está envolvido em diversos setores e serviços como o de marketing e setor administrativo. Sonia Tucunduva, professora do Departamento de Nutrição da Faculdade de Saúde Pública da USP diz: "O profissional da área deve ter como postura a busca constante da informação correta, científica, para poder prestar um bom serviço à sociedade e assim atender melhor o paciente, o cliente ou o consumidor".

Este profissional pode orientar uma alimentação equilibrada e elaborar cardápios, sempre levando em conta as características individuais, sexo, idade, nível de atividade física, patologias e momentos biológicos – gravidez, adolescência e terceira idade. Orientação sobre o correto armazenamento e recepção dos gêneros alimentícios tendo em vista a qualidade e otimização dos recursos existentes, controle das condições higiênico-sanitárias do Serviço de Nutrição em todos os setores, treinamento, orientação e coordenação dos funcionários que desenvolvem atividades relacionadas ao serviço de alimentação e implementação de programas de educação nutricional também fazem parte do dia-a-dia do nutricionista.

O Conselho Federal de Nutricionista criou a comissão de parâmetros numéricos em São Paulo 1993 para estabelecer linhas de orientação para fiscalização. O objetivo foi definir as áreas de atuação do nutricionista, especificando as respectivas atribuições mínimas por área/local de trabalho de

acordo com a legislação vigente. Nem sempre refletirá a realidade vivenciada pelo profissional, principalmente em unidades menores, pois nestes locais o nutricionista executa atividades de várias áreas. O resultado da pesquisa não esgota o assunto uma vez que várias áreas de atuação do nutricionista estão em contínua ampliação, decorrente não somente da legislação como, principalmente, das conquistas, muitas vezes pessoais, de novos espaços profissionais. Este documento deve ser analisado em conjunto com a legislação básica que rege a profissão: a Lei que regulamenta a profissão, o código de ética dos Nutricionistas, as Portarias do Ministério da Saúde referentes a alimentos e a Vigilância e a CLT.

6.7 Áreas de atuação

I. Alimentação Coletiva

- 1- Unidades de Alimentação e Nutrição – UAN
- 2- Creches e escolas
- 3- Restaurantes comerciais, Hotéis e Similares
- 4- Refeições-convênio
- 5- Empresas de Comércio de Cesta-básica

II. Nutrição Clínica

- 6- Hospitais e Clínicas
- 7- Ambulatórios
- 8- Consultórios
- 9- Bancos de Leite Humanos
- 10- Lactários
- 11- “Spas”

III. Saúde Coletiva

- 12- Programas institucionais
- 13- Unidades Primárias em Saúde
- 14- Vigilância Sanitária

Cabe estabelecer que as atividades de assessoria e consultoria (previstas na Lei nº 8.234/91) foram consideradas como forma ou modo de atuação e não como área ou local de trabalho. Considera-se que o exercício pressupõe, como condição obrigatória, experiência e conhecimentos, em qualquer das áreas, e enquadramento nas seguintes definições:

* Consultor é o profissional que, quando solicitado, analisa, avalia e emite parecer sobre assuntos e serviços relacionados a sua especialidade.

* Assessor é o profissional que, mediante solicitação – embasado em seus conhecimentos, habilidades e experiências – planeja, implanta e avalia programas e serviços na área de Alimentação e Nutrição, bem como oferece solução para situações relacionadas com sua especialidade.

O nutricionista devidamente habilitado para o exercício profissional tem várias possibilidades de atuação podendo ser responsável técnico por uma empresa/entidade ou fazendo parte do seu quadro técnico; pode ainda exercer atividade de assessor / ou preste consultoria área de Alimentação e Nutrição. Com relação ao trabalho desenvolvido pelo profissional nas funções de assessoria e/ou consultoria, não há restrições por parte dos Conselhos Regionais de Nutrição, em termos de controle da quantidade assumida.

Segundo pesquisa realizada no estado do Paraná em 1996: “Perfil Ocupacional dos Nutricionistas do Estado do Paraná na Área de Alimentação e Nutrição”, os valores de referência indicados para assessoria foram de, em média, R\$ 20,00 – R\$ 40,00 a hora técnica. O salário medido percebido pelos profissionais variou de 2 a mais de 10 salários mínimos (22).

6.8 Descrição das Atividades

- *Restaurantes Comerciais, Cozinhas Industriais – Food Service*

1. Controle de higiene pessoal, ambiental de utensílios e equipamentos;
2. Supervisão e controle de qualidade;
3. Treinamento de colaboradores;
4. Elaboração de cardápios, compras;
5. Educação nutricional;
6. Controle de estoque;
7. Levantamento de custos;
8. Elaboração de rotinas de trabalho e manual de boas práticas;
9. Orientação de processos tecnológicos de preparação e preparo do produto;
10. Elaboração de eventos.

- *Pré-Escolas, Escolas, Educação Infantil e Creches*

11. Planejamento e realização de palestras e cursos sobre temas de nutrição e saúde;
12. Orientação alimentar para mães e crianças – educação nutricional;
13. Confeção e distribuição de refeições e lanches;
14. Planejamento e elaboração de cardápios adequados a faixa etária;
15. Avaliação nutricional de pré-escolares;
16. Controle de qualidade – implantação e supervisão processo de produção;
17. Treinamento para manipuladores de alimentos – higiene, conservação do valor nutritivo, boas práticas de manipulação dos alimentos.

7. Análise dos Resultados

Primeiramente foram pré-selecionados os possíveis locais que se enquadrariam à amostra necessária para este estudo. A escolha foi feita através da localização (região norte da região metropolitana de Curitiba), por conhecimento do nome ou indicação. Foi feito contato com os responsáveis pelos locais para averiguação.

Para as escolas se enquadrarem ao grupo que seria pesquisado deveriam possuir mensalidade no valor de R\$ 250,00 a R\$ 550,00, já os restaurantes deveriam possuir número de 70 refeições/dia ou um faturamento mínimo de R\$ 7.000,00.

As pesquisas foram feitas na primeira quinzena de maio/2004 através da entrega de questionários "*in loco*" ou via fax (um dos motivos da escolha da região). Mesmo não sendo uma pesquisa quantitativa, foi traçado como meta 30 locais de pesquisa. Das 30 instituições pré selecionadas, somente 23 locais se disponibilizaram e aceitaram fazer parte da pesquisa.

Deste total (23 instituições) faziam parte 12 escolas (educação Infantil) e 11 restaurantes. Foram obtidas 60,85% de respostas, o que representa 14 locais , onde as escolas somam 58,33% do índice (07 escolas) e os restaurantes 63,64% do índice dos pesquisados (07 locais).

Todos os locais que se disponibilizaram a fazer parte da pesquisa (responder o questionário) foram esclarecidas quanto a sua importância, qual seu objetivos, nome da instituição a qual estava vinculada e mesmo assim notou-se certa resistência, principalmente pelos restaurantes quando havia a identificação de um nutricionista realizando uma pesquisa. Supõe-se que esta resistência é proveniente de um alto número de profissionais em busca de emprego e/ou estágio, Conselho Regional de Nutrição verificando a presença do profissional em cumprimento da lei e muitas pesquisas via telefone. As respostas do questionário retornaram via fax ou, quando necessário, busca no local.

O profissional de nutrição tem seu trabalho conhecido por 92,86% dos pesquisados (13 locais) apesar de ser uma profissão nova no mercado. Sendo este profissional da área da saúde e todos os locais focarem direta ou indiretamente a saúde de seus clientes / consumidores, 14,29% responderam que não há campo de atuação deste profissional em sua instituição. Verifica-se então, que não há muita difusão no campo de trabalho do nutricionista, bem como da sua importância nos ramos estudados - escolas e restaurantes industriais e comerciais - como citado nas bibliografias. Outra questão constatada através da pesquisa foi que nos restaurantes onde o campo de atuação do profissional / assessoria de nutrição é evidente a longo tempo, foi menos aceito do que nas escolas onde somente agora este campo está em ascensão. Em 28,57% dos restaurantes responderam que não contratariam um profissional de nutrição, e nas escolas somente 14,29% não o fariam. Não era necessária explicação das respostas por isso não se sabe o motivo.

