

# AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR. SUBSÍDIOS À FORMULAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING SOCIAL

José Afonso Mazzon\*

## SÍNTESE

O objetivo deste trabalho é o de realizar uma análise de atitudes e comportamentos de adotantes e usuários do Programa de Alimentação do Trabalhador, de modo a fornecer subsídios à formulação de um Plano de Marketing Social. Para tanto, realizou-se uma ampla pesquisa a nível nacional, empregando-se na análise dos dados diversos métodos estatísticos multivariados. Os resultados alcançados permitiram sugerir um conjunto de medidas compatíveis com uma política de penetração e desenvolvimento de mercado, associada a metas mais audaciosas de adoção desse programa.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é o de realizar uma análise de atitudes e comportamentos de adotantes e usuários do Programa de Alimentação do Trabalhador, de modo a fornecer subsídios à formulação de um Plano de Marketing Social, compatível com uma política de penetração e desenvolvimento de mercado associada a metas mais audaciosas de adoção desse programa.

### O SISTEMA DE MARKETING DO PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR

A administração eficiente e eficaz de uma organização e de seus produtos e serviços deve ser conduzida à luz de mudanças conjunturais e estruturais que se processam no ambiente. Assim sendo, a administração do Programa de Alimentação deveria ser realizada considerando-se o sistema de marketing pertinente a esse produto. A partir da conceituação do "sistema de marketing como o conjunto de instituições significantes e interagentes que constituem e influenciam as relações de uma empresa com seus mercados" (Kotler, 1974), podemos verificar que as diversas variáveis do sistema que influenciam a adoção do Programa de Alimentação podem ser agrupadas em dois níveis:

— as que estão fora do controle da organização — correspondem às variáveis do macro ambiente, especificamente aquelas relacionadas à situação econômica, político-legal, tecnológica e cultural em que a organização e o mercado se encontram inseridos; temos também as variáveis relativas aos compradores e usuários do produto e as variáveis competitivas, ainda que a nível de competição genérica ou de produto;

— as que estão sob o controle da organização — correspondem aos instrumentos de política de marketing que podem ser utilizados para influenciar a demanda. Estes instrumentos caracterizam o marketing-mix da organização, o qual foi popularizado por MacCarthy (1960) como os quatro p's de marketing.

Verifica-se assim pelo diagrama o fluxo sintetizado de trocas que ocorreu entre as diversas instituições relacionadas com a alimentação de trabalhadores. Em primeiro nível, temos o estrato macro ambiental, potencialmente em condições de afetar os diversos elementos pertencentes ao estrato do ambiente de mercado. Em terceiro nível temos as variáveis pertencentes ao que se denomina de extrato do ambiente organizacional. A administração do Programa, portanto, é afetada pela situação vigente de um conjunto de variáveis relacionadas a cada estrato e de mudanças que nelas se processem. Assim, a título de exemplificação, pode-se afirmar que o PAT é influenciado por variáveis da componente político-legal do sistema, como por exemplo, prioridades estabelecidas a nível de política governamental ou de continuidade administrativa nas mudanças de governo. A nível do ambiente econômico, aspectos relacionados com inflação, política salarial, emprego e outras, tendem a afetar as relações de troca no mercado. Assim, erro na previsão dos custos da alimentação aos trabalhadores, quando da apresentação do Projeto ao MTb, poderá levar a empresa a beneficiar-se parcialmente dos incentivos fiscais. Da mesma forma, a inexistência ou insuficiência de lucros capaz de permitir o aproveitamento do valor correspondente ao incentivo permitido. Especificamente no que se refere ao trabalhador, "onde o problema da desnutrição está muito associado à injeção calórica e a uma insuficiência quantitativa na dieta, portanto associada ao problema de renda um meio de combatê-la é atuar sobre o sistema de preços de modo que se consiga com um mínimo de renda adquirir uma quantidade maior de alimentos" (Campino, 1980), o que reafirma a influência do ambiente econômico sobre a administração do Programa.

No que se refere ao ambiente tecnológico, aspectos como conservação adequada de alimentos prontos e processos rápidos de preparação de alimentos podem tornar

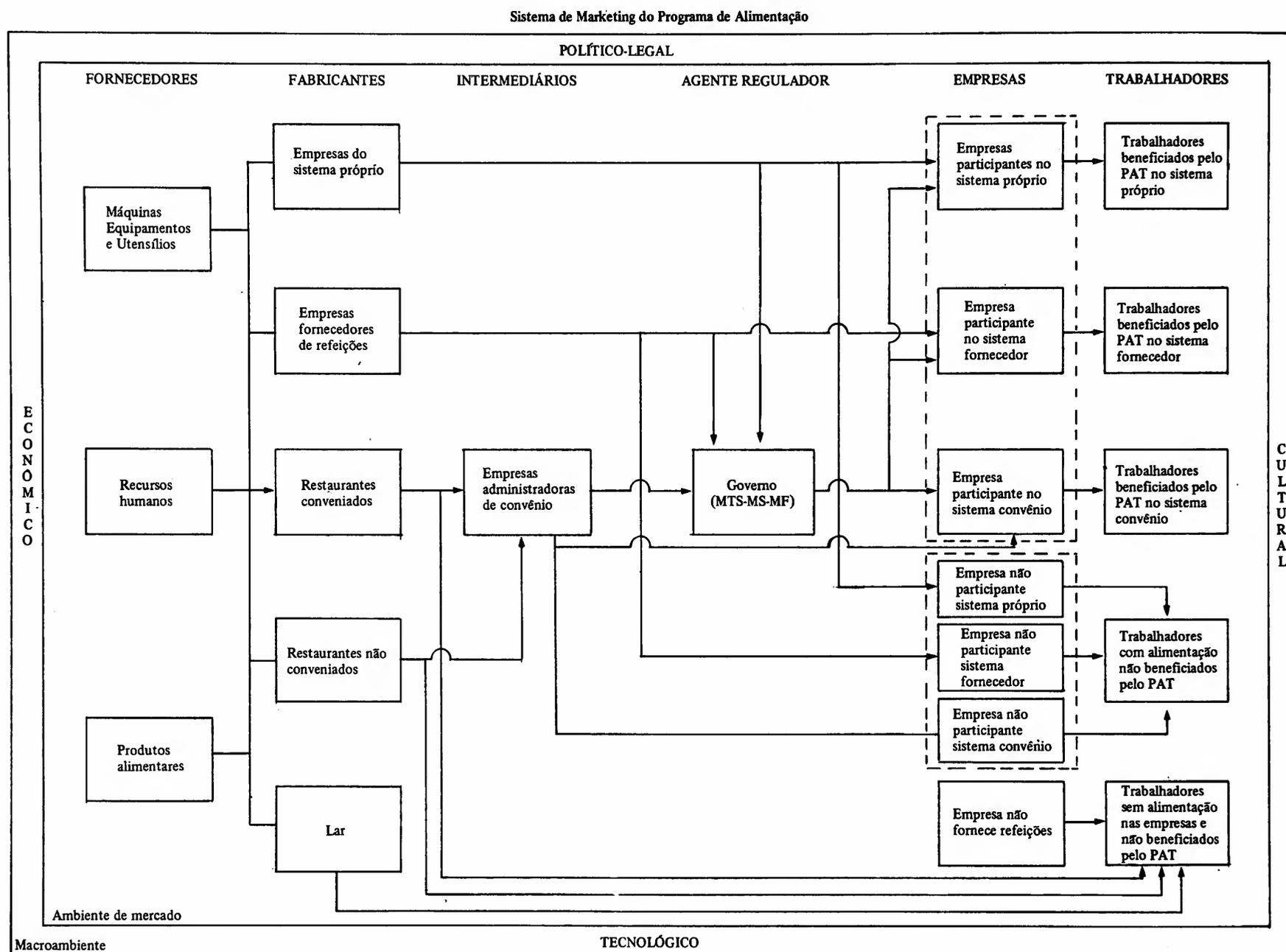
---

\* Professor do Departamento de Administração da FEA/USP. Supervisor de Projetos do Instituto de Administração.

mais eficientes as trocas entre fabricantes, empresas e trabalhadores. No ambiente cultural, "hábitos alimentares como o de um desjejum limitado a um simples cafezinho, entre um período de sono e de trabalho, ambos consumidores de energia" (Moraes, 1981) e de desnutrição protéico-energética, onde se destaca que o "problema nutricional brasileiro parece ser muito mais de natureza calórica do que protéica" (Campino, 1979), correspondem a verdadeiros desafios a serem transpostos para se dispor de uma força de trabalho melhor nutrida e produtiva.

No que se relaciona ao ambiente de mercado,

observa-se que distorções no sistema podem ser originadas aos níveis de fornecedores, fabricantes, intermediários ou consumidores, nas trocas realizadas entre organizações ou instituições pertencentes a cada um desses níveis. Pode-se sintetizar, afirmando que a administração do Programa deve levar em consideração as variáveis do macro ambiente, do mercado consumidor e da concorrência a nível de fontes alternativas de alimentação não credenciadas pelo Programa, de modo que decisões de produto, preço, promoção e distribuição do Programa de Alimentação levem à obtenção de resultados eficazes.



## METODOLOGIA DA PESQUISA

### Colocação do Problema de Pesquisa

Dentre o conjunto de recursos de que dispõe uma sociedade para atingir níveis de desenvolvimento econômico mais significativos, destaca-se um adequado aproveitamento

de seus recursos humanos, naturais e de capital. O ser humano é a parte viva dessa estrutura e, como todo ser vivo, sua sobrevivência e manutenção de um estado satisfatório, dependem de uma série de fatores, sobressaindo-se o referente à alimentação. A falta de uma alimentação adequada tende a gerar uma série de implicações para o organismo, algumas das quais de caráter irreversível.

Alimentação inadequada, seja no aspecto quantitativo ou qualitativo, refletem-se no trabalho humano e, como tal, na capacidade produtiva do trabalhador.

Em função de uma série de fatores, dentre eles, as taxas de crescimento do país entre 1967-1976 e a participação da mulher no mercado de trabalho, o País passou a contar anualmente com um contingente maior de mão-de-obra. Hoje, calcula-se em torno de 1,5 milhão de novos empregos, necessários para atender a demanda de jovens que entram nesse mercado.

A importância do trabalhador nas organizações tem se constituído em uma das grandes preocupações dos dirigentes, visto que eles não são mais considerados somente como fator de produção e sim como um elemento diferencial no processo competitivo entre as empresas para o alcance de seus objetivos de lucro, participação de mercado, etc. e como um fator destacado no processo de desenvolvimento econômico do Brasil.

Dentro desta linha de pensamento, o trabalhador deve ser considerado como uma importante fonte de energia, contribuindo para isso uma boa alimentação.

Com a promulgação da lei 6321/76, o Governo Federal estabeleceu incentivos fiscais para empresas que fornecessem alimentação a seus empregados, desde que atendidas certas normas e procedimentos fixados para participação no Programa de Alimentação do Trabalhador, subsistema de uma estratégia mais ampla de atuação, consubstanciada no Programa Nacional de Alimentação e Nutrição – PRONAN.

Decorridos cinco anos da existência do Programa de Alimentação do Trabalhador, uma série de questões poderiam ser formuladas no sentido de avaliar se o mesmo atingiu os objetivos a que se propôs. Dentre o conjunto de óticas pelas quais esse Programa poderia ser avaliado, destacaremos aquela referente a aspectos relacionados com a análise do consumidor, em termos de necessidades, percepções, preferências e satisfações em relação ao referido Programa.

Alguns pontos poderiam ser destacados como razões para a realização deste trabalho:

- a. o caráter social do Programa, beneficiando milhões de trabalhadores e empresas;
- b. o impacto do Programa em termos de um conjunto de variáveis de responsabilidade social como produtividade, acidentes do trabalho, etc.;
- c. o fato de que as metas previstas para o triênio 1977/79 não foram atingidas. A previsão era de um contingente de 5,6 milhões de trabalhadores beneficiados, quando se atingiu tão somente nesse período 1,3 milhões e 1,7 em 1980. Considerando-se uma população economicamente ativa da ordem de 46 milhões e a existência de cerca de 17 milhões de empregos formais (RAIS, 1979), depreende-se um potencial de mercado bastante significativo de ser beneficiado à luz de uma ação planejada dos responsáveis pelo Programa;
- d. em termos de compradores potenciais, dados do Ministério da Indústria e do Comércio indicam a existência em 1979 de um total de 1,6 milhões de empresas no Brasil, das quais cerca de 45% de natureza não individual. Quando se considera que apenas 2447 participaram do Programa em 1979, independentemente do número de trabalhadores empregados, reafirma-se a

noção de que esse mercado potencial pode ser progressivamente conquistado a partir do conhecimento de aspectos relacionados com suas necessidades, percepções, preferências e expectativas em relação ao Programa; e. é plausível admitir um grau maior de complexidade inerente a uma política de expansão e penetração de mercado, à luz dos conceitos de Rogers (1964) relativos ao processo de difusão e adoção de produtos, considerando-se as empresas participantes atualmente como as inovadoras ou adotadoras iniciais do Programa. Em termos da comunicação dos resultados dessa “experiência” e de estímulos específicos a cada segmento de mercado, pode-se estruturar estratégias e programas de ação específicos para tornar compradores potenciais em usuários do produto.

### Objetivos da Pesquisa

#### Objetivos Gerais

Ao longo da sua existência, toda organização se defronta com problemas relacionados com a comercialização de seus produtos e serviços. Dado um certo ambiente, as organizações procuram realizar trocas eficientes com seus mercados, tomando decisões que corrijam, criem, desenvolvam, revitalizem, sincronizem, mantenham, reduzam ou destruam a demanda por um produto ou serviço (Kotler, 1973). A realização destas tarefas exige uma postura gerencial, caracterizada por atividades de análise, planejamento, implementação, organização e controle. Para ser bem sucedida nesse empreendimento, toda organização necessitará de conhecimentos específicos e atualizados dos seus mercados. Esta tarefa é chamada de análise de mercado, sem a qual as decisões para uma ação eficaz de marketing serão meramente aleatórias. A análise de mercado compreende dois aspectos: a chamada análise da estrutura de mercado e a análise do consumidor. A primeira compreende a definição, segmentação, posicionamento e harmonização de mercado. A segunda, tão logo a organização tenha assumido uma posição de mercado, compreende informações atualizadas sobre as necessidades, percepções, preferências e satisfações dos consumidores em um dado mercado. Este estudo está voltado a este segundo aspecto.

Desse modo, podemos identificar como objetivo geral deste trabalho a realização de análises relativas à avaliação pelo consumidor do Programa de Alimentação do Trabalhador, de modo a subsidiar a tomada de decisão referentes a estratégia de marketing, ao marketing-mix e à organização de marketing do referido Programa.

#### Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- analisar as atitudes e comportamentos de avaliação do Programa de Alimentação do Trabalhador, identificando a existência de fatores determinantes da sua avaliação;
- analisar as atitudes dos diferentes mercados face a variáveis de avaliação do Programa de Alimentação.

#### Hipóteses da Pesquisa

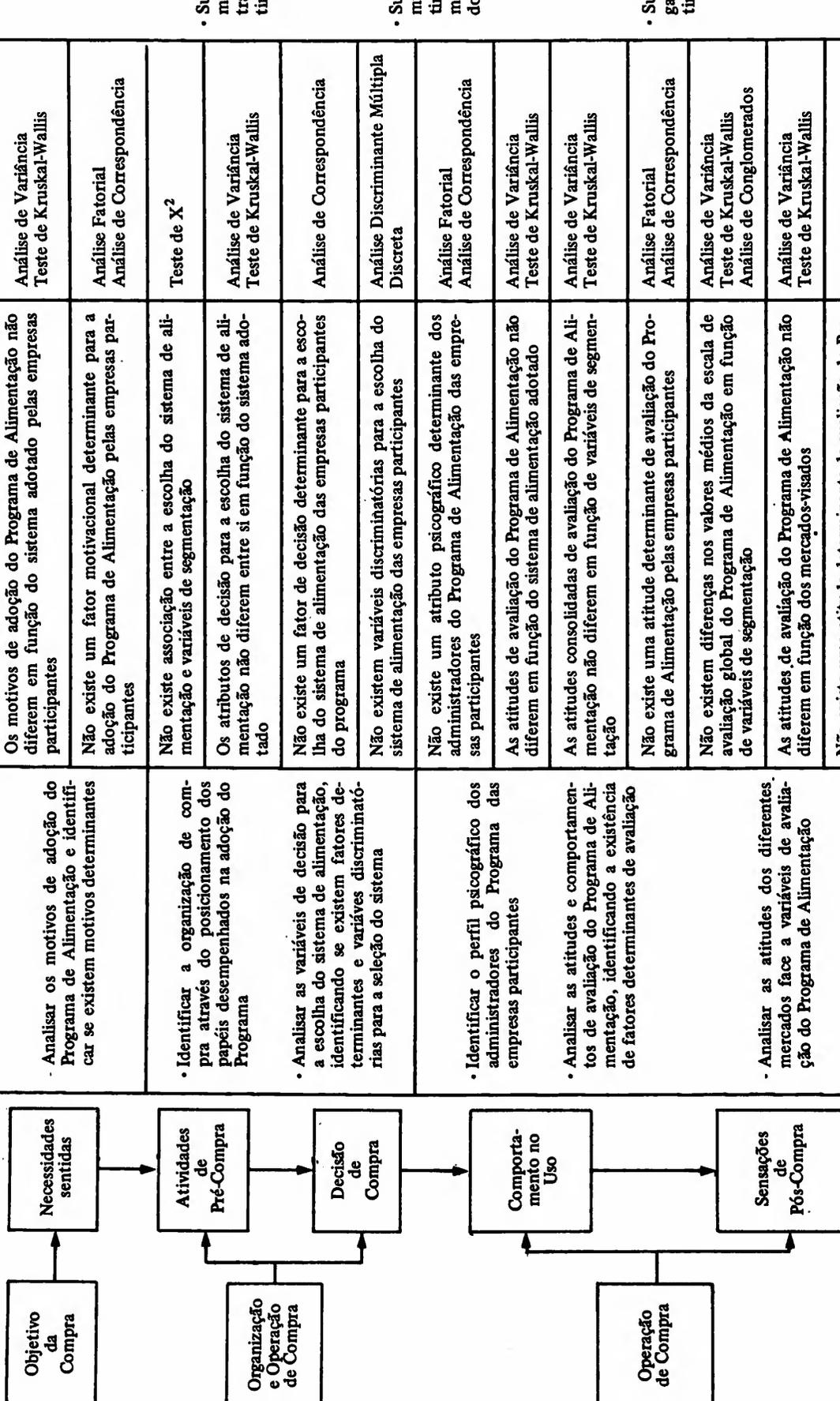
$H_{0,1}$ : As atitudes de avaliação do Programa de Alimentação não diferem em função de variáveis de segmentação de mercado.

- H<sub>0,2</sub>: As atitudes consolidadas de avaliação do Programa de Alimentação não diferem em função de variáveis de segmentação de mercado.
- H<sub>0,3</sub>: Não existe um fator atitudinal determinante de avaliação do Programa de Alimentação pelas empresas participantes.
- H<sub>0,4</sub>: Não existem diferenças no valor médio da escala de avaliação global do Programa de Alimentação em função de variáveis de segmentação de mercado.
- H<sub>0,5</sub>: As atitudes de avaliação do Programa de Alimentação não diferem em função dos mercados-visados.

- H<sub>0,6</sub>: Não existe um fator atitudinal determinante de avaliação do Programa de Alimentação pelas empresas e trabalhadores participantes ou não participantes do Programa.

O Quadro 1 – Inter-relacionamento de aspectos metodológicos de Pesquisa – apresenta uma visão global da pesquisa, onde estas seis hipóteses são identificadas como conceito de operação de compra do Programa de Alimentação. As hipóteses referentes à organização de compra foram objeto de estudo anterior.

QUADRO 1 – INTER-RELACIONAMENTO DE ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

ANÁLISE DE MERCADO	OBJETIVOS DA PESQUISA	HIPÓTESES DA PESQUISA	TÉCNICAS DE ANÁLISE	RESULTADOS ESPERADOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar os motivos de adoção do Programa de Alimentação e identificar se existem motivos determinantes</li> <li>Identificar a organização de compra através do posicionamento dos papéis desempenhados na adoção do Programa</li> <li>Analisar as variáveis de decisão para a escolha do sistema de alimentação, identificando se existem fatores determinantes e variáveis discriminatórias para a seleção do sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os motivos de adoção do Programa de Alimentação não diferem em função do sistema adotado pelas empresas participantes</li> <li>Não existe um fator motivacional determinante para a adoção do Programa de Alimentação pelas empresas participantes</li> <li>Não existe associação entre a escolha do sistema de alimentação e variáveis de segmentação</li> <li>Os atributos de decisão para a escolha do sistema de alimentação não diferem entre si em função do sistema adotado</li> <li>Não existe um fator de decisão determinante para a escolha do sistema de alimentação das empresas participantes do programa</li> <li>Não existem variáveis discriminatórias para a escolha do sistema de alimentação das empresas participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise de Variância Teste de Kruskal-Wallis</li> <li>Análise Fatorial Análise de Correspondência</li> <li>Teste de X<sup>2</sup></li> <li>Análise de Variância Teste de Kruskal-Wallis</li> <li>Análise de Correspondência</li> <li>Análise Discriminante Múltipla Discreta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsídios para a formulação de uma estratégia de marketing</li> <li>Subsídios para a formulação do "marketing-mix" do Programa de Alimentação do Trabalhador</li> <li>Subsídios para a organização de marketing do Programa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar o perfil psicográfico dos administradores do Programa das empresas participantes</li> <li>Analisar as atitudes e comportamentos de avaliação do Programa de Alimentação, identificando a existência de fatores determinantes de avaliação</li> <li>Analisar as atitudes dos diferentes mercados face a variáveis de avaliação do Programa de Alimentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não existe um atributo psicográfico determinante dos administradores do Programa de Alimentação das empresas participantes</li> <li>As atitudes de avaliação do Programa de Alimentação não diferem em função do sistema de alimentação adotado</li> <li>As atitudes consolidadas de avaliação do Programa de Alimentação não diferem em função de variáveis de segmentação</li> <li>Não existe uma atitude determinante de avaliação do Programa de Alimentação pelas empresas participantes</li> <li>Não existem diferenças nos valores médios da escala de avaliação global do Programa de Alimentação em função de variáveis de segmentação</li> <li>As atitudes de avaliação do Programa de Alimentação não diferem em função dos mercados-visados</li> <li>Não existe uma atitude determinante de avaliação do Programa de Alimentação pelas empresas e trabalhadores participantes ou não participantes do Programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise Fatorial Análise de Correspondência</li> <li>Análise de Variância Teste de Kruskal-Wallis</li> <li>Análise de Variância Teste de Kruskal-Wallis</li> <li>Análise Fatorial Análise de Correspondência</li> <li>Análise de Variância Teste de Kruskal-Wallis Análise de Conglomerados</li> <li>Análise de Variância Teste de Kruskal-Wallis</li> <li>Análise Fatorial Análise de Correspondência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsídios para a formulação do "marketing-mix" do Programa de Alimentação do Trabalhador</li> <li>Subsídios para a organização de marketing do Programa</li> </ul>	

## Plano Amostral

A importância de se elaborar um bom plano amostral está relacionada fundamentalmente ao conceito de validade externa, ou seja, de os resultados obtidos com a pesquisa poderem ser generalizados para o universo. O critério amostral utilizado foi o seguinte:

- a) **Empresas Participantes do Programa:** amostragem probabilística estratificada proporcional. A determinação das empresas a serem pesquisadas foi feita através de um processo aleatório, pela seleção ao acaso de micro-fichas numeradas de controle de Programas da SEPS/MTb. O rigor estabelecido neste processo amostral prende-se ao fato de as empresas participantes serem as compradoras do produto, enquanto os trabalhadores são os usuários da alimentação.
- b) **Empresas não Participantes e Trabalhadores:** utilizou-se o critério de amostragem não probabilística por quotas.

A descrição dos procedimentos adotados é apresentada a seguir.

### *Amostra de Empresas Participantes*

A unidade de listagem utilizada para o dimensionamento e seleção da amostra foi o conjunto de micro-fichas do Programa de Alimentação do Trabalhador, relativo ao ano de 1979. As empresas participantes por sistema de alimentação, definidas como unidade amostral, apresentou nesse ano a seguinte proporção:

**TABELA 1 – Participação dos Sistemas de Alimentação**

SISTEMA	%
Próprio	31,9
Fornecedor	39,9
Convênio	28,2

Deve-se observar que para aquelas empresas com dois ou três sistemas de alimentação, foi adotado como critério de classificação o que beneficiava o maior número de trabalhadores.

Para o dimensionamento da amostra, tomou-se como fator de proporção o sistema próprio. Utilizando-se a fórmula de amostragem proporcional (Green & Tull, 1975) dada por:

$$N = \frac{\pi (1 - \pi) Z^2}{E^2}$$

onde:

N – tamanho da amostra

$\pi$  – proporção de empresas do sistema próprio no universo

Z – normal padronizada em desvios padrões

E – erro amostral previsto

e fixando-se os valores de  $\pi = .319$ ;  $Z = 1.96$ ;  $E = .05$  estimou-se u'a amostra de 334 empresas participantes a serem pesquisadas. Este montante foi proporcionalmente distribuído às seguintes categorias: sistema de alimentação (próprio, fornecedor, convênio), região geográfica (Sudeste/Sul/Nordeste/Centro-oeste), atividade econômica (indústria, comércio, serviços). Para isso, a amostra foi distribuída

em uma matriz de 36 células (3 x 4 x 3), adotando-se como critério de substituição de empresa o seguinte: (1<sup>o</sup>) atividade econômica; (2<sup>o</sup>) sistema; (3<sup>o</sup>) região.

Os dados comparativos da amostra prevista e realizada são apresentadas a seguir:

**TABELA 2 – Amostra de Empresas Participantes**

SISTEMA	Prevista		Realizada	
	N	%	N	%
Próprio	107	31,9	106	30,1
Fornecedor	133	39,9	142	40,3
Convênio	94	28,2	104	29,6
Total	334	100,0	352	100,0

A diferença observada entre os sistemas é explicada pelo critério de substituição adotado e na amostra total pelo fato de termos efetuado 10% a mais de entrevistas em cada estado, de modo a permitir completar a amostra prevista por rejeição de questionários quando do processo de verificação e crítica. Dada a mudança verificada nas proporções dos sistemas, o erro amostral calculado foi de .0487 para o critério utilizado.

### *Amostra de Empresas Não Participantes e Trabalhadores*

Além do objetivo prioritário deste trabalho que é o de analisar atitudes e comportamento do comprador face às suas experiências com o Programa de Alimentação, também definimos um outro objetivo que é o de avaliar as percepções de empresas e trabalhadores não beneficiados pelo Programa com as das empresas e trabalhadores beneficiados. O dimensionamento da amostra para estes estratos foi condicionado por restrições de natureza financeiras. Desse modo, adotou-se como critério de amostragem o não probabilístico por quotas, onde os valores previstos e realizados são dados por:

(a) *Empresas Não Participantes:*

**TABELA 3 – Amostra Prevista/Realizada**

REGIÃO	Atividade Econômica			
	I	C	S	Total
Sudeste	40/41	8/8	9/10	67/69
Sul	11/12	4/4	4/4	19/20
Nordeste	6/7	3/3	2/2	11/12
Centro-Oeste	–	1/1	2/2	3/3
Total	57/59	16/16	17/18	100/104

(b) *Trabalhadores Beneficiados e Não Beneficiados*

Adotou-se um critério de dualidade para o dimensionamento da amostra, ou seja, um trabalhador para cada empresa selecionada na amostra. Desse modo, o número previsto de entrevistas corresponde aos estabelecidos nos estratos de empresas participantes e não participantes.

Estabeleceu-se como quotas de cada estrato uma proporção de 70% de trabalhadores de baixa renda ( $\leq 4$  SMR) e de 30% para trabalhadores com renda familiar superior a essa faixa.

A amostra realizada foi de 353 trabalhadores beneficiados e de 103 trabalhadores não beneficiados pelo Programa de Alimentação. A diferença observada em relação à amostra correspondente às empresas deve-se a rejeições feitas de questionários quando do processo de verificação e crítica.

#### Método de Levantamento dos Dados

Os dados obtidos junto às empresas e trabalhadores foram coletados através de questionários estruturados, com módulos específicos para cada estrato amostral. Os questionários foram pré-testados na cidade de São Paulo junto a empresas de diferentes portes, sistemas de alimentação e atividades econômicas distintas.

A técnica utilizada para o preenchimento dos questionários foi a da entrevista pessoal junto a Diretores ou Gerentes responsáveis pela administração do Programa nas empresas e junto a trabalhadores das mesmas.

Na realização do trabalho de campo foram selecionados estudantes de Administração e Economia, os quais foram treinados quanto à condução da entrevista pessoal e ao correto preenchimento dos questionários. Estes foram submetidos a um processo de crítica para sua aceitação ou rejeição. Em relação à amostra total foram verificadas cerca de 10% das entrevistas realizadas.

#### Processamento e Análise dos Dados

O processamento dos dados foi realizado no Centro de Computação Eletrônica da USP, tendo sido utilizados os seguintes programas: SPSS, Cluster e CORRESP. Os testes estatísticos utilizados foram: F e K-W. As técnicas estatísticas empregadas compreenderam a análise fatorial, análise de correspondência e análise de conglomerados.

Para efeito da análise dos resultados relativos a este trabalho, cumpre justificar, sob um prisma metodológico, o procedimento estatístico utilizado. Argumentando-se sob um conceito rigorosamente estatístico, a escala utilizada nesta hipótese é de natureza ordinal, a qual é caracterizada no sistema numérico por relações definidoras de equivalência ou "maior do que" Sob estas condições, o emprego da estatística mais adequada seria a mediana. O uso da média justifica-se quando se utiliza uma escala pelo menos intervalar.

Verifica-se, contudo, nos dias atuais, uma tendência bastante acentuada na comunidade científica em se utilizar a estatística média em um particular tipo de escala ordinal, especificamente a representada por pontos adjetivados "assumidos como intervalares" (Kerlinger, 1964), principalmente se considerarmos ser este tipo de escala tomado como convenção em termos de pesquisa de marketing.

Castro (1978) argumenta que "a média aritmética ou o desvio padrão se apoiam no valor linear do intervalo entre os números atribuídos a cada observação. Conseqüentemente, quando aplicados a uma distribuição de 'status' pressupõem uma propriedade que não existe ou não faz sentido para a variável não obstante, é possível fazer

uma comparação sugestiva entre duas distribuições de 'status', tomando suas médias aritméticas. Se a diferença das médias é grande e o perfil das distribuições não é fundamentalmente diverso, podemos utilizarmo-nos dessa medida tão conveniente para estabelecer qual das distribuições tem um 'status' superior"

Stevens (1946), um dos pioneiros do estudo da mensuração, apresentando exemplos típicos associados a uma tabela de classificação de escalas posiciona, a despeito de estar entre parênteses um ponto de interrogação, "escalas padronizadas" dentro de uma escala intervalar.

Abelson & Tukey (1970) argumentam que "a atribuição de valores numéricos a categorias de uma escala métrica ordinal permite o seu tratamento como se fosse medida como escala intervalar." Labovitz (1970) vai além, afirmando que, exceto para situações extremas, estatísticas intervalares podem ser aplicadas a alguns tipos de escalas ordinais. Ele argumenta que "embora algum pequeno erro possa acompanhar o tratamento da variável ordinal como intervalar, isso é preferível pelo uso de mais poderosas, mais sensíveis, melhor desenvolvidas e mais claramente interpretáveis estatísticas com erro amostral conhecido." Nie et alli (1975) afirmam que "puristas estatísticos discordam de alguns ou de todos estes aspectos; contudo, mais e mais cientistas procedem assim, especialmente quando a pesquisa é exploratória ou heurística por natureza. Qualquer que seja a posição adotada, permanece a responsabilidade de selecionar uma estatística apropriada e interpretar os resultados à luz da natureza dos dados."

Em termos específicos de pesquisa de marketing, Kinnear & Taylor (1981) descrevem "ser comum tratar como informação de intervalo escalas referentes a atitudes e opiniões. Os pesquisadores não estão de acordo sobre o montante do erro de medida que se encontra em resultados obtidos de escalas ordinais tratadas como de intervalo. A magnitude deste erro deve ser avaliada comparativamente com as vantagens da análise das informações associadas com as mais sofisticadas técnicas estatísticas que podem ser aplicadas a escalas intervalares. Com freqüência, sustenta-se que a característica de igualdade de intervalos pode ser violada e que o nível de erro introduzido é pequeno e os resultados da maioria das técnicas estatísticas não se vêem afetados."

