



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**KELLY CRISTINE DA SILVA COSTA**

**A TERCEIRIZAÇÃO NOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA EM  
SALVADOR SOB A ÓTICA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS: um  
estudo de caso da empresa LemosPassos**

Salvador  
2005

**KELLY CRISTINE DA SILVA COSTA**

**A TERCEIRIZAÇÃO NOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA EM  
SALVADOR SOB A ÓTICA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS: um  
estudo de caso da empresa LemosPassos**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador –  
UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau  
de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Armando Alberto da Costa Neto.

Salvador  
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Costa, Kelly Cristine da Silva

A terceirização nos serviços de alimentação coletiva em salvador sob a ótica dos prestadores de serviços: um estudo de caso da empresa LemosPassos. / Kelly Cristine da Silva Costa. - 2005.  
143 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS.  
Mestrado em Administração Estratégica, 2005.  
Orientador: Prof. Dr. Armando Alberto da Costa Neto.

1. Terceirização dos serviços. 2. Serviços de alimentação. I.  
Costa Neto, Armando Alberto da, orient. II. Título.

CDD: 658.406

TERMO DE APROVAÇÃO

KELLY CRISTINE DA SILVA COSTA

A TERCEIRIZAÇÃO NOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA EM SALVADOR  
SOB A ÓTICA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO DA  
EMPRESA LEMOSPASSOS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Armando Alberto da Costa Neto – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil  
Universidade Salvador - Unifacs

Augusto O. Monteiro \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil  
Universidade Salvador - Unifacs

Jorge Aliomar Barreiro Dantas \_\_\_\_\_  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Salvador, 14 de setembro de 2005.

Dedico este trabalho a meus pais (Antonio Veronica Costa), meus irmãos (Danniel e Carla), que pacientemente estiveram sempre ao meu lado em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pela dádiva da vida.

Ao professor Dr. Armando Alberto da Costa Neto, meu grande orientador, por sua participação e incentivo no momento da escolha de um tema tão importante, por seu conhecimento compartilhado, pelo rigor científico e firmeza na orientação, que muito contribuiu para concretização deste trabalho.

Aos professores do Mestrado em Administração Estratégica e aos companheiros de turma, pelas contribuições enriquecedoras.

Aos professores da Escola de Nutrição da Universidade Federal da Bahia que contribuíram com informações enriquecedoras e imprescindíveis durante a realização das pesquisas.

A toda equipe da LemosPassos Alimentos LTDA, pelo apoio durante a realização da pesquisa de campo, em especial ao Sr. Ademar Lemos Jr., pela receptividade proporcionada dentro de todos os setores da empresa, importantes para a concretização desta proposta de trabalho.

Por fim, a toda a minha família e aos amigos que me acompanharam nesta jornada, pelo estímulo, paciência e compreensão, fundamentais para a conquista deste projeto de vida, e, em especial, a Antonio Costa (meu pai) e Verônica Costa (minha mãe), meus maiores incentivadores em todos os momentos difíceis e decisivos desta trajetória.

“Existem fases na vida humana, de revelação interior e exterior, quando novas profundidades parecem desdobrar-se na alma, quando aflora uma multidão de novas necessidades, e surge à sede por algo novo e indefinido. Existem períodos em que ousar constitui a mais alta sabedoria.”

William Ellery Channing.

## RESUMO

O processo de terceirização do setor de alimentação, do fornecimento de refeições a funcionários, visando o oferecimento do alimento higienicamente seguro e com qualidade, tem feito com que muitas empresas busquem outras empresas especializadas neste ramo de atividade. É um setor que vem crescendo e ganhando destaque no mercado, pelas vantagens que proporcionam às empresas contratantes. Ademais, a negociação, o desenvolvimento de parcerias entre fornecedor e cliente pode contribuir para melhoria dos serviços e permitir satisfazer as necessidades dos clientes com maior facilidade. A pesquisa base para análise acerca desta dissertação foi realizada dentro de algumas unidades de clientes atendidos pela LemosPassos, para o fornecimento de refeições a seus funcionários. Procurou-se amparar no referencial teórico pertinente à terceirização desse ramo de atividade e nas normas e legislações que regulam esta atividade.

**Palavras-chave:** Terceirização; alimentação; refeições coletivas - legislação.



## **ABSTRACT**

The process of outsourcing of the catering sector- that aims at serving high quality food, has made many entrepreneurs seek the expertise of companies that work on this segment. It's a sector that has been growing and standing out in the market due to the advantages that it provides to their clients. Besides the negotiation, the development of the relationship between the supplier and client can contribute to better the service and satisfy the client's needs with ease. The research used to analyze this dissertation has been carried out in some of the companies that LemosPassos caters for. It has based its content and theoretical reference on the norms and legislation that commands the outsourcing activity.

**Key-words:** Outsourcing; food; collective meals - legislation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da terceirização	22
Quadro 2 – Relacionamento empresarial conservador X parceria	24
Quadro 3 - A Terceirização no Serviço de Alimentação Coletiva na Visão dos Executivos da LemosPassos	79
Quadro 4 - As Exigências Técnicas e Legais de Segurança Alimentar na Opinião dos Executivos da LemosPassos (parte 1)	84
Quadro 5 - As Exigências Técnicas e Legais de Segurança Alimentar na Opinião dos Executivos da LemosPassos (parte 2)	85
Quadro 6 - A Gestão Administrativa da Produção de Refeições Coletivas sob a Perspectiva dos Executivos da LemosPassos	87
Quadro 7 - Os Relacionamentos no Setor de Refeições Coletivas na Ótica dos Executivos da LemosPassos	89
Quadro 8 - Resumo da Situação de Unidades Públicas e Privadas Avaliadas Segundo os Aspectos Dispostos na Legislação RDC nº 275 de 21 de Outubro de 2002	108

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO</b>	17
2.1 A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA	17
2.2 A TERCEIRIZAÇÃO SOB A PERSPECTIVA HISTÓRICA	30
2.3 A DIFUSÃO DA PRÁTICA DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL	37
<b>3 A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE ALIMENTOS: AS NORMAS E O MARCO REGULATÓRIO NACIONAL</b>	45
3.1 UM BREVE RELATO SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE ALIMENTOS	45
3.2 AS NORMAS, LEGISLAÇÕES E RESOLUÇÕES NO SETOR DE REFEIÇÕES COLETIVA	55
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E O OBJETO DE PESQUISA</b>	61
4.1 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA UTILIZADOS	61
4.2 O OBJETO EM ESTUDO – A EMPRESA LemosPassos	67
<b>5 A TERCEIRIZAÇÃO NOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E AS DIFICULDADES PROVENIENTES DA LEGISLAÇÃO E NORMAS VIGENTES: O RESULTADO DO ESTUDO DE CASO</b>	76
5.1 A PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS	77
5.2 A PERCEPÇÃO DAS SUPERVISORAS E NUTRIONISTAS DE UNIDADES	91
5.3 A PERCEPÇÃO DA PESQUISADORA	97
<b>6 CONCLUSÃO</b>	110
<b>REFERÊNCIAS</b>	115
<b>APÊNDICE A - Carta de apresentação do questionário</b>	119
<b>APÊNDICE B - Questionário – Terceirização em serviços de alimentação coletiva</b>	120
<b>APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Padronizado - Terceirização em serviços de alimentação coletiva</b>	125
<b>ANEXO A - Lista de verificação das Boas Práticas de fabricação em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos</b>	127