A assessoria / consultoria é bem mais aceita em 71,43% dos locais pesquisados do que a contratação do profissional por horário integral 28,57%. Alguns dos pesquisados mantêm a assessoria constante, utilizando esta prestação de serviço como um todo. A evidência disto é a forte parceria cliente e consultor, os trabalhos diversificados e a implementação de projetos. No caso das escolas o índice de assessoria específica fica em 42,86%, a atividade citada neste caso foi a realização de cardápios.

A expectativa na contratação de assessoria em nutrição é diferente nos dois ramos pesquisados: nas escolas (educação infantil) foi percebida grande importância na segurança alimentar (100%), melhoria no serviço / atendimento (100%) e personalização do serviço (57,14%). No ramo dos restaurantes aparece a segurança alimentar, o cumprimento de normas técnicas e a personalização do serviço. Avaliando as respostas, fica claro que na visão das escolas o serviço de nutrição não é uma obrigatoriedade mas sim um diferencial, que atrai clientes que buscam para seus filhos a segurança alimentar. O receio com a saúde e alimentação das crianças torna unânime esta prestação de serviço entre as escolas mesmo possuindo, às vezes, um custo elevado. Já nos restaurantes, em

decorrência do número de refeições e tipos de serviços prestados, existe uma obrigatoriedade por parte da vigilância sanitária ou por parte do CRN – Conselho Regional de Nutricionistas, por isto observa-se tão elevada expectativa no cumprimento das leis. A segurança alimentar também é um ponto forte, pois independente do tipo e tamanho do restaurante, não pode haver risco algum de toxiinfecção alimentar por falta de cuidados básicos na manipulação de alimentos.

Fica claro através dos questionários que ambos os ramos não se interessam ou não sabem sobre a economia do tempo que poderiam ter em virtude do profissional executar serviços específicos. O retorno financeiro / econômico e a valorização dos colaboradores internos da empresa também não foram citados como importantes fatores que causam alguma expectativa na contratação de assessoria em nutrição. Conclui-se que nos locais pesquisados não há o reconhecimento do nutricionista como um profissional que ajuda na contenção dos custos da empresa, realiza tarefas de maneira mais técnica e otimizada, e proporciona ganho de tempo por parte da gerência e dos funcionários. Em nenhum momento foi feita a relação entre a valorização e motivação dos colaboradores internos – cozinheiro, copeiras, auxiliares – através da contratação de suporte técnico adequado. Os itens “marketing para a empresa” e “reconhecimento dos clientes” geram pouca expectativa nos pesquisados.

O ramo de restaurantes apresentou um percentual de 57,14% de respostas incorretas na questão de enumerar as expectativas. Nas escolas este índice desce para 14,29%.

Segundo bibliografia, a faixa de remuneração vai de R\$ 20,00 a R\$ 40,00 por hora técnica. Mesmo muitos dos pesquisados terem respondido errado ou não terem respondido esta questão – escolas 14,29% e restaurantes 71,43%, certifica-se que nos restaurantes a hora técnica é menor: R\$ 8,00 a R\$ 10,00, cerca de 14,29%, R\$ 11,00 a R\$ 15,00 cerca de 14,29%. Nas escolas R\$ 8,00 a R\$ 10,00 cerca de 28,58%, R\$ 11,00 a R\$ 15,00 cerca de 14,28%, R\$ 16,00 a R\$ 20,00 cerca de 14,28% e R\$ 21,00 a R\$ 30,00 cerca de 28,58%. Estes valores podem ser melhor visualizados no gráfico 1 (anexo 9.2). Pressupõe-se que pela concorrência entre os restaurantes seja mais acirrada e o custo ser o fator mais

importante o valor pago seja menor. Nas escolas, onde o faturamento é mais alto e fixo, diferente que em restaurantes (algumas vezes), o rateio do valor de uma assessoria pode ser embutido nas prestações mais facilmente que nos restaurantes, onde o preço de venda é bem menor. Mesmo estando próximo às bibliografias, percebeu-se que em muitos locais que responderam incorretamente o valor (não responderam ou colocaram o valor por mês sem citar as horas trabalhadas) o valor está muito aquém do esperado em virtude do tempo de trabalho. Verificou-se ainda, que há uma relação entre o tempo de trabalho e valor pago por mês: quanto maior tempo de prestação de serviço para a instituição menor é o valor pago por hora. Nos casos de assessoria por trabalho específico o valor por hora é maior, mas a assessoria é esporádica.

O nutricionista mesmo sendo um profissional procurado, valorizado e conhecido por ser generalista, notou-se que as atividades atribuídas a ele ainda não estão amplamente conhecidas. Nos restaurantes foram citadas somente duas atribuições importantes: elaboração de cardápios e educação nutricional. Nas escolas maior número atribuições foi citado: educação nutricional para pais, professores e alunos, preparo de alimentação adequada à idade, melhor qualidade de vida / alimentar, elaboração de cardápios.

Do total dos locais pesquisados 50% já possuíam assessoria em nutrição, nas escolas o maior percentual.

Comentários que mais chamam a atenção: “é de fundamental importância para a saúde e a responsabilidade deste profissional quanto à alimentação é muito grande”.

8. Conclusão e recomendações

A prática da consultoria abrange hoje, virtualmente, todos os segmentos profissionais, com reflexos funcionalmente diferenciados na vida empresarial.

O campo da consultoria empresarial constitui uma área em aberto para aprofundamento de trabalhos de pesquisa teórica e aplicada em administração, desdobrando-se em uma multiplicidade de perspectivas possíveis.

A consultoria já caracterizada anteriormente, como a busca de recursos externos à organização para o provimento de tecnologia e/ou informações não disponíveis internamente e de caráter especializado, para apoio à solução de disfunções atuais ou projetadas e percebidas como ameaças ou restrições à sobrevivência, eficiência e eficácia da instituição.

O nutricionista, como em todas as outras profissões, precisa ser ágil ao se adaptar às necessidades mercadológicas, como também estar apto às inovações e descobertas. Não é fácil para o profissional posicionar-se diante de tanta novidade, mas muitos profissionais já o fizeram: manter-se constantemente atualizado é a chave para o bom desempenho e sobrevivência em um mercado de trabalho mais complexo e competitivo.

“O campo de atuação do profissional de nutrição tem se ampliado significativamente nos últimos anos e cada vez mais ele está envolvido em diversos setores e serviços” cita a revista *Nutrinews* Ago/2000. A realidade vista através desta pesquisa não foi relatada desta forma.

No ramo dos restaurantes, cozinhas e lanchonetes falta muito o conhecimento, por parte dos gerentes / proprietários sobre o papel do profissional de nutrição na instituição. A elaboração de cardápios para este ramo ainda é citada como a principal atividade exercida (função), ou seja, não são reconhecidas a otimização de processos técnicos e administrativos, a valorização do profissional interno e a economia de modo geral (matéria prima, desperdícios, etc.). Muitos dos restaurantes pesquisados enxergam a necessidade deste profissional só como um cumprimento de “normas” – vigilância sanitária, mas por não existir uma

lei específica para isto, muitos citam que não contratariam por não haver campo de atuação deste profissional na organização. Torna-se contraditório, já que o mesmo grupo tem como maior expectativa, melhor dizendo teria caso contratasse, a segurança alimentar dos produtos finais e não tem interesse na assessoria em nutrição. É conhecido o real sentido de segurança alimentar, boas práticas de manipulação dos alimentos? Quem garante que nestes locais são produzidos alimentos “seguros” ?

Há a necessidade de um intenso trabalho de divulgação dos inúmeros tipos de atividades que um profissional capacitado pode exercer nestes locais, bem como a ampla faixa de valores a serem pagas. A remuneração do consultor de nutrição foi um ponto avaliado nesta pesquisa como um fator de desconforto; servindo como indicador para a não contratação dos serviços por grande parte dos locais pesquisados.

Nas escolas (educação infantil) evidenciou-se o crescimento da atuação da assessoria em nutrição. A procura pelos profissionais é devida exclusivamente da necessidade de um diferencial. O fator “legal” da contratação foi citado por poucos locais. O interesse destas instituições em realmente possuir uma segurança alimentar para seus alunos, do ponto de vista nutricional como também higiênico-sanitário, foi percebida na maior parte das escolas, pela presença da uma assessoria mensal. O conhecimento das atividades e atribuições do nutricionista é mais amplo e as expectativas quanto à assessoria estão intimamente ligadas com a melhoria na prestação dos serviços.

Reconhecidos os fatos, abre-se para o teórico e o pesquisador um amplo campo de trabalho ainda largamente ignorado, diferente do citado nas bibliografias. As atribuições, atividades e diferentes ramos de atuação, conforme descritos na teoria, devem ser amplamente difundidas para público em geral.

As instituições de ensino as quais na região de Curitiba são mais de cinco, devem incumbir-se desta propagação de informações já que vão colocar no mercado inúmeros profissionais por ano. A atuação do nutricionista segue ainda, três fortes linhas de atuação: cozinhas industriais, clínicas e saúde pública. Deve-

se dar mais atenção aos novos campos de atuação para não limitar uma carreira que é crescente.

Não há base pré-fixada de remuneração quando se fala em assessoria / consultoria de nutrição. Devido a isto, nada mais importante que a valorização do conhecimento técnico ofertado através de serviços. Cada profissional deve saber o quanto o mercado paga e o quanto ele quer receber.

Os nutricionistas que prestam assessorias devem estar bem capacitados de modo a desenvolver suas atividades superando as expectativas dos clientes. Somente desta maneira ele se fortalecerá neste rico mercado tão pouco desenvolvido.

9. Anexos

9.1 Formulário de Pesquisa

Universidade Federal do Paraná - Pós Graduação em Gestão Empresarial

Pesquisa Contratação do Profissional de Nutrição

Esta pesquisa está sendo realizada para obter maiores informações sobre a expectativa do cliente na contratação de assessoria de um profissional de nutrição.

É muito importante que todas as perguntas sejam respondidas, e que precisem a realidade da organização pesquisada para que os resultados da pesquisa sejam reais.

Nome (pessoa física): _____

Área de atuação na instituição: _____

1. Você conhece o trabalho do profissional de nutrição?

() Sim () Não

2. Você acha que existe campo de trabalho deste profissional na sua organização?

() Sim () Não

3. Você contrataria um profissional de nutrição para trabalhar na sua empresa?

() Sim () Não

4. Caso sim, qual tipo de contrato você optaria para sua empresa?

() Horário integral () Assessoria técnica / Consultoria

5. O quanto você/organização poderia remunerar por hora por este tipo de trabalho?

6. Quais expectativas na contratação deste profissional?

Númerede 01 a 10 pela ordem de importância. Sendo 10 o maior valor)

() Economia de tempo	() Reconhecimento dos clientes
() Retorno financeiro / economia	() Melhoria dos serviços / atendimento
() Cumprimento de normas técnicas / leis	() Marketing para a empresa
() Personalização do serviço	() Valorização dos colaboradores
() Otimização de processos	() Segurança alimentar

7. Quais, na sua visão, as principais atribuições de uma assessoria de nutrição?

8. Comentário, opinião e sugestão

Muito obrigada pela colaboração

9.2 Gráfico

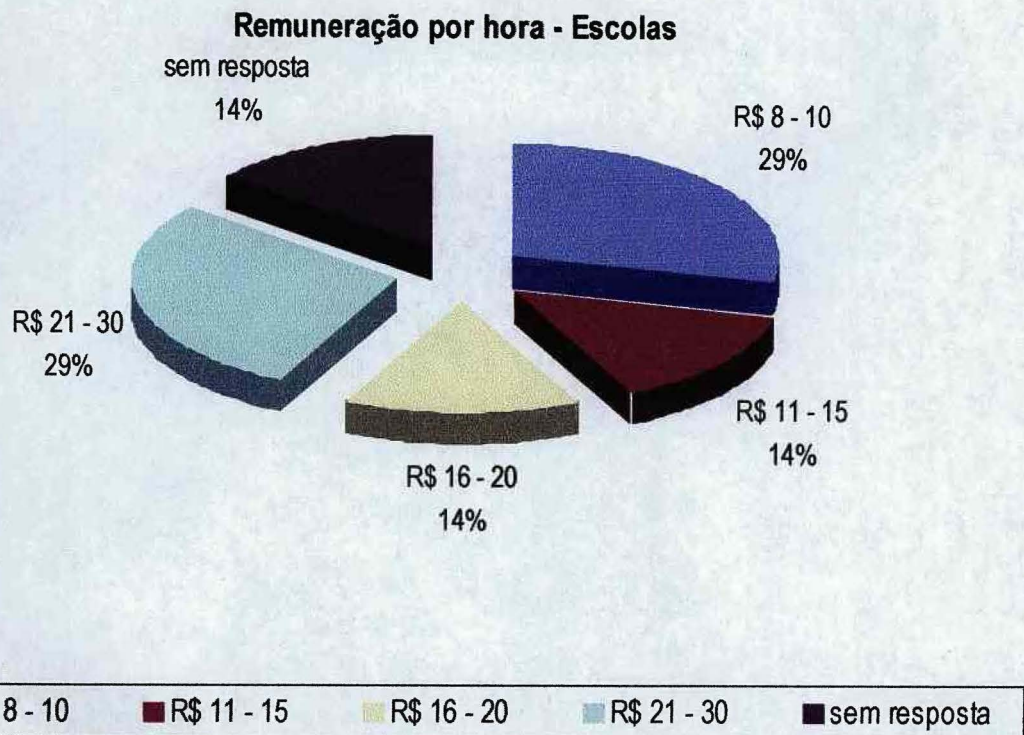
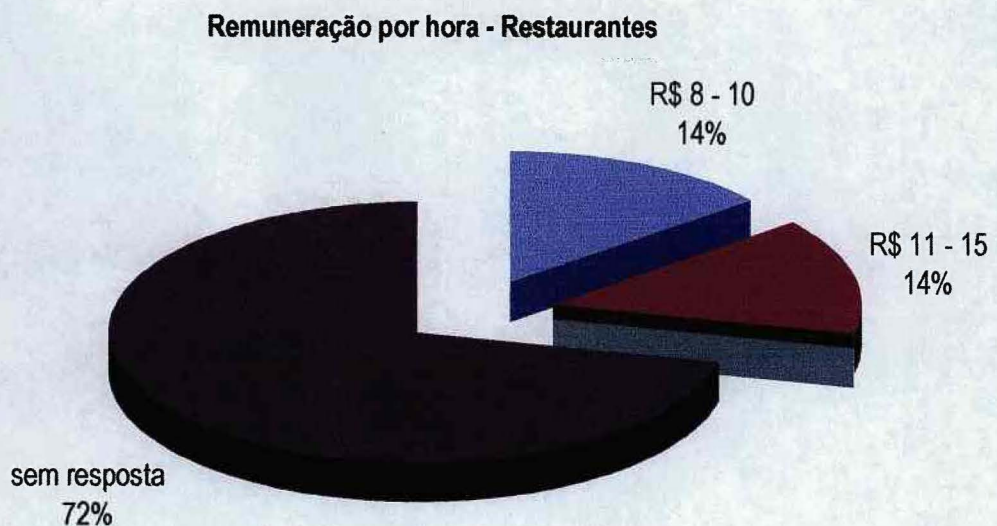


Gráfico 1: Remuneração por hora nas escolas pesquisadas.



Os valores R\$ 16 - 20 e R\$ 21 - 30 tiveram 0%, por isso não foram representados no gráfico.

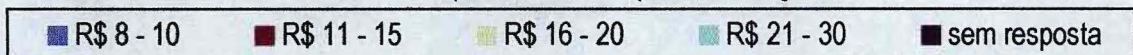


Gráfico 2: Remuneração por hora nos restaurantes pesquisados.

10. Bibliografia

- 1) KOTLER, PHILIP. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.
- 2) SOLOMON, MICHAEL R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- 3) TÉBOUL, JAMES. **A era dos serviços: uma abordagem ao gerenciamento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- 4) GREENBAUM, THOMAS L. **Manual do consultor**. Rio de Janeiro: editora LTC, 1991.
- 5) GENARI, BRENO. **Revista de administração pública**. V29, nº1 Jan/Mar. 1995.
- 6) DANTAS, EDMUNDO B. **Revista Marketing**. Ano 26, nº 230 Set/1992.
- 7) NEVES, JOÃO ADAMOR DIAS. **Revista Marketing**. Ano 15, nº 105 Jul/1982.
- 8) LORENZETTI, VALENTIM. **Revista Marketing**. Ano 15, nº 105 Jul/1982.
- 9) BLOCK, PETER. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 1ª ed. São Paulo: Makron-Mcgraw Hill, 1991.
- 10) OLIVEIRA, DJALMA P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 11) BASTOS, Mª INÊS P.L. **O direito e o avesso da consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- 12) WEINBERG, GERALD M. **Consultoria – o segredo do sucesso**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- 13) GIL, ANTONIO C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- 14) BELLMAN, GEOFFREY M. **A vocação de consultor**. São Paulo: Makron Books, 1993.

- 15) PINE II, B. JOSEPH. **Personalizando produtos e serviços – customização maciça**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 16) CLUTTERBUCK, D.; CLARK, G.; COLLIN, A.. **Serviço inspirado no cliente: estratégias para a qualidade do serviço**. São Paulo: IMAM, 1994.
- 17) MIRSHAWKA, VICTOR. **Criando valor para o cliente – a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- 18) REVISTA NUTRIÇÃO EM PAUTA.
www.nutricaoempauta.com.br/novo/64/matcapa.html 30/04/04
- 19) CARREIRA E SUCESSO. 17ª ed. www.catho.com.br 30/04/04
- 20) www.cozinhanet.com.br/nutricao Saudedefeitopravoce.asp 30/04/04
- 21) www.ufpa.br 30/04/04
- 22) LANG, R.M.F.; FERREIRA, S.M.R.; MACEDO, S.P.; TUMEO, D.. **CRN NOTÍCIAS: Perfil Ocupacional dos Nutricionistas do Estado do Paraná Atuantes na Área de Alimentação e Nutrição**. Out/Nov/Dez, 1996.
- 23) UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **SISTEMAS DE BIBLIOTECAS. Normas para apresentação de documentos científicos: referências**. Curitiba: ed. da UFPR, 2000.
- 24) UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **SISTEMAS DE BIBLIOTECAS. Normas para apresentação de documentos científicos: teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos**. Curitiba: ed. da UFPR, 2000.
- 25) UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **SISTEMAS DE BIBLIOTECAS. Normas para apresentação de documentos científicos: relatórios**. Curitiba: ed. da UFPR, 2000.
- 26) ANDERSON, L.; DIBBLE, M.; TURKKI, P.; MITCHEL, H.; RYNBERGEN, H.. **Nutrição**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara. 1988.