Numerosos exemplos podem ser citados de conceituados pesquisadores da comunidade científica que assumiram como intervalar uma escala ordinal tipo pontos adjetivados, destacando-se Mindak (1961:31); Kerlinger (1964:257-260; 424-428); Carter, Ruggels & Chaffe (1969:666-674); Abelson & Tukey (1970:307-417); Labovitz (1970:515-524); Green & Tull (1975:288); Sharpe & Smith (1976:22); Hair Jr., Anderson, Totham & Groblowsky (1979:239-243); Kerby (1979:378); Perreault & Barksdate (1979:252); Kinnear & Taylor (1981:318; 324-325). Siegel (1979:3) ao afirmar que as "técnicas paramétricas só se aplicam a conjuntos de dados realmente numéricos, destaca que essa posição é atualmente contestada por um grande grupo de autores."

Pesquisas de caráter metodológico (Lindquist, 1953; Boneau, 1960, 1961; Anderson, 1961) revelam que "a evidência hoje é que a importância da normalidade e da homogeneidade é superavaliada" (Kerlinger, 1964).

Evidentemente, não se pretende afirmar que a

utilização desse procedimento venha a ser feita de forma indiscriminada. Ao contrário, ele *pode* ser utilizado em condições bastante cautelosas. Sob este aspecto, parece-nos de extrema importância para justificar esse procedimento a metodologia de amostragem empregada na pesquisa. Assim sendo, tendo-se uma amostra estatisticamente representativa e suficientemente grande, encontramos, no próprio teorema do limite central, um argumento adicional para justificar o procedimento do emprego da média e de testes paramétricos. Contudo, por uma medida de acentuada precaução, pelo fato de não podermos garantir que as condições de normalidade e homogeneidade da variância foram atendidas, utilizamos também um teste não paramétrico, o qual não pressupõe nenhuma suposição sobre a distribuição da população da qual os dados foram extraídos.

No caso específico do teste F, empregamos seu mais poderoso competidor no campo não paramétrico que é o teste K-W de Kruskal-Wallis, com correção de empates, o qual se revela superior ao teste de mediana por considerar as observações em cada um dos pontos da escala.

### ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos serão analisados em duas seções: (a) a primeira, refere-se a uma apresentação de estatísticas descritivas dos dados referentes às empresas participantes e dos gerentes do Programa nessas empresas; (b) a segunda relaciona-se especificamente com o teste das hipóteses levantadas no capítulo da metodologia da pesquisa.

#### Análise Descritiva

##### *Características das Empresas Participantes do Programa*

As empresas que compuseram a amostra podem ser caracterizadas segundo as seguintes variáveis de segmentação: setor econômico de atuação, região, sistema de alimentação, número de empregados, porte, participação estrangeira no capital, ano de entrada no Programa e faixa etária.

No que se refere ao setor econômico, as empresas pesquisadas apresentaram a seguinte classificação, onde se destaca a predominância do setor industrial na participação do Programa.

TABELA 4 – Classificação por Setor Econômico de Atuação

SETOR	N	%
Indústria	210	59,6
Comércio	47	13,4
Serviços	95	27,0

A distribuição espacial das empresas, considerada em termos de regiões segundo o critério da FIBGE, é dada na tabela a seguir, onde se evidencia a significativa participação da região Sudeste, a mais industrializada do país, no Programa de Alimentação.

TABELA 5 – Classificação por Região

REGIÃO	N	%
Norte/Nordeste	40	11.4
Centro-Oeste	10	2.8
Sudeste	235	66.8
Sul	67	19.0

Na classificação das empresas participantes segundo o sistema de alimentação adotado considerou-se, nos onze casos em que a empresa apresentava mais de um sistema, aquele que beneficiava o maior número de empregados. Desse modo, obtivemos a seguinte distribuição:

TABELA 6 – Classificação por Sistema

SISTEMA	N	%
Próprio	106	30.1
Fornecedor	142	40.3
Convênio	104	29.6

De acordo com o número de empregados, as empresas foram classificadas nas seguintes faixas:

TABELA 7 – Classificação por Número de Empregados

Nº de EMPREGADOS	N	%
< 100	72	20.6
100 – 499	117	33.6
500 – 999	67	19.2
≥ 1.000	93	26.6

Na determinação do porte das empresas, foi utilizado o critério de classificação do Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE, o qual estabelece uma das categorias de porte segundo o faturamento anual, considerado em termos de salário com maior valor de referência. Segundo esse critério a distribuição das empresas participantes no Programa concentra-se nas de grande porte.

TABELA 8 – Classificação por Porte

PORTE (1000 MVR)	N	%
Pequena: < 20	71	24.5
Média: 20 – 85	86	29.6
Grande: > 85	133	45.9

Dentre as 65 empresas pesquisadas com alguma participação estrangeira no capital social, obtivemos a seguinte classificação segundo o percentual dessa participação:

**TABELA 9 – Classificação por Participação Estrangeira no Capital Social**

PARTICIPAÇÃO (%)	N	%
< 50	22	33.8
50 — 100	15	23.1
100	28	43.1

Por outro lado, o tempo de participação da empresa no programa de alimentação, de acordo com o ano de entrada, é apresentado na tabela a seguir:

**TABELA 10 – Classificação por Ano de Ingresso no Programa**

ANO	N	%
1976	10	2.9
1977	156	44.9
1978	117	33.7
1979	64	18.5

No que se refere à faixa etária das empresas participantes, os resultados são os seguintes:

**TABELA 11 – Classificação por Faixa Etária**

ANO DE FUNDAÇÃO	N	%
Até 1950	97	28.4
1951 a 1970	177	51.9
Após 1970	67	19.7

Verifica-se, desse modo, que as empresas participantes do Programa de Alimentação do Trabalhador, em sua maioria, pertencem ao setor industrial, localizando-se predominantemente na região sudeste, classificando-se ainda como empresas de grande porte, as quais, possivelmente por disporem de uma melhor estrutura administrativa, tiveram condições de participarem do Programa já nos anos iniciais de sua implementação.

#### *Características dos Entrevistados*

A análise dos resultados relativos às principais variáveis demográficas dos responsáveis pela administração do Programa de Alimentação nas empresas foi realizada em termos de sete características. No que se refere ao sexo dos entrevistados, observa-se uma significativa participação de homens (79,3%) como responsáveis pela administração do Programa. Segundo o estado civil do respondente, a amostra evidencia que 3/4 deles são pessoas casadas; a idade média situou-se em 35 anos, com um desvio-padrão de 8 anos. No que se refere ao grau de escolaridade, os gerentes do Programa (GP) apresentaram a seguinte distribuição:

**TABELA 12 – Classificação do GP por Escolaridade**

GRAU	N	%
Primeiro ciclo	11	3.1
Segundo ciclo	93	26.6
Universitário	222	63.4
Pós-Graduação	24	6.9

O levantamento dos dados relativos ao tempo de trabalho desses gerentes na empresa e no cargo ocupado é dado pela tabela abaixo:

**TABELA 13 – Classificação do GP por Tempo na Empresa e Cargo**

ANOS	Tempo na Empresa		Tempo no Cargo	
	N	%	N	%
Até 4	104	30.0	162	46.6
4 a 7	108	31.1	101	29.0
Mais de 7	135	38.9	85	24.4

O tempo médio de trabalho na empresa e no cargo foi de 7.3 e 5.5 anos respectivamente. Apesar da maioria das empresas serem de grande porte, do grau de instrução, tempo na empresa e cargo do entrevistado, os dados de remuneração dos gerentes do Programa evidenciam que cerca de 43% deles percebem até 10 salários mínimos mensais, o que parece indicar que o nível hierárquico a que se vincula a gerência do Programa situa-se na administração intermediária das empresas, vindo em primeiro lugar a área de recursos humanos e em seguida a área financeira.

Deve-se ressaltar, por último, que o fato da maioria dos gerentes do Programa possuir grau de instrução superior, pode indicar uma maior capacitação para a compreensão da filosofia dessa causa social, tanto a nível de empresa quanto e especialmente, para os trabalhadores.

#### **Teste das Hipóteses**

$H_{0,1}$ : *As Atitudes de Avaliação do Programa Não Diferem em Função do Sistema de Alimentação Adotado.*

Os gerentes de Programa de Alimentação das empresas participantes responderam, através do uso de cartões, um conjunto de vinte e oito frases refletindo atitudes e comportamentos em relação à alimentação para os trabalhadores. Estas frases, às quais denominaremos genericamente de atitudes, foram mensuradas segundo uma escala de pontos adjetivados tipo Likert, onde “um” representa uma atitude de total discordância e “seis” uma atitude de total concordância em relação ao seu significado. A avaliação de um conjunto de atitudes é um procedimento extremamente útil para o propósito de delinear um perfil situacional acerca de um dado assunto de pesquisa. Essa metodologia, para efeito de análise e interpretação de dados, é especialmente proveitosa se considerarmos o emprego de modernas técnicas de análise estatística

multivariada. No caso específico desta hipótese, utilizou-se os testes F e K-W individualmente para cada atitude a nível do sistema de alimentação adotado. A análise em função de outras variáveis de segmentação será feita em termos da consolidação dos valores da escala de atitudes.

A tabela 14 apresenta os resultados da análise das atitudes em relação ao Programa de Alimentação. Do conjunto de vinte e oito atitudes pesquisadas, catorze mostraram-se significativamente diferenciadas, a determinados graus de liberdade e níveis de significância, na sua avaliação pelas empresas participantes estratificadas por sistema de alimentação.

Verifica-se no que se refere às atitudes relacionadas com o aspecto produtivo do trabalhador, que existe uma quase extrema concordância na atitude de que produzir mais depende em muito do aspecto nutricional do trabalhador (V153), revelando-se as empresas com serviço próprio mais intensamente concordes com a atitude ( $p < 0.05$ ). Da mesma forma, os entrevistados evidenciam que uma empresa deve dedicar atenção especial à alimentação dos seus funcionários pois eles são os seus principais fatores produtivos (V163) e que sua empresa está orientada nesse sentido (V176). Nestes dois casos, as empresas com sistema próprio e fornecedor revelaram uma concordância mais acentuada que as do sistema convênio ( $p < 0.10$ ) e ( $p < 0.01$ ), respectivamente }.

Os gerentes entrevistados manifestaram ainda concordância com a atitude de que a refeição que os trabalhadores tomam através do Programa faz com que eles trabalhem melhor (V163) e que seus funcionários passaram a produzir mais com o fornecimento da alimentação através do Programa (V166). Em ambas, as empresas com sistema próprio e fornecedor apresentaram médias mais acentuadas de concordância que as empresas do sistema convênio ( $p < 0.01$ ) e ( $p < 0.05$ ) respectivamente }.

As atitudes referentes à redução de faltas ao trabalho evidenciam um maior grau de concordância no que se relaciona à diminuição de faltas por motivo de doença (V155) que ao número de acidentes do trabalho (V156). Em ambas ( $p < 0.05$ ) as empresas participantes com sistema próprio e fornecedor mostraram-se mais intensamente concordes que as conveniadas.

Na atitude (V157), não houve diferenças significativas entre os sistemas quanto à crença de que o fornecimento de alimentação aos trabalhadores contribui para diminuir a rotação de pessoal nas empresas. Por outro lado, na atitude (V154), os gerentes das empresas participantes com sistema próprio e fornecedor são significativamente mais concordes que os de convênio ( $p < 0.05$ ) de que na sua empresa o fornecimento de alimentação pelo Programa reteve muito do pessoal. Bastante relacionado com a rotatividade de pessoal encontram-se as atitudes referentes à atratividade de emprego das empresas que oferecem alimentação aos seus empregados. Observa-se, pela atitude (V162), que não existem diferenças significativas na média de postos por sistema de que uma empresa que fornece alimentação ao trabalhador é mais procurada para pedido de emprego. A concordância expressa nesta atitude é superior à verificada na (V170), de que o fato de fornecer alimentação ao trabalhador trouxe muitos pedidos de emprego na empresa. As empresas com sistema próprio são mais concordes que as com sistema fornecedor e estas em relação às conveniadas ( $p < 0.01$ ).

Verifica-se ainda um acentuado grau de concordância em relação à atitude de que o relacionamento entre os funcionários melhora com o fornecimento de refeições pela empresa (V164). As empresas com sistema próprio e fornecedor apresentaram um grau de concordância com maior intensidade que as empresas conveniadas, rejeitando-se a hipótese nula de igualdade nas médias dos três sistemas em relação a essa atitude ( $p < 0.01$ ). Por outro lado, não se observou diferenças significativas na atitude (V173) referente ao fato de que o relacionamento entre os empregados melhorou com o fornecimento de alimentação pela empresa. Os valores médios desta atitude situaram-se em um nível de concordância um pouco inferior à anterior.

Em relação à atitude de ser preferível dar refeição aos empregados do que pagar-lhes o equivalente em dinheiro (V158), houve uma quase total concordância dos respondentes, ressaltando-se contudo uma intensidade maior nas empresas com sistema próprio e fornecedor que nas conveniadas ( $p < 0.05$ ). O mesmo comportamento também se verifica em relação à atitude (V168) de que pagando pouco por uma boa refeição os empregados trabalham melhor e produzem mais, rejeitando-se assim a hipótese nula de igualdade nas médias dos três sistemas ( $p < 0.05$ ). Por outro lado, no que se refere ao valor da refeição a ser cobrada do trabalhador, não existem diferenças significativas nas médias dos sistemas em relação à concordância de que esse valor deve ser proporcional ao seu salário (V159).

No que se refere à atitude de um acompanhamento permanente da qualidade das refeições servidas aos trabalhadores (V160), os gerentes das empresas participantes com sistema próprio e fornecedor concordam mais intensamente que os das empresas conveniadas ( $p < 0.01$ ). Por outro lado, não se observa diferenças significativas na forte concordância em relação à atitude de que quanto melhor a qualidade das refeições, tanto maior deveria ser o incentivo fiscal dado pelo Governo (V172). Não se observou ainda diferenças significativas nas médias da atitude segundo a qual o teto estabelecido para o preço da refeição, para efeito de incentivo fiscal, é satisfatório para a empresa (V171), verificando-se um pequeno grau de discordância em relação à mesma. Em termos da atitude (V174), também não se rejeita a hipótese nula de igualdade nas médias dos três sistemas, notando-se uma forte concordância em relação à desvinculação do incentivo da lei 6321 (Programa de Alimentação) ao da lei 6297 (Treinamento).

Especificamente em relação às atitudes sobre refeições pequenas, não se pode rejeitar a hipótese nula de igualdade nas médias dos sistemas acerca da forte concordância de que as empresas deveriam fornecer lanches quando os empregados fazem horas extras (V161). Por outro lado, as empresas do sistema próprio concordam mais que as do sistema fornecedor e convênio de que os empregados trabalham mais dispostos quando se oferece um lanche de manhã e outro à tarde ( $p < 0.10$ ). Esta atitude é compatível com a referente à variável (V169), em que não existem diferenças significativas na atitude de que a produção à tarde tende a cair quando os trabalhadores comem muito no almoço, o que sugere a possibilidade de um 'mix' nos tipos de refeições grandes e pequenas oferecidas aos trabalhadores.

A atitude segundo a qual a empresa faz um grande

esforço para difundir os benefícios do Programa junto aos seus trabalhadores (V175), apresentou um pequeno grau de concordância, não se rejeitando a hipótese nula correspondente. Por outro lado, não se verifica diferenças significativas na intensidade de concordância dos três sistemas em relação à atitude de estender os benefícios do Programa de Alimentação também aos trabalhadores de baixa renda que almoçam em casa (V177).

Finalmente, a análise das atitudes referentes aos procedimentos burocráticos para participação das empresas

no Programa, revela que não se pode rejeitar as hipóteses nulas de igualdade nas médias referentes às atitudes de ser claro e completo o manual de orientação para preenchimento dos formulários para credenciamento no Programa (V178), a orientação das Delegacias Regionais do Trabalho clara e suficiente para derimir dúvidas (V180) e não excessiva a quantidade de formulários e documentos exigidos (V179), em que as duas primeiras evidenciam um pequeno grau de concordância e a última uma pequena discordância.

TABELA 14 - Análise das atitudes em relação ao Programa de Alimentação.

ATTITUDES	Serviço Próprio		Fornecedor		Convênio		G.L.	F <sub>c</sub>	α Crit.	Significância Teste F	α Crit. Teste K-W	χ <sup>2</sup> <sub>c</sub>	Média dos Postos por Sistema						
	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N							Próprio	Fornecedor Convênio					
(V153) Produzir mais depois em muito do estado nutricional do trabalhador	5.610	0.509	105	5.472	0.615	142	5.330	0.785	103	2;347	4.920	0.0078	S***	S**	0.036	6.623	192.20	173.98	160.57
(V154) O fornecimento de alimentação pelo PAT revele muito do pessoal na nossa empresa	4.058	1.500	104	4.336	1.392	140	3.794	1.451	102	2;343	4.203	0.0157	S**	S***	0.005	10.712	171.99	191.49	150.35
(V155) alimentação ao trabalhador diminui o número de faltas por doença	4.699	1.320	103	4.418	1.353	141	4.155	1.370	103	2;344	4.188	0.0160	S**	S***	0.003	11.626	197.54	173.27	151.45
(V156) alimentação ao trabalhador diminui o número de acidentes	4.376	1.427	101	4.095	1.439	137	3.716	1.661	102	2;337	4.928	0.0078	S***	S**	0.011	9.082	190.98	170.34	150.43
(V157) alimentação aos trabalhadores contribui para diminuir a rotação de pessoal nas empresas	4.476	1.454	103	4.539	1.312	141	4.223	1.407	103	2;344	1.642	0.1951	NS	NS	0.146	3.854	181.00	180.33	158.33
(V158) empregado do que pagar o equivalente em dinheiro	5.667	0.675	105	5.575	0.896	141	5.272	1.270	103	2;346	4.804	0.0088	S***	S**	0.044	6.227	183.88	180.71	158.14
(V159) cobrado do trabalhador deve ser proporcional ao seu salário	4.686	1.852	105	4.662	1.790	142	4.602	1.728	103	2;347	0.061	0.9108	NS	NS	0.418	1.747	182.52	177.42	165.70
(V160) acompanhamos permanentemente a qualidade das refeições servidas aos nossos trabalhadores	5.695	0.695	105	5.613	0.780	142	4.270	1.786	100	2;344	51.614	0.0000	S***	S***	0.000	68.553	203.62	194.58	113.67
(V161) Acho que as empresas deveriam fornecer lanches quando os empregados fazem horas extras	5.462	1.088	104	5.357	1.224	140	5.379	0.909	103	2;344	0.286	0.7515	NS	NS	0.166	3.588	181.91	177.70	160.99
(V162) Acho que uma empresa que fornece alimentação ao trabalhador é mais procurada para pedido de emprego	4.962	1.052	104	5.000	1.136	142	4.641	1.481	103	2;346	2.873	0.0579	S*	NS	0.225	2.980	175.75	183.68	162.28
(V163) Acho que uma empresa deve dedicar atenção especial à alimentação dos seus funcionários pois eles são os principais fatores produtivos da mesma	5.600	0.688	105	5.643	0.647	140	5.452	0.774	104	2;346	2.337	0.0981	S*	S**	0.037	6.580	179.14	184.74	157.71
(V164) Creio que o relacionamento entre os funcionários melhora com o fornecimento de refeições pela empresa	5.154	0.911	104	4.986	1.032	140	4.500	1.318	102	2;343	10.077	0.0001	S***	S***	0.000	16.856	194.90	180.19	142.50
(V165) A comida que os funcionários comem através do Programa faz com que eles trabalhem melhor	4.856	1.178	104	4.865	1.103	141	4.529	1.192	102	2;344	2.988	0.0517	S*	S**	0.017	8.200	184.61	182.58	151.32
(V166) Os nossos funcionários passaram a produzir mais com o fornecimento da alimentação através do Programa	4.283	1.492	99	4.400	1.274	140	3.970	1.466	101	2;337	2.843	0.0597	S*	S*	0.062	5.561	177.07	179.35	151.79

ATTITUDES	Serviço Próprio		Fornecedor		Convênio		G.L.	F <sub>c</sub>	Significância Teste F	α Crit.	χ <sub>c</sub>	Média dos Postos por Sistema							
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão						Próprio	Fornecedor Convênio						
(V167) Acho interessante oferecer um bom lanche de manhã e outro à tarde porque os funcionários trabalham mais dispostos	4.579	1.512	102	4.312	1.568	141	4.097	1.524	103	2;343	2.518	0.0821	S*	S**	0.040	6.438	191.17	173.02	156.65
(V168) Pagando pouco por uma boa refeição os nossos empregados trabalham melhor e produzem mais	5.117	1.199	102	4.979	1.212	142	4.647	1.279	102	2;344	4.000	0.0192	S**	S***	0.003	11.352	192.30	178.79	148.95
(V169) Acho que a produção dos empregados não cai à tarde porque que comem muito no almoço	3.960	1.649	101	3.703	1.641	138	3.755	1.714	102	2;338	0.739	0.4785	NS	NS	0.467	1.524	180.57	165.07	169.54
(V170) O fato de fornecermos alimentação ao trabalhador traz muitos pedidos de emprego na firma	4.314	1.350	102	3.935	1.405	138	3.569	1.595	102	2;339	6.747	0.0013	S***	S***	0.001	13.059	196.96	169.82	148.31
(V171) Acho que o teto estabelecido para o preço total da refeição é satisfatório para a empresa	3.383	1.861	99	3.394	1.938	137	3.524	1.904	103	2;336	0.179	0.8359	NS	NS	0.865	0.290	167.69	168.49	174.23
(V172) Quanto melhor a qualidade das refeições, tanto maior deveria ser o incentivo fiscal dado pelo Governo	4.951	1.531	102	4.993	1.533	141	5.087	1.358	103	2;343	0.230	0.7944	NS	NS	0.753	0.547	160.48	162.24	164.73
(V173) O relacionamento entre os nossos empregados melhorou com o fornecimento de alimentação	4.570	1.191	100	4.657	1.313	140	4.294	1.411	102	2;339	2.357	0.0962	S*	NS	0.118	4.271	170.84	182.52	157.02
(V174) Acho que o Governo deveria desvincular o incentivo da Lei 6.321 (Alimentação) do da Lei 6.297 (Treinamento)	5.247	1.392	97	5.116	1.435	138	5.083	1.441	96	2;328	0.369	0.6914	NS	NS	0.404	1.811	174.86	164.45	159.28
(V175) Faço um grande esforço para difundir os benefícios do PAI para os trabalhadores de minha empresa	4.101	1.681	99	4.319	1.674	138	4.137	1.718	102	2;336	0.582	0.5595	NS	NS	0.453	1.583	162.58	177.62	166.90
(V176) Dedicamos atenção especial à alimentação dos nossos funcionários pois eles são nossos principais fatores produtivos	5.515	0.778	103	5.447	0.788	141	5.146	0.974	103	2;344	5.712	0.0036	S***	S***	0.001	14.637	191.71	181.20	146.43
(V177) Acho que o Governo deveria estender os benefícios do PAI também para os trabalhadores de baixa renda que almoçam em casa	4.647	1.806	102	4.307	1.877	140	4.730	1.601	100	2;339	1.951	0.1437	NS	NS	0.148	3.820	181.65	159.75	177.60
(V178) O Manual de Orientação para preenchimento dos formulários do Programa é claro e completo	4.163	1.751	98	4.356	1.528	135	4.366	1.552	93	2;323	0.514	0.5984	NS	NS	0.868	0.283	159.49	164.61	166.11
(V179) A quantidade de formulários e documentos exigidos para credenciamento no Programa não é excessiva	3.727	1.905	99	3.693	1.801	137	3.898	1.708	98	2;331	0.395	0.6743	NS	NS	0.757	0.556	167.52	163.59	172.95
(V180) A orientação das DRTs em relação ao Programa foi clara e suficiente para diminuir muitas dúvidas	4.327	1.734	98	4.212	1.776	137	4.511	1.479	92	2;324	0.868	0.4206	NS	NS	0.715	0.671	165.47	159.41	169.27

\* (P < 0,01)  
\*\* (P < 0,05)  
\*\*\* (P < 0,10)

$H_{0,2}$ : As Atitudes Consolidadas de Avaliação do Programa de Alimentação Não Diferem em Função de Variáveis de Segmentação de Mercado.

A escala utilizada no questionário foi codificada de modo a evidenciar o ponto 1 como a avaliação mais baixa e o ponto 6 como a melhor avaliação. Desse modo, ao se proceder à soma dos pontos da escala, pode-se realizar a avaliação global das atitudes dos gerentes em relação ao Programa de Alimentação. Considerando a existência de algumas não respostas a uma ou outra atitude, tornou-se necessário homogeneizar a amostra em termos dos respondentes ao conjunto total das 28 atitudes de avaliação do Programa. Assim sendo, o resultado da soma dos pontos da escala permite posicionar os entrevistados segundo os limites de intensidade de avaliação, conforme mostra a tabela a seguir:

TABELA 15 – Classificação por Limites da Escala Consolidada

Intensidade	Intervalo de Pontos	Avaliação (%)			
		Geral	Próprio	Forn.	Convênio
Discordâncias Pouca	28- 84	1,1	1,3	0,9	1,4
Concordância Bastante	85-112	11,5	9,4	12,5	12,3
Concordância Total	113-140	64,0	55,9	61,6	76,7
Concordância	141-168	23,4	33,4	25,0	9,6

Verifica-se pelos resultados que a expressiva maioria das empresas apresentam atitudes positivas em relação ao Programa de Alimentação. As pertencentes ao sistema próprio evidenciam uma maior intensidade de concordância em relação às atitudes consolidadas, vindo a seguir as empresas que compõem o sistema fornecedor e o de convênio.

Os resultados do cruzamento da variável (V300):

Valor das Atitudes Consolidadas em Relação ao Programa de Alimentação com um conjunto de catorze variáveis de segmentação encontram-se na tabela 19. Verifica-se que as variáveis referentes ao ano em que a empresa participou pela primeira vez do Programa, faixa etária da empresa, número de empregados, faturamento anual, tempo do gerente no cargo, remuneração anual do gerente do Programa, sexo, participação estrangeira no capital social e região em que se encontra instalada a empresa, não se revelaram significativas na diferenciação das médias do valor consolidado das atitudes, não se podendo pois rejeitar as hipóteses nulas correspondentes até o nível de significância de 10% e respectivos graus de liberdade.

Por outro lado, as variáveis escolaridade do entrevistado, tempo de trabalho na empresa, sistema de alimentação adotado e atividade econômica, revelaram-se significativas na diferenciação das médias da variável V300. Verifica-se assim, que os gerentes com formação até o segundo ciclo manifestaram uma atitude mais favorável ao Programa que os de formação universitária. Da mesma forma, os gerentes com mais tempo de trabalho na empresa manifestaram uma avaliação mais significativa do Programa que aqueles mais recentemente admitidos.

No que se relaciona ao sistema de alimentação, as empresas do sistema próprio e fornecedor apresentaram uma avaliação global do Programa mais expressiva que as pertencentes ao sistema convênio. O setor de serviços foi aquele que apresentou a menor avaliação global do Programa de Alimentação.

Desse modo, tomando-se por base os “ $\alpha$ ” críticos do teste de Kruskal-Wallis, pode-se rejeitar a hipótese nula de igualdade na média de postos do valor consolidado das atitudes em relação ao Programa de Alimentação, nas seguintes variáveis: sistema de alimentação ( $p < 0.01$ ); escolaridade e tempo na empresa do gerente do Programa ( $p < 0.05$ ); atividade econômica da empresa ( $p < 0.10$ ).

TABELA 16 – AVALIAÇÃO DAS ATITUDES CONSOLIDADAS EM RELAÇÃO AO PROGRAMA

Variáveis	Média	Desvio Padrão	N	G.L.	F <sub>c</sub>	$\alpha_{crit.}$	Significância		$\alpha_{crit.}$	$\chi^2$	Média dos Postos	
							Teste F	Teste K-W				
V082 Ano em que participou pela primeira vez do PAT	1976	139.462	14.298	13	{3; 256}	2.104	0.1003	NS	NS	0.143	5.428	174.88
	1977	128.593	16.607	118								125.17
	1978	130.438	14.500	96								133.03
	1979	128.667	12.244	33								124.74
V148 Idade da Empresa (Fundação)	≤ 1950	130.237	15.649	76	{2; 253}	0.244	0.7839	NS	NS	0.801	0.443	132.22
	51 a 70	129.672	15.430	137								128.21
	71 a 79	128.186	15.592	43								122.86
V149 Nº de Empregados	≤ 100 = P	127.1132	13.6321	53	{2; 259}	1.296	0.2755	NS	NS	0.220	3.028	119.07
	101 a 500 = M	131.3977	16.8438	88								141.49
	> 500 = G	129.6446	14.8548	121								129.68
V150 Faturamento Anual	Pequena	129.058	13.258	52	{2; 217}	0.342	0.7106	NS	NS	0.568	1.131	104.68
	Média	131.275	16.158	69								116.71
	Grande	129.879	15.295	99								109.23

Variáveis	Média	Desvio Padrão	N	G.L.	F <sub>c</sub>	α <sub>crit.</sub>	Significância		α <sub>crit.</sub>	χ <sub>c</sub> <sup>2</sup>	Média dos Postos		
							Teste F	Teste K-W					
Variáveis Relativas aos Gerentes do Programa	V182 Escolaridade	1º/2º Ciclo	132.740	15.900	77	{1; 261}	4.190	0.0417	S**	S**	0.040	4.207	146.95
		Universitário	128.516	14.945	186								125.81
	V184 Tempo no Cargo	≤ 3 anos	127.1558	14.3674	77	{3; 258}	1.826	0.1428	NS	NS	0.146	5.387	117.10
		4 a 6 anos	129.0319	16.9360	94								131.39
		7 a 10 anos	132.0476	15.1151	63								141.41
		> 10 anos	133.3929	10.9759	28								149.18
	V185 Tempo na Empresa	3 anos	128.6038	15.2383	53	{3; 257}	2.924	0.0345	S* *	S* *	0.035	8.624	123.05
4 a 6 anos		129.3462	16.3769	78	133.03								
7 a 10 anos		127.0133	14.7470	75	117.11								
> 10 anos		134.7455	13.7507	55	154.73								
V187 Remuneração Anual (Cr\$ 1.000)	≤ 500	129.8829	14.6540	111	{2; 258}	1.365	0.2571	NS	NS	0.367	3.165	131.31	
	501 a 1.200	130.9730	14.9560	111								141.33	
	> 1.200	126.2564	18.1669	39								131.62	
V186 Idade	≤ 30 anos	128.343	15.996	103	{2; 260}	2.601	0.0761	S*	NS	0.118	4.274	125.10	
	31 a 40 anos	129.010	15.685	104								129.25	
	41 e mais	133.926	12.549	54								150.72	
V188 Sexo	Masculino	129.514	15.559	208	{1; 259}	0.164	0.6861	NS	NS	0.565	0.331	129.64	
	Feminino	130.472	14.614	53								136.32	
V151 Participação Estrangeira no Capital Social	Com Partic.	129.540	14.230	50	{1; 261}	0.012	0.9133	NS	NS	0.634	0.227	127.39	
	Sem Partic.	129.803	15.598	213								133.08	
V004 Sistema de Alimentação	Próprio	133.467	16.035	75	{2; 260}	5.298	0.0056	S***	S***	0.003	11.365	150.22	
	Fornecedor	130.134	15.195	112								135.29	
	Convênio	125.526	13.875	76								109.17	
V230 Região Geográfica	SP	129.462	15.624	130	{2; 258}	0.748	0.4744	NS	NS	0.499	1.392	130.66	
	RS-PR	131.774	15.292	53								140.75	
	RJ-DF-NE	128.474	14.844	78								124.94	
V231 Atividade Econômica	Indústria	130.625	15.936	160	{2; 258}	2.480	0.0858	S*	S*	0.051	5.953	136.73	
	Comércio	131.800	12.997	35								141.50	
	Serviços	126.091	14.514	66								111.59	

\* (p < 0.10)

\*\* (p < 0.05)

\*\*\* (p < 0.01)

$H_{0,3}$ : Não Existe uma Atitude Determinante de Avaliação do Programa de Alimentação do Trabalhador.

Analisadas individualmente as atitudes de avaliação do Programa de Alimentação, o nosso objetivo será o de verificar se existem fatores atitudinais determinantes de avaliação desse Programa.

Considerando-se a amostra independentemente do sistema, verifica-se no Fator 1 cargas fatoriais expressivas nas variáveis V164 e V173, dadas respectivamente por atitude e comportamento relacionados com a melhoria no relacionamento entre os empregados com o fornecimento de alimentação pela empresa. Este fator – melhor ambiente de trabalho – explica 46.3% da variância total. O segundo fator extraído é explicado pelas variáveis V154, V157 e V170, identificadas pela retenção do pessoal na empresa, menor rotatividade e muitos pedidos de emprego. Esse fator atratividade e fixação no emprego explica 12.6% da variância. Por último, o fator 3 apresenta cargas maiores nas variáveis V163 e V176, respectivamente atitude e

comportamento relacionados com a atenção especial que a empresa dedica à alimentação dos seus trabalhadores, tendo em vista serem estes os seus principais fatores produtivos. Este fator explica 11.5% da variância. Os três fatores extraídos explicam em conjunto 70.4% da variância total dos dados.

A aplicação da técnica de análise de correspondência, cujos indicadores estão na tabela 16 e figura 2, permite verificar, pela contigüidade das nuvens de pontos e atração pelos fatores, os conglomerados de atitudes. Verifica-se pelas contribuições das variáveis que o fator  $\lambda_1$  é fundamentalmente explicado pelo ponto da escala  $C_6$  e atitudes ( $L_6, L_{11}, L_9, L_3$ ), respectivamente a atitude de julgar ser melhor dar refeição ao empregado do que pagar-lhe o equivalente em dinheiro, a atenção especial que a empresa deve dedicar à alimentação dos seus empregados, pois são seus principais fatores produtivos, o fornecimento de lanche quando os empregados fazem horas extras e a redução do número de faltas por doença. O fator  $\lambda_2$  pelos pontos de escala ( $C_1, C_5$ ) e atitudes ( $L_{19}, L_{13}, L_{12}, L_{27}$ ),

respectivamente teto insatisfatório para o preço total da refeição, empregados trabalhando melhor com alimentação pelo Programa, melhoria no relacionamento entre empregados e uma relativa burocracia para participação no Programa. Os dois fatores explicam 91% da variância total. Pela análise da figura 2, pode-se observar que o conglomerado I, atraído basicamente por  $\lambda_1$ , é formado pelas atitudes de extrema concordância na avaliação do Programa. O 'cluster' II, atraído por  $\lambda_2$ , compõem-se das

atitudes de bastante concordância no que se refere à avaliação do Programa de Alimentação, exceto as posicionadas no quadrante inferior esquerdo, que evidenciam maior dispersão. O terceiro conglomerado, com pontos de atração em  $\lambda_1$  e  $\lambda_2$ , é o mais atomizado de todos e representa as atitudes que se situam próximas a ( $C_3, C_4$ ). O 'cluster' IV é atraído mais fortemente por  $\lambda_2$  e representa as atitudes de maior discordância em relação ao Programa.

TABELA 17 – Análise de correspondência das atitudes de avaliação do programa.

Escalas	Fatores		Contrab		Contrel		Variáveis	Fatores		Contrab		Contrel	
	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$		$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$
C <sub>1</sub> Discorda Totalmente	0.508	-0.481	0.0214	0.0192	49.47	44.39	L <sub>1</sub>	-0.5529	0.1756	0.0112	0.0011	0.7855	0.0793
C <sub>2</sub> Discorda Bastante	0.555	-0.469	0.0117	0.0083	49.18	35.21	L <sub>2</sub>	0.4647	0.1773	0.0078	0.0011	0.8565	0.1244
C <sub>3</sub> Discorda Pouco	0.644	-0.061	0.0279	0.0002	77.06	0.69	L <sub>3</sub>	0.2628	0.2253	0.0025	0.0018	0.5592	0.4111
C <sub>4</sub> Concorda Pouco	0.386	0.222	0.0248	0.0082	68.19	22.60	L <sub>4</sub>	0.4542	0.0758	0.0073	0.0002	0.9147	0.0254
C <sub>5</sub> Concorda Bastante	0.008	0.223	0.0000	0.0140	0.01	78.63	L <sub>5</sub>	0.2425	0.2427	0.0021	0.0021	0.4821	0.4827
C <sub>6</sub> Concorda Totalmente	-0.473	-0.104	0.0818	0.0039	94.61	4.55	L <sub>6</sub>	-0.7008	-0.1089	0.0178	0.0004	0.8691	0.0234
Valor característico	—	—	0.1675	0.0539			L <sub>7</sub>	-0.1917	-0.3074	0.0013	0.0034	0.2487	0.6395
% Variância explicada	68.8%	22.1%	—	—			L <sub>8</sub>	-0.5266	-0.1456	0.0100	0.0008	0.9134	0.0698
							L <sub>9</sub>	-0.6026	-0.0930	0.0131	0.0003	0.9580	0.0228
							L <sub>10</sub>	-0.1037	0.1776	0.0004	0.0011	0.1960	0.5751
							L <sub>11</sub>	-0.6882	-0.0005	0.0172	0.0000	0.9785	0.0000
							L <sub>12</sub>	-0.0628	0.3330	0.0001	0.0040	0.0323	0.9074
							L <sub>13</sub>	0.0450	0.3727	0.0001	0.0050	0.0129	0.8862
							L <sub>14</sub>	0.3951	0.2164	0.0055	0.0017	0.6895	0.2068
							L <sub>15</sub>	0.2456	0.0271	0.0022	0.0000	0.8074	0.0099
							L <sub>16</sub>	0.1458	0.1543	0.0008	0.0009	0.3976	0.4453
							L <sub>17</sub>	0.5549	-0.2743	0.0109	0.0019	0.6385	0.1139
							L <sub>18</sub>	0.5699	0.0769	0.0116	0.0002	0.8847	0.0161
							L <sub>19</sub>	0.5612	-0.5876	0.0111	0.0122	0.4401	0.4826
							L <sub>20</sub>	-0.3539	-0.1290	0.0045	0.0006	0.8437	0.1121
							L <sub>21</sub>	0.1946	0.3106	0.0013	0.0034	0.2530	0.6445
							L <sub>22</sub>	-0.4637	-0.2248	0.0074	0.0017	0.6703	0.1575
							L <sub>23</sub>	0.2521	-0.0691	0.0022	0.0002	0.6048	0.0455
							L <sub>24</sub>	-0.4996	0.1482	0.0090	0.0008	0.8945	0.0787
							L <sub>25</sub>	-0.0814	-0.3069	0.0002	0.0034	0.0632	0.8976
							L <sub>26</sub>	0.2182	-0.0160	0.0016	0.0000	0.7124	0.0038
							L <sub>27</sub>	0.4595	-0.3440	0.0073	0.0041	0.6080	0.3412
							L <sub>28</sub>	0.1439	-0.1927	0.0007	0.0013	0.1881	0.3374

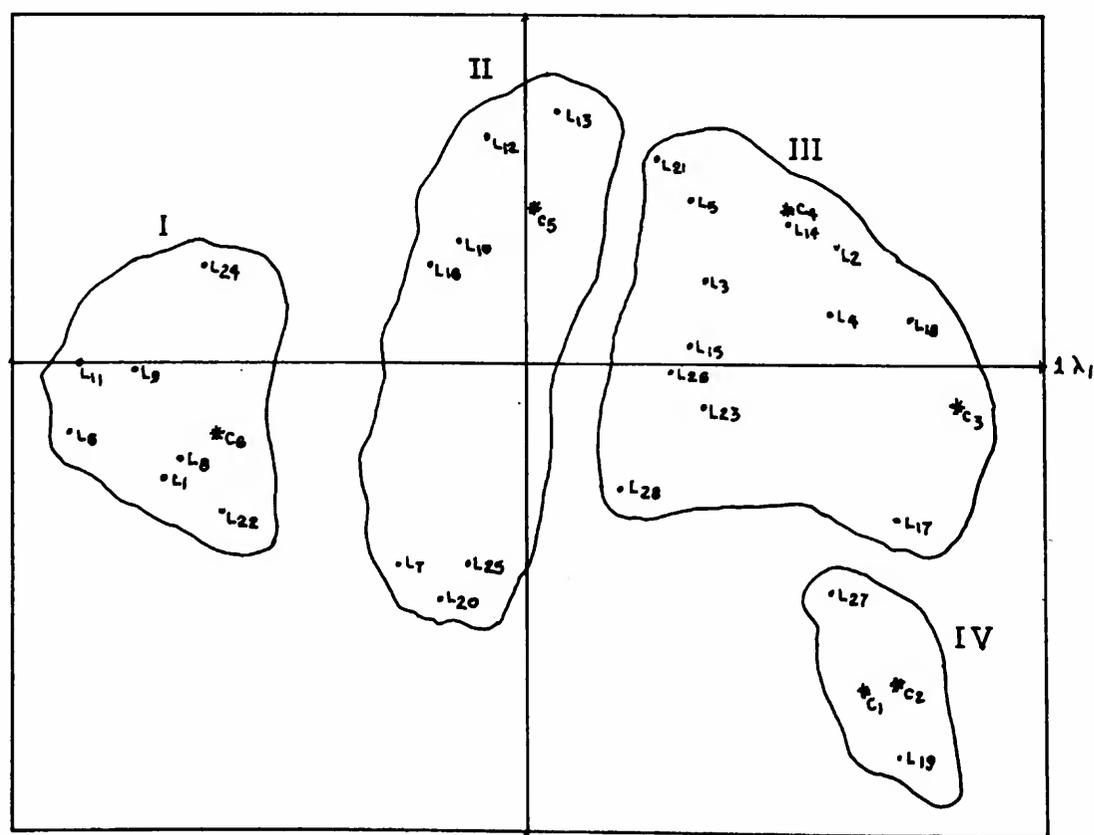


FIGURA 2 – Análise de Correspondência de Atributos do Programa

Por outro lado, a análise das cargas fatoriais referentes ao sistema próprio indica que o fator 1 é explicado fundamentalmente pelas variáveis V162 e V170, podendo ser denominado de 'atratividade de emprego'. O fator 2 apresenta-se carregado nas variáveis V164 e V165, as quais exprimem basicamente 'melhora no ambiente de trabalho'. O fator 3 é explicado pelas variáveis V178, V179 e V180, as quais referem-se às 'normas e procedimentos de credenciamento no Programa'. O quarto fator apresenta cargas expressivas nas variáveis V153, V163 e V176, podendo ser o mesmo genericamente denominado de 'Fator Produtividade'. O fator 5 refere-se ao teto estabelecido para o valor da refeição para efeito de aproveitamento do 'incentivo fiscal'. Estes cinco fatores explicam 80.3% da variância total relativa ao sistema próprio.

A análise da matriz fatorial do sistema fornecedor evidencia, no fator 1, cargas expressivas nas variáveis V153, V163, V165 e V176, podendo-se denominar o mesmo de "fator produtividade". O segundo fator é explicado basicamente pelas variáveis V154 e V157, as quais refletem a noção subjacente de 'fixação dos empregados na empresa'. O fator 3 apresenta forte correlação com as variáveis V155 e V156, podendo ser o mesmo denominado de 'diminuição de horas improdutivas'. O quarto fator apresenta carga fatorial expressiva somente na variável V159, refletindo basicamente a preocupação social da empresa com o 'preço da refeição' proporcional ao salário do empregado. No quinto fator, as variáveis V175 e V177 apresentam as maiores cargas, refletindo o 'esforço de difusão do Programa' junto aos trabalhadores. Estes cinco fatores explicam 84.2% da variância relativa ao sistema fornecedor.

A análise da matriz fatorial relacionada com o sistema convênio apresenta, no fator 1, cargas expressivas nas variáveis V178 e V180, as quais evidenciam 'normas e procedimentos para participação no Programa'. O fator 2 explicado fundamentalmente pelas variáveis V164 e V173, reflete a 'melhoria no relacionamento entre os empregados' propiciada pelo oferecimento de refeições. O fator 3 apresenta as maiores cargas nas variáveis V154, V157 e V162, as quais refletem a 'fixação dos empregados na empresa'. O quarto fator apresenta correlação mais expressiva somente na variável V160, a qual representa a preocupação com o acompanhamento da 'qualidade das refeições'. O fator 5, relacionado com as variáveis V165 e V172, expressa a noção de 'incentivo maior para refeição melhor'. Finalmente, o sexto fator evidencia a preocupação com a alimentação aos empregados tendo em vista serem eles os principais 'fatores produtivos da empresa'. Estes fatores representam 80.3% da variância referente ao sistema convênio.

Pode-se assim observar que os fatores determinantes de avaliação do Programa de Alimentação refletem atitudes diferenciadas para cada sistema, especialmente se considerarmos a proporção de variância explicada pelos respectivos fatores.

*H<sub>0,4</sub>: Não Existem Diferenças nos Valores Médios de Avaliação Global do Programa de Alimentação em Função de Variáveis de Segmentação de Mercado.*

O objetivo desta hipótese é avaliar, segundo a escala utilizada, se existem diferenças significativas no valor médio

de escala associada a variáveis de segmentação de marketing. A tabela 17 apresenta os resultados dos testes F e K-W. No que se refere à subhipótese de igualdade nas médias em relação ao sistema de alimentação adotado, observa-se uma avaliação favorável nas três categorias. O sistema próprio apresenta o maior valor médio, vindo a seguir o sistema fornecedor. O sistema convênio foi o que evidenciou a menor média e desvio padrão. Desse modo, rejeita-se a hipótese nula ao nível de ( $p < 0.01$ ).

No que se relaciona à atividade econômica, a hipótese nula é rejeitada ao nível de ( $p < 0.10$ ). Os valores médios mais expressivos referem-se ao setor comercial e industrial. O sistema convênio foi o que apresentou a menor avaliação. Este resultado é compatível com o anterior, tendo em vista a acentuada preponderância de atendimento do setor de serviços pelas administradoras de convênio.

As hipóteses nulas de igualdade no valor médio da escala em relação à região e ao porte das empresas participantes não pode ser rejeitada aos graus de liberdade e ao nível de ( $p < 0.10$ ), respectivamente. Os valores médios calculados em relação a essas variáveis refletem atitudes positivas das empresas face ao Programa de Alimentação.

Tendo sido testada a hipótese nula de igualdade no valor médio da escala em relação a cada variável segmentação, tomada uma a uma, procederemos à aplicação da análise de conglomerados, levando simultaneamente em consideração as quatro variáveis, quais sejam, sistema, atividade econômica, região e porte das empresas participantes. A tabela 19 apresenta as médias de cada casela; desse modo, nosso objetivo será testar o agrupamento das médias dessas caselas em grupos homogêneos internamente e heterogêneos entre si. Portanto, a análise de conglomerados consiste em determinar, entre todas as possíveis partições dicotômicas, aquela que produz a maior soma de quadrados entre grupos ( $BSS_0$ ) e, em seguida, testar se a partição é significativa ou não a um certo nível de probabilidade, calculando a estatística  $\lambda_0 = m \sqrt{\lambda \cdot n}$ , em que os valores de  $m$  e  $n$ , marginais da tabela de contingência, são obtidos a partir de tabelas especiais (Bussab, 1976) e  $\lambda = BSS_0/s^2$  onde  $s^2$  é um estimador da variância. A aplicação da técnica aos dados evidencia as seguintes partições:

1ª partição	{	$\alpha = 0.5$ $\lambda_0 = 3.82$
2ª partição	{	$\alpha = 0.025$ $\lambda_0 = 1.78$
3ª partição	{	$\alpha = 0.0167$ $\lambda_0 = 0.566$

Assim, se observarmos um valor  $\lambda_0 > Z_c$ , sendo  $Z_c$  o quantil de ordem  $(1 - \frac{\alpha}{2})$  da distribuição normal padrão, podemos rejeitar  $H_0$  e aceitar a partição do grupo. Considerando o valor de  $Z_c = 1.96$ , aceitamos a primeira partição e rejeitamos a segunda e terceira, conforme esquematizado a seguir:

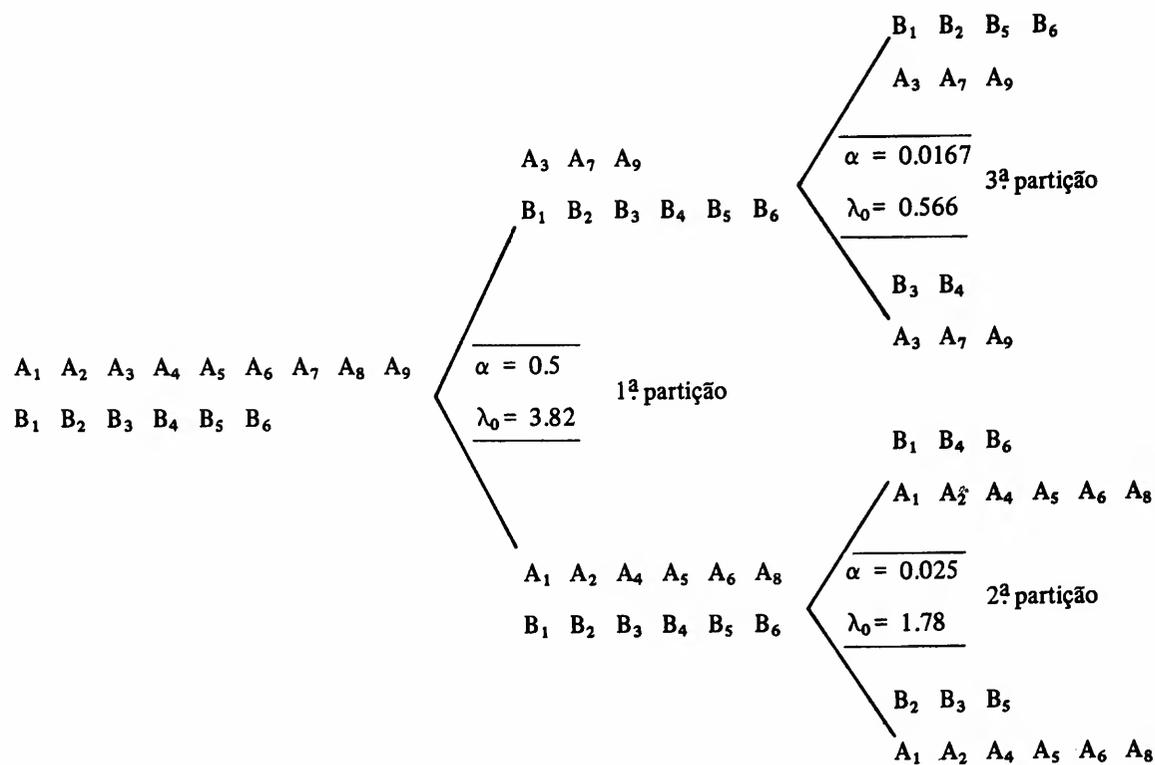


TABELA 18 – Análise da escala média das atitudes de avaliação do programa das empresas participantes

Variáveis	Média	Desvio Padrão	N	G.L.	F <sub>c</sub>	α <sub>crit.</sub>	Teste F	Teste K-W	α <sub>crit.</sub>	x <sub>c</sub> <sup>2</sup>	Média de Postos	
Sistema	Próprio	4.77	0.57	76	2;258	4.289	0.0056	S***	S***	0.001	13.441	149.27
	Fornecedor	4.65	0.54	112								134.59
	Convênio	4.46	0.49	73								104.95
Atividade Econômica	Indústria	4.67	0.57	160	2;258	2.480	0.0858	S*	S*	0.051	5.953	136.73
	Comércio	4.71	0.46	35								141.40
	Serviços	4.50	0.52	66								111.59
Região	São Paulo	4.62	0.56	130	2;258	0.748	0.4744	NS	NS	0.499	1.392	130.66
	RJ/DF/NE	4.59	0.53	78								124.94
	Sul	4.71	0.56	53								140.75
Porte	Pequena	4.58	0.45	52	2;258	0.767	0.4653	NS	NS	0.286	2.507	121.20
	Média	4.69	0.60	85								140.93
	Grande	4.61	0.55	124								128.30

\* p < (0.10)  
 \*\*\* p < (0.01)

Desse modo, rejeitamos ao nível de significância de 5% a hipótese nula de que a partição do grupo não deve ser realizada. Assim, podemos estabelecer dois clusters estatisticamente diferenciados nas variáveis sistema de alimentação e atividade econômica. A tabela 19 apresenta o cluster retangulado que representa o segmento de menor avaliação do Programa de Alimentação. As médias circundadas representam a segunda e terceira partições, as quais não se mostraram estatisticamente diferenciadas.

*H<sub>0,5</sub>: As Atitudes de Avaliação do Programa de Alimentação Não Diferem em Função dos Mercados-Visados.*

O objetivo desta hipótese é o de testar se existem diferenças significativas entre os mercados-visados (empresas participantes, não participantes e trabalhadores beneficiados e não beneficiados pelo Programa) relativa-

mente a um conjunto de nove atitudes comuns de avaliação do Programa de Alimentação. A tabela 19 apresenta os resultados da aplicação dos testes F e de Kruskal-Wallis. Verifica-se, por este último teste, que sete atitudes apresentaram diferenças significativas nas médias de postos, sendo pois, aos respectivos níveis de significância e graus de liberdade, rejeitadas as correspondentes hipóteses nulas.

A atitude referente ao impacto do fornecimento de alimentação em relação à redução de faltas ao trabalho pelos empregados, apresentou um grau maior de concordância no estratos de empresas beneficiadas. Os trabalhadores beneficiados pelo Programa foram os que apresentaram o menor escore de avaliação da atitude. A média referente às empresas foi superior à dos empregados. A hipótese nula de igualdade nas médias dos quatro mercados foi rejeitada ao nível de (p < 0.01).

**TABELA 19 – Análise de conglomerados das escalas médias de avaliação do programa de alimentação do trabalhador**

Segmentos de Mercado		Indústria			Comércio			Serviços		
		A <sub>1</sub> Próprio	A <sub>2</sub> For-necedor	A <sub>3</sub> Convênio	A <sub>4</sub> Próprio	A <sub>5</sub> For-necedor	A <sub>6</sub> Convênio	A <sub>7</sub> Próprio	A <sub>8</sub> For-necedor	A <sub>9</sub> Convênio
São Paulo	B <sub>1</sub> Pequena & Média	4.5337	4.7302	4.4270	4.9430	4.7322	4.8141	4.1707	4.5094	4.2376
	B <sub>2</sub> Grande	4.8286	4.7425	4.5077	4.3571	4.5150	4.9286	5.4644	5.0000	4.3318
Sul	B <sub>3</sub> Pequena & Média	5.0476	4.8522	4.8571	4.9643	5.2500	4.1841	4.9643	4.9286	4.2316
	B <sub>4</sub> Grande	4.9759	4.5193	4.5804	4.3971	3.5000	4.1792	4.4286	4.5060	4.8571
RJ-DF-NE	B <sub>5</sub> Pequena & Média	4.9965	4.8680	4.3140	5.0193	5.0714	4.5268	4.3895	4.7228	4.3190
	B <sub>6</sub> Grande	4.5656	4.4587	4.5926	4.6607	4.5325	4.5921	4.2182	4.3415	4.5655

A atitude relativa ao impacto da alimentação sobre a redução dos acidentes de trabalho foi a que apresentou maior diferença entre as médias dos quatro estratos. As empresas beneficiadas apresentaram um pequeno grau de concordância em relação à atitude; as empresas não participantes e os trabalhadores beneficiados aparecem a seguir posicionando-se em uma situação de maior concordância em relação à atitude. Os trabalhadores não beneficiados pelo Programa mostraram-se bastante discordantes da afirmação de que o fornecimento de alimentação pelo Programa diminuiria os acidentes de trabalho. A hipótese nula referente a esta atitude pode ser rejeitada ao nível de significância de ( $p < 0.01$ ).

A mesma hierarquia registrada nas médias das duas atitudes anteriores foi observada também nesta terceira atitude sobre o impacto da alimentação pelo Programa sobre a diminuição da rotatividade de pessoal nas empresas. O estrato mais concordante com a afirmação foi o de empresas beneficiadas, vindo a seguir, respectivamente, as empresas não participantes e os trabalhadores beneficiados. A menor concordância foi a relativa ao estrato de empregados não beneficiados. Cumpre ressaltar que o fato de as empresas beneficiadas manifestarem a maior concordância em relação a essas atitudes, possivelmente seja reflexo da visão geral que os gerentes do Programa de Alimentação têm sobre esses aspectos.

A avaliação da atitude referente ao preço pago pela refeição ser proporcional ao salário do empregado evidenciou um acentuado grau de concordância dos quatro estratos pesquisados. As empresas participantes apresentaram, neste caso, um grau de concordância menor que as empresas não participantes, possivelmente em decorrência das dificuldades inerentes ao controle de uma política dessa natureza, já praticada por diversas empresas participantes do Programa. Por outro lado, os trabalhadores manifestaram uma atitude de concordância inferior à das empresas; o valor relativamente elevado do desvio padrão indica uma frequência maior de respostas nos extremos da escala, devido à discordância de parcela de trabalhadores de maior nível salarial. A hipótese nula de igualdade nas médias das atividades dos quatro estratos pode ser rejeitada ao nível de significância ( $p < 0.01$ ).

A atitude de que a empresa que oferece alimentação, em condições normais de emprego, é mais procurada ou preferida pelos trabalhadores, apresentou um forte grau de concordância dos quatro mercados pesquisados, não podendo ser rejeitada a hipótese nula, ao nível de 10% de significância, pelo teste de Kruskal-Wallis, de igualdade nas médias de postos dos quatro mercados-alvo.

A concordância mais expressiva verificou-se em relação à atitude de que a empresa deve dedicar atenção especial à alimentação dos trabalhadores, pois eles são os mais importantes recursos produtivos. Este resultado reflete a existência de uma predisposição favorável à penetração de mercado do Programa de Alimentação. A hipótese nula correspondente a esta atitude foi rejeitada ao nível de significância ( $p < 0.05$ ).

Os quatro segmentos manifestaram concordância com a noção de que a empresa que oferece alimentação aos seus trabalhadores proporciona condições para a existência de um melhor relacionamento entre eles. As empresas beneficiadas pelo Programa e as não participantes foram as que apresentaram a maior e a menor média, respectivamente. A intensidade média de concordância dos trabalhadores beneficiados ou não pelo Programa foi semelhante. A hipótese nula referente a esta atitude foi rejeitada ao nível de significância ( $p < 0.01$ ).

Por outro lado, não se pode rejeitar a hipótese nula de que diferem as intensidades médias dos mercados relativamente à atitude de que os empregados trabalhariam mais dispostos se tomassem um lanche de manhã e outro à tarde.

Finalmente, destaca-se que à atitude de pagando pouco por uma boa refeição o empregado trabalha melhor e produz mais, a maior concordância e maior desvio padrão se verificou no segmento de trabalhadores não beneficiados pelo Programa, o que parece refletir uma expectativa não satisfeita pela empresa. A hipótese correspondente a esta atitude foi rejeitada ao nível de significância ( $p < 0.01$ ).

A análise destas nove atitudes comuns aos quatro mercados-alvo do Programa de Alimentação do Trabalhador, revela uma acentuada perspectiva de penetração de mercado do Programa, especialmente se considerarmos uma ação agressiva do Governo na sua comercialização.

TABELA 19 - Análise das atitudes comuns às EB/ENB/TB/TNB

Variáveis	Segmentos	Média	Desvio Padrão	N	G.L.	F <sub>c</sub>	αcrit.	Significância		x <sup>2</sup> c/ correção empates	Média de postos
								Teste F	Teste K.W.		
(A <sub>3</sub> ) Redução de faltas ao trabalho	EB	4.44	1.34	344	{ 3; 893 }	23.658	0.0000	S***	S***	60.459	513.41
	ENB	4.34	1.43	104							
	TB	3.50	1.65	346							
	TNB	4.02	1.69	103							
(A <sub>4</sub> ) Redução de acidentes do trabalho	EB	4.07	1.51	337	{ 3; 873 }	40.940	0.0000	S***	S***	103.715	519.14
	ENB	3.63	1.68	103							
	TB	3.34	1.69	334							
	TNB	2.14	1.34	103							
(A <sub>5</sub> ) Redução do "turn-over"	EB	4.42	1.39	344	{ 3; 890 }	9.922	0.0000	S***	S***	27.708	495.36
	ENB	4.10	1.69	104							
	TB	4.02	1.42	346							
	TNB	3.55	1.79	100							
(A <sub>7</sub> ) Preço da refeição proporcional ao salário do empregado	EB	4.65	1.78	347	{ 3; 900 }	5.539	0.0009	S***	S***	19.652	469.07
	ENB	5.12	1.43	104							
	TB	4.37	1.84	350							
	TNB	4.35	1.85	103							
(A <sub>10</sub> ) Atratividade de emprego	EB	4.87	1.23	346	{ 3; 900 }	3.376	0.0179	S**	NS	4.065	461.52
	ENB	4.46	1.63	104							
	TB	4.84	1.23	351							
	TNB	4.95	1.08	103							
(A <sub>11</sub> ) Dedicar atenção especial à alimentação do trabalhador	EB	5.57	0.70	346	{ 3; 902 }	4.879	0.0023	S***	S**	9.520	477.98
	ENB	5.28	1.02	104							
	TB	5.52	0.64	353							
	TNB	5.41	0.80	103							
(A <sub>12</sub> ) Melhor relacionamento entre empregados	EB	4.89	1.12	343	{ 3; 897 }	8.903	0.0000	S***	S***	23.781	493.74
	ENB	4.20	1.43	104							
	TB	4.60	1.26	351							
	TNB	4.62	1.28	103							
(A <sub>15</sub> ) Oferecimento de lanche de manhã e à tarde	EB	4.33	1.54	343	{ 3; 886 }	1.699	0.1656	NS	NS	4.917	425.98
	ENB	4.41	1.50	104							
	TB	4.58	1.45	349							
	TNB	4.36	1.66	94							
(A <sub>16</sub> ) Refeição permite pro- duzir mais e melhor	EB	4.33	1.54	343	{ 3; 892 }	7.270	0.0001	S***	S***	18.564	425.98
	ENB	4.41	1.50	104							
	TB	4.58	1.45	349							
	TNB	4.36	1.66	94							

\*\* p &lt; 0.05

\*\*\* p &lt; 0.01

$H_{0,6}$ : Não Existe uma Atitude Determinante de Avaliação do Programa de Alimentação Pelas Empresas e Trabalhadores Participantes ou Não Participantes do Programa.

Considerando terem sido pesquisados quatro mercados distintos, quais sejam, empresas e trabalhadores participantes do Programa e empresas e trabalhadores não participantes, um conjunto de nove atitudes comuns foram avaliadas pelas respectivas unidades de observação. O nosso objetivo nesta hipótese é verificar se existe uma atitude determinante de avaliação do Programa, independentemente da participação ou não nele. Para tanto, utilizaremos a técnica de análise fatorial para identificar fatores atitudinais gerais e a análise de correspondência para a configuração dos respectivos conglomerados.

A tabela 21 apresenta os principais indicadores relativos à aplicação da análise fatorial aos 842 entrevistados que responderam à totalidade das questões. Observa-se pelo fator 1 que as maiores cargas fatoriais referem-se às variáveis redução de faltas ao trabalho e redução de acidentes de trabalho. A maior carga do fator 2 é a da variável dedicar atenção especial à alimentação do trabalhador. Dado o valor do 'eigenvalue' do fator 1, o qual responde por 79.2% da variância total, pode-se afirmar que existe um fator atitudinal determinante da avaliação do Programa.

Para se avaliar conjuntamente as atitudes e os mercados-alvo, utilizamos a técnica de análise de correspondência, cujos resultados são apresentados na tabela 21. As contribuições mais significativas na formação do fator  $\lambda_1$

decorrem dos pontos ( $C_1, C_3, C_5$ ) e das variáveis ( $L_2, L_6$ ), respectivamente redução de acidentes do trabalho e dedicar atenção especial à alimentação do trabalhador. No fator  $\lambda_2$  as maiores contribuições provêm de ( $C_3, C_5$ ) e de ( $L_1$ ), redução de faltas ao trabalho.

Na figura 3 podemos observar os 'clusters' correspondentes. No primeiro conglomerado podemos verificar que a atitude ( $L_2$ ) apresenta-se relacionada com os pontos de discordância dos quatro mercados-alvo. No segundo 'cluster' verificamos as atitudes que apresentaram maior distribuição entre os pontos de discordância e concordância.

mente, no terceiro conglomerado, podemos observar os pontos de concordância dos quatro mercados juntamente com as atitudes melhor avaliadas, quais sejam, ( $L_5, L_6, L_7, L_9$ ). Estas atitudes, respectivamente, atratividade de emprego que exercem as empresas que fornecem alimentação aos empregados, a preocupação em dar uma atenção especial à alimentação, o melhor relacionamento entre empregados e a percepção de que o empregado melhor alimentado produz mais e melhor, refletem os pontos básicos que caracterizam positivamente o Programa de Alimentação à vista das atitudes manifestadas pelos quatro mercados-alvo.

Os resultados alcançados com a análise desta hipótese evidenciam os aspectos mais significativos na comercialização do Programa junto aos mercados-alvo, sendo, portanto, passíveis de um uso eficiente na implementação de uma política de comunicação do Programa de Alimentação do Trabalhador.

TABELA 21 – Análise fatorial das atitudes comuns às EB/ENB/TB/TNB.

Variáveis	$\bar{X}$	S	Matriz Fatorial		Comunalidades
			Fator 1	Fator 2	
(A 3) Redução de faltas ao trabalho	4.0	1.6	0.610	0.158	0.397
(A 4) Redução de Acidentes do trabalho	3.5	1.7	0.720	0.034	0.520
(A 5) Redução do "turn-over"	4.2	1.5	0.477	0.280	0.306
(A 7) Preço refeição proporcional ao salário	4.6	1.8	0.072	0.165	0.032
(A10) Atratividade de emprego	4.8	1.3	0.352	0.476	0.351
(A11) Dedicar atenção especial à alimentação do trabalhador	5.5	0.7	0.053	0.545	0.300
(A12) Melhor relacionamento entre empregados	4.7	1.2	0.388	0.485	0.386
(A15) Oferecimento de lanche	4.5	1.5	0.023	0.399	0.160
(A16) Refeição permite produzir mais e melhor	4.8	1.3	0.284	0.433	0.268
Eigenvalues			2.154	0.566	
% Variância explicada			79.2%	20.8%	

TABELA 22 – Análise de correspondência das atitudes comuns às EB/LNB/TB/TNB.

Escala	Fatores				Contrabs				Conترل				Variáveis				Fatores				Contrabs				Conترل			
	$\lambda_1$		$\lambda_2$		$\lambda_1$		$\lambda_2$		$\lambda_1$		$\lambda_2$		$\lambda_1$		$\lambda_2$		$\lambda_1$		$\lambda_2$		$\lambda_1$		$\lambda_2$		$\lambda_1$		$\lambda_2$	
	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$	$\lambda_1$	$\lambda_2$
C1	Discordâncias	Empresas	Participantes	-0.456	-0.001	0.1529	0.0000	100.00	0.00	L1	(A3)	Redução de faltas ao trabalho	-0.270	0.181	0.0948	0.4446	68.97	31.03										
C2	Concordâncias	Empresas	Participantes	0.093	0.004	0.0324	0.0007	99.79	0.21	L2	(A4)	Redução de acidentes do trabalho	-0.594	-0.122	0.4595	0.2010	95.95	4.05										
C3	Discordâncias	Trabalhadores	Beneficiados	-0.558	0.182	0.3301	0.3669	90.36	9.64	L3	(A5)	Redução de "turn-over"	-0.114	-0.033	0.0169	0.0151	92.11	7.89										
C4	Concordâncias	Trabalhadores	Beneficiados	0.186	-0.049	0.1194	0.0884	93.37	6.63	L4	(A7)	Preço refeição proporcional ao salário	-0.048	0.081	0.0030	0.0890	25.79	74.21										
C5	Discordâncias	Trabalhadores	Não Beneficiados	-0.786	-0.310	0.2558	0.4146	86.54	13.46	L5	(A10)	Atratividade de emprego	0.170	-0.090	0.0379	0.1116	77.97	22.03										
C6	Concordâncias	Trabalhadores	Não Beneficiados	0.279	0.096	0.0722	0.0890	89.43	10.57	L6	(A11)	Dedicar atenção especial à alimentação do trabalhador	0.464	-0.048	0.2832	0.0313	98.95	1.05										
C7	Discordâncias	Empresas	Não Participantes	-0.311	-0.098	0.0290	0.0303	90.91	9.09	L7	(A12)	Melhor relacionamento entre empregados	0.201	-0.010	0.0530	0.0014	99.74	0.26										
C8	Concordâncias	Empresas	Não Participantes	0.088	0.030	0.0081	0.0101	89.30	10.70	L8	(A15)	Oferecimento de lanche	-0.015	-0.037	0.0003	0.0187	14.41	85.59										
										L9	(A16)	Refeição permite produzir mais e melhor	0.199	0.080	0.0513	0.0862	86.13	13.87										
												Valor característico	-	-	0.0852	0.0082												
												% variância explicada	84.8%	8.1%	-	-												

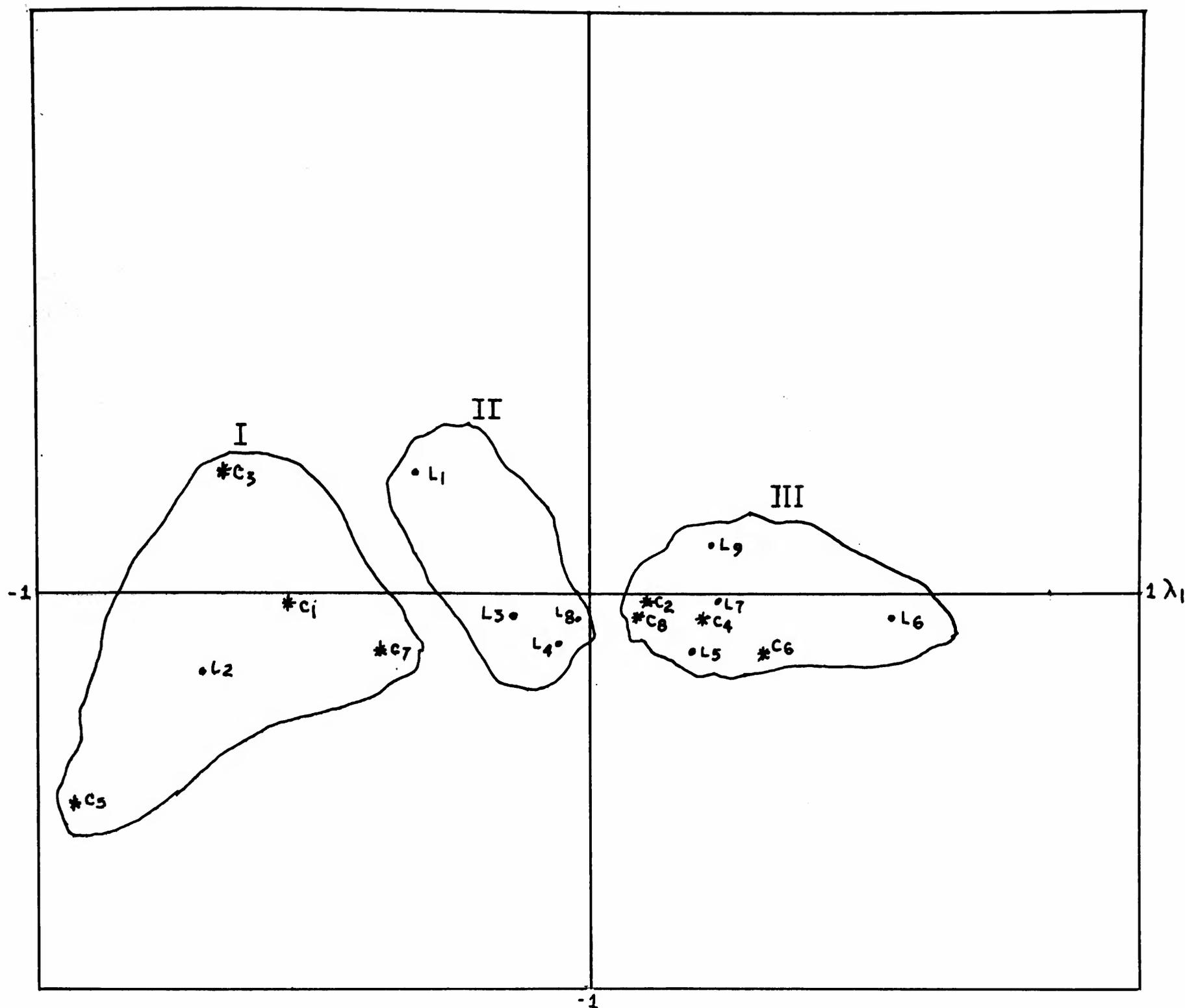


FIGURA 3 – Análise de Correspondência das Atitudes Comuns à EB/ENB/TB/TNB

## CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

### Conclusões

O teste das hipóteses realizado neste estudo permite extrair algumas conclusões relativas à avaliações do Programa de Alimentação do Trabalhador. Assim é que a hipótese  $H_{0,1}$  analisou-se a intensidade de discordância ou concordância dos executivos das empresas face a um conjunto de 28 atitudes, bem como se essa intensidade diferia significativamente em termos do sistema de alimentação adotado. Essa análise permitiu estabelecer um perfil situacional acerca de atitudes e comportamentos dos entrevistados em relação ao Programa de Alimentação. Os principais blocos analisados evidenciaram que: (a) existe uma acentuada concordância quanto à importância de se dispor de um 'estoque' adequado de energia humana para fins produtivos, especialmente das empresas do sistema próprio e fornecedor; (b) concordância de redução de faltas ao trabalho por motivo de doença, mais intensa que a

referente aos acidentes de trabalho; (c) a alimentação pelo Programa contribuiu para diminuir a rotação de pessoal nas empresas, notadamente nas pertencentes ao sistema próprio e fornecedor, bem como estimulou a atratividade de emprego nessas empresas; (d) melhoria no relacionamento entre os empregados, pelo convívio social no horário das refeições; (e) relativa discordância quanto a ser satisfatório o teto referente ao custo das refeições e à vinculação do incentivo fiscal do Programa de Alimentação ao do Programa de Treinamento e Formação de Mão-de-Obra; (f) fornecimento de refeições pequenas pelo menos quando os empregados fazem horas extras; (g) baixo nível no esforço de difusão dos benefícios do Programa junto aos trabalhadores; (h) relativa concordância quanto à extensão do Programa aos trabalhadores de baixa renda que almoçam em casa; (i) relativa insatisfação quanto aos procedimentos burocráticos para participação no Programa.

Na análise da hipótese  $H_{0,2}$  verificou-se que as atitudes consolidadas de avaliação do Programa de Alimentação diferiam significativamente nas seguintes

variáveis de segmentação: (1) nível de escolaridade do executivo; (2) tempo de trabalho na empresa; (3) sistema de alimentação adotado; (4) atividade econômica das empresas. A avaliação mais significativa do Programa foi a dos gerentes com formação até o segundo ciclo, com mais tempo de trabalho em empresas de natureza industrial com sistema próprio de alimentação.

Na hipótese  $H_{0,3}$  procurou-se identificar fatores atitudinais determinantes de avaliação do Programa de Alimentação. A análise de correspondência realizada permitiu a extração de dois fatores, os quais explicam, em conjunto, 91% da variância total. O fator  $\lambda_1$  recebeu contribuição expressiva das atitudes: (a) preferência em dar refeição que o pagamento equivalente em dinheiro; (b) atenção à alimentação pelo aspecto produtivo do trabalhador; (c) fornecimento de lanche quando se faz horas extras; (d) redução das faltas por doença.

A natureza destas variáveis parecem indicar uma 'preocupação com energia humana necessária para o trabalho'.

O fator  $\lambda_2$  é explicado fundamentalmente pelas variáveis: (a) limitação no teto do custo da refeição; (b) melhoria no ambiente de trabalho e no relacionamento entre os empregados; (c) relativa burocracia para participação no Programa. Este fator genericamente traduz a 'preocupação social e simplificadora do Programa'.

A análise das atitudes para o sistema próprio permitiu a extração de cinco fatores relevantes denominados por: (1) atratividade de emprego; (2) melhoria no ambiente de trabalho; (3) normas e procedimentos para participação no Programa; (4) produtividade; (5) incentivo fiscal.

No sistema fornecedor os fatores extraídos referem-se a: (1) produtividade; (2) fixação dos empregados na empresa; (3) diminuição de horas improdutivas; (4) preocupação social com preço/refeição; (5) esforço de difusão do Programa.

Os fatores extraídos para o sistema convênio referem-se a: (1) normas e procedimentos para participação no Programa; (2) melhoria no relacionamento entre empregados; (3) fixação dos empregados na empresa; (4) qualidade das refeições; (5) incentivo maior para refeição melhor; (6) produtividade.

Na hipótese  $H_{0,4}$  testou-se a existência de diferenças significativas no valor médio da escala de avaliação global do Programa de Alimentação. As variáveis de segmentação, individualmente consideradas, sistema adotado e atividade econômica revelaram-se estatisticamente significantes, enquanto região e porte das empresas não significativas na diferenciação do valor médio da escala. A análise de conglomerados realizada considerando-se em conjunto as quatro variáveis de segmentação de mercado, evidenciou-se significativa na primeira partição, tendo sido possível identificar o 'cluster' formado pelas caselas ( $A_3, A_7, A_9$ ) como estatisticamente diferenciado do conglomerado formado pelas demais caselas. Esse 'cluster' corresponde ao de menor avaliação global do Programa de Alimentação, representado pelas empresas industriais com o sistema convênio e pelas empresas do setor de serviços com o sistema próprio e convênio.

Na hipótese  $H_{0,5}$ , um conjunto de nove atitudes comuns foram testadas quanto a diferenças significativas na

avaliação do Programa de Alimentação pelos quatro mercados-visados. Os resultados alcançados revelaram um nível acentuado de concordância na maioria das atitudes, diferenciado na sua intensidade nas seguintes variáveis: (1) redução de faltas ao trabalho; (2) redução de acidentes do trabalho; (3) redução do 'turn-over'. Nestas três atitudes as empresas revelaram um escore mais significativo que os trabalhadores entrevistados, possivelmente pela visão global dos executivos sobre tais problemas. Continuando, também se evidenciaram significativas: (4) preço da refeição proporcional ao salário do empregado; (5) importância da alimentação para o desempenho do trabalho; (6) melhor relacionamento entre os empregados; (7) fornecimento de refeição permite produzir mais e melhor.

Finalmente, na hipótese  $H_{0,6}$  identificou-se os fatores atitudinais relevantes para os diversos mercados-alvo. A análise de correspondência realizada evidenciou que o fator  $\lambda_1$  é explicado pela importância de fornecer alimentação para se dispor de uma força de trabalho mais eficiente, enquanto o fator  $\lambda_2$  pela redução do absenteísmo no trabalho. O conglomerado de atitudes significativas de avaliação do Programa de Alimentação para os quatro mercados é representado por: (1) atratividade do emprego; (2) preocupação com alimentação no que se refere ao aspecto produtivo do trabalhador; (3) melhor relacionamento entre os empregados.

Estes resultados refletem atitudes positivas dos mercados-visados pelo Programa de Alimentação, representando pois apelos de comunicação passíveis de serem utilizados na implementação de políticas de marketing pelo Governo, de modo a possibilitar uma penetração de mercado mais significativa do produto referente a essa causa social.

### Implicações dos Resultados

A análise dos resultados do estudo realizado permite extrair algumas principais implicações a nível de implementação de estratégias, políticas e organização de marketing do Programa de Alimentação do Trabalhador.

Deve-se ressaltar que, dado os objetivos a que nos propusemos na realização deste trabalho, estes subsídios, embora necessários, não são suficientes à estruturação de um Plano de Marketing Social desse Programa. Para a consecução deste é imprescindível, por exemplo, a definição de objetivos e metas e o estabelecimento de instrumentos de controle de marketing.

### Estratégia de Marketing

Sugere-se que o Governo e, mais especificamente o órgão responsável pela administração do Programa de Alimentação — a Secretaria de Promoção Social do Ministério do Trabalho —, adote uma estratégia de crescimento intensiva com relação à participação de empresas no Programa, principalmente considerando-se o número de empresas existente no mercado e o número de trabalhadores potenciais usuários do produto. Além disso, este tipo de estratégia é aconselhável em função do pequeno número de empresas que se cadastraram no Programa até agora, em relação ao potencial existente e, conseqüentemente, o pequeno número de trabalhadores usufruindo de uma alimentação de melhor qualidade.

## Penetração de Mercado

Dentro dessa estratégia, sugere-se o desenvolvimento de esforços no sentido de intensificar uso do produto junto aos mercados atuais. Isto seria alcançado através:

– *Aumento da taxa de uso do produto junto aos atuais consumidores*

Isto é possível através: (1) aumento do número de refeições pequenas aos trabalhadores. Resultados da pesquisa mostraram que o fornecimento do café da manhã é um importante motivador de pontualidade, maior integração entre os trabalhadores, maior produtividade no período da manhã e menor absenteísmo; (2) diferenciação nos incentivos. As empresas que fornecerem além do almoço, o café da manhã, e/ou lanche de manhã ou à tarde, ou seja, aumentando o número 'per capita' de refeições dentro de padrões de qualidade definidos, passariam a gozar de um percentual maior que aquelas que estariam dispostas a não oferecê-los. Do mesmo modo, empresas que melhorassem os níveis protéico-calóricos das refeições, também seriam beneficiadas com incentivos maiores; (3) apelos diferenciados junto aos executivos tomadores de decisão, para que se sensibilizassem da importância da alimentação no desempenho do trabalhador na empresa e na sua responsabilidade social.

– *Atração dos não usuários*

Esta estratégia pode ser feita através de: (1) apelos de comunicação diferenciados para empresas e gerentes específicos, em função de características determinadas. Como foi verificado nos resultados deste trabalho, existem características diferenciadoras de empresas e gerentes. Algumas empresas procuram se credenciar em função dos incentivos fiscais que obterão, outras procuram benefícios nutricionais para seus funcionários. Ainda em relação ao sistema, algumas empresas procuram ter restaurantes próprios para poderem controlar a qualidade dos alimentos; as que preferem o sistema fornecedor, muitas vezes têm problemas de espaço físico, querendo diminuir o tempo de almoço durante a jornada de trabalho. Por outro lado, empresas que optam pelo sistema convênio, não querem investir em instalações para refeitórios e cozinhas, geralmente não possuem espaço físico e acham que seus funcionários devem escolher o local onde se alimentar; (2) ação sobre o processo de decisão do programa junto às empresas. Os resultados da pesquisa mostraram que quem decide a participação da empresa no Programa é a diretoria da empresa. Os influenciadores internos à empresa são os responsáveis por recursos humanos e os executivos financeiros. Os influenciadores externos, os sindicatos e os próprios trabalhadores, têm atuado ainda numa intensidade reduzida e é de se esperar que no futuro eles possam ser estimulados a intensificar esta atuação. O iniciador do processo pode ser qualquer um dos citados anteriormente, porém esta tarefa deve pertencer à SEPS do MTb, que deve iniciar este processo de sensibilização até a decisão de credenciamento junto ao Programa. Neste aspecto, ela está sendo auxiliada pelas empresas fornecedoras e administradoras de convênio que têm mantido campanha institucional de propaganda em jornais, procurando com isso despertar o interesse de empresas para o Programa; (3) definição do sistema provável de alimentação das empresas não participantes. Este procedimento pode ser implementado através da utilização de um modelo discriminante (Mazzon,

1981) utilizando-se os dados secundários do cadastro do Imposto de Renda e da "RAIS" Com a definição do sistema provável de alimentação das empresas não participantes, pode-se desenvolver um esforço de comunicação mais acentuado com essas empresas através de: (a) comunicação impessoal através de mala direta personalizada ao executivo responsável por recursos humanos, utilizando-se apelos diferenciados oriundos da análise dos resultados de cada sistema de alimentação, em especial os relativos às atitudes e comportamentos face ao Programa; (b) mapeamento das empresas, estabelecendo-se territórios de venda a serem cobertos por equipes técnicas qualificadas. A regionalização tende a se constituir em fator de importância ao considerarmos: a) o efeito publicidade; b) a comunicação boca-a-boca; c) a possibilidade de reunir empresários de uma mesma localidade; d) a possibilidade de uma ação prévia de comunicação de massa sensibilizadora sobre os trabalhadores e de ações direcionadas a sindicatos e associações de classe, estimulando-se à ação influenciadora para adoção do Programa; e) a especialização no mercado, através do monitoramento de informações ambientais relevantes.

## Desenvolvimento de Mercado

Segundo esta estratégia, sugere-se a realização de esforços no sentido de promover a comercialização do Programa de Alimentação em novos mercados. Essa atuação poderia ser viabilizada em termos de:

– *Abertura de novos mercados*

Os dados secundários do Programa evidenciam Estados com um índice de adoção extremamente baixo, especialmente nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. É de se esperar que nessas regiões o esforço de marketing requerido para a colocação do Programa de Alimentação seja mais acentuado, admitida a premissa de ser necessária mudança de valores empresariais e dos trabalhadores. A natureza das sugestões apresentadas no item referente a "atração de não usuários" permanecem válidas para esta estratégia.

– *Atração de segmentos de mercado*

A análise dos dados relativos à natureza das empresas que participam do Programa de Alimentação evidencia uma concentração significativa em regiões urbanas, especialmente em cidades de maior densidade populacional. Este fato sugere a necessidade de um direcionamento de esforços junto a novos segmentos de mercado, destacando-se o referente ao meio rural e aos trabalhadores que genericamente poder-se-ia denominar de 'bóias-frias' Outro importante segmento constitui-se de empresas e instituições sem finalidade lucrativa. A atração destas organizações possivelmente seria mais acentuada com alterações na legislação do programa, adotando-se um estímulo diferenciado para este segmento. Isto não significa que estas sugestões devam ser implementadas simultaneamente; pelo contrário, dado o relativamente inexistente esforço promocional, presumivelmente seria desejável uma canalização maior de esforços no composto de comunicação do Programa, dentro de um Plano de Marketing Social.

Na análise subsequente, apresenta-se alguns subsídios considerados mais relevantes à formulação do 'marketing -mix' do Programa de Alimentação.

### Composto de Produto

Especificamente no que se refere aos aspectos do conceito 'tangível' e ampliado do Programa, alguns subsídios levantados pela pesquisa são os seguintes: (1) diferenciação da legislação a nível de cada sistema, especialmente no que se refere às normas de credenciamento das empresas; (2) simplificar os procedimentos para renovação da entrega do Programa anual pela empresa participante; (3) estender os benefícios do Programa aos trabalhadores que alcem em casa, caso típico de pequenas cidades do interior; (4) estender os benefícios do Programa às organizações não lucrativas, através da conceituação de incentivos específicos; (5) estimular a integração de organizações como COBAL ou Cooperativas de Produtores no fornecimento de alimentos às empresas; (6) estabelecer procedimentos de controle sobre a utilização de 'cheques-refeição'; (7) estabelecer procedimentos de controle sobre qualidade dos alimentos das refeições.

### Composto de Preço

Os principais pontos sugeridos pela pesquisa são os seguintes: (1) estabelecer outras formas de incentivo fiscal, que estimulem à participação de organizações sem finalidade lucrativa e empresas com baixa lucratividade, estimulando-se a participação das pequenas e médias empresas; (2) diferenciação de incentivos para empresas com sistema próprio e fornecedor pelo valor imobilizado na montagem de cozinhas e refeitórios; (3) estabelecer um sistema de revisão automática do teto das refeições, para efeito de aproveitamento do incentivo fiscal, através do uso de índices de preço apropriados; (4) desvincular o incentivo previsto para o Programa de Alimentação do incentivo para o Programa de Treinamento e Formação de Mão-de-Obra; (5) diferenciar os incentivos pelo número 'per capita' de refeições servidas aos trabalhadores.

### Composto de Comunicação

Identificado o mercado consumidor e a estratégia para atingi-lo, o composto de marketing passa a ter um papel significativo no alcance dos objetivos. Dentre as variáveis de domínio do Programa, o composto de comunicação é de alcance mais imediato.

Os resultados da pesquisa mostraram características bem definidas de empresas e dirigentes, com relação ao Programa.

Desse modo, sugere-se: (1) atuação junto a sindicatos e entidades de classe na divulgação do Programa, suas características, vantagens, benefícios para o trabalhador e para a empresa. Esta divulgação deve ser extremamente planejada e pré-testada com manuais, folhetos, cartazes explicativos, de modo a sensibilizar dirigentes, trabalhadores e associações. Este tipo de ação pode ser desenvolvido ou coordenado através de um elemento qualificado que atuaria como 'Gerente do Programa' nas Delegacias Regionais do Trabalho de cada estado; (2) estimular publicidade de empresas participantes, através de pessoas e de mídias. Em se tratando de um tipo de serviço prestado pelo Governo às empresas e trabalhadores, o testemunho de

dirigentes e trabalhadores se torna extremamente eficaz, principalmente se o Programa está implantado em suas empresas; (3) atuar decisivamente junto aos influenciadores externos (sindicatos, associações, etc) e influenciadores internos (trabalhadores das empresas, dirigentes de recursos humanos e financeiros); (4) atuar com determinação junto às diretorias de empresas já que estas são realmente as decisoras e aquelas que irão determinar o cadastramento da empresa no Programa; (5) melhorar a comunicação Governo-Empresa através da mídia de massa seletiva e, principalmente, com a utilização de comunicação pessoal por uma força de vendas coordenada pelo 'Gerente do Programa' nas Delegacias Regionais; em outras palavras, evoluir de uma orientação passiva de vendas para uma orientação de contactar as empresas para um início de relacionamento ou seu estreitamento; (6) programação de cursos, palestras e seminários específicos sobre o Programa e suas características para os diferentes públicos interessados, tais como: dirigentes e funcionários de empresas, dirigentes e associados de sindicatos e associações de classe; (7) induzir os dirigentes de empresas a aumentar o fornecimento de refeições pequenas que, como visto anteriormente, é percebido como trazendo significativos benefícios ao trabalhador e conseqüentemente à empresa; (8) divulgação, enfatizando junto aos trabalhadores, que o Programa traz um conjunto de benefícios, entre eles, economia de dinheiro, melhor alimentação, maior comodidade, mais tempo para descanso e lazer, maiores oportunidades para socialização entre os funcionários e não necessidade de sair fora da empresa para se alimentar, estimulando-se que estes fossem divulgados de boca-em-boca para que o próprio funcionário não beneficiado exercesse alguma influência junto à empresa para participar do Programa, ou até mesmo nos dissídios coletivos; (9) atuação junto a Fornecedoras e Administradoras de Convênio, no sentido de orientá-las e estimulá-las à participação de novas empresas no Programa, podendo-se até estabelecer campanhas de divulgação, publicidade e propaganda conjuntas com o Governo.

A atuação comunicacional em termos das estratégias de impulso e atração tende a ser mais eficaz quanto mais complexa a mudança social pretendida.

### Composto de Distribuição

No que se refere aos aspectos especificamente relacionados com o composto de distribuição do Programa, sugere-se: (1) adequação de 'pontos de venda' específicos para o Programa de Alimentação nas Delegacias Regionais; (2) utilização de sindicatos, associações de classe e filantrópicas, como 'pontos de venda' para difusão do Programa.

### Organização de Marketing

Sugere-se a implantação de uma estrutura organizacional bastante diversa da existente atualmente, ou seja, uma descentralização a nível de Delegacias Regionais do Trabalho nos Estados, onde atuariam pessoas qualificadas para visitarem as empresas ou recebê-las no ponto de venda, planejando programas de acordo com as necessidades das empresas e, inclusive, tendo autonomia e autoridade para aprovação de Programas a certos limites. Sob o ponto de vista de marketing, esta descentralização funcionaria como

Gerência de Produto, podendo, inclusive, ter poder de fiscalização do Programa nas empresas localizadas em seu território de vendas.

Entre os aspectos positivos deste tipo de estrutura, destacam-se: (1) maior rapidez no atendimento às empresas; (2) possibilidade de credenciamento de maior número de empresas e, conseqüentemente, gerar benefícios para um maior número de trabalhadores; (3) constante 'feedback' para possíveis aperfeiçoamentos do Programa; (4) melhoria no relacionamento e na imagem do Governo junto às empresas e trabalhadores.

Aspectos 'negativos', como um aumento nos custos com pessoal qualificado, seriam facilmente sobrepujados pelos vários pontos positivos.

Além de uma atuação bastante eficaz junto às empresas, incluindo-se dirigentes e trabalhadores, este tipo de organização possibilita um trabalho similar em eficácia junto aos sindicatos, sensibilizando seus dirigentes e associados para a importância do Programa de Alimentação do Trabalhador.

## Direcionamento para Futuras Pesquisas

Este trabalho deve ser considerado como uma contribuição ao estudo de marketing de programas sociais, especificamente os relacionados com os aspectos básicos da análise do consumidor. Pesquisas ulteriores poderiam fornecer informações relevantes sobre: (1) estrutura do mercado, especialmente em termos de dimensionamento quantitativo; (2) avaliação de indicadores de eficiência dos sistemas de alimentação; (3) levantamento das necessidades, percepções e atitudes de novos segmentos de mercado não atendidos pelo Programa; (4) levantamento de perfis alimentares servidos e desejados a nível regional; (5) pesquisas específicas relacionadas com aspectos do 'marketing-mix' do Programa; (6) pesquisas longitudinais, tendo em vista que as variáveis do ambiente não são estáticas no tempo, permitindo, dessa forma, gerar informações relevantes à formulação de Planos de Marketing Social que possibilitem atingir níveis elevados de eficácia e eficiência do Programa de Alimentação do Trabalhador.

## BIBLIOGRAFIA

- ABELSON, R. P. & TURKEY, J. W. Efficient Conversion of Non-Metric Information into Metric Information. In E. R. Tufté (eds.). *The Quantitative Analysis of Social Problems*. Mass.: Addison Wesley, 1970. 407-417.
- ANDERSON, N. Scales and Statistics: Parametric and Non parametric. *Psychological Bulletin*, vol. LXVIII, 1961, 305-316.
- BENZECRI, J. P. *L'Analyses des Données: L'Analyse des Correspondances*. Paris, Dunod, 1976.
- BONEAU, C. A note on Measurement Scales and Statistical Tests. *American Psychologist*, vol. XVI, 1961, p. 260-261.
- BUSSAB, W. O. *Hierarchical Dichotomous Partitions in Cluster Analysis*. Tese de Doutorado. London University, 1976.
- CAMPINO, A. C. C. In VISÃO. "Indefinições Permanentes", 21/abril/1980, p. 47.
- CAMPINO, A. C. C. In O ESTADO DE SÃO PAULO. "A Desnutrição é Maior em Filhos de Industriários", 26/março/1978.
- CAMPOS, H. *Estatística Experimental Não Paramétrica*. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", 1976.
- CANTON, A. W. P. *Análise de Correspondência*. Apostila. Instituto de Matemática e Estatística da USP, 1981.
- CASTRO, C. M. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1978.
- GREEN, P. E.; WIND, Y. & JAIN, A. K. A Note on the Measurement of Social-Psychological Belief Systems. *Journal of Marketing Research*, vol. 9, 1972, p. 204-208.
- HAIR, Jr. et alii *Multivariate Data Analysis*. Tulsa: Petroleum Publishing Company, 1979.
- HARMAN, H. H. *Modern Factor Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1967.
- KERLINGER, F. N. *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1964.
- KINNEAR, T. C. & TAYLOR, J. R. *Marketing Research*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1979.
- KOTLER, P. *Marketing para Organizações que não Visam o Lucro*. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle*. São Paulo, Editora Atlas, 1974.
- KOTLER, P. & ZALTMAN, M. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*. vol. 35, julho, 1971, p. 3-12.
- KRUSKAL, W. H. & WALLIS, W. A. Use of Ranks in one-criterion Variance Analysis. *Journal of American Statistics Association*, vol. 47, p. 583-621.
- LABOVITZ, S. The Assignment of Numbers to Rank Order Categories. *American Sociological Review*. vol. 35, 1970, p. 515-524.

- LEBART, L. et alii. *Techniques de La Description Statistique: Méthodes et Logicielle pour L'analyse des grands tableaux*. Paris, Dunod, 1977.
- MAZZON, J. A. *Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o conceito de Marketing Social*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia e Administração da USP, 1981.
- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. "Cadastro Nacional de Indústrias: Documento nº 1", abril, 1980.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO. "Incentivos Fiscais para a Alimentação do Trabalhador". Documento Técnico nº 7, 1979.
- PERREAULT Jr., W. D. & BARKASDALE, H. C. *Consumer Attitudes Toward Government Intervention and Marketing Practices: A Factor Analytic Approach*. In Hair Jr. et Allim., 1979.
- SIEGEL, S. *Estatística Não-Paramétrica*. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1979.
- STEVENS, S. S. On the Theory of Scales of Measurement. *Science*. Vol. 103, junho 1946, 677-680.

---

## *SPE-Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial*

A Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial – SPE, é o único órgão no País que congrega profissionais que atuam em Planejamento Estratégico em empresas públicas, privadas e universidades, tendo por objetivos, entre outros:

- a) Intercâmbio de informações e experiências;
- b) formação de grupos de interesses para discutir tópicos relevantes (Metodologias de Planejamento Estratégico, Estudo e Projeções Ambientais, Bibliografia Técnica, Planejamento Estratégico de Setores de Economia);
- c) realização de análises e estudos de interesse profissional etc.

A SPE constitui-se portanto, de executivos e profissionais que estejam envolvidos com atividades de Planejamento Estratégico, que atuem, no mínimo, a nível de gerência.

Para contatos e obtenção de mais informações a respeito da SPE, favor comunicar-se com os telefones: (011) 211-6526 (direto) e (011) 211-0411 - ramais 234 e 235, com Srta. Marilsa, na Secretaria da SPE.

---