

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ELAINE APARECIDA PERLINE

**IMPLANTAÇÃO E USO DE HORTAS PRÓPRIAS POR RESTAURANTES
PAULISTANOS: um estudo das motivações para a inovação em Gestão de Alimentos e
Bebidas.**

São Paulo
2018

ELAINE APARECIDA PERLINE

**IMPLANTAÇÃO E USO DE HORTAS PRÓPRIAS POR RESTAURANTES
PAULISTANOS: um estudo das motivações para a inovação em Gestão de Alimentos e
Bebidas.**

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Hélio Junqueira.

**São Paulo
2018**

ELAINE APARECIDA PERLINE

**IMPLANTAÇÃO E USO DE HORTAS PRÓPRIAS POR RESTAURANTES
PAULISTANOS: um estudo das motivações para a inovação em Gestão de Alimentos e
Bebidas.**

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Hélio Junqueira.

Aprovada em: 17 /12/ 2018.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Hélio Junqueira

Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas (UAM)

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

Programa de Pós-graduação em Administração (ESPM)

(Membro examinador externo)

Prof. Dr. Sérgio Luís Ignácio de Oliveira

Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas (UAM)

(Membro examinador interno)

São Paulo

2018

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

412i

Perline, Elaine Aparecida

Implantação e uso de hortas próprias por restaurantes paulistanos: um estudo das motivações para a inovação em Gestão de Alimentos e Bebidas. / Elaine Aparecida Perline. - 2018.

112f. : il.; 30cm.

Orientador: Antonio Hélio Junqueira.

Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2018.

Bibliografia: f. Dissertação de Mestrado.

1. Gestão de Alimentos e Bebidas.
2. Negócios em restauração alimentar.
3. Produção própria de alimentos.
4. Motivações empresariais.
5. Sustentabilidade e inovação.

CDD 338.4791

DEDICATÓRIA

Às dádivas da minha vida: meus filhos Rafael e Gabriel e minha netinha Isabela Maria.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por permitir chegar até aqui, e me conceder capacidade intelectual.

À Universidade Anhembi Morumbi, pela concessão da bolsa de estudos para a realização do Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas.

Ao Prof. Dr. Antonio Hélio Junqueira, pelo seu exemplo e dedicação e por me orientar com maestria e excelência a realização dessa pesquisa.

Aos componentes da banca de qualificação, Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti e Prof. Dr. Sérgio Luís Ignácio de Oliveira, por oferecerem valiosas contribuições para esse estudo.

Aos demais professores do programa de mestrado que me proporcionaram mais esse desenvolvimento do conhecimento nesse campo de estudos fascinante conduzido com todo profissionalismo, competência e acolhimento.

À analista de pesquisa, Alessandra Cervantes, pelas informações sobre o curso e os eventos do programa, como também pela cordialidade a mim dispensada.

À assistente de coordenação - Pós-Graduação *stricto sensu*, Simone Aparecida Miguel Ferreira, pelas informações, cordialidade, prontidão e pelo contributo dispensado.

Aos entrevistados *chefs* e empresários em serviços de restauração: Eric Thomas, Marcos Livi, Ivo Lopes, Renata Franco, ao gerente de operações engenheiro Ricardo Omar, à gerente de desenvolvimento sustentável Larissa Lopes e à pedagoga e nutricionista Marcia, sócia de um dos restaurantes visitados.

Aos meus queridos amigos professores e mestres: Claudio Gonsalves de Souza, Diego Ribeiro Santos e Renato Alonso Mian, pelo incentivo e pelas palavras de apoio.

À minha família em Cristo: Claudia Dias, Emília Munhoz, Li Montaganana, Margarida e Rosela Lorenz, por entenderem a minha ausência em algumas celebrações e por sempre me encorajarem a alcançar os meus objetivos.

“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: isto é óbvio. Por que não pensei nisso antes?”

(Peter Drucker)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão da horta subterrânea do edifício Pátio Victor Malzoni.....	59
Figura 2 – Hotel Accor	59
Figura 3 – Hotel Grand Hyatt.....	60
Figura 4 – Bar Quintana	60
Figura 5 – Restaurante Attimo	61
Figura 6 – Horta orgânica do restaurante Bom Prato	62
Figura 7 – Bra.do restaurante	62
Figura 8 – Restaurante Chou	63
Figura 9 – Eco House	63
Figura 10 – Vista da horta do <i>chef</i> Rafael Costa e Silva	64
Figura 11 – Visão dos produtos da horta do restaurante Le Manjue.....	65
Figura 12 – Vista do canteiro de cebolinha na chácara do restaurante Marisa.....	66
Figura 13 – Vista da horta e do pomar do restaurante Paraiso Tropical.....	67
Figura 14 – Visão de parte da horta do restaurante Piazza Zini.....	67
Figura 15 - Restaurante Tête à Tête.....	68
Figura 16 - Restaurante Tuju	68
Figura 17 - Shopping Eldorado	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – MUNDO. Gastos dos consumidores comendo fora em 2016	26
Gráfico 2 - MUNDO. Crescimento médio anual dos gastos dos consumidores em comer fora	26
Gráfico 3 - MUNDO. Principais mercados do Oriente Médio e África com gastos em comer fora.....	27
Gráfico 4 - MUNDO. Principais mercados nas Américas com gastos em comer fora.....	28
Gráfico 5 - MUNDO. Principais mercados na Ásia-Pacífico com gastos em comer fora.....	29
Gráfico 6 – MUNDO. Principais mercados na Europa com gastos em comer fora	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - MUNDO. Classificação dos maiores mercados em A&B, período 2006 a 2026.....	27
Quadro 2 - Distribuição do setor de A&B em São Paulo.....	32
Quadro 3 - Produtos relacionados à tendência de sensorialidade e prazer	38
Quadro 4 - Produtos relacionados à tendência de saudabilidade e bem-estar	39
Quadro 5 - Produtos relacionados à tendência de conveniência e praticidade	41
Quadro 6 - Produtos relacionados à tendência de confiabilidade e qualidade	42
Quadro 7 - Produtos relacionados à tendência de ética e sustentabilidade.....	43
Quadro 8 - Concepções básicas da pesquisa exploratória.....	49
Quadro 9 - Síntese da metodologia aplicada	55
Quadro 10 - Temas, indicadores e categorias obtidos na pesquisa em campo.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da análise comparativa dos estudos sobre tendências.....	36
--	----

RESUMO

A adoção do cultivo e do uso comercial de gêneros alimentícios obtidos a partir da implantação de hortas próprias por parte de restaurantes vem se tornando prática crescentemente adotada em grandes metrópoles mundiais, especialmente no município de São Paulo, onde adquire notáveis apelos comerciais e midiáticos. Tais iniciativas, além de permitirem a exploração diferencial de temperos, ervas finas, algumas frutas e hortaliças, contribui, também, de forma sustentável, para a reutilização do lixo orgânico produzido por esses estabelecimentos, na forma reutilizável de compostagem, contribuindo, assim, para a gestão urbana de resíduos sólidos. Nesse contexto, o problema norteador da pesquisa consistiu na identificação e na discussão dos motivos que levam restaurantes paulistanos contemporâneos a adotarem práticas de produção e consumo próprio de alimentos naturais em seus estabelecimentos, tendo em vista as novas demandas, tendências e expectativas do consumidor urbano de restauração alimentar. Assim, a presente pesquisa teve por objetivo principal identificar, mapear e explorar analiticamente tais experiências no âmbito da agricultura urbana e da restauração alimentar paulistanas, aumentando o conhecimento sobre suas práticas, alcance e significado socioeconômico e cultural para profissionais e clientes do setor. A partir da aplicação de princípios teórico-metodológicos da pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, suportada por entrevistas em profundidade com *chefs*, proprietários, empreendedores e administradores de restaurantes cultivadores de hortas próprias, o estudo buscou identificar e compreender crítica e analiticamente as motivações despertadas por essas iniciativas. Com base em revisão prévia de literatura sobre as principais tendências internacionais e nacionais para o mercado de produção e consumo de alimentos, a pesquisa adotou como princípios norteadores da investigação os seguintes parâmetros potenciais de influência na busca de diferenciais de inovação e competitividade nos produtos oferecidos pelos restaurantes paulistanos pesquisados à sua clientela: i) sensorialidade e prazer; ii) saudabilidade e bem-estar; iii) conveniência e praticidade; iv) confiabilidade e qualidade e v) ética e sustentabilidade. A análise de conteúdo aplicada aos principais excertos selecionados das entrevistas aplicadas em campo permitiu confirmar as pressuposições iniciais sobre a pertinência, relevância e adequação desse conjunto de fatores motivacionais na agregação de valor aos produtos e serviços elaborados e entregues pelos ambientes de restauração alimentar investigados à sua clientela. Na percepção dos agentes pesquisados, as hortas próprias e a publicização do uso de seus produtos estimulam respostas positivas de seus clientes, parceiros e colaboradores, o que se traduz, efetivamente, em ganhos sociais, reputacionais e econômicos e na conquista de indicadores positivos em termos de relacionamento, satisfação e fidelidade para com os seus empreendimentos.

Palavras-chave: Gestão de alimentos e bebidas; negócios em restauração alimentar; produção própria de alimentos; motivações empresariais; inovação.

ABSTRACT

The adoption of the farming and the commercial use of foodstuffs obtained by restaurants which implemented their own vegetable gardens has become an increasingly adopted practice in large metropolises around the world, especially in the county of São Paulo, where it acquires notable commercial and media appeal. Besides allowing a differential by obtaining spices, fine herbs, some fruit, and vegetables, these initiatives also contribute to a sustainable way to the reuse of the organic waste produced in the kitchen of these commercial establishments, in the reusable form of composting, thus contributing to a solid waste management. In this context, the guiding problem of this research aimed at the identification and the discussion of the reasons which have contemporary restaurants in São Paulo to adopt their own production and consumption practices of natural food in their establishments, taking into consideration the new demands, trends, and expectations of the urban consumer of food catering. Thus, this study had as its main aim to identify, map and explore analytically these experiences in urban agriculture and restaurant industry in São Paulo, increasing the knowledge about its practices, reach and socioeconomic and cultural significance for professionals and clients of the segment. Through the application of theoretical and methodological principles of a qualitative-descriptive, exploratory research based on in-depth interviews with – chefs, owners, entrepreneurs and managers of restaurants which cultivate their own vegetable gardens. Based on a previous literature review of the main international and international trends of the market of the food production and consumption, this research adopted as its research guiding principles the following potential parameters of influence searching for innovation and competitiveness differentiators of the products offered by the investigated restaurants in São Paulo to their customers: i) sensoriality and pleasure; ii) health and well-being; iii) convenience and practicality; iv) reliability and quality; and v) ethics and sustainability. The content analysis applied to the main excerpts selected from field interviews allowed to confirm the initial assumptions about the meaningfulness, relevance and suitability of this set of motivational factors in the value added to the products and services elaborated and delivered by the restaurant settings investigated in this study to their customers. According to the perception of the research actors, vegetable gardens owned by restaurants and the promotion of the use of their products encourage positive responses of customers, partners and employees, which effectively directs to social, reputational and economic gains as well as the achievement of positive indicators in terms of relationships, satisfaction and loyalty to their enterprises.

Keywords: food and beverage management; businesses in the restaurant industry; own food production; entrepreneurial motivations; innovation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO 1. O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS	21
1.1 Setor de alimentos e bebidas: um panorama da alimentação fora do lar	21
1.1.1. <i>Food Service</i>	25
1.1.2. Panorama econômico do setor de A&B no Brasil: alguns números.....	30
1.1.3. O setor de A&B em São Paulo	31
CAPÍTULO 2. AS HORTAS PRÓPRIAS NO CENÁRIO PAULISTANO CONTEMPORÂNEO DA GASTRONOMIA	33
2.1 As novas tendências do mercado de alimentação.....	34
2.1.1 Sensorialidade e prazer.....	36
2.1.2 Saudabilidade e bem-estar.....	38
2.1.3 Conveniência e praticidade.....	40
2.1.4 Confiabilidade e qualidade.....	41
2.1.5 Ética e sustentabilidade.....	42
2.2 Novas experiências alimentares e suas demandas sobre a cadeia de suprimento de A&B	44
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	48
3.1 Classificações da pesquisa.....	48
3.2 Definições operacionais da pesquisa.....	50
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	51
3.4 Técnicas de análise dos dados.....	53
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
4.1 Identificação e mapeamento das principais experiências de cultivo de hortas próprias em restaurantes brasileiros.....	58
Análise de Conteúdo.....	70
4.2. Tema 1. Sensorialidade e prazer.....	70
4.2.1. Indicador 1. Sentidos e memória	70
4.2.1.1. Categoria 1. Exploração dos sentidos	71

4.2.1.2. Categoria 2. Memória afetiva	72
4.2.2. Indicador 2. Ludicidade	73
4.2.2.1. Categoria 1. Ociosidade e criatividade	74
4.2.2.2. Categoria 2. Curiosidade e experimentação	75
4.3. Tema 2. Saudabilidade e bem-estar	76
4.3.1 Indicador 1. Alimentação saudável e nutritiva	77
4.3.1.1. Categoria 1. Integralidade, frescor e pureza dos alimentos	77
4.3.2.2. Categoria 2. Diferencial e contribuição da produção própria	79
4.3.2 Indicador 2. Educação e promoção de boas práticas alimentares e nutricionais.....	79
4.3.2.1. Categoria 1. Novos conhecimentos e práticas adquiridas pelos empresários, parceiros e colaboradores	80
4.3.2.2. Categoria 2. Novos conhecimentos e práticas adquiridas pelos consumidores	81
4.4. Tema 3. Conveniência e praticidade	82
4.4.1. Indicador 1. Inovações na cadeia de suprimentos dos gêneros alimentícios	82
4.4.1.1. Categoria 1. Locavorismo	83
4.4.1.2. Categoria 2. Logística/estreitamento das relações entre produtores e consumidores	84
4.4.2. Indicador 2. Inovações nas práticas cotidianas	85
4.4.2.1. Categoria 1. Autonomia no suprimento de gêneros	86
4.4.2.2. Categoria 2. Variedade/diversidade dos alimentos obtidos	87
4.5. Tema 4. Confiabilidade e qualidade	88
4.5.1. Indicador 1. Acreditações: rastreabilidade e certificações	88
4.5.1.1. Categoria 1. Relacionamento com fornecedores	88
4.5.1.2. Categoria 2. Diferencial de qualidade da produção própria	89
4.5.2. Indicador 2. Credibilidade e confiança	90
4.5.2.1. Categoria 1. Relacionamento com fornecedores	91
4.5.2.2. Categoria 2. Diferencial de qualidade da produção própria	91
4.6. Tema 5. Ética e sustentabilidade	92
4.6.1. Indicador 1. Economia circular	93

4.6.1.1. Categoria 1. Reciclagem do lixo orgânico/compostagem	93
4.6.1.2. Categoria 2. Reaproveitamento das sobras e desperdícios alimentares	96
4.6.2. Indicador 2. Voluntariado social, educação ambiental e promoção da cidadania	98
4.6.2.1. Categoria 1. Engajamento do empresário e colaboradores: parcerias e doações	98
4.6.2.2. Categoria 2. Educação ambiental	99
CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	106
APENDICE	112

INTRODUÇÃO

Com uma população predominantemente urbana e as demandas da vida moderna, o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) vem se desenvolvendo cada vez mais. Fatores como o aumento do poder de compra da população, o maior acesso à informação, o aumento da escolaridade, a modificação na estrutura das famílias e o envelhecimento da população, entre outros, têm modificado muito os hábitos de consumo alimentar em todo o mundo. No Brasil não é diferente, e nas últimas décadas as refeições fora de casa passaram a ter muita importância na vida das pessoas (MADI; COSTA; REGO, 2010).

Fatores como crescimento das cidades, mulheres trabalhando fora de casa, duplas jornadas de trabalho por um grande segmento da população, entre outros, contribuíram para o crescimento do setor de bares e restaurantes (VOON, 2012).

De acordo com a pesquisa conjuntural da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação – ABIA, em 2016 o faturamento nominal do setor de Alimentos e Bebidas (A&B) cresceu 9,3% em relação a 2015, e fechou o ano somando R\$ 614,3 bilhões. Destacando ainda que entre as indústrias de transformação a de alimentos e bebidas é a maior, com R\$ 550,8 bilhões em valor bruto de produção. Segundo a mesma fonte, o setor conta com 32,5 mil empresas, sendo também o setor que mais emprega: 1,6 milhão de funcionários (ABIA, 2017).

O setor de A&B no saldo da balança comercial brasileira teve uma participação muito significativa. Em 2016, o setor contribuiu com saldo de US\$ 31,5 bilhões para o superávit total da balança comercial do país, que foi de US\$ 47,7 bilhões (ABIA, 2017).

Segundo Paulo Solmucci, presidente-executivo da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL, o setor de bares e restaurantes no Brasil deve crescer de 2,5%, aumento estimado para 2017, para 4,5% em 2018, impulsionado pela continuidade da melhoria do desempenho da economia, salienta ainda que o setor espera gerar 300 mil empregos no país em 2018 (ABRASEL, 2017).

Paulo Skaf, presidente da Federação e do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP/CIESP - comenta que a indústria de alimentos do Brasil ocupa um lugar de destaque no cenário econômico nacional e internacional. Onde o valor bruto da produção industrial de alimentos e bebidas aparece na primeira posição entre todos os segmentos do setor, representando mais de 18% do total de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Ressalta, ainda que parcela importante do Produto Interno Bruto - PIB tem origem na indústria de alimentos e bebidas, colocando esse segmento responsável por,

aproximadamente, 20% dos postos de trabalho de todas as atividades de extração e transformação (MADI; COSTA; REGO, 2010).

Variáveis como: aumento da população, crescimentos da economia e da renda, foram determinantes para a demanda dos produtos do setor A&B e conseqüentemente contribuiu para o crescimento da indústria brasileira de alimentos e bebidas. Entre outras questões que desafiam as indústrias de alimentos e bebidas é possível destacar: maior diversidade de produtos, a concorrência mundial, mudanças nos padrões de compra dos consumidores, a consolidação de *players* globais, segurança alimentar, rastreabilidade, sustentabilidade e regulamentos mais rigorosos (MADI; COSTA; REGO, 2010).

Com o aumento da renda e do poder de compra, além de maior acesso à informação, o desafio será produzir bens atendendo às exigências de um consumidor cada dia mais crítico a respeito de todos os fatores relacionados à geração de alimentos. Esses fatores, que se configuram como tendências para os próximos anos levam empresários e gestores do setor a inovar, investir em pesquisas para atender as novas mudanças no padrão de consumo (MADI; COSTA; REGO, 2010).

O impacto dessas novas tendências no ambiente e mercado de restauração fez surgir o cultivo próprio de hortas pelos restaurantes paulistanos. Com grande variedade de pontos turísticos e gastronômicos, além da agitada vida noturna, com dezenas de restaurantes e bares contemporâneos, São Paulo é considerada a maior metrópole do Hemisfério Sul. É a segunda maior cidade em número de restaurantes, tida como a capital latino-americana da boa mesa. Segundo o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo - SINHORES, estima-se que exista cerca de 12,5 mil restaurantes na Grande São Paulo, (SINHORES, 2016).

Leituras da produção científica brasileira sobre o tema hortas urbanas, não revelaram menções e estudos sobre a prática de implantação, gestão e exploração de hortas próprias por restaurantes, apontando aí para um grande desafio e oportunidade para a realização dessa pesquisa, no intuito de colaborar para a compreensão dessa nova prática de agricultura urbana e sua importância na promoção, diferenciação e sucesso de empreendimentos da restauração alimentar contemporânea.

Nesse contexto, o objeto da pesquisa consistiu na identificação e análise crítica das motivações dos *chefs* de cozinha e proprietários de empresa do ramo da restauração alimentar para cultivarem e explorarem hortas próprias em seus restaurantes, como práticas inovadoras em gestão em Alimentos e Bebidas (A&) focadas na geração de benefícios diretos e indiretos de agregação de valor aos produtos e serviços entregues por esses estabelecimentos e no

estímulo à obtenção de respostas positivas em termos de políticas de relacionamento, satisfação e fidelização de clientes, parceiros e colaboradores.

Assim, o problema norteador da pesquisa foi: Quais são os motivos que levam restaurantes paulistanos contemporâneos a adotar práticas de produção e consumo próprio de alimentos naturais em seus estabelecimentos, no contexto das novas demandas, tendências e expectativas do consumidor urbano de restauração alimentar?

O objetivo principal desse trabalho foi o de identificar e analisar criticamente os propósitos, o imaginário e as expectativas dos *chefs* de cozinha ou proprietários de restaurantes paulistanos em relação ao cultivo de hortas próprias, de modo a contribuir para o entendimento da importância, significado e resultados potenciais dessas novas práticas do âmbito da inovação em gestão de A&B, na agregação de valor diferencial a estabelecimentos de restauração alimentar e na promoção de novos negócios sustentáveis e socialmente responsáveis.

Como objetivos secundários, a pesquisa visou: i) identificar, mapear e descrever o conjunto de experiências relevantes e significativas em produção própria de alimentos no setor de restaurantes no Brasil, contribuindo para a construção de material de conhecimento e referência sobre o tema, ainda carente da sistematização de informações a respeito de sua existência, formatos e sentidos socioeconômicos e culturais no País; ii) validar o conjunto pré-elaborado de proposições sobre possíveis motivações para a inovação em práticas de restauração, segundo a literatura disponível sobre tendências para o consumo alimentar no Brasil,

A pesquisa justifica-se pelo fato de a cidade de São Paulo ser considerada polo gastronômico brasileiro e palco de inovações na área de Alimentos e Bebidas. Dessa forma, as conquistas, mudanças, novas propostas e novos modelos de negócios testados e aprovados na capital paulista adquirem relevância empresarial, sinalizando para a sua reprodutibilidade e expansão nacional, angariando, com isso, distribuição de ganhos e benefícios em termos de gestão de negócios sustentáveis e empreendimentos de alto valor social, especialmente no que se refere ao problema do tratamento e destino dos resíduos sólidos urbanos.

Já há alguns anos, pode-se observar que diferentes tipos de restaurantes paulistanos, preocupados com a qualidade de seus serviços, têm procurado incluir ingredientes diferenciados em seus cardápios, com o compromisso de oferecer uma gastronomia preparada com produtos minuciosamente selecionados e cuidadosamente servidos. Para isso, estão produzindo e complementando o abastecimento de sua cozinha com suas hortas próprias, onde

cultivam seus temperos, suas ervas finas e alguns legumes, garantindo assim ingredientes frescos que irão compor as preparações oferecidas aos seus clientes.

Cientes cada vez mais exigentes, por sua vez, sensibilizados com a questão da sustentabilidade ambiental, têm procurado de forma crescente se engajarem com as práticas do consumo ético, procurando saber mais sobre o produto e seu fabricante, respeitando a natureza e cuidando do não desperdício. É esse contexto que leva alguns restaurantes a adotarem hortas próprias.

Em termos estruturais, a pesquisa se organiza em quatro capítulos, conforme descritos a seguir, e na apresentação de suas considerações finais.

No capítulo 1, foi analisado o mercado de alimentação e bebidas, com destaque para o panorama da alimentação fora do lar, abrangendo as Américas, Europa, Ásia-Pacífico Oriente Médio e África, com destaque para o segmento do *food service* no Brasil, no Estado e na cidade de São Paulo.

O capítulo 2 trata direta e objetivamente do objeto da pesquisa, em sua contextualização no cenário alimentar brasileiro contemporâneo da gastronomia. Ao longo do seu desenvolvimento, enfoca especialmente as novas tendências do mercado de alimentos e bebidas nacional, que segundo as mais significativas e recentes pesquisas na área devem ser compreendidas segundo atributos de sensorialidade e prazer; saudabilidade e bem-estar, conveniência e praticidade, confiabilidade e qualidade e ética e sustentabilidade.

A apresentação da metodologia empregada compõe o capítulo 3, no qual os atributos alimentares apontados no parágrafo anterior são assumidos como pressupostos de investigação e comprovação de sua adequação ao estudo e compreensão do objeto da presente pesquisa. São também explicitados os princípios e procedimentos adotados para a pesquisa qualitativa exploratória empreendida em campo, que incluiu entrevistas em profundidade, a partir da aplicação de questionário semiestruturado e do uso da Análise de Conteúdo.

No capítulo 4 ocorre a apresentação e discussão dos resultados, os quais foram estruturados por temas, indicadores e categorias através dos excertos retirados das entrevistas realizadas com *chefs* e profissionais dos estabelecimentos de restauração alimentar na cidade de São Paulo.

CAPÍTULO 1 - O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Para o segmento de alimentos e bebidas, empresários e gestores, precisam inovar, conhecer informações importantes do setor e ficar atentos aos movimentos do mercado e as novas tendências para atender com rapidez, ou mesmo se antecipar, às novas demandas dos consumidores. Fatores como aumento do poder de compra da população, maior acesso à informação, aumento da escolaridade, modificação na estrutura das famílias e o envelhecimento da população, entre outros têm contribuído diretamente nas escolhas e preferências dos consumidores em relação aos alimentos a serem consumidos (FURST *et al.*, 1996; MADI; COSTA; REGO, 2010).

1.1 Setor de alimentos e bebidas: um panorama da alimentação fora do lar

De acordo com o Relatório anual da UNESCO, estima-se que a população mundial crescerá 33%, aumentando de 7 bilhões para 9,3 bilhões de pessoas entre 2011 e 2050, onde a demanda por alimento aumentará 60% (ALEXANDRATOS e BRUINSMA, 2012). Além disso, estima-se que a população das áreas urbanas irá praticamente dobrar, subindo de 3,6 bilhões, em 2011, para 6,3 bilhões, em 2050 (UN DESA, 2011).

Com esse novo cenário, o mercado global de alimentos e bebidas atualmente apresenta uma grande variedade, motivado pelas técnicas de congelamento e preservação como também o transporte rápido permitindo o consumo dos alimentos o ano todo e promovendo uma globalização dos hábitos alimentares (HECK, 2004).

Nesse sentido, a propagação do ato de ‘comer fora’ impulsionada em grande parte pelo ritmo de vida urbano, gerado em meados do século XX, abrindo caminho para que esse hábito se tornasse cada vez mais comum (COLLAÇO, 2004).

Na década de 1980, cresce o empreendimento *shopping centers*, trazendo consigo um elemento ímpar de fundamental importância para esse negócio: as praças de alimentação, onde se concentra restaurantes de comida rápida, de acordo com Collaço:

As praças de alimentação, servindo aos integrantes de uma classe média urbana, tornaram-se espaços flexíveis, práticos e acessíveis para as refeições, tanto em momentos de lazer com a família (em que é possível fazer uma refeição a um custo moderado) quanto nas pausas para alimentação que ocorrem durante o dia de trabalho ou estudo. Fazer refeições fora de casa tornou-se uma prática bastante usual, e, com isso, são feitas classificações distintas dos eventos que envolvem

a alimentação e, conseqüentemente, do espaço em que esses eventos transcorrem (COLLAÇO, 2004, p.33).

Vários são os fatores que contribuem para a prática do comer fora, que se tornou um fenômeno proeminente na sociedade contemporânea, principalmente nos grandes centros urbanos, entre os fatores destacam-se: a globalização, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, alterações sociais, econômicas, culturais e ambientais, o desenvolvimento da sociedade, o modo de vida da população, o número cada vez maior de pessoas morando sozinhas, os horários, as distâncias corroboram com o fortalecimento do hábito de comer fora (ESPERANÇA, 2011). Para Ferro e Rejowsk:

O ato de comer fora de casa ganhou dimensões estruturais na sociedade, com profissionais tecnicamente capacitados em diversos níveis de educação, passou a integrar o lazer e a sociologia do trabalho, a economia, a urbanidade, onde a figura do restaurante pode representar alguma cultura local, as artes e outras áreas. Assim como a própria alimentação, a restauração comercial denota mais do que simplesmente sobrevivência ou necessidade fisiológica, pois também é percebida pelas vertentes social, estética (a partir da experiência sensorial) e científica (FERRO; REJOWSK, 2016, p. 252-275)

Na contemporaneidade, a busca por serviços de restauração fora de casa torna-se cada vez mais frequente, as inovações na agricultura, na indústria, nos transportes proporcionaram a base para o surgimento de vários tipos de restaurantes, serviços de entrega de comida pronta somando uma infinita variedade de opções oferecidas para efetuar refeições longe de casa (COLLAÇO, 2004).

O hábito de comer fora faz parte do dia a dia dos brasileiros e impulsionou o crescimento e desenvolvimento de novos negócios no segmento de alimentos, são inúmeras variedades de refeições e culinárias, bem como lanches e petiscos agradando os diversos paladares (COLLAÇO, 2004).

Segundo dados do IBGE, o brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda com alimentação fora do lar. A Associação de Bares e Restaurantes - ABRASEL estima que o setor represente, hoje, 2,7% do PIB brasileiro. A Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação-ABIA, destaca que o setor tem crescido a uma média anual de 14,2% (EXAME, 2017).

Um dos fatores que contribuíram para o desenvolvimento do hábito de comer fora foi a entrada da mulher no mercado de trabalho, sendo um agente transformador em relação a sua casa, família e sociedade (ORTIGOZA, 2001). Trabalhando fora e morando em uma metrópole o elemento tempo ficou cada vez mais escasso, nesse sentido, Ortigoza esclarece:

Essas alterações nas relações espaço-tempo e, portanto, na vida cotidiana, operaram grandes transformações na vida privada e possibilitaram que novas e contínuas formas comerciais surgissem para atender às novas demandas dessa família que não tem mais no lar a mulher, entre outras coisas, preparando as refeições. Pela comodidade e falta de tempo, torna-se cada vez mais frequente a realização das refeições fora do lar (ORTIGOZA, 2001, p.100).

É possível afirmar que a entrada da mulher no mercado de trabalho contribuiu com o desenvolvimento dos serviços de restauração, segundo Fantinel, Teixeira e Ghizzo:

O crescimento desses ambientes proporcionou refeições prontas oferecidas de maneiras distintas e variáveis, já que cada tipo de estabelecimento passou a buscar novidades e apresentá-las à seus clientes. Houve então o surgimento de diversas variedades de serviços de restauração, como A La Carte, self-service, rodízio, “Prato-feito” e, o mais recente, o fast-food [...] (FATINEL, TEIXEIRA E GHIZZO, 2011, p. 195- 196)

Com o surgimento desses novos espaços de alimentação fora do lar, o consumidor, por sua vez passou a buscar nesses lugares não somente a sua refeição, mas também uma alternativa de lazer, tendo a opção de escolher o ambiente que mais atende o seu gosto (HECK, 2004; FATINEL, TEIXEIRA E GHIZZO, 2011).

O setor da restauração engloba não apenas os restaurantes, mas todos os estabelecimentos comerciais destinados a alimentar as pessoas (FREIXA; CHAVES, 2008).

A indústria do serviço de alimentação engloba todas as organizações e instituições responsáveis por alimentar as pessoas fora de casa. Segundo Allen & Albala (2007, p. 192): “Esta indústria engloba uma ampla variedade de restaurantes, cafeterias, e outros estabelecimentos comerciais que garantem a alimentação ao consumidor e onde este o desejar consumir”.

Com a globalização vieram as mudanças de forma generalizada e os consumidores passaram a ser mais exigentes. Lockwood e Medlik (2003, p. 225) destacam que:

[...] consumidores exigirão maiores garantias de qualidade, segurança e bem-estar. Buscarão experiências mais intangíveis que estão de acordo com o seu saldo bancário e capacidades físicas. Sua fidelidade será facilmente transferida, tornando-se mais difícil mantê-los. Suas exigências serão implacáveis, pois buscam maximizar os seus desejos e suas realidades econômicas.

O setor de restauração precisa estar atento às essas exigências. Drucker afirma e reconhece que o conhecimento é o grande diferencial das organizações desta sociedade voltada para a prestação de serviços (DRUCKER, 1993).

Maricato ressalta que: “até a década de 1980, a principal atração dos restaurantes, era a arquitetura e decoração do local, representando *status* e atraindo mais visitantes” (MARICATO, 2005, p.90).

Na década de 1990, o turismo apontou novos valores, juntamente com a abertura da economia e o surgimento das inovações, exigindo do setor, profissionais mais qualificados, nesse sentido, no final do século XX começa a desenhar uma segunda revolução na arte de comer bem fora de casa (MARICATO, 2005).

O ritmo acelerado de vida das pessoas nos grandes centros urbanos, as longas jornadas de trabalho, as distâncias entre o local de trabalho e a residência, o trânsito intenso das cidades obriga a refeição fora do lar. No século XXI, o fenômeno urbanização transformou o mercado de restauração, o Brasil se apresenta com uma diversificação de tipos de restaurantes e com um consumidor buscando além da comida, o prazer e a cultura. De acordo com Venturi (2010, p.20):

De fato, as razões que as levam a se alimentar fora de casa são desde o suprimento das simples necessidades biológicas até o atendimento de complexas variáveis sociais, como, por exemplo, comemorar alguma conquista pessoal ou profissional, começar ou fortalecer um relacionamento, esclarecer conflitos familiares e de amizade, e inúmeros outros motivos. Além disso, ainda há outros fatores que podem levar à busca desses estabelecimentos, tais como: ambiente; cardápio; chef; clima; curiosidade; horário de funcionamento; indicação; localização; porte; preço; público; qualidade; saúde e serviço.

Mediante a tanta transformação provocadas pelo novo estilo de vida da população urbana, o mercado de restauração teve que se adaptar e inovar não somente em termos de infraestrutura, mas principalmente no que tange os serviços prestados assim como na qualidade dos alimentos oferecidos aos seus clientes. Novas metodologias de trabalho foram adotadas para atender com mais eficiência e rapidez bem como a reciclagem profissional garantido a qualidade no atendimento e na prestação do serviço. Esse novo cenário impulsiona a restauração a desempenhar um papel transformador para a sociedade, a qual busca nesses locais não apenas o alimento, mas também o prazer, o sentir ao degustar e desfrutar de algo novo. Surgindo também um novo perfil de consumidores preocupados com a saúde procuram por alimentos mais saudáveis (FURTADO e VIEIRA, 2011).

As pessoas podem optar por um restaurante por diversos motivos entre eles se destacam os seguintes: preço, cardápio, curiosidade, ambientes, clima, estilo de serviço, *chef* de cozinha, *status* (FURTADO; VIEIRA, 2011). Os autores ainda destacam que: “alimentos, bebidas e serviços são à base da gastronomia e os profissionais atuantes nesses segmentos devem estar envolvidos nos processos, compreendendo e interpretando as expectativas de seus clientes, seja no preparo de pratos, *drinks* etc.” (FURTADO; VIEIRA, 2011, p. 46).

Nesse sentido a qualidade nos serviços de atendimento ao cliente passa a ser prioridade na empresa de restauração.

1.1.1 *Food Service*

O hábito de se alimentar fora do lar tem sido cada vez mais incorporado ao dia a dia das pessoas, uma tendência mundial, com evidências em diversos países.

De acordo com *The Global Food & Beverage Market 2017*, a Ásia-Pacífico tem o crescimento mais rápido de região em termos de gastos do consumidor em comer fora, com crescimento médio anual de 9,8% entre 2006-2016, enquanto a média um crescimento anual de 7,5% está previsto para o período 2017-2026 (*THE GLOBAL FOOD & BEVERAGE MARKET*, 2017).

Destaque para o Oriente Médio e África que foram à segunda região de crescimento mais rápido entre 2006-2016 da alimentação fora do lar, com crescimento médio anual de 7,4%. Esta região também possui o segundo lugar para o crescimento de previsão mais forte para 2017- 2026 de 7,3% ao ano (*THE GLOBAL FOOD & BEVERAGE MARKET*, 2017).

As Américas especificamente os Estados Unidos e Canadá juntamente com a Europa possuidores dos mercados varejistas mais maduros, apresentaram um crescimento mundial considerado histórico, da alimentação fora do lar, para a década de 2006-2016, foi menor em 6,1% e 4,2% respectivamente. Estima-se a média anual de crescimento para a próxima década de 2017-2026, para as Américas o esperado é crescer 5,5% ao longo do período e a Europa em 4,9%, porém essa estimativa de crescimento é inferior ao do Oriente Médio, África e Ásia-Pacífico (*THE GLOBAL FOOD & BEVERAGE MARKET*, 2017).

De acordo com os dados da *Oxford Economics* publicados em *The Global Food & Beverage Market 2017*, os Estados Unidos, China, Índia, Espanha e o Japão, em 2016, foram os cinco países que estiveram no topo dos mercados globais em termos de gasto do consumidor em comer fora, conforme demonstra o gráfico a seguir.

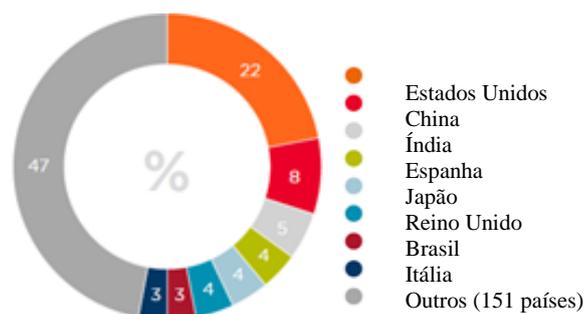


Gráfico 1. MUNDO. Gastos dos consumidores comendo fora em 2016.

Fonte: Adaptado de *Oxford Economics* (2017).

A seguir é possível observar pelo gráfico abaixo a posição das Américas, Europa, Ásia-Pacífico, Oriente Médio e África em relação ao crescimento anual médio do consumidor em comer fora do lar, segundo *The Global Food & Beverage Market 2017*, que aponta dados da Oxford Economics em relação ao crescimento do mercado na década de 2006 a 2010 e a projeção para a próxima década de 2017 a 2026.

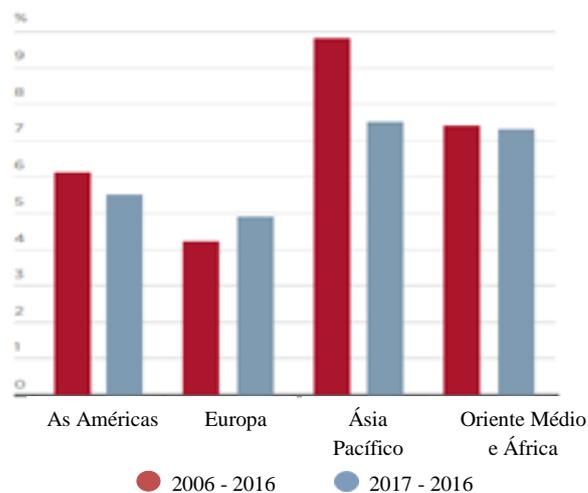
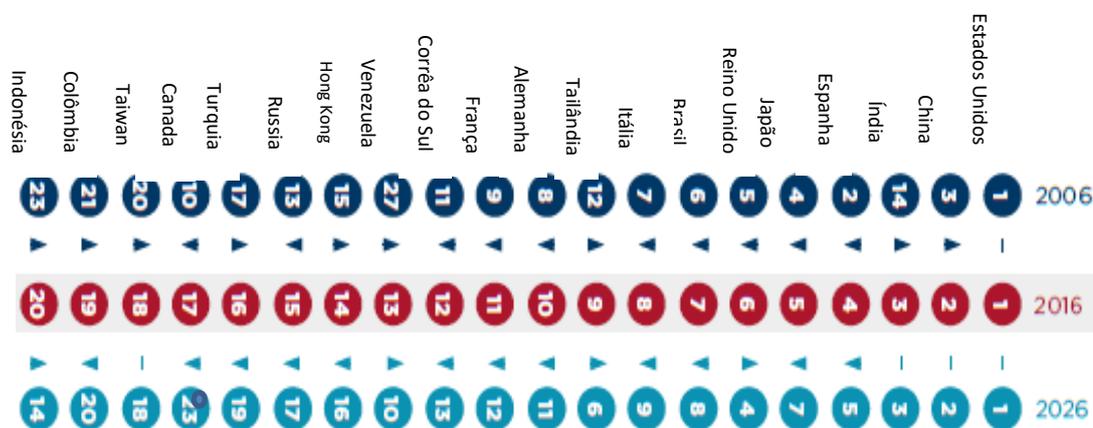


Gráfico 2. MUNDO. Crescimento médio anual dos gastos do consumidor em comer fora

Fonte: Adaptado de *Oxford Economics* (2017).

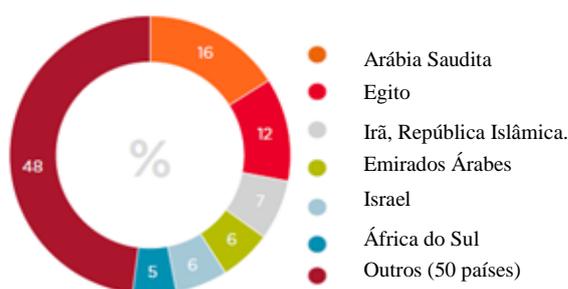
De acordo com *The Global Food & Beverage Market 2017*, utilizando os dados da Oxford Economics, pode-se observar os Estados Unidos mantendo sua posição como o maior mercado de A & B no mundo, da alimentação fora do lar, apesar do forte crescimento visto em alguns países da região da Ásia-Pacífico, tais como da China, Índia e Tailândia, o quadro abaixo demonstra a classificação dos maiores mercados de A&B (*THE GLOBAL FOOD & BEVERAGE MARKET*, 2017).

Quadro 1: MUNDO. Classificação dos maiores mercados em A&B, período 2006 a 2026*

Fonte: Adaptado de *Oxford Economics* (2017).

* projeções.

Com os dados da *Oxford Economics* publicados em *The Global Food & Beverage Market* (2017), A Arábia Saudita, Egito, República Islâmica de Irã, Emirados Árabes Unidos, Israel e África do Sul, em 2016 foram os principais mercados em termos de consumidores gastando em comer fora. A Arábia Saudita é o maior mercado de A& B do Oriente Médio e região da África, com gastos do consumidor no *Eating Out* atingindo US \$ 28,4 bilhões em 2016, como mostra o gráfico a seguir.

**Gráfico 3.** MUNDO. Principais mercados do Oriente Médio e África com gastos em comer fora

Fonte: Adaptado de *Oxford Economics* (2017).

Os gastos em comer fora, em 2016, somam o valor de US \$ 1,174 bilhão nas Américas, representando 36% dos gastos globais, segundo dados da *Oxford Economics* apresentados no *The Global Food & Beverage Market* (2017).

Com um crescimento anual médio nos últimos 10 anos de 2006 a 2016 de 6,1% e com uma estimativa de um crescimento anual médio de 5,5% para os próximos 10 anos de 2017 a 2026. Nesse mesmo ano de 2016, os Estados Unidos, o Brasil, a Venezuela, o Canadá e a Colômbia foram os cinco principais mercados em termos de gasto do consumidor em comer fora. Os Estados Unidos foram o maior mercado de A& B na Américas e globais, com gastos de consumo no *Eating Out* atingindo US \$ 729 bilhões em 2016, como mostra o gráfico a seguir.

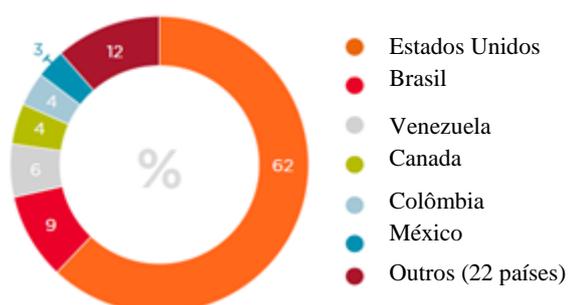


Gráfico 4. MUNDO. Principais mercados nas Américas com gastos em comer fora

Fonte: Adaptado de *Oxford Economics* (2017).

Outra região que também apresentou um resultado notório foi a Asia-Pacífico, apresentando um crescimento anual médio, com gasto em comer fora, nos últimos dez anos de 2006 a 2016 de US \$ 1.052 bilhões, representando 32% dos gastos globais dos consumidores em comer fora. Nos últimos dez anos 2006 a 2016 teve um crescimento anual médio de 9,8% e estima-se para os próximos dez anos de 2017 a 2026 um crescimento de 7,5%, de acordo com os dados da *Oxford Economics (THE GLOBAL FOOD & BEVERAGE MARKET, 2017)*.

O gráfico 5, a seguir, mostra os cinco principais mercados formados pela China, Índia, Japão, Tailândia e a Coreia do Sul, em termos de consumidores gastando em comer fora em 2016.

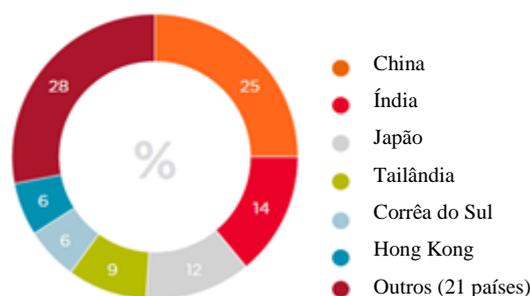


Gráfico 5. MUNDO. Principais mercados na Ásia-Pacífico com gastos em comer fora

Fonte: Adaptado de *Oxford Economics* (2017).

A Europa de acordo com os dados da Oxford Economics apresentados no *The Global Food & Beverage Market 2017*, em 2016 teve um gasto de US \$ 881 bilhões, os quais representam 27% dos gastos globais dos consumidores em comer fora. O crescimento anual médio dessa prática na última década de 2006 a 2016 foi de 4,2% e a estimativa para a próxima década de 2017 a 2016 e um crescimento de 4,9%. Os países europeus Espanha, Reino Unido, Itália, Alemanha e França formaram os cinco primeiros maiores mercados em 2016 em termos de gastos do consumidor em comer fora, como mostra o gráfico a seguir (*THE GLOBAL FOOD & BEVERAGE MARKET*, 2017).

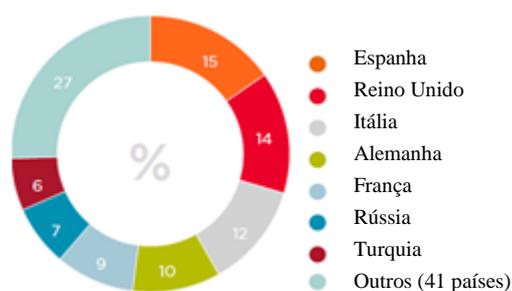


Gráfico 6. MUNDO. Principais mercados na Europa com gastos em comer fora.

Fonte: Adaptado de Oxford Economics (2017).

A Espanha é o maior mercado A & B da Europa, com gasto do consumidor em comer fora alcançando US \$ 133bilhão em 2016. Sendo que 50% das vendas de A & B é da categoria de restaurante de serviço completo, e 33% das vendas foi representada pela categoria *Quick Service Restaurant & Fast Food* (*THE GLOBAL FOOD & BEVERAGE MARKET*, 2017).

1.1.2 Panorama econômico do setor de A&B no Brasil: alguns números

O setor de A&B no Brasil, segundo o Relatório Anual de 2016 da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação-ABIA, teve um faturamento que superou R\$ 613 bilhões, sinalizando um crescimento de 9,3% em relação ao ano anterior. O subsegmento de Bebidas foi responsável por 19,2% (aumento real de 7,2%) e o de Alimentos correspondeu a 81% (aumento real de 9,8%). Hoje, somente este setor, representa 19,7% das exportações totais de nosso país (ABIA, 2016).

Em 26 de junho de 2017 o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE iniciou a Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF 2017/2018. Trata-se da mais abrangente investigação sobre os padrões de renda e consumo das famílias brasileiras. Em diferentes formatos, a POF vem sendo realizada desde os anos de 1970 e tem detectado as principais alterações nos hábitos de consumo dos brasileiros, como a importância cada vez maior das refeições tomadas fora do domicílio. Em 2002/03, a POF investigou, pela primeira vez, esse item, o qual chegou a representar participação de 24,1% no orçamento total das famílias. Na pesquisa realizada em 2008/2009, esse mesmo item subiu para 31,1% (IBGE, 2017).

Como mencionado na introdução fatores como a crescente urbanização, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, as diferenças socioeconômicas e culturais, as mudanças na composição familiar, entre outros, explicam o crescimento do consumo das refeições fora do lar. A alimentação fora do lar se tornou uma importante fonte na geração de renda de muitos países (VOON, 2012).

Nesse sentido o mercado vem apresentando um número crescente de novos operadores que oferecem serviços e produtos alimentares diferenciados. Os clientes estão cada vez mais exigentes e suas necessidades são diversificadas Assim a alimentação fora do lar tem sido um fator determinante no desenvolvimento de indústrias relacionadas aos hotéis, restaurantes, bares e outras instituições no setor de alimentos (VOON, 2011).

No 29º Congresso ABRASEL, no Centro Universitário IESB, que ocorreu em agosto de 2017, foi apresentado pelo empresário Alexandre Guerra, conselheiro e sócio do grupo Giraffas, em sua palestra 'Hábitos de Consumo' - um Retrato da Crest Brasil (*Consumer Reports on Eating Share Trends*) e a trajetória da rede de *fast food* Giraffas, no último levantamento realizado pelo Crest, instituto de pesquisa norte-americano, do setor de alimentação fora do lar, apontou que no Brasil, o comer fora de casa movimentou R\$ 184 bilhões em 2016, com tíquete médio de R\$ 13,40 e visitas de 14 bilhões de pessoas. O Brasil tem apenas 27% de compradores para o setor, sendo que as classes C e D não possuem renda

suficiente. Comparado com outros países como China e os Estados Unidos, o consumo em alimentação fora de casa é bem maior, o percentual chega a 81%, ou seja, mediante esses dados há espaço para crescer bastante no mercado nacional, acrescenta Alexandre Guerra.

A revista EXAME destaca em seu artigo que no Brasil, segundo dados do IBGE, o brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda com alimentação fora do lar. A Associação de Bares e Restaurantes - ABRASEL estima que o setor represente, hoje, 2,7% do PIB brasileiro. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação - ABIA destaca que o setor tem crescido a uma média anual de 14,2% (EXAME, 2017).

1.1.3 Panorama geral do setor de A&B em São Paulo

De acordo com a pesquisa da Investe São Paulo - Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade, o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE e a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEAD, apontam que em 2015 o Estado de São Paulo representou 32,12% do Produto Interno Bruto – PIB e a riqueza produzida pelo Estado somou mais de R\$ 1,89 trilhão, o equivalente a R\$ 42,7 mil per capita (INVESTE SÃO PAULO, 2018).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em 2017, a indústria da alimentação respondeu por 41% do Produto Interno Bruto (PIB) do segmento de serviços do Estado de São Paulo (apud INFOOD, 2018). De acordo com Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade, o município de São Paulo está entre os principais produtores de alimentos industriais do mundo, sendo responsável por 35,5% da produção industrial total de alimentos no Brasil. Ainda, de acordo com o jornal Valor Econômico, a cidade de São Paulo é considerada a principal economia do país (VALOR ECONÔMICO, 2017).

Em pesquisa realizada pelo INFOOD, portal especializado no segmento de *food service* no Brasil, a região da Grande São Paulo possui 55 mil estabelecimentos no setor de A&B, entre os quais se destacam 15 mil são restaurantes de 52 especialidade e 20 mil são bares, que juntos faturam cerca de R\$ 5 bilhões ao ano (INFOOD, 2018). O Quadro 2, apresentado a seguir, contém uma estimativa da quantidade ofertada das diferentes categorias de estabelecimentos de restauração no município de São Paulo, segundo diferentes fontes, no período de 2013 a 2015.

Quadro2: Distribuição do setor de alimentos e bebidas na cidade de São Paulo, 2013-2015.

Estabelecimentos	Quantidade	Fonte
Restaurantes	15 mil	Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo, SPTuris, 2014.
Churrascarias	500	São Paulo Outlook – anuário 2013.
Restaurantes japoneses	250	São Paulo Outlook – anuário 2013.
Bares	20 mil	Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo, SPTuris, 2014.
Padarias	12.620	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – Abip, 2015.
Pizzarias	11.000	Associação Pizzarias Unidas do Estado de São Paulo, 2015.
Restaurantes vegetarianos	60	ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, 2013.
Opções de delivery	2.000	São Paulo Outlook – anuário 2013.

Fonte: Elaboração da autora, a partir de dados do mercado.

Observa-se que o município de São Paulo detém uma grande e numericamente expressiva variedade de pontos gastronômicos, com a oferta de milhares de opções de restaurantes e bares de diferentes categorias, sendo esses locais não apenas estabelecimentos para comer, mas também locais de convívio social ou adequados à realização de encontros de negócios. De acordo com a seção paulista da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL/SP, o setor de bares e restaurantes empregava, em 2017 – último dado disponível – 1,8 milhão de pessoas no Estado de São Paulo, sendo que apenas a cidade de São Paulo empregava, na mesma data, quase 800 mil pessoas (ABRASEL/SP, 2017).

CAPÍTULO 2 – AS HORTAS PRÓPRIAS NO CENÁRIO PAULISTANO CONTEMPORÂNEO DE GASTRONOMIA

O objetivo principal da presente pesquisa é o de identificar, qualificar e analisar criticamente o recente fenômeno da implantação de hortas próprias para o cultivo e produção de alimentos naturais por parte dos restaurantes paulistanos, enquanto estratégias inovadoras e competitivas em gestão de A&B, visando à obtenção de resultados favoráveis junto às suas respectivas clientela, em relação aos seguintes aspectos: i) sensorialidade e prazer; ii) saudabilidade e bem-estar; iii) conveniência e praticidade; iv) confiabilidade e qualidade e v) ética e sustentabilidade (MADI; COSTA; REGO, 2010).

O seu processo de construção se deu a partir de consultas bibliográficas e da análise das principais tendências que ocorrem contemporaneamente no mercado de A&B, que será apresentado e discutido ao longo deste capítulo.

Para o mercado de restauração, a gastronomia está diretamente ligada ao atendimento de qualidade e superação das expectativas dos clientes, observa-se que alguns restaurantes paulistanos, preocupados com a qualidade de seus serviços, têm buscado diversificar seus cardápios utilizando cada vez mais produtos naturais, apresentando assim em sua gastronomia a qualidade pelas escolhas dos produtos. Para isso, renomados *chefs* de cozinha têm adotado a prática de cultivar horta própria para dispor de ingredientes naturais e de ingredientes diferentes não encontrados com facilidade no mercado. Destaca-se que, em parte dos casos investigados, a produção própria era de natureza orgânica, assim como também os produtos adquiridos pelos restaurantes em adição ou complementação à produção de suas próprias hortas, atestando preocupação crescente no atendimento dos clientes que buscam, cada vez mais, uma alimentação saudável e íntegra, conduzida segundo padrões amigáveis ao meio ambiente (VOON, 2011, 2012).

Com a prática de cultivo de horta própria, os *chefs* conseguem entregar mais qualidade, sabores diferenciados, pratos com ingredientes não convencionais, proporcionando uma nova experiência alimentar aos seus clientes. Os clientes podem visitar e conhecer os alimentos, as verduras, os legumes e os temperos cultivados na horta do restaurante. Vale ressaltar que os espaços onde são cultivadas as hortas tomam várias denominações como: espaços verdes, espaços de alimentação, espaços de economia e espaços de recreio e lazer (PINTO, 2007).

Outro elemento a ser considerado é a preocupação com a sustentabilidade ambiental que na gastronomia envolve várias questões entre elas: a agricultura, os fornecedores e os transportes, a economia de recursos naturais e a utilização de tecnologias limpas, os

procedimentos corretos para manipulação, o posicionamento e a produção dos alimentos, além da correta gestão dos resíduos produzidos.

2.1. As novas tendências do mercado de alimentação

Mediante as transformações provocadas pelo desenvolvimento, o agronegócio sendo um pilar para o fornecimento e industrialização de vários alimentos, encontra o desafio de estar atento e em busca constante por novas demandas e tendências dos consumidores no Brasil e no mundo (MADI; COSTA; REGO, 2010). Segundo o SEBRAE (2014) a inovação passa a ser uma ação inextinguível dos gestores nas atividades relacionadas ao setor de alimentação, sendo elas fora do lar em restaurantes, lanchonetes, churrascarias, bares entre outros ou de comercialização de produtos como: empórios, mercados e butiques. De acordo Zuurbier (2000, p.39): “os produtos devem ser desenvolvidos para atender consumidores cada vez mais exigentes, e devem ser capazes de satisfazer diferentes gostos e necessidades”.

Novos desafios consistem em identificar os reflexos em termos de hábitos do consumidor resultante das mudanças pelas quais a sociedade está passando. Para Prahalad e Krishnan (2008, p.69):

A competitividade favorece os concorrentes que identificam novas tendências e as exploram com agilidade e diligência. Portanto, os gestores devem desenvolver ideias sobre as novas oportunidades, amplificando os primeiros sinais de mudança, quase sempre ainda muito débeis, que são captados por meio da interpretação e compreensão de ampla variedade de informações.

Assim, a busca por novas experiências tem moldado o consumidor atual e, nesse sentido, Zylbersztajn (2000, p.16). afirma que:

O consumidor moderno vem apresentando algumas mudanças que são fruto da globalização dos hábitos e padrões, preocupação com a qualidade e aspectos de saúde, valorização do seu tempo, o que tem implicações na valorização dos atributos que caracterizam um certo produto e que determina a decisão final do consumidor.

A publicação “Brasil *Food Trends* 2020” selecionou nove relatórios estratégicos produzidos por institutos de referência, os quais identificaram as recentes exigências e tendências dos consumidores mundiais de alimentos. O levantamento é do Instituto de Tecnologia de Alimentos - ITAL e da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP. As cinco tendências observadas são resultado das influências geradas pelas mudanças

que ocorrem nos fatores determinantes da demanda quantitativa e qualitativa por alimentos (MADI; COSTA; REGO, 2010).

O SEBRAE apresenta a primeira tendência: a sensorialidade e prazer consolidada por alimentos *premium*, étnicos e *gourmet*; a segunda tendência: compreende a saudabilidade e bem-estar é composta por produtos *light/diet*, energéticos e fortificados; a terceira tendência: destaca a conveniência e praticidade integrada por pratos prontos, congelados e produtos para micro-ondas; a quarta tendência: confiabilidade e qualidade é constituída pela garantia de origem e pelos selos de qualidade; e a quinta tendência: formada pela ética e sustentabilidade com embalagens recicláveis e selos ambientais (SEBRAE,2014). Na tabela apresentada a seguir é possível identificar os resultados obtidos na análise dos relatórios.

Tabela 1. Resultado da análise comparativa dos estudos sobre tendências.

Tendências comuns identificadas					
Estudos e pesquisas analisados	Sensorialidade e Prazer	Saudabilidade e bem-estar	Conveniência e praticidade	Confiabilidade e qualidade	Sustentabilidade e ética
Strategic research Agenda 2007-2020 (ETP, 2007)	•	•	•	•	•
Canadian Food Trends to 2020 – A long range Consumer Outlook (Canadá, 2005)	•	•	•		
Food 2020: The Consumer as CEO (FOOD 2020, 2009)	•	•			
Issues, Trends and Challenges Facing the Food and Drink Industry .- forecasts to 2013 (JUS FOOD, 2008)			•	•	•
Global market review of new Product Development Strategies ⁰ in The Food and Drink Industry .- forecasts to 2013 (JUS FOOD, 2008)	•	•	•		
World Innovation Panorama – 2009 (XTC World Innovation, 2009)	•	•	•	•	•
Analyse wichtiger Zukunftsthemen Der lebensmittelindustrie und Forschung (EISNER, 2008)	•	•	•	•	•
Trends and Drivers of Change in the Food and Beverage Industry in Europe: mapping Report (EUROFOUND, 2006)			•	•	•
Tendências da Alimentação Contemporânea (Barbosa, 2009)	•	•			•

Fonte: Adaptado de MADI; COSTA; REGO (2010).

2.1.1 Sensorialidade e prazer

Segundo a publicação “Brasil *Food Trends* 2020”, fatores como: o aumento do nível de educação, a informação e a renda da população influenciam as tendências de sensorialidade e prazer. As artes culinárias e as experiências gastronômicas estão sendo valorizadas por consumidores de toda parte do mundo, participando assim nas mudanças no setor de alimentos

como também no desenvolvimento de produtos industrializados (MADI; COSTA; REGO, 2010). Segundo ainda, na publicação “Brasil *Food Trends 2020*”:

Essa tendência dissemina as receitas regionais e os produtos étnicos, cria o interesse pela harmonização de alimentos e bebidas, novas texturas e sabores. Por outro lado, valoriza a socialização em torno da alimentação, tornando os produtos alimentícios um importante elo entre as pessoas, dentro e fora dos lares. Ganham evidência os circuitos e os polos gastronômicos nas cidades, como importante forma de lazer e entretenimento para moradores e turistas (MADI; COSTA; REGO, 2010, p. 43).

Dentro do segmento de Alimentos & Bebidas, produtos *gourmet* e *premium*, geralmente são designados a classe A e os alimentos sofisticados, com preços acessíveis estão sendo designados para consumidores emergentes. Esse mercado vem apresentando um crescimento significativo oferecendo oportunidade de negócio para a indústria de alimentos. Para Toledo (2011) a Sensorialidade e o prazer, estão ligados ao *boom* do mercado *gourmet* e dos renomados *chefs*.

Nesse contexto, surgem os *foodies*, consumidores obcecados por novos produtos e novas experiências na alimentação, eles procuram alimentos saborosos e saudáveis, pois cuidam da saúde e da forma física (MADI; COSTA; REGO, 2010).

No quadro a seguir é possível observar os exemplos de produtos relacionados à tendência de sensorialidade e prazer.

Quadro 3: Produtos relacionados à tendência de sensorialidade e prazer.

Benefícios relacionados à tendência de Sensorialidade e prazer	Exemplos de propostas de valor para os consumidores
Consumo de alimentos com maior valor agregado, alimentos com símbolos de status, alimentos que compõem o estilo de vida sofisticado.	Produtos <i>gourmet</i> e especialidades para mercados populares; Versões <i>premium</i> de produtos existentes (elevação/aperfeiçoamento do padrão de qualidade, <i>premiumisation</i>); Produtos <i>super-premium</i> .
Consumo hedonista, busca de indulgência, experimentação de novos sabores e texturas, escape do cotidiano, exotismo.	Produtos de “indulgência sem culpa” (incorporação de novos atributos para diminuir rejeição de produtos com alto teor calórico, gordurosos etc. ou redução de porção ou tamanho de embalagem); Produtos com sabores e texturas diferentes, produtos interativos e produtos exóticos que permitem novos estímulos sensoriais e o escape da rotina diária.
Valorização da culinária e da gastronomia por aficionados, como entretenimento e lazer ou socialização em torno da alimentação. Experimentação da culinária de regiões específicas, contando com outras culturas. Recuperação de culinárias regionais e da tradicional cozinha caseira.	Reprodução de receitas originadas em restaurantes; Referência a receita <i>gourmet</i> servidas em restaurantes; Produtos desenvolvidos com a participação de <i>chefs</i> de cozinha; Produtos com assinatura de <i>chefs</i> famosos; Produtos étnicos; Produtos com sabores característicos de outros países; Produtos baseados em receitas tradicionais; Produtos em porções para consumo em família; Produtos com proposta de recriar no lar experiência de ter refeições em restaurantes; Produtos coadjuvantes de momentos de lazer e entretenimento, Produtos para ocasiões festivas; Produtos para presentear.

Fonte: Adaptado de MADI; COSTA; REGO (2010).

2.1.2 Saudabilidade e bem-estar

A busca por um estilo de vida mais saudável está fundamentada no envelhecimento das populações, com as descobertas científicas que vinculam determinadas dietas às doenças, bem como com a renda e a vida nas grandes cidades. A partir desse comportamento engendram as tendências a saudabilidade e bem-estar e faz surgir diversos segmentos de consumo de alimentos funcionais, produtos para dietas e controle do peso. Para Toledo (2010) saudabilidade é a valorização daquilo que promove saúde e bem-estar.

Cresce uma nova geração de produtos naturais que estão se sobrepondo ao segmento de produtos orgânicos. Nascem novos nichos de mercado *diet/light* aliando uma nova categoria

de produtos com ingredientes específicos para queimar calorias e saciar o apetite (MADI; COSTA; REGO, 2010).

No quadro a seguir são apresentados os exemplos de produtos relacionados à tendência de Saudabilidade e bem-estar.

Quadro 4: Produtos relacionados à tendência de saudabilidade e bem-estar.

Benefícios relacionados à tendência de saudabilidade e bem-estar	Exemplos de propostas de valor para os consumidores
Alimentação saudável e mais nutritiva	Produtos naturais, frescos, <i>clean</i> , mais simples; Produtos “menos” (isenção ou redução de sal, açúcar e gorduras); Produtos minimamente processados; Produtos <i>fresh-cut</i> (frutas, hortaliças e verduras, cortadas e embaladas); Produtos veganos. Alimentos mais nutritivos; produtos fortificados; Produtos com adição de frutas e grãos; Suplementos alimentares; Grãos integrais; “Superfrutas” (romã, noni, goji, açai, etc.).
Alimentação controlada (dietas para redução e controle do peso; Dietas adequadas para diabéticos, idosos, grávidas, alérgicos, celíacos etc.).	Produtos <i>diet</i> ; Produtos <i>ligh</i> ; Produtos para dietas de redução e controle do peso, Produtos para dietas específicas; Produtos com isenção ou redução de sal, açúcar e gorduras.
Alimentação funcional para a saúde (benefícios para a saúde cardiovascular, gastrointestinal, dos olhos, do cérebro, combate à obesidade, redução de colesterol, fortalecimento do sistema imunológico, prevenção de câncer, prevenção de artrite, diminuição de hipertensão etc.).	Produtos e alimentos funcionais: Probióticos, prebióticos e simbióticos; com antioxidantes; Produtos com selo de qualidade de sociedades médicas; Produtos <i>diet/ ligh</i> .
Alimentação funcional para o bem-estar (melhora do desempenho físico e mental, redução de estresse, melhora do estado de ânimo, diminuição da fadiga, aumento da vitalidade melhora da aparência física, da beleza e do equilíbrio interior).	Produtos energéticos; Relaxantes; Produtos <i>mood</i> ; Produtos com propriedades cosméticas; Produtos com propriedades de retardar o envelhecimento.

Fonte: Adaptado de MADI; COSTA; REGO (2010).

2.1.3 Conveniência e praticidade

Todas as mudanças relacionadas com o ritmo de vida nas grandes metrópoles e com a estrutura tradicional das famílias são determinantes na procura por produtos práticos que minimizam cada vez mais o tempo e esforço no preparo, esses elementos motivam as tendências de conveniência e praticidade. O mercado de alimentos e bebidas cresce na demanda por alimentos prontos e semiprontos de fácil preparo, que apresentam embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte, com notoriedade para produtos com preparo em forno micro-ondas, podendo destacar os serviços e produtos de *delivery* (MADI; COSTA; REGO, 2010). O mercado de alimentos e bebidas ainda destaque nessa tendência os produtos para alimentação fora de casa, de acordo com a publicação “*Brasil Food Trends 2020*”:

Para a alimentação fora do lar, cresce o consumo de produtos em pequenas porções (*snacking, finger food*), produtos embalados para consumo individual (monodoses), produtos adequados para comer em trânsito ou em diferentes lugares e situações. Entretanto, essas tendências convergem com as necessidades de saudabilidade e bem-estar, resultando no aumento da demanda de alimentos convenientes, tais como bebidas à base de frutas, *snacks* de vegetais, iogurtes etc. ((MADI; COSTA; REGO, 2010, p. 43).

Esses produtos são oferecidos em diversos estabelecimentos como: padarias, bares, lanchonetes; supermercados e lojas de conveniências encontradas em grandes números nos grandes centros urbanos, esses locais oferecem uma farta variedade de produtos. Com o quadro abaixo pode-se ter uma visão dos exemplos de produtos relacionados à tendência de conveniência e praticidade.

Quadro 5: Produtos relacionados à tendência de conveniência e praticidade.

Benefícios relacionados à tendência de conveniência e praticidade	Exemplos de propostas de valor para os consumidores
Facilidade e praticidade para o preparo de refeições no lar. Economia de tempo, eliminação de tarefas cansativas.	Pratos prontos e semiprontos; Alimentos de fácil preparo; Embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte, Produtos para forno e micro-ondas; <i>Kits</i> para preparo de refeições; Produtos que eliminam a necessidade de utensílios para o preparo.
<i>Snacking</i> ; Satisfação de vontade de saciar a fome fora do horário das refeições; Regular o apetite; Substituir refeições; Preparar lanches; Preparar merenda escolar; Levar alimento para comer em outros lugares.	<i>Snacks</i> ; Prdutos em pequenas porções (<i>snacking, fingerfood</i>); Produtos embalados para consumo individual (monodoses); Produtos para comer em trânsito; Produtos adequados para consumo em diferentes lugares e situações; Produtos <i>on-the-go</i> ; Produtos que eliminam necessidades de utensílios para consumo; Produtos para comer em trânsito ou enquanto trabalha.

Fonte: Adaptado de MADI; COSTA; REGO (2010).

2.1.4 Confiabilidade e qualidade

A demanda por produtos seguros e de qualidade reconhecida tem sido cada vez mais crescente, os consumidores mais informados e conscientes, valorizam a origem e os selos de qualidade legitimando as boas práticas de fabricação e do controle de risco (MADI; COSTA; REGO, 2010).

A rastreabilidade e segurança, a rotulagem informativa e outras formas de comunicação utilizadas pelas empresas para demonstrar os atributos intrínsecos dos seus produtos, segundo a publicação “Brasil *Food Trends 2020*”: “são as características que vem sendo valorizadas pelo consumidor, essas práticas contribuem para construir a credibilidade das marcas dos produtos e ganhar a confiança e a preferência dos consumidores” (MADI; COSTA; REGO, 2010, p. 46).

A seguir o quadro abaixo apresenta os exemplos de produtos relacionados à tendência de confiabilidade e qualidade.

Quadro 6: Produtos relacionados à tendência de confiabilidade e qualidade.

Benefícios relacionados à tendência de confiabilidade e qualidade	Exemplos de propostas de valor para os consumidores
<p>Garantia de que os produtos foram elaborados com ingredientes isentos de substâncias não orgânicas e de melhor qualidade (características naturais, frescor). Qualidade percebida pela forma de processamento (tecnologia moderna, manutenção de padrão).</p>	<p>Produtos naturais; Orgânicos; Produtos com rastreabilidade e identificação da origem; Tecnologia de ponta.</p>
<p>Garantia de qualidade e segurança dos alimentos (processos seguros de distribuição, produção e armazenagem segura, redução de riscos). Produtos adequados e seguros para necessidades específicas (diabéticos, vegetarianos, celíacos etc.). Alimentos em bom estado de preservação.</p>	<p>Processos e gerenciamento de riscos; Sistemas de certificação de qualidade e segurança (HACCP, ISSO 22000, etc.) e selos na rotulagem; Embalagens ativas e inteligentes; Credibilidade de marca; Rotulagem informativa e outros canais de comunicação com os consumidores.</p>

Fonte: Adaptado de MADI; COSTA; REGO (2010).

2.1.5 Ética e sustentabilidade

Os consumidores estão cada vez mais preocupados com o meio ambiente querendo contribuir com causas sociais ou ainda comprar produtos alimentícios de pequenas comunidades agrícolas (MADI; COSTA; REGO, 2010). No que tange a sustentabilidade ambiental, Madi; Costa; Rego expõe que:

Vários aspectos estão sendo valorizados nos produtos pelos consumidores de diversos países, tais como uma menor “pegada” de carbono (*carbon footprint*), baixo impacto ambiental, não estar associado a maus-tratos aos animais, ter rotulagem ambiental, ter embalagens recicláveis e recicladas etc. (MADI; COSTA; REGO, 2010, p. 46).

Para o aspecto social, Madi, Costa e Rego (2010, p. 46) enfatizam que: “tem aumentado o interesse por produtos vinculados a causas sociais, com certificados de origem de sistema

fairtrade, além da simpatia pelas empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade social”.

A seguir o quadro abaixo traz exemplos de produtos relacionados à tendência de ética e sustentabilidade.

Quadro 7: Produtos relacionados à tendência de ética e sustentabilidade.

Benefícios relacionados à tendência de ética e sustentabilidade	Exemplos de propostas de valor para os consumidores
Exercício da cidadania; Contribuição para causas sociais; Consumo solidário; Respeito a valores éticos.	Produtos de sistema de <i>fairtrade</i> ; Produtos vinculados a causas sociais, organizações filantrópicas; Produtos de empresas sustentáveis; Empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade empresarial social sócio-ambiental; Sistemas de certificação de ética empresarial; Produtos que não sejam associados a maus-tratos aos animais; Produtos que não ameacem preservação de espécies; Rotulagem social.
Contribuição para a preservação do meio ambiente	Produtos com redução de “pegadas” de carbono (<i>carbon footprint</i>); Produtos de baixo impacto ambiental; Embalagens recicláveis e recicladas; Certificações e selos ambientais; Produtos vinculados a causas ambientais; Produtos e embalagens racionalizados; Processos produtivos sustentáveis, Processos eficientes; Revalorização de materiais; Processos com utilização de fontes renováveis; Gerenciamento de resíduos e emissões; Produtos de empresas sustentáveis; Empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade social sócio-ambiental.

Fonte: Adaptado de MADI; COSTA; REGO (2010).

Observando essas novas tendências, conhecer e se adequar ao novo, tem proporcionado um encontro frequente entre mercados e consumidores. O mercado de restauração em São Paulo e renomados *chefs* de cozinha vêm buscando atender essas tendências com uma proposta de cultivo e utilização de produtos em horta própria em seus estabelecimentos. Oferecendo assim alimentos naturais, livres de agrotóxicos, pois os resíduos produzidos pela cozinha passam por uma compostagem e são transformados em adubos orgânicos que é à base para o cultivo da horta própria. Essa ação é um modelo de prática da sustentabilidade de um

restaurante, a qual apresenta um resultado de qualidade para os produtos produzidos na horta e que serão utilizados na elaboração dos pratos oferecidos pelo restaurante. Com essa nova experiência o mercado de restauração vem procurando se diferenciar e conquistar assim a confiança e credibilidade dos clientes.

A cidade de São Paulo é considerada polo gastronômico do país e palco de inovações na área de alimentos e bebidas, essa prática de cultivo e utilização dos produtos produzidos em horta própria tem se mostrado como uma nova experiência para os *chefs* de cozinhas e os *restaurateurs*.

2.2 Novas experiências alimentares e desafios para a cadeia de suprimento de A&B.

O termo *Supply Chain Management – SCM* designa a gestão da cadeia de suprimentos e foi definido pelo *Council Of Supply Chain Management Professionals – CSCMP* como sendo: “a integração de processo-chave a partir do usuário final até os fornecedores primários com o objetivo de prover produtos, serviços e informações que adicionem valor para os clientes e acionistas da empresa” (CSCMP, 2009). De acordo com Bertaglia (2009, p.5):

A cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem.

As constantes mudanças tecnológicas permitem às organizações maiores níveis de acesso a informações e poder de participarem de perto de todo o fluxo da cadeia de suprimentos de forma colaborativa e integrada. Na atualidade, Ballou considera que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um termo que compreende a essência da logística integrada e inclusive a ultrapassa, pois ela destaca: “as interações logísticas que ocorrem entre as funções de marketing, logística e da produção no âmbito de uma organização” (BALLOU, 2006, p.27).

Novaes acrescenta que *Supply Chain Management*: “é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente” (NOVAES, 2007, p.40).

Ao referenciar a *Supply Chain Management* no setor de A&B, as atividades pertinentes vão além do gerenciamento de estoque, transporte, instalações e informações. Acrescida do

gerenciamento da manutenção da qualidade em decorrência do manuseio e exigências dos produtos, fatores como embalagem, transporte, manuseio e armazenagem tornaram vitais para a logística de produtos alimentares (SILVA; MARTINS, 2010; BALLOU, 2006; BRUM; JANK, 2001).

A área de Logística é considerada de suma importância para a estratégia competitiva das empresas. O Conselho de Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos - CSCMP definiu logística como sendo:

A parte dos processos da cadeia de suprimentos (SC) que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, 2012).

Entende-se a logística como a junção, ou seja, a integração das atividades de uma empresa, complementando o entendimento a respeito de Logística, Ballou esclarece que:

A logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até ao ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 2006, p. 27).

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA coloca regras para o transporte de alimentos e utiliza o termo Boas Práticas de Transporte, por ser de grande importância a higiene na distribuição dos alimentos. Sendo a indústria de alimentos um importante segmento da atividade econômica do país, possuidora de grandes variedades de linhas e segmentos de produtos os quais a caracterizam e são fundamentais para o desenvolvimento de suas estratégias e inovação possibilitando assim a geração de vantagens competitivas procedentes das economias de custo, de escala, de escopo e das sinergias das redes de distribuição ou comercialização (MARTINELLI JÚNIOR, 1998).

Duas variáveis devem ser consideradas no gerenciamento da cadeia de distribuição no segmento de alimentos e bebidas, os custos e a demanda. Os preços no segmento alimentos e bebidas devido à ausência da flexibilidade motivam cada vez mais os gestores da cadeia de suprimentos a reduzir custos e a variação entre a demanda prevista e a real podem acarretar problemas na distribuição do produto (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004).

No que tange o mercado de restauração, para atender essa nova demanda dos consumidores, empresários do setor e *chefs* de cozinha têm procurado gerir não somente o negócio, mas também a procedência dos alimentos e garantir a qualidade dos produtos utilizados em seus estabelecimentos. Para Prahalad e Krishnan (2008, p.69), “a percepção de novas tendências exige a compreensão das expectativas e dos comportamentos dos consumidores, das mudanças tecnológicas, assim como da natureza da cadeia de suprimentos e das oportunidades para sua melhoria”.

A transformação da sociedade já referenciada nesta pesquisa é um fato global, as mudanças provocadas por essa transformação social refletem diretamente nas empresas, as quais para permanecerem competitivas têm se movimentado através de investimentos em desenvolvimento e inovação para atender as necessidades dos consumidores que estão cada vez mais informados e exigentes. Preocupados com a qualidade de vida e da sustentabilidade ambiental, fatores que passaram a ser discutidos em todos os setores e mercados, vem transformando a maneira de pensar e agir dos consumidores finais.

Para atender essas mudanças a parceria com fornecedores se tornou necessária para permanecer nesse mercado onde a competitividade é tão acirrada. De acordo com Conceição e Quintão, (2004); Pigato e Alcântara, (2007) e Christopher, (2009), a competitividade não se dá mais somente entre as empresas do mesmo segmento e sim de cadeia para cadeia dentro do segmento, tornando cada vez mais importante a gestão da cadeia de suprimento. Desse modo a gestão da cadeia de suprimentos representa a integração necessária dos processos de negócios e que é capaz de prover produtos, serviços e informação que agreguem valor para os clientes (LAMBERT, COOPER; PAGH, 1998). Para suprir às necessidades dos restaurantes paulistanos a cidade de São Paulo conta com o terminal da Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP).

Localizada na Vila Leopoldina – zona Oeste – da cidade de São Paulo a Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo – CEAGESP, a qual é o terceiro maior mercado atacadista do mundo e o primeiro da América Latina. Além disso, abastece grande parte do país no que diz respeito a flores, frutas, plantas, peixes, verduras e legumes, movimentando 250 mil toneladas destes produtos por mês. De acordo com Campos:

O ETSP-CEAGESP destaca-se pela comercialização de produtos hortícolas frescos que apresentam a melhor qualidade no momento da colheita, a partir da qual não passam por nenhum processo de transformação até o consumo. Sendo assim, todos os esforços para a distribuição dos produtos hortícola visam mantê-los na qualidade encontrada no momento da colheita (CAMPOS, 2006, p.3).

Os licenciados do Entrepasto Terminal São Paulo (ETSP) comercializam uma grande variedade de produtos provenientes de 1.500 municípios de 22 estados brasileiros e de 19 países. Circulam diariamente cerca de 50 mil pessoas e 12 mil veículos e entre os principais compradores podem-se destacar: os feirantes, supermercados, peixarias, restaurantes, sacolões e consumidores finais.

Além da atividade atacadista, a CEAGESP, desde 1979, abriu o espaço para o comércio varejista de hortifrutigranjeiros, através dos varejões que ocorrem três vezes na semana aqui na capital. Em dezembro de 1994, entrou em operação o varejão noturno permitindo uma nova possibilidade para o consumidor realizar suas compras. No varejão são oferecidos os seguintes produtos: frutas, legumes, verduras, pescado, ovos, aves, cereais e outros produtos típicos das feiras-livres, como pastéis, salgados, pães, bolos e lanches. Movimentando 250 toneladas de produtos por mês com a garantia de qualidade e controle de preços.

Apesar de sua magnitude e importância no abastecimento alimentar da cidade de São Paulo, especialmente no segmento da restauração, a CEAGESP não possui oferta regular e estruturada de produtos que atendam satisfatória e eficientemente às novas demandas do mercado consumidor, conforme vêm sendo apontadas nessa pesquisa, ou seja: produtos orgânicos, frutas e hortaliças não convencionais, alimentos com apelo de diferenciação e especialidades, produtos com identificação de origem em pequenos empreendimentos familiares e de proximidade, entre outras categorias. Tal fato, aliado às dificuldades logísticas e operacionais inerentes a esse entreposto terminal de São Paulo, tem imposto a necessidade de os empresários interessados em produtos e categorias de frutas, verduras e hortaliças diferenciados e focados nas novas demandas, necessidades e expectativas de seus clientes, optarem ora pelo cultivo próprio dos gêneros que utiliza, ora pelo desenvolvimento de seus fornecedores, o que implica operações de seleção e capacitação de agentes, estruturação de contratos e parcerias, fixação de cláusulas contratuais entre as partes, entre outras providências.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste trabalho foi de natureza exploratória, com abordagem qualitativa-descritiva. No seu conjunto, foi composta por quatro etapas distintas, a saber: i) revisão bibliográfica nos ambientes nacional e internacional sobre o tema, de modo a permitir a análise descritiva do estado da arte das motivações para o cultivo e uso de hortas próprias por restaurantes; ii) observação direta do fenômeno em campo, pela pesquisadora, acompanhada da elaboração de relatórios completos e detalhados das situações encontradas; iii) coleta de dados primários em campo, a partir da realização de entrevistas em profundidade com *chefs* e gestores de restaurantes pré-identificados como de relevante interesse para o estudo do tema; iv) coleta de dados dos dados coletados, com o emprego do suporte metodológico da análise de conteúdo, conforme definidos por Bardin (2002).

3.1 Classificação da pesquisa

Na pesquisa qualitativa o pesquisador busca explicar o porquê dos fenômenos. Para Deslauriers (1991) na pesquisa qualitativa o objetivo é produzir informações aprofundadas e ilustrativas sobre os fatos e os fenômenos analisados. As características da pesquisa qualitativa são, portanto, diversas. Silveira e Córdova apresentam algumas dessas características como sendo:

objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p.32).

Ao referir-se a pesquisa qualitativa Minayo (2001, p. 21-22) reporta as seguintes considerações: “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Em linhas gerais, Godoy (1995, p.58) faz as seguintes considerações:

a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa proposta também é exploratória, porque tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca do cultivo e utilização dos alimentos em horta própria por restaurantes. Gil (2008, p. 46) destaca que: “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

A pesquisa exploratória é o tipo de concepção da pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema com a finalidade de oferecer informações (MALHOTRA, 2012).

As características da pesquisa exploratória são apresentadas por Malhotra (2012, p. 59) como sendo: “as informações são definidas de forma ampla; O processo de pesquisa é flexível e não estruturado; A amostra é pequena e não representativa; e A análise dos dados primários é qualitativa”.

No quadro abaixo são apresentadas as concepções básicas da pesquisa exploratória, informações obtidas a partir da tabela comparativa entre as concepções básicas de pesquisa descrita por Malhotra (2012, p. 60).

Quadro 8: Concepções básicas de pesquisa exploratória.

Objetivo	Descobrir ideais e informações.
Características	Flexível, versátil; muitas vezes, ponto de partida de toda a concepção.
Métodos	Entrevistas com especialista. Levantamentos-piloto, estudos de caso. Dados secundários: análise qualitativa Pesquisa qualitativa.

Fonte: Adaptado de MALHOTRA (2012).

A presente pesquisa é, ainda, de natureza descritiva, pois tem como principal objetivo descrever algum fato ou fenômeno, que normalmente lhe são característicos (MALHOTRA, 2012). Segundo Gil: “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p.47).

Malhotra (2012, p.62) acrescenta que: “a pesquisa descritiva é marcada por um enunciado claro do problema, por hipóteses específicas e pela necessidade detalhada de informações”. Em decorrência disso, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada requerendo uma especificação clara do problema de pesquisa. Para que isso possa ocorrer, esse autor destaca seis questões a serem previamente consideradas: “i) quem?; ii) o quê?; iii) quando?; iv) onde?; v) por que?; e vi) como? ” (MALHOTRA, 2012, p. 61). Na pesquisa descritiva, esses fatores norteiam a necessidade detalhada da busca pelas informações. Em geral, os estudos descritivos exigem do pesquisador, segundo Triviños (1987, p. 112):

uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira, os objetivos do estudo, os termos e as variáveis, as hipóteses, as questões de pesquisa etc.

3.2 Definições operacionais da pesquisa

Conforme apontado no início deste capítulo, a primeira etapa da pesquisa foi composta por uma abrangente revisão bibliográfica sobre o estado da arte da compreensão das motivações para a implantação e o uso de hortas próprias por restaurantes. Serão consultados livros, periódicos, teses, dissertações e trabalhos de conclusão de curso que trataram da temática, assim como relevantes matérias, entrevistas e abordagens publicadas nas mídias, tanto impressas, quanto audiovisuais, físicas e digitais, em âmbito nacional e internacional, sempre que acessível e pertinente.

A segunda etapa, essencialmente prática, contou com a observação direta da pesquisadora, *in loco*, a qual relatará e reportará observações, achados, *insights* e constatações relevantes para a pesquisa.

A terceira etapa compreendeu a realização de entrevistas em profundidade semiestruturadas com os profissionais, principalmente os responsáveis pela gestão de restaurantes pré-selecionados e considerados relevantes para esse estudo. A princípio foram considerados sete restaurantes, dois hotéis e um *shopping center*.

Finalmente, foram aplicados os princípios metodológicos da análise de conteúdo para a interpretação dos dados obtidos em campo, conforme se descreve mais adiante.

3.3 Instrumentos de coletas de dados

Descrevendo melhor o trabalho realizado em relação à aplicação de entrevistas semiestruturadas, compete citar Lakatos e Marconi que consideram que nesta abordagem:

O entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. São geralmente perguntas abertas podendo ser respondidas dentro de uma conversa informal (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 180).

Segundo Lakatos e Marconi: “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.178).

Esse encontro para Michel: “permite que sejam tiradas dúvidas de entendimento, e que sejam obtidas e aprofundadas percepções, tornando a informação mais completa, principalmente, no caso de pesquisa qualitativa, na qual o objetivo maior é entender e interpretar uma realidade” (MICHEL, 2015, p.86). Para Malhotra (2012, p.121) “as entrevistas em profundidade constituem outro método de obtenção de dados qualitativos”.

Destacando as características da entrevista em profundidade, esse mesmo autor as descreve como: “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um respondente de cada vez é sondado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico” (MALHOTRA, 2012, p.121).

O tempo de duração de uma entrevista em profundidade pode variar de 30 minutos a mais de uma hora, período no qual o entrevistador, de maneira não estruturada, parte de uma pergunta genérica sobre o tema em pauta e em seguida incentiva o entrevistado a falar abertamente sobre o assunto. Sendo assim, o rumo da entrevista é direcionado de acordo com a resposta inicial e pelas sondagens do entrevistador para aprofundá-la, pois, a sondagem tem importância decisiva para obter respostas significativas e desvendar as questões ocultas. (MALHOTRA, 2012). Para o desenvolvimento da entrevista cinco aspectos foram abordados e foram estruturados da seguinte maneira:

Aspecto: i) Sensorialidade e prazer.

- a) Tendo em vista os apelos do prazer, do sabor e da sensorialidade de sua clientela, de que forma você sente que esses fatores o influenciaram ou motivaram para implantar produção própria de alimentos? Você faz relações entre esses fenômenos? Fale-me um pouco sobre isso.
- b) O consumidor contemporâneo tende a valorizar o consumo hedonista, buscando resgate de memórias afetivas e a valorização das culturas locais e regionais. O que você pensa sobre isso? Tais elementos foram seus motivadores na implantação de sua própria horta?

Aspecto: ii) Saudabilidade e bem-estar

Cada vez mais fica notória no comportamento do consumidor contemporâneo a busca por alimentos saudáveis, naturais e frescos.

- a) Que dimensão ou qual importância com a preocupação atual dos consumidores com alimentação saudável, nutritiva e funcional influenciaram ou foram levadas em conta como elementos de motivação para a sua iniciativa do plantio próprio de alimentos?
- b) Você acredita que ao oferecer um serviço diferenciado neste campo favorece a preferência dos consumidores pelo seu restaurante? Isso foi um elemento motivador da sua decisão de plantio?

Aspecto: iii) Conveniência e praticidade

- a) Do ponto de vista do suprimento de ingredientes diferenciados, íntegros, saudáveis, a produção própria foi fator motivador?
- b) Você poderia falar um pouco sobre a dificuldade na obtenção de ingredientes inovadores ou diferenciados na cidade de São Paulo?
- c) Ter os ingredientes frescos à mão resulta em um diferencial de conveniência e praticidade para o seu trabalho no restaurante? Isso foi, de fato, um elemento motivador

da sua iniciativa? Você considera que o público reage favoravelmente a isso? Por favor, fale-me um pouco a respeito disso.

Aspecto: iv) Confiabilidade e qualidade

Considerando a segurança, a pureza e a integridade dos alimentos.

- a) Você considera que sua iniciativa de produção própria dos alimentos traz uma contribuição relevante nesse sentido? Por favor, fale-me um pouco a respeito disso.
- b) De sua parte há desde o início do projeto uma expectativa do reconhecimento de um diferencial de valor pelo cliente por conta desses quesitos de qualidade?

Aspecto: v) Sustentabilidade e ética

- a) Pensando em responsabilidade social e sustentabilidade o que o motivou a adotar as práticas de produção própria de alimentos e reciclagem do seu próprio lixo orgânico?
- b) Você acredita que tais práticas produção/reciclagem contribuem efetivamente para minorar os problemas ambientais de uma metrópole como São Paulo?
- c) Você acredita que o consumidor responde positivamente a iniciativas dessa natureza? Isso representou uma motivação para você?

Para Michel: “os melhores resultados de uma entrevista serão obtidos se aplicada aos grupos tático e gerencial da empresa (chefes, gerentes, coordenadores) e ao grupo estratégico (alta administração)” (MICHEL, 2015, p.86).

Assim sendo, para essa pesquisa as entrevistas foram concentradas em profissionais de nível tático e gerencial dos seguintes estabelecimentos: Hotel Accor, Hotel Grand Hyatt, Quintana Bar, Restaurante Attimo, Restaurante Eco House, Restaurante Tuju e o *Shopping Center Eldorado*.

3.4 Técnicas de análise de dados

Na fase metodológica final, foi realizada a análise do material e dos dados coletados, a partir da utilização dos procedimentos técnicos de análise do conteúdo aplicados sobre os resultados das entrevistas transcritas na sua íntegra. Essa análise consistiu em três etapas.

A primeira etapa consistiu na pré-análise, ou seja, na organização e preparação dos dados e informações obtidos com o objetivo de operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, de tal modo a conduzir precisamente o desenvolvimento das operações subsequentes num plano analítico; envolve leituras flutuantes, que nesse momento ocorrem no primeiro contato com os documentos que serão analisados como também influenciam nas escolhas deles, na formulação das hipóteses e na elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação (BARDIN, 2002).

As entrevistas foram todas gravadas e transcritas e a sua reunião constitui no *corpus* da pesquisa. Para que tudo isso ocorra Bardin ressalta a necessidade do cumprimento das regras a seguir:

a) exaustividade: a totalidade da comunicação deve ser esgotada, não havendo omissão de nada; b) representatividade: a amostra deve representar o universo; c) homogeneidade: os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes; d) pertinência: os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa; e e) exclusividade: cada elemento deve ser classificado em uma única categoria (BARDIN, 2002, p.97-98).

A segunda etapa foi configurada pela exploração do material que para Bardin corresponde: “à fase de análise propriamente dita; não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas” (BARDIN, 2002, p.101).

A terceira fase correspondeu ao tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação, para a qual Bardin explica que: “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 2002, p.101). Para melhor organização das etapas a serem desenvolvidas segue abaixo o quadro síntese da metodologia aplicada a essa pesquisa e o quadro com o cronograma das atividades.

Quadro 9: Síntese da metodologia aplicada.

Objetivos	Procedimentos ou estratégias de coletas de dados
Realizar ampla revisão bibliográfica nos ambientes nacional e internacional sobre o tema da implantação e uso de hortas próprias por restaurantes, de modo a permitir a análise descritiva do estado da arte das motivações dessa inovação gerencial no mercado contemporâneo de restauração.	Pesquisa de revisão bibliográfica
Obter informações diretas <i>in loco</i> sobre a prática de implantação e uso de hortas próprias por restaurantes paulistanos.	Observação direta em campo
Coletar informações primárias sobre as motivações que levaram <i>chefs</i> de cozinha e proprietários de restaurantes a adotar o novo conceito de instalação e uso de hortas próprias para suprimento de seus respectivos restaurantes.	Entrevista em profundidade semiestruturada com <i>chefs</i> e gestores de restaurantes pré-identificados como de relevante interesse para o estudo do tema.
Tratamento, sistematização, organização, análise e interpretação dos dados coletados.	Aplicação dos princípios metodológicos da Análise de Conteúdo

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo se dedica à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa de campo, iniciando-se pela enumeração e listagem dos empreendimentos identificados e mapeados das mais relevantes iniciativas de implantação, gestão e uso de hortas próprias por empreendimentos de restauração alimentar no Brasil. Desse conjunto de iniciativas, algumas foram selecionadas, entre as mais significativas para a cidade de São Paulo, para terem seus *chefs*, administradores e empreendedores entrevistados a respeito das motivações que os levaram a acreditar e investir na produção própria de alimentos. No total, sete empreendimentos foram selecionados e entrevistados, incluindo diferentes tipologias de experiências, tais como: hotel, *shopping center* e restaurantes de grande e médio portes.

Os resultados obtidos dessas entrevistas foram interpretados a partir da aplicação dos princípios teórico-metodológicos da Análise de Conteúdo. As entrevistas realizadas em campo foram transcritas na íntegra, registrando-se a data e o local de sua realização, bem como o nome do entrevistado, o qual fez, inclusive, uma breve apresentação de sua experiência profissional, especialmente em relação às práticas do cultivo próprio da horta em seu restaurante. Do conjunto das entrevistas obtidas, foram selecionados, preparados e tratados excertos considerados relevantes ao objeto da pesquisa, os quais surgem a seguir transcritos sem correção gramatical ou ortográfica, mantendo-se a expressão original dos seus autores, que tiveram suas identidades mantidas em sigilo. Os mesmos são apresentados apenas com o nome genérico de “Entrevistado”, seguido de uma numeração que indica a ordem em que as entrevistas foram realizadas em campo.

Em seguida, procedeu-se à classificação de todos os excertos pré-selecionados em temas, indicadores e categorias, segundo critérios de níveis de similaridades e aderências dos conteúdos neles expressos. Foram considerados cinco diferentes temas e dois indicadores para cada um deles, conforme relacionados no Quadro a seguir. Cada indicador, por sua vez, desdobrou-se em duas ou mais categorias de agregação dos excertos textuais selecionados.

Quadro 10: Temas, indicadores e categorias obtidos na pesquisa em campo.

Temas	Indicadores	Categorias
4.2. Tema 1. Sensorialidade e prazer	4.2.1. Indicador 1. Sentidos e memória	4.2.1.1. Categoria 1. Exploração dos sentidos 4.2.1.2. Categoria 2. Memória afetiva
	4.2.2. Indicador 2. Ludicidade	4.2.2.1. Categoria 1. Ociosidade e criatividade 4.2.2.2. Categoria 2. Curiosidade e experimentação
4.3. Tema 2. Saudabilidade e bem-estar	4.3.1. Indicador 1. Alimentação saudável e nutritiva	4.3.1.1. Categoria 1. Integralidade, frescor e pureza dos alimentos 4.3.2.2. Categoria 2. Diferencial e contribuição da produção própria
	4.3.2. Indicador 2. Educação e promoção de boas práticas alimentares e nutricionais	4.3.2.1. Categoria 1. Novos conhecimentos e práticas adquiridas pelo empresário, parceiros e colaboradores 4.3.2.2. Categoria 2. Novos conhecimentos e práticas adquiridas pelos consumidores
4.4. Tema 3. Conveniência e praticidade	4.4.1. Indicador 1. Inovações na cadeia de suprimentos dos gêneros alimentícios	4.4.1.1. Categoria 1. Locavorismo 4.4.1.2. Categoria 2. Logística/ estreitamento das relações entre produtores e consumidores
	4.4.2. Indicador 2. Inovações nas práticas cotidianas	4.4.2.1. Categoria 1. Autonomia no suprimento de gêneros 4.4.2.2. Categoria 2. Variedade/diversidade dos alimentos obtidos
4.5. Tema 4. Confiabilidade e qualidade	4.5.1. Indicador 1. Acreditações: rastreabilidade e certificações	4.5.1.1. Categoria 1. Relacionamento com fornecedores 4.5.1.2. Categoria 2. Diferencial de qualidade da produção própria
	4.5.2. Indicador 2. Credibilidade e confiança	4.5.2.1. Categoria 1. Relacionamento com fornecedores 4.5.2.2. Categoria 2. Diferencial de qualidade da produção própria
4.6. Tema 5. Ética e sustentabilidade	4.6.1. Indicador 1. Economia circular	4.6.1.1. Categoria 1. Reciclagem de lixo orgânico/ compostagem 4.6.1.2. Categoria 2. Reaproveitamento das sobras e desperdícios alimentares
	4.6.2. Indicador 2. Voluntariado social, educação ambiental e promoção da cidadania	4.6.2.1. Categoria 1. Engajamento do empresário e colaboradores: parcerias e doações 4.6.2.2. Categoria 2. Educação ambiental

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da pesquisa em campo.

4.1. Identificação e mapeamento das principais experiências de cultivo de hortas próprias em restaurantes brasileiros

As iniciativas de implantação, gestão, cultivo e exploração de hortas próprias por parte de estabelecimentos de restauração alimentar tem se tornado a cada dia mais comum no Brasil e especialmente na cidade de São Paulo, acompanhando tendências já observadas e consolidadas em várias metrópoles mundiais.

Entre os objetivos da presente pesquisa, inclui-se o levantamento e mapeamento das principais experiências já implantadas e em operação entre restaurantes brasileiros, com destaque para os paulistanos, que é apresentado a seguir. Todos os empreendimentos identificados estão relacionados por ordem alfabética, sem qualquer indicação de importância socioeconômica ou cultural de seus projetos de agricultura urbana.

Edifício Pátio Victor Malzoni

Em 2016, o município de São Paulo passou a ter a primeira horta subterrânea da América Latina, situada no subsolo do edifício Pátio Victor Malzoni, localizado na esquina das avenidas Brigadeiro Faria Lima e Horácio Lafer, no bairro Itaim Bibi. O edifício possui 167.000 metros quadrados de área construída e abriga escritórios de grandes empresas.

Três restaurantes funcionam no interior do edifício, gerando um volume significativo de lixo orgânico, diariamente. A solução encontrada para esse problema foi a produção de compostagem, no próprio local do edifício. A partir da compostagem é criado o adubo orgânico, utilizado tanto na horta quanto no jardim do próprio edifício. O adubo também é doado para os colaboradores para ser utilizado em seus jardins e hortas particulares (XAVIER, 2017).

A horta subterrânea ocupa um espaço de 17 metros quadrados e produz alface, ervas e temperos, como hortelã, manjericão, alecrim e tomilho. Quando colhidos, são mantidos em um mini expositor refrigerado, ficando disponíveis para usuários e *chefs* dos três restaurantes do edifício (CICLOVIVO, 2017).



Figura 1. Visão da horta subterrânea do edifício Pátio Victor Malzoni, São Paulo, SP.

Fonte: [http://www.gazetadopovo.com.br/Haus/Paisagismo & Jardinagem](http://www.gazetadopovo.com.br/Haus/Paisagismo%20&%20Jardinagem) (2018).

Hotel Accor Brasil/ Novotel Jaraguá

Várias unidades da Accor Hotels no Brasil, como o Novotel Jaraguá, localizado na Rua Salto, n.º 70, no bairro do Paraíso, em São Paulo, já implantaram suas hortas próprias, onde são cultivadas várias espécies de verduras, legumes e ervas aromáticas e condimentares.



Figura 2: Hotel Accor.

Fonte: Google (2018).

Hotel Grand Hyatt/ Restaurante Eau French Grill

O empreendimento está localizado na Avenida Nações Unidas, número 13.301, no bairro do Brooklin, em São Paulo. O hotel possui horta própria, que atende aos pedidos do *chef* Thierry Buffeteau, do Restaurante Eau French Grill, instalado no hotel. A iniciativa é administrada pelo Instituto Guandu.



Figura 3: Restaurante Eau French Grill, Hotel Grand Hyatt, São Paulo, SP.

Fonte: Google (2018).

Quintana Bar

Inspirado pelo ‘poeta das coisas simples’, como era conhecido Mário Quintana (1906–1994), o *chef* gaúcho Marcos Livi inaugurou em 2013, na cidade de São Paulo, o Bar Quintana, localizado na Rua Olavo Bilac, 77, na Vila Sofia. Além da decoração, que remete aos armazéns do Sul do País, o bar reserva mais uma surpresa: ao subir as escadas, que reproduzem as lombadas dos livros do poeta, é possível encontrar uma horta com inúmeras variedades de ervas, hortaliças e legumes.



Figura 8. Bar Quintana

Fonte: Google (2018).

Restaurante Attimo

Localizado na Rua Diogo Jácome, número 341, na Vila Nova Conceição, na cidade de São Paulo, o restaurante possui uma horta que foi montada e é mantida pelo Instituto Guandu. Para a sustentação desse empreendimento de agricultura urbana, o adubo necessário vem da compostagem do lixo do próprio restaurante, assim como em todas as demais iniciativas comandadas pelo Instituto Guandu.



Figura 5. Restaurante Attimo, São Paulo, SP.

Fonte: Google (2018).

Restaurante Bom Prato de Marília

O restaurante “Bom Prato de Marília”, na região centro-oeste paulista, foi inaugurado em junho de 2014. Segundo o Portal do Governo do Estado, até setembro de 2016, o restaurante já havia servido mais de 680 mil refeições.

Nesse empreendimento, são servidos 1.200 almoços diariamente. As hortaliças, obtidas em hortas próprias, são totalmente advindas de meios orgânicos e sustentáveis de produção própria.

O restaurante é abastecido semanalmente com uma média de 240 quilos de hortaliças. No almoço, diariamente são servidos quase 60 quilos de salada. O prato é composto de arroz, feijão, salada, legumes, um tipo de carne, farinha de mandioca, pãozinho, suco e sobremesa, geralmente uma fruta da época. As verduras como alface, almeirão, couve, rúcula, agrião, espinafre, chicória, salsa e cebolinha, todos são produzidos em uma horta própria para abastecer o restaurante popular. A partir de 2018, no espaço da horta passarão a ser cultivadas mais variedades de legumes (berinjela e abobrinha,) e raízes (batata-doce e mandioca).



Figura 6. Horta orgânica e sustentável do Restaurante Bom Prato de Marília, SP.

Fonte: <http://www.saopaulo.sp.gov.br> (2018).

Restaurante Bra.do

O empreendimento está localizado na Rua Joaquim Antunes, número 381, no bairro de Pinheiros, na cidade de São Paulo. O restaurante é comandado pelo *chef* Pedro Vita, que explora horta montada no telhado do próprio estabelecimento. Nesse espaço, são cultivadas especialmente verduras e ervas aromáticas e condimentares.



Figura 7. Bra.do Restaurante.

Fonte: Google (2018).

Restaurante Chou

O empreendimento pertence à *chef* Gabriela Barretto e está localizado na Rua Mateus Grou, número 345, no bairro de Pinheiros, na capital paulista. A horta própria está instalada no quintal do próprio restaurante e tornou-se local de frequência muito requisitada por sua clientela.



Figura 8. Restaurante Chou

Fonte: Google (2018).

Restaurante Eco House

Na cidade de São Paulo, o *chef* Eric Thomas mantém a Rede Tantra e o Eco House, restaurante e casa de eventos, respectivamente, localizados na Rua Amaro Cavalheiro, números 158/168, no bairro de Pinheiros. O Eco House investiu em um terraço com horta onde colhe suas folhas verdes e temperos e serve também como espaço de visitação, lazer e entretenimento para os seus clientes.



Figura 9: Eco House

Fonte: Google (2018).

Restaurante Lasai

Depois de uma temporada de trabalho na Espanha, comandando a cozinha do restaurante Mugaritz, em San Sebastián, o *chef* Rafael Costa e Silva retornou ao Brasil para dar início ao seu próprio negócio. Seu empreendimento, localizado em Itanhangá, no Rio de Janeiro, contou desde o início com uma horta própria de 650 metros quadrados, implantada dois anos antes da abertura do seu restaurante, em março de 2017. Situada a 22 quilômetros

do estabelecimento, a horta possui uma variedade de espécies como as ervas aromáticas, hibiscos, milhos mexicanos, pastinaga (*Pastinaca sativa*), rabanetes, nabos, brotos de beterraba, acelga e manjeriço roxo. Todos esses produtos são utilizados no restaurante Lasai, localizado em Botafogo.

A segunda horta veio meses depois da primeira e está localizada na região serrana do Estado do Rio de Janeiro num terreno de 10.000 metros quadrados onde são cultivadas cenouras de várias cores, cebolas de primavera, tomatinhos, milho azul, vagens amarela e roxa (GLOBORURAL, 2015).



Figura 10. Vista da horta e do *chef* Rafael Costa e Silva.

Fonte: Globo Rural (2018).

Restaurante Le Manjue

Comandado pelo *chef* Renato Caleffi, o empreendimento possui uma horta na cidade de Vinhedo em São Paulo. O cultivo abastece o restaurante com produtos orgânicos, os quais compõem o cardápio, que inclui seguintes produtos: alfaces (americana, crespa verde, crespa roxa, mimosa, romana), cebolinha, chicória, couve manteiga, espinafre, manjeriço, repolho, rúcula, salsão e salsinha), berinjela, pepino, tomate cereja), erva-doce, melissa e as Plantas Alimentícias não Convencionais – Panc's (caruru, beldroega, begônia, azedinha e amor-perfeito, entre outras). Essas espécies têm sido muito utilizadas para compor os cardápios oferecidos com a proposta de nova experiência aos clientes.



Figura11. Visão dos produtos cultivados na horta do restaurante Le Manjue, Valinhos, SP.

Fonte: <http://lemanjue.com.br/horta-organica-le-manjue> (2018).

Restaurante Mariza

O estabelecimento já tem 43 anos de idade e está localizado em Rondônia, na cidade de Vilhena. É de propriedade do paranaense João Luiz Nunes Corbari, que em 1984 comprou o Restaurante Mariza do primeiro proprietário (PORTAL ECOD, 2014).

Sendo considerado referência em práticas sustentáveis no Estado de Rondônia e na região Norte, o restaurante Marisa produz adubo orgânico a partir do resíduo de alimentos produzido na cozinha. Esse adubo é aplicado na plantação de hortaliças e legumes, que abastecem a cozinha do restaurante.

Os produtos são cultivados em uma chácara, propriedade de João Luiz Nunes Corbari, num sistema aberto e estufa, as variedades de hortaliças e legumes é composta por alface, tomate, agrião, rúcula, coentro, salsa, salsinha, hortelã, berinjela, mandioca, entre outros, que saem direto da chácara para a cozinha do restaurante (SEBRAE, 2017). O cardápio do restaurante Mariza é composto por 40 tipos de pratos, onde a salada segundo o proprietário é o prato principal do restaurante. A clientela é atraída pela qualidade e sabem da origem dos produtos.

Entre as práticas de sustentabilidade o restaurante faz a separação dos plásticos, vidros, papéis e outros materiais e doa aos catadores da cidade. A água é outro cuidado que se tem com relação ao consumo. O empreendimento possui telhas transparentes, as quais permitem que o sol entre e ilumine naturalmente o ambiente (SEBRAE, 2017).

Para resolver um grande problema do restaurante - a sobra de 200 quilos de comida diariamente -, o proprietário estrategicamente lançou o desconto para o cliente que não deixasse resíduos nos pratos. O restaurante possuiu uma prática de preço justo o qual justifica o tamanho de sua clientela. Para a gestão do restaurante o proprietário conta com a ajuda da esposa e de um filho, para a parte operacional o restaurante emprega quatorze colaboradores que trabalham de segunda a sábado com o sistema de rodízio.

A prática de cultivo e utilização de horta própria trouxe para o restaurante uma economia em torno de 10% nos seus custos operacionais.



Figura 12. Vista do canteiro de cebolinha cultivado na chácara que abastece restaurante Marisa em Vilhena

Fonte: Portal EcoD (2018).

Restaurante Paraíso Tropical

O *chef* Beto Pimentel é o proprietário e foi eleito “Personalidade da Gastronomia” no prêmio Melhores do Ano Prazeres da Mesa, Rede 2017. Formado em agronomia, com especializações em química alimentar, apicultura e piscicultura, sua trajetória pela cozinha foi construída graças às pesquisas que desenvolve de forma permanente. Localizado em Salvador, no bairro Cabula, possui uma horta com pomar no mesmo terreno de seis mil metros quadrados, onde foi construído o restaurante.

A horta e o pomar produzem todos os ingredientes utilizados nos pratos preparados pelo *chef*, sendo também sua fonte de inspiração na elaboração dos cardápios. O restaurante adotou uma prática sustentável que é a utilização do lixo orgânico produzido pelo restaurante. O proprietário se encarrega diretamente de fazer a compostagem, transformando o lixo em adubo que vai ser espalhado na horta e no pomar.



Figura 13. Vista da horta e do pomar do restaurante Paraiso Tropical, Salvador, BA.

Fonte: Site próprio do restaurante (2018).

Restaurante Piazza Zini

O tradicional restaurante italiano Piazza Zini, está localizado no Bairro do Limão na cidade de São Paulo. O empreendimento aderiu à ideia e criou a sua própria horta para o consumo em um espaço de 300 metros quadrados, no qual são cultivadas mais de vinte espécies de legumes, verduras e ervas aromáticas e condimentares diversas.

Esses produtos são utilizados nos pratos oferecidos pelo restaurante que conta com a supervisão da *Chef* Lucila Thomé. A adubação é realizada com as sobras do restaurante, as quais passam por um processo de compostagem e produção de húmus de minhocas. A irrigação é feita com a água da chuva, outra prática sustentável adotada pelo restaurante.



Figura 14. Visão de parte da horta do restaurante Piazza Zini.

Fonte: Revista D'Ávila (2018).

Restaurante Tête à Tête

O empreendimento é dirigido por Gabriel Matteuzzi, *chef* do restaurante localizado à Rua Dr. Melo Alves, número 216, no bairro paulistano dos Jardins. Todo sábado o empresário dedica duas horas para cuidar das suas plantas, com destaque para diversas espécies de plantas alimentícias não convencionais – Panc (nirá, ora-pro-nóbis, beldroega, tomilho limão, manjeriço entre outros ingredientes). A horta que fica aos fundos do próprio restaurante.



Figura 15. Restaurante Tête à Tête

Fonte: Google (2018).

Restaurante Tuju

O *chef* Ivan Ralston, do Tuju, traz vários ingredientes para o menu diretamente da horta do restaurante que está localizado na Rua Fradique Coutinho, número 1248, na Vila Madalena, em São Paulo. Na entrada do restaurante Tuju há uma estufa com um jardim de onde saem vários dos ingredientes utilizados e consumidos no próprio restaurante. Ali, 100% das folhas do menu-degustação preparado pelo *chef* Ivan Ralston e alguns tipos de ingredientes, como abobrinha e tomate, vêm do cultivo próprio.



Figura 16. Restaurante Tuju.

Fonte: Google (2018).

Shopping Center Eldorado

O empreendimento está localizado na Avenida Rebouças, número 3970, no bairro de Pinheiros, na cidade de São Paulo. Em 2012, os seus administradores criaram e implantaram projeto denominado de Telhado Verde, com o objetivo de dar um novo destino à grande quantidade de lixo orgânico ali produzido. Foi criada composteira no próprio telhado do *shopping center*, onde os restos de comida são transformados permanentemente em compostagem orgânica, utilizada nas hortas próprias.



Figura 17. Horta própria no telhado do *Shopping Center Eldorado*, São Paulo, SP.

Fonte: Google (2018).

Análise de Conteúdo

4.2. Tema 1. Sensorialidade e prazer

No conteúdo expresso nos excertos selecionados e apresentados a seguir, evidencia-se uma nítida percepção dos *chefs*, proprietários ou responsáveis pelos restaurantes pesquisados a respeito do alto valor estético proporcionado à sua clientela, a partir da experiência do contato com as hortas para produção alimentar própria, quer seja no ambiente de restauração, quer seja nos próprios pratos elaborados e ali servidos.

As múltiplas e intencionais estimulações dos sentidos provocadas no consumidor - tato, olfato, visão e paladar (não foram feitas menções à audição) -, pela sua exposição e acesso ao cultivo vivo e presente dos alimentos no próprio restaurante, tornam-se fenômenos positivamente avaliados pelos entrevistados e revelam-se elementos estratégicos de agregação de valor ao estabelecimento e à experiência gastronômica por ele proporcionada.

Nesse contexto, o alimento obtido pelo cultivo próprio agrega, também, fortes elementos positivos à percepção da hospitalidade pelo cliente, permitindo que ele se sinta acolhido e abraçado em saudações de boas-vindas ao ambiente de restauração.

Para os entrevistados, o cultivo próprio de alimentos e a exposição pública de suas hortas particulares tornam-se elementos provocadores de sensações de prazer e encantamento dos consumidores e, ao mesmo tempo, instrumentos de intensificação dos sentimentos de que eles ali serão gratamente surpreendidos e bem cuidados.

Assim, a produção e o uso dos alimentos obtidos em hortas próprias pelos restaurantes analisados alinham-se às motivações e objetivos do marketing estratégico contemporâneo, em seus objetivos de surpreender, encantar e superar as melhores expectativas dos clientes, a partir da implantação e gestão de políticas e práticas de relacionamento.

Para a melhor compreensão e exploração dessa dimensão relacional e estimulante proporcionada pelo cultivo, exposição e acesso aos alimentos de produção própria, o tema foi analisado segundo os indicadores: sentidos e memória e ludicidade, apresentados e discutidos a seguir.

4.2.1. Indicador 1. Sentidos e memória

Para os profissionais e empresários entrevistados, o contato dos consumidores com a produção própria de alimentos no ambiente de restauração eleva as suas percepções sensoriais, estimulando a sensibilidade em relação à harmonia das cores, texturas e sabores e à adequada e criativa combinação dos ingredientes. Segundo falas coletadas, nesses fenômenos residiriam

nítidos diferenciais de agregação de valor ao restaurante, os quais estimulariam a fidelização da clientela.

Da mesma forma, a iniciativa da implantação das hortas próprias propiciaria aos frequentadores possibilidades de acesso a um conjunto de memórias afetivas ligadas à infância, à família e a locais de origem, às vezes distantes e cotidianamente já esquecidos.

Assim, esse indicador é, a seguir, analisado segundo duas categorias: a exploração dos sentidos e memória afetiva.

4.2.1.1. Categoria 1. Exploração dos sentidos

As experiências estéticas propiciadas ao consumidor pela presença do cultivo alimentar no próprio ambiente do restaurante resulta, segundo avaliação dos entrevistados, em novas percepções sobre a qualidade e frescor dos alimentos servidos e em avaliações positivas sobre a atenção, cuidados e esmero no preparo das refeições servidas. Nesse sentido, avaliam que o consumidor percebe a transição entre os estágios da produção natural do alimento e o da sua transformação em comida, o que confere ao ato de alimentação um sentido de experiência integral, holística e plena de satisfação.

Todos esses fatores acreditam os empresários e *chefs* entrevistados, carregam percepções significativas dos frequentadores a respeito do trabalho de busca da melhoria contínua da qualidade por parte dos empreendimentos de restauração, o que contribui para a agregação de valor e promoção de fidelidade.

Entrevistado 1: “Eu vejo que as pessoas, *elas gostam de sentir*, elas *gostam de sentir tanto o tato quanto o olfato*. [...], as vezes pode *estar bonito* ou não, mas o *prazer de você sentir o sabor* é uma coisa que leva a pessoa até muito longe e voltar”.

Entrevistado 3: “[...], hoje a sensibilidade do cliente em *saber apreciar uma comida*, da comida *estar bem harmonizada* onde os *ingredientes combinam com o outro* e consequentemente o atendimento”.

Entrevistado 5: “[...] ele *sente o sabor*, ele *sente o prazer* em comer, porque *ele sente* que o pé de alface que ele colhe aqui fresco é diferente do que ele compra no mercado, então né tanto de sabor quanto de qualidade, durabilidade e ele sabe que além disso, [...]”. “É *diferença de sabor, de textura* e a gente só mostrou que é a mesma coisa [...]”.

Entrevistado 6: “[...] então *isso é muito valorizado* e o consumidor *ele busca* isso, *ele procura* isso, *ele percebe* isso como um ponto de diferencial de valor agregado [...]”.

Entrevistado 7: “[...] eu acho que essa parte sensorial ela começa no visual, ao entrar num lugar que já tenha um verde acolhendo, ele já

tem essa, essa boas vindas, o nosso verde já abraça esse cliente, e no prato é claro que ele *fica encantado* quando ele vê que aquilo tava plantado e que aquilo tá no seu prato, mesmo que não seja aquele que estava plantado que foi cortado e colocado [...] *a percepção de cuidado e a percepção de que é alguma coisa fresca, gostosa* que compõe essa experiência que ele tem aqui”; “A hora que você passa pro consumidor isso *ele vendo, ele sentindo o sabor* diferente você reforça que *essa busca ela é contínua e é diária* [...]”; “[...], *ele tem a surpresa dos pratos e dos sabores ele tem surpresa*. Entendeu? De sair e ver uma horta, esse conjunto que eu fico muito mais atenta [...]”; “[...] esse cliente, eu acho que *ele percebe esse cuidado* e esta, *este carinho* e, com esses alimentos que ficam expostos, *ele identifica essa transição* pra um prato pronto, um prato que é servido”.

4.2.1.2. Categoria 2. Memória afetiva

Pesquisas de naturezas antropológica e/ou sociológica têm revelado, ao longo do tempo, que a alimentação constitui-se em fenômeno pleno de afetividades e de memórias socioculturais. Nas trilhas da exploração comercial desses fenômenos, inclusive, muitas experiências focadas na chamada *comfort food*, ou cozinha afetiva, vêm ganhando projeção econômica na contemporaneidade (LOCHER *et al*, 2005; GIMENES-MINASSE, 2016).

De modo geral, as experiências de *comfort food* relacionam-se à recuperação e revitalização de alimentos preparados e receitas tradicionais de famílias e grupos étnicos, associados à infância e à juventude (LOCHER *et al*, 2005; GIMENES-MINASSE, 2016).. No presente caso, o contato com a agricultura urbana, o convívio com a produção e as colheitas agrícolas e com o manuseio da terra conduzem, também, à emergência da memória afetiva dos clientes e funcionários dos restaurantes entrevistados. Os sentidos e sentimentos decorrentes desses fenômenos são descritos como despertares, reconexões, lembranças e resgates, como se pode constatar nos excertos selecionados e mostrados a seguir. Nesses percursos não apenas permitidos, mas também intencionalmente estimulados na clientela, o cliente experimenta prazer e alegria autênticos, o que aumenta a percepção do valor do ambiente de restauração e da refeição tomada.

Entrevistado 1: “Ela tem *lembranças*, ela tem recordações *de infância, de família, de alguma situação que ela tenha passado*”. “Então é uma coisa que a gente percebe que toca muito mais hoje em dia as pessoas”.

Entrevistado 2: “Claro que o teu consumidor, a tua clientela, ela começa a perceber. Ah! Isso é manjerona. Isso é alecrim! É manjerição! Aí quando vê, a gente plantava um canteiro de manjerição do verde ao roxo ao manjerição limão, você começa a *despertar isso*”. “[...] porque o meu cliente pega a sacolinha ele mesmo já vai, já pega

e faz. Aí eu percebo que há *um prazer, uma reconexão* eu acho, sabe. É um *voltar à origem*, um vivenciar, então isso vem é incrível, porque lá da janela da cozinha você está vendo a horta, então quando vê eu tô cozinhando, eu saio, vou, pego e levo pra dentro. Então isso é a gente, começa a ver que isso *é um movimento* sem volta. A gente começa a ver nos apartamentos as pessoas tem um espacinho ela planta, ela tem os seus temperos, *isso vai conectando*, isso leva pra minha casa”.

Entrevistado 3: “[...] como o cliente sente essa evolução, quando ele tem esse digamos esse nível profissional desde a recepção *a comida quando chega à mesa*, é notável, muito isso”. “O cliente também tem essa atitude de ver a horta ir lá e *sentir o aroma*”.

Entrevistado 5: “[...] eu tenho um caso clássico que é uma menina que vem do interior de Minas Gerais ela trabalha na segurança, e ela hoje ajuda a plantar, *porque ela fala que lá onde ela morava ela fazia isso com os pais dela*, aí a gente vê *um prazer*, ela não tem obrigação nenhuma, ela faz um trabalho voluntário, nas horas vagas ou quando tem hora de almoço ela vai, quando a gente tá em época de plantio *ela ajuda plantar para resgatar talvez essa proximidade com os pais*, é legal, é prazeroso”.

Entrevistado 7: “[...] eu acho que ainda mais em uma cidade como São Paulo tão carente de verde, cada vez mais a pessoa chega num lugar onde *algumas lembranças veem, seja da infância, seja de um parque, seja de uma praça, seja de um lugar agradável*, é, ela tem *vontade de conhecer*, ela passeia pela nossa horta”; “[...] ele também teve *uma infância muito recheada dessas memórias* de um produto fresco, um produto colhido [...]”.

4.2.2. Indicador 2. Ludicidade

A ludicidade é uma dimensão sociocultural relevante da vida humana. Reporta-se à livre execução de atividades sem que nelas haja objetivos práticos, produtivos ou reprodutivos. Nesse sentido, usualmente correlaciona-se com o lazer, o entretenimento e o divertimento, relacionando-os, inclusive, com o ato de comer. A dimensão lúdica associada aos atos alimentares é já amplamente reconhecida na literatura acadêmica, não apenas na esfera infantil, mas também nas fases juvenis e adultas dos indivíduos (HECK, 2004). A incorporação do plantio e uso dos produtos de hortas próprias em restaurantes paulistanos estimula hábitos e comportamentos lúdicos por parte da clientela e dos profissionais envolvidos, estimulando a ociosidade criativa, a curiosidade e a livre experimentação de produtos e composições alimentares. Essas são, exatamente, as categorias exploradas a seguir.

4.2.2.1. Categoria 1. Ociosidade e criatividade

Com o título de ‘O ócio criativo’, o sociólogo italiano Domenico de Masi (2000) chamou mundialmente a atenção para essa dimensão cada vez mais relevante da vida humana contemporânea, ou seja: a da criatividade possível no tempo livre, no tempo do ócio, ou nos interstícios do tempo dedicado ao trabalho. Para ele, é possível explorar, simultaneamente, o estudo, o lazer e o trabalho, permitindo, assim, a fruição da convivência, da amizade, da liberdade e das atividades lúdicas, que viabilizam um melhor aproveitamento criativo das potencialidades dos indivíduos.

No caso específico do objeto desse estudo, pode-se observar que a presença e a disponibilidade da horta própria e dos produtos alimentares delas obtidos em ambientes de restauração é reconhecidamente capaz de estimular a ocupação criativa do tempo do descanso, mesmo que sejam eles apenas breves intervalos entre atividades. A disponibilidade, à mão, de novos ingredientes frescos e naturais abre a possibilidade de invenção e experimentação de novos pratos e combinações, sem o compromisso formal do atendimento de cardápios fixos e já rigidamente ofertados nos restaurantes. A ornamentação culinária e a ampliação das dimensões da hospitalidade também adquirem, neste contexto, novas perspectivas. Dessas ações, nascem oportunidades não apenas de descanso e estímulo mental, mas também de elaboração de novas possibilidades gastronômicas de naturezas alimentares e ornamentais.

Entrevistado 1: “[...] é caso a gente tenha um produto diferente, a gente faz uma sopa do dia ou *faz um prato do chef*. A gente procura apresentar, *usar a criatividade*, ver qual é realmente o resultado final, sentir o sabor dele principalmente”; “[...] Então o que eu acho que é legal, é você olhar, você sentir, conhecer eles, você pega, prova tira um pedaço, vê realmente como é o sabor. Pensa que como você poderia usar de diversas maneiras apresentou pratos *fazer alguma coisa diferente que esteja fora do menu*, até para poder surpreender alguém até que deixa como uma sugestão. Então acho que isso é *gostoso de você criar*, acho que você *consegue fazer muitas coisas*”; “É usada nas saladas, a gente usa como acompanhamentos, como decoração de um prato, *dá pra fazer uma chips*, tem *diversas formas de ser utilizadas*”.

Entrevistado 2: “[...] lá no Sul, o almeirão chama raditi e tem nas galeterias. É um almeirão um pouquinho mais amargo. Quando você usa o vinagre de vinho tinto do colono e o torresminho ele tem uma intensidade muito forte. Aí eu consegui, eu plantei o raditi também”; “Você pega *uma cenoura*, que ela está *incrivelmente saborosa*, se eu só lavar, dependendo *posso servir com a casca*, se eu *defumá-la eu vou ter um novo produto*. Então você vai colocar: azeite, sal, pimenta”.

Entrevistado 4: “A flor comestível, o pessoal acha que, por exemplo, você usa na gastronomia para o fator beleza, *mas se acabou fazendo os molhos*, e os pratos com o fator que tem contribuição, fora a beleza,

a parte da gastronomia também”; “[...] E *acabei descobrindo, por exemplo, que o alecrim tinha flor, eu sabia, mas não sabia que era comestível* e nem o gosto e nenhum aroma que era diferente do alecrim, e de todas as ervas tinha flores também, *então a gente acabou criando. A folha do limão, nunca tinha pensado em usar a folha do limão, é um aroma fantástico*”; “[...] Era um monte de coisa, então a cada mês eu ia lá e *pegava mais espécies para tentar colocar lá e para ver o que era a contribuição para a gastronomia, se era a beleza, se era o gosto, se era os dois, o que for*”; “[...] e eu pegava tudo que tinha, descia e falava: *‘Bom, é isso que temos para usar hoje, o que a gente vai fazer? Vamos rechear um peixe? Vamos fazer um molho? Vamos fazer isso?’* Eu adorava esse desafio: vamos fazer um suco, com essas flores, com essas ervas, com essas frutas, com a raspa de um limão, com isso, de tangerina, o que for. Ou até melhor: uma caipiroska, *vamos ver o que a gente consegue fazer*’. Esse era o desafio diário de lá... muito legal”!

Entrevistado 7: “[...] são alguns itens que *são utilizados na composição dos pratos elaborados pelo chefe Ivan, e a gente procurou né? Ham, ter um pouco de tudo né? Então a gente tem algumas frutíferas, temos algumas pancs, temos rúcula, enfim, temos algumas coisas que possam, [...] colher alguns desses itens que entram na composição do prato*”.

4.2.2.2. Categoria 2. Curiosidade e experimentação

A implantação e gestão de hortas próprias em restaurantes revestem-se de potencial educativo tanto da clientela, quanto do próprio corpo de profissionais envolvido no processo de produção e distribuição alimentar. Há, nesse sentido, ganhos informativos relevantes sobre os modos de obtenção dos gêneros; sobre as formas e disposições naturais das partes comestíveis nas plantas; sobre possibilidades de aproveitamento integral dos alimentos e sobre texturas, aromas e sabores ainda desconhecidos. A presença desses elementos (hortas e cultivos) em ambientes onde não são tradicionalmente esperados, desperta curiosidade e desejo de novas experimentações, elementos decisivamente relevantes nos processos de aprendizagem. Para Prahalad e Krishnan (2008, p.177),

Precisamos mudar a maneira como gerenciamos – como combinamos continuamente oportunidades e recursos. O foco deve convergir não só para as habilidades dos indivíduos e para as atitudes de cada um em relação ao aprendizado, mas também para a competência das equipes e para a capacidade dessas forças-tarefas de se reconfigurar continuamente, em função dos objetivos.

Tais conquistas da aprendizagem contínua, além do enriquecimento do repertório cultural de clientes e equipes, colaboram também para a educação e a incorporação da diversidade alimentar nos cardápios cotidianos, tema que será explorado mais adiante, em outra categoria analítica.

Entrevistado 1: “[...] tem essa *curiosidade de provar, sentir sabores diferentes, ver realmente como que é feito* [...]”; “Quando você apresenta um prato, diz que alguma coisa foi plantada aqui, [...] que seja orgânico, sustentável, [...] então você vê que as *pessoas se interessam muito mais em saber elas comem com muito mais prazer*”; “*Muitos têm a curiosidade de querer provar, muitos percebem a diferença de sabor* de um produto orgânico por exemplo. Então... *Isso desperta curiosidade. As outras pessoas acabam querendo provar também e vê um pouco, essa diferença e conhecer também*”; “*Eles perguntam bastante, eles gostam de ver, eles gostam de conhecer,*[...]”; “Então você já percebe que as pessoas estão um pouco *mais interessadas em saber, em conhecer e principalmente provar*”; “Então a gente tem cenouras coloridas que *as pessoas têm muita curiosidade... Nossa é colorido!*”; “*Muitos perguntam, muitos querem saber de onde vem*”; “*Eles perguntam bastante, eles gostam de ver, eles gostam de conhecer* [...]”.

Entrevistado 3: “[...] eles *dão muito valor àquelas coisas fresquinhas do dia, as hortaliças crocantes* [...]”; “*Eles perguntam que ervas são. Têm a curiosidade em saber*”.

Entrevistado 4: “A maioria dos clientes na época quando vinha [...] *gostava de fazer um tour,* [...] Ah! como é que você faz com o seu hortifrúti? *Entrava no pomar e achava... Ficava lá horas maravilhosas* [...]”.

Entrevistado 5: “[...] alguns funcionários *nunca viram um ramo de pepino nascer, nunca viu como é uma colheita,* já colheram errado, não têm a familiaridade com aquilo e a partir do *momento que ele vai no telhado colher* e por isso que a gente promove a colheita junto,[...]”.

Entrevistado 7: “[...] Ah, eu *não comia salada, mas agora a salada que é colhida aqui* na horta eu fico tão mais... *é outro gosto*”.

4.3. Tema 2. Saudabilidade e bem-estar

As preocupações com a alimentação e com suas repercussões na construção e preservação da saúde e do bem-estar tornaram-se, decididamente, centros relevantes de atenção e cuidado na vida humana contemporânea. Nesse contexto, escolhas e preferências por alimentos frescos, íntegros, limpos, puros e integrais ganham centralidade e relevância crescentes, ao mesmo tempo em que crescem as condenações e rejeições aos gêneros ultra processados e portadores de excessos de sódio, açúcares, gorduras e conservantes químicos. Frutas e hortaliças frescas, orgânicas e sazonalmente de época tornam-se elementos

verdadeiramente emblemáticos desse novo cenário alimentar. Assim, no âmbito do tema da saudabilidade e bem-estar, dois indicadores são a seguir analisados: a própria demanda por uma alimentação saudável e nutritiva e os aspectos educativos do consumidor para a adoção de novas práticas e escolhas saudáveis na alimentação cotidiana (FURST *et al.*, 1996).

4.3.1. Indicador 1. Alimentação saudável e nutritiva

Conceitos e definições sobre uma alimentação saudável e nutritiva, evidentemente, mudam entre culturas e sociedades e, no interior delas, também ao longo do tempo. Suas formulações evoluem de acordo com as novas tecnologias, práticas e conhecimentos científicos, não apenas no âmbito da nutracêutica e da dietética, mas também nas esferas da produção industrial, da estética, da medicina, dos esportes, entre outras dimensões da vida humana contemporânea (JUNQUEIRA; PEETZ, 2001).

Nesse indicador, duas categorias analíticas são particularmente consideradas: a integralidade, o frescor e a pureza dos alimentos e os diferenciais contributivos da produção própria de hortaliças e frutas pelos restaurantes.

4.3.1.1. Categoria 1. Integralidade, frescor e pureza dos alimentos

Na opinião dos entrevistados, as possibilidades de inclusão de itens alimentícios mais saudáveis, íntegros, limpos, puros e naturais na alimentação de seus clientes devem constituir-se em item prioritário de atenção e cuidado por parte dos próprios ambientes de restauração. Consideram eles que o cliente consumidor, na maior parte do tempo, não dispõe nem de tempo, nem das condições objetivas para zelar adequadamente por suas escolhas alimentares. Trata-se de uma demanda consciente por deles, mas que necessita da mediação ativa dos restaurantes para sua tratativa e solução.

Nesse sentido, o reconhecimento, pelo consumidor, das boas práticas e iniciativas, eficiência e cuidado dos restaurantes na seleção dos ingredientes que utiliza e nas formas como os preparam e servem passam a exercer papel decisivo nas preferências e na fidelização ao estabelecimento. Medeiam, assim, a construção da boa reputação e identidade do restaurante, ao mesmo tempo em que estimulam a recorrência na frequência da clientela ao estabelecimento comercial de restauração.

Entrevistado 1: “As pessoas não têm muito tempo hoje em dia de parar, sentar, alimentar, mais é uma coisa que as pessoas refletem um pouco mais, elas veem o resultado na saúde delas, o quanto isso não está fazendo bem. Então... O que eu percebo, elas voltam atrás, pensam, não...*Preciso ter uma alimentação saudável, preciso ter uma alimentação melhor, preciso ver o que é bom pra eu comer.* Então...Eu acho que é um pouco da própria pessoa, conversando com ela mesma. Ela reflete e realmente vê o *quão importante acaba sendo um alimento preparado de uma forma mais saudável*”; “Só que elas gostariam de fazer uma *refeição que fosse boa pra elas.* Acho que hoje em dia fala-se muito, ouve-se muito sobre diversos tipos de alimentação, então *as pessoas se interessam, elas se preocupam muito mais*”; “[...] Eu acredito que tudo que é diferenciado quando bem feito isso marca as pessoas. Então acaba criando essa identidade de: Ah! *Vou a tal lugar e comer minha refeição, porque lá eles cuidam de mim; lá eles se importam comigo; lá eles sabem o que eu gosto; lá eles sabem das minhas preferências.* Então a pessoa se sente cuidada; se sente não simplesmente abordada de uma forma qualquer, mas sim ela vê que tem a importância dela. Ela consegue acho que talvez até de superar a expectativa, porque ela sempre vai querer mais, acaba exigindo muito mais. Mas a ideia é de que a gente sempre possa fazer o melhor”; “[...] aqui a gente sabe as preferências dele; aqui a gente chama ele pelo nome; aqui a gente *sabe quais são as restrições.* Até que hoje em dia a gente tem bastante pessoas com restrição”; “Então nós pudermos por três anos fazer com que *as refeições dele fossem saudáveis* do jeito que ele gostava, sabendo das preferências [...]”; “*Você pode comer um belo de um prato com vegetais, você sente sabor completamente diferente, você está livre de muita coisa.* Ele é muito saudável, e ele realmente satisfaz.

Entrevistado 2: “*Há uma questão de saudabilidade no Brasil muito forte.* Você não tem isso no mesmo movimento de pesquisa na Europa, [...]”; “Na verdade a gente tem que *ter muito cuidado ao separar o que é saudável no entendimento do saudável, e as restrições dos modismos.* “Então você tem vários nichos que você tem que tomar cuidado na hora de atuar”; “[...] um projeto que chama ‘Setembro Verde’, que já é o segundo ano que a gente vai participar, onde é um mês de *conscientização pras pessoas comer de forma saudável.* Ele acontece em restaurantes e bares, no Brasil todo pras pessoas comer de forma mais consciente: legumes e folhas, pois a nossa quantidade anual é ridículo, é vergonhoso o consumo [...]”; “A gente está muito voltado, tanto que vamos mexer radicalmente nos nossos cardápios. *Informando calorias, o que é saudável, o que é orgânico, enfim uma variedade de informações*”; “A mulher [...], *ela tem muito mais preocupação com a saúde, com higiene, com vários padrões*”.

Entrevistado 5: “[...] como eu disse a mãe do menino, hoje cobra quando é o dia da colheita porque ela quer que ele participe da colheita, porque *ela sabe que o pé de alface é diferente, ela sabe que o alimento que vai chegar na mesa dela é diferente do que ela está eventualmente acostumada*”.

4.3.2.2. Categoria 2. Diferencial e contribuição da produção própria

A presença da produção de hortaliças e frutas no próprio restaurante, na opinião dos entrevistados, estimula diferentes sensações e percepções nos consumidores e frequentadores. Contribui, por exemplo, para a construção de um ambiente de hospitalidade mais rico, diversificado e acolhedor, tanto para o público externo, quanto para a equipe interna de trabalho. Melhora, também, a qualidade da experiência do comensal no interior do próprio ambiente de restauração. Para Prahalad e Krishnan (2008, p.206), no contexto contemporâneo da competitividade, “as empresas competirão pelo fornecimento a cada cliente de qualidade sem igual nas experiências com seus produtos e serviços. Será uma corrida para oferecer experiências únicas a cada cliente, ao custo mais baixo possível”.

Entrevistado 6: “[...] a gente percebe a questão da atmosfera agradável acolhedora tanto pro hóspede quanto pra equipe também que trabalha porque isso termina trazendo união no momento de tá lá junto cuidando plantando e sim o diferencial na questão na alimentação saudável porque nos hotéis que possuem as frutíferas eles levam esse frutos pra alimentação do café da manhã eles falam que foi do nosso pomar [...]”.

Entrevistado 7: “Que o nosso produto seja orgânico, que tenha o mínimo de deficiência”; “[...] do cliente ter a melhor experiência possível e acho que a horta contribui muito pra isso, né? Ver o verde, perceber esse caminho, né? ”;

“ [...] eu acho que ele percebe que tá num lugar onde a alimentação é nada mais do que um caminho, do que um cuidado que a gente oferece pra ele, que ele pode, que o cliente também vai se oferecer no dia a dia dele e que as coisas sejam pensadas de uma maneira mais completa mesmo, né? Eu acho que essa ideia, a horta contribui bastante”.

4.3.2. Indicador 2. Educação e promoção de boas práticas alimentares e nutricionais

A obtenção de uma alimentação saudável e nutritiva requer não apenas a oferta e o acesso permanente a boas opções alimentares, mas sim uma verdadeira mudança educativa das práticas cotidianas e rotineiras do indivíduo. A produção própria de alimentos, do ponto de vista das impressões coletadas na pesquisa, contribui para a mudança educativa e cultural tanto dos clientes consumidores que frequentam os restaurantes que a pratica, quanto dos próprios empreendedores, *chefs*, colaboradores, parceiros e equipes de trabalho. Essas são, portanto, as categorias exploradas na sequência.

4.3.2.1. Categoria 1. Novos conhecimentos e práticas adquiridas pelos empresários, parceiros e colaboradores

A aquisição de novos conhecimentos e de novas práticas associadas à saúde e bem-estar em geral e ao cultivo de hortas próprias em restaurantes, de maneira particular, reveste-se, segundo os entrevistados, de grande importância estratégica na condução dos negócios. Os empresários entendem que as novas demandas do consumidor os obrigam, na prática, a conhecer mais sobre o tema e a promover adaptações sensíveis e prontamente reconhecíveis pela clientela atendida.

Problemas como sobrepeso e obesidade, restrições alimentares, cardiopatias e diabetes, entre outros, passam a fazer parte das rotinas dos *chefs* e gerentes do setor de alimentos e bebidas dos restaurantes e, nesse sentido, instauram novas rotinas na seleção dos ingredientes, preparo e composição de pratos. Nesse contexto, a concepção da horta própria em ambientes de restauração surge como importante elemento de contribuição na função estimuladora de novos conhecimentos e práticas alimentares. Tanto empreendedores quanto seus funcionários, parceiros e colaboradores podem, a partir de iniciativas dessa natureza, aprenderem tanto sobre as diversidades dos gêneros alimentícios frescos (diferentes tipos de alfaces e de cores de cenouras, por exemplo) e suas possibilidades alimentares, quanto sobre hábitos e preferências dos consumidores, conforme discutidos por Furst *et al* (1996).

Entrevistado 3: “[...] se não fizer um cardápio se não tiver lá uma massa sem glúten eu tenho problema, o cara vem aqui ...eu tenho problema de glúten, eu tenho problema de lactose, eu problema disso eu tenho problema daquilo, é impressionante como de dez anos pra cá aumentou problema com restrição em restaurantes, então nós fomos obrigados a adaptar com isso, nós fomos obrigados”.

Entrevistado 4: “E acho que primeiro do mundo é de obesidade infantil, se não me engano, e o custo de você pagar por isso, quando a pessoa do infantil vira um adulto é a gente não tem dinheiro para isso né? Então, eu acho que agora *todo mundo sabe que é a comida fit, acho que a comida está ficando mais saudável* e coisas básicas que eu lembro como o projeto do Eco House, que eu cansei de falar, é que todo mundo que eu falava, não por que você não gostava de ter uma horta em casa? Ah! Eu moro em prédio, e daí, pega um lugar que batia sol por pelo menos seis ou sete horas por dia e *faz uma hortinha, um manjericão, um alecrim e você está lá fazendo o teu macarrão, você vai lá e tira as suas folhinhas de manjericão, economizou dinheiro, embalagem, [...]*”; “Mas a comida saudável é estranha porque, *os restaurantes ecológicos as vezes são rotulados* da pessoa entrar e falar ‘como você tem carne bovina?’”.

Entrevistado 5: “[...] uma que ele trabalha num *Shopping Center*, então *ele é bombardeado por Junk Food e outros tipos de alimentação [...]* então a gente começa a mexer também numa questão

de alimentação mais saudável e indiretamente a gente nem percebe que tá fazendo isso, mas acaba afetando, então têm várias vertentes aí legais,[...]; “[...] Hoje a gente sabe que determinados tipos de alimentos a gente não pode plantar porque não vão ter saídas, vou dar alguns exemplos: quiabo, jiló, almeirão, ou a gente planta pouco pra atender determinado nicho que gosta, e alface roxo, que não adianta eu plantar muito. Então a gente planta variados tipos de alface, pimentão, temperos em geral, como salsinha, cebolinha, pimenta, o pessoal gosta bastante, beterraba, couve, brócolis, espinafre e essas coisas tem mais saída”.

Entrevistado 6: “No geral as nossas hortas são de frutíferas e de hortaliças também, que é o que a gente mais tem. E também pensando na questão de *alimentação saudável*, [...]”; “[...] quando a gente fala de cada horta a gente tá falando de *alimentação saudável* [...]”; “[...] a tendência é muito atual de *alimentação saudável* [...] Há 10 anos, a gente não falava tanto de *alimentação saudável* [...]”; “[...] a *alimentação saudável* elas está dentro do nosso Planet21. É muito relevante pra gente então até pra isso a gente tem o pilar de cada pra alimentos e bebidas e então a gente sempre leva essa questão de *alimentação saudável a nutrição* então pra gente é muito importante desde dentro do pilar de *alimentação saudável* [...] a gente trabalha tudo isso e a questão da gente trazer aí, de *plantar o nosso alimento também está relacionado à alimentação saudável* porque primeiro a gente pode ter também a hortaliças como eu mencionei como as frutas é de forma fresca [...]. Alguns hotéis que têm a frutíferas já utilizam suas frutas no café da manhã e disponibilizam de forma fresca para os hóspedes”.

4.3.2.2. Categoria 2. Novos conhecimentos e práticas adquiridas pelos consumidores

Assim como no caso anterior, também para os consumidores, a presença da horta própria e dos produtos delas obtidos no ambiente de restauração colabora para o conhecimento, introdução e adoção de novas práticas alimentares. A própria possibilidade de participação nas colheitas passa a exercer um novo atrativo para a frequência dos clientes ao restaurante, estabelecendo novas rotinas de contato com a natureza, de descontração e aprendizado. Nesse contexto, tornam-se mais comuns, relatos de empresários sobre a expressão de vontades e demandas de consumidores, interessados no plantio de determinados itens alimentares, condimentares ou medicinais, o que torna o ambiente de restauração também um local de trocas, convívio, cocriação e coparticipação.

Constata-se, ainda, que a frequência do cliente a um restaurante que conduz uma horta própria para a obtenção de alimentos estimula a reprodução doméstica dessa prática, contribuindo para a disseminação de comportamentos mais saudáveis, lúdicos, desestressantes e recreativos, podendo ainda contribuir para a economia doméstica.

Entrevistado 5: “[...] porque a *colheita é o dia todo*, porque têm vários horários *várias equipes* e às vezes as pessoas está de férias e pensa: ‘Puts perdi a última colheita!’ E cria esse aspecto, essa rotina e assim *a colheita passa a ser um diferencial para eles* no dia, uma que eles estão trancados dentro de escritórios” ; “[...], a gente *não compra mais chá aqui na administração, qualquer tipo de chá ele sai da horta lá em cima*, então tem de hortelã. A gente tem os pedidos “Eu quero boldo. Eu quero erva cidreira, camomila não porque camomila dá uma vez só e depois ela morre, mas o capim santo é o carro chefe, tanto que ele não dá conta lá [...]”.

Entrevistado 7: “A gente tem cliente que ao visitar a horta fala: ‘*Aí eu também planto, eu também tenho uma horta* eu também, participo de uma horta comunitária’, eu acho que são reforços pra todos nós né? [...] “Acho que servir de exemplo assim dá um peso, a busca não foi essa, foi de fazer um trabalho ético, bom, bacana dentro das nossas possibilidades e se *isso tá ecoando em cada um vai ecoar de maneiras diferentes entendeu?*”.

4.4. Tema 3. Conveniência e praticidade

A conveniência, na atualidade, é imperativa nos negócios, incluindo os da esfera alimentar. Para os *chefs* e empresários entrevistados, a prática do cultivo e do uso dos produtos obtidos de hortas próprias em seus restaurantes é conveniente porque eles passam a ter à mão diversos e oportunos gêneros alimentícios, principalmente temperos, hortaliças, legumes e algumas frutas, que entram na composição dos pratos oferecidos em seus estabelecimentos. Destacam, em suas falas, que a comodidade e a facilidade de obter os alimentos diretamente de suas hortas proporcionam muitos benefícios, que se refletem em melhor qualidade de produtos e serviços oferecidos aos seus clientes. Entre essas, destacam especialmente o frescor dos alimentos cultivados por meios próprios, além dos aspectos ligados à valorização da produção local, das sazonalidades e do encurtamento das cadeias de produção e de abastecimento alimentar.

4.4.1. Indicador 1. Inovações na cadeia de suprimentos dos gêneros alimentícios

Em um cenário globalizado do abastecimento dos gêneros alimentícios, no qual prevalecem os sistemas da produção agrícola de larga escala e das grandes plataformas de distribuição atacadista e varejista que padronizam e generalizam a maior parte das mercadorias (CASTRO, 2017; ESTEVE, 2017), torna-se estratégico, para os *chefs* e empresários do ramo de restauração alimentar, o estabelecimento de relações de parcerias com fornecedores alternativos e próximos, capazes de ofertar pautas específicas e diferenciadas de ingredientes.

Trata-se de mecanismos de resposta às novas demandas sociais pela adoção de práticas mais sustentáveis, no âmbito das quais os consumidores passam a ansiar pela oferta de produtos mais frescos, íntegros, orgânicos, naturais e que causem o menor impacto possível sobre as condições ambientais. Nesse sentido, a valorização da produção própria, local ou de proximidade reveste-se de valores reconhecidos por implicarem menores gastos de combustíveis no transporte a largas distâncias, assim como também por apontarem para maior nível de inclusão dos produtores próximos e de apoio à economia local ou regional.

Nos excertos analisados, observa-se que os *chefs* e empresários do ramo entrevistados acreditam que ao adotarem cultivo próprio com suas hortas estão inovando suas práticas dentro de sua cadeia de abastecimento, ao mesmo tempo em que extrapolam suas percepções e demandas também para outros fornecedores diretos e indiretos das mercadorias que consomem, aumentando o seu raio de influência.

4.4.1.1. Categoria 1. Locavorismo

O locavorismo é o movimento que propõe encurtar distâncias entre a produção e o consumo alimentar e olhar atenta, direta e respeitosamente para o entorno sociocultural e ambiental da alimentação. Privilegia, assim, o consumo daquilo que é produzido e comercializado por habitantes e trabalhadores do próprio local. O economista Michael Shuman (2012), autor de quatro livros sobre economia local, em seu livro '*Local Dollars, Local Sense*' mostra as evidências que este comportamento tem em relação à geração de empregos, às reduções da pobreza e da emissão de carbono para o ambiente. Ao privilegiar o consumo local, o impacto aponta para transformações positivas em cadeia, na sociedade, no meio ambiente e na economia (VOON, 2011, 2012). Nesse contexto, os entrevistados denotam conhecimento sobre a importância internacional desse movimento, dos benefícios estratégicos de os restaurantes a ele se alinharem, especialmente na obtenção de produtos de maior qualidade e valorização para o consumo saudável.

Entrevistado 2: “Quando você tem a *produção local*, produto local que você conhece que *você sabe de onde é* produzido a tua relação de higiene não é mais necessária, pois ela está introduzida”; “Se a gente olhar esse movimento na Europa o consumo de *produção local* está em primeiro lugar, então a gente está começando esse movimento”; “[...] pois se o alimento é local, ele é próximo ele já é saudável [...]”.

Entrevistado 7: “Quando o *chef* Ivan Ralston, na concepção do Tuju pensou em ter uma horta ele pensou por vários motivos né? [...] ter um caminho mais curto, né? Da produção ao prato, de *ter ingredientes locais* [...]”

4.4.1.2. Categoria 2. Logística/estritamento das relações entre produtores e consumidores

Como parte das estratégias para o alinhamento dos restaurantes a novas práticas mais sustentáveis na obtenção dos gêneros alimentícios, destacam-se as preocupações de seus *chefs* e empreendedores com o estreitamento das relações e das interações diretas entre produtores e consumidores. Nesse sentido, a atenção para com o trajeto percorrido pelos produtos e suas formas de acondicionamento e manuseio ao longo do processo de distribuição vem tornando-se hábito cada vez mais frequente. Nos excertos selecionados é possível observar, entre outros aspectos, a preocupação com as distâncias e a qualidade do transporte dos produtos, sendo esse um elemento fundamental da preservação da integralidade e da qualidade também dos produtos. É possível constatar, ainda, expressões textuais relevantes que vêm atestar a consciência e o engajamento ativo dos *chefs* e empresários entrevistados com as vinculações entre encurtamento dos circuitos de produção e abastecimento de mercadorias e a adoção de práticas sustentáveis em empreendimentos de restauração alimentar (JUNQUEIRA, 2018). Nessas falas, torna-se especialmente relevante observar que esse agente considera, inclusive, que vem sendo solicitado a assumir posições ativas na reorganização da cadeia de suprimento, as quais ele próprio não reconhece que seriam da sua esfera de competências.

Entrevistado 2: “A gente tem uma cadeia que precisa se conectar”; “Porque tem a cenoura cortada, tem a *abronoise*, tem a *julien*, tem cubo, redondo, quadrado, menos cenoura. Porque isso também vem contra a comodidade da vida moderna, a praticidade. Então todos esses valores têm que ser estudados na hora de reconectar”. “[...] *não é justo você transportar algo por mil quilômetros*, eu acho que isso tem muito a ver com sustentabilidade e outros valores. Será que a gente também tem que pegar um produto e *fazer ele andar mil quilômetros*, [...]. Poxa vida! Estamos envolvendo cinco/seis pessoas nisso, então tem que tomar muito cuidado se a gente não *está esticando muito essa corda*”; “Logística é um fator muito complicado, porque *a logística faz um produto sair de um lugar chegar até um grande centro como São Paulo*, e quando ele chega em São Paulo o que acontece? Você tem que distribuir. Só que o caminhão, quando saiu desse lugar, veio até São Paulo ele volta pra base ele volta carregado. Quando chega *pra distribuir em São Paulo. Ele vem distribui no Quintana e volta vazio pra base dele*, então a gente não tem uma otimização de logística”; “Eu quero que *cada um na cadeia produtiva desempenhe seu papel da melhor forma. Às vezes você começa a assumir outros papéis que não são teus por deficiência da cadeia né?*”; “Qual a praticidade que eu tenho, quando subo a escada vou lá e pego tá na horta, essa é a praticidade que eu tenho [...]”; “Sabe, parece que a gente tem que receber tudo de todos os lados, eu acho que tem que ter uma consciência do que tem que chegar, *tem que*

chegar de uma forma qualitativa e não quantitativa e não uma distância de cinco mil quilômetros pra chegar até aqui, então não faz sentido”.

Entrevistado 3: “[...] a gente que já rodou o Brasil inteiro cozinhando a gente sabe das dificuldades que tem do próprio produtor, mas é o cara que compra, é o cara que leva pro caminhão, do cara que leva pro CEASA, que leva pra quitanda e *que distribui para o restaurante*”; “Imagine a complicação que *é pro produto chegar, primeiro que ele nunca chega no lugar, ele vem do Brasil inteiro* e para no CEASA,[...]”; “[...] o cara produtor, do cara que colhe que tem que saber o momento certo de colher pra quanto tempo ela vai madurar, *pra chegar no CEASA, pra chegar no consumidor final* [...]”.

Entrevistado 4: “Acaba que eu tinha quatro fornecedores de alimentos orgânicos e *eles traziam as caixas* para gente, era uma coisa muito bacana, eles traziam um caixa e falavam: ‘É isso que eu tenho hoje’, e era meia dúzia de mexerica, algumas batatas, e era fornecedores bem pequenos, né?”; “[...] e a gente complementava o que faltava com os fornecedores de fora que seria do próprio CEASA, [...]”; “[...] *pra tentar fazer uma parceria com o produtor lá, pra eu falar pra ele o que eu queria que ele plantasse, pra ele suprir a demanda do restaurante, mas o custo era muito alto, o custo de transporte* de você ir até lá, o custo de eu pegar o terreno deixar um caseiro lá pra ter a galinha que come o bichinho da alface e toda aquela série de coisa era muito alto, então acabei desencanando assim”.

Entrevistado 5: “[...] *A cadeia*, ela, de vários aspectos, uma que o pessoal de manutenção tá lá diariamente, semana passada eles já olham e começam a me alertar: “tá na hora de colher os alfaces se não vai perder”.

Entrevistado 6: “[...], quando a gente fala de cada horta [...] a gente tá falando também de da questão de *menos logística pra transportar esses alimentos* [...]”;

Entrevistado 7: “*A entrega é o próprio produtor que vem com seu carro e que entrega aqui* que muitas vezes a gente precisa que lhe façam entrega extra porque ou o movimento, né? Aumentou, entendeu? Ou então tem um evento grande para sessenta pessoas que não tava programado, *enfim, é uma rede de apoio mesmo, nós como consumidor final, né?*”.

4.4.2. Indicador 2. Inovações nas práticas cotidianas

A inovação, no cenário atual, é uma importante ferramenta estratégica para as organizações para mantê-las competitivas, independentemente do seu segmento. Ela pode ser tanto no produto, no processo, no marketing como organizacional. De acordo com o Manual de Oslo (2007) a inovação é a adoção de métodos de produção novos ou ainda melhorados de forma significativa, incluindo também os métodos de entrega dos produtos.

Nesse sentido, a adoção de práticas de reciclagem de lixo orgânico, produção e uso de compostagens em hortas próprias em ambientes de restauração alimentar podem ser entendidas como práticas inovadoras, calcadas em propósitos de melhoria de processos

produtivos e de aumento da percepção de valor pela clientela, como se denota nos excertos alinhados em sequência.

4.4.2.1. Categoria 1. Autonomia no suprimento de gêneros

A instalação e a exploração de hortas próprias diretamente por restaurantes permitem que *chefs* obtenham maiores graus de liberdade e autonomia na obtenção de ingredientes, especialmente de temperos, hortaliças e frutas, que serão consumidos no preparo dos pratos. Aspectos como a satisfação pessoal na obtenção dos gêneros alimentícios de produção própria aumentam a gratificação do próprio ato de cozinhar e se revelam plenos de afetividade (“passava na horta, colhia o *meu* salsão, *minha* cenoura, *meu* alface, *meu* tomilho, *meu* alecrim, *minha* sálvia, tudo que eu iria usar na *minha* cozinha”). Também vale destacar a consciência revelada de que a proximidade da produção elimina etapas e processos típicos das grandes cadeias de distribuição alimentar, favorecendo práticas que resultam em menores níveis de manuseio e de desperdícios, tanto quanto de obtenção de produtos já não sujeitos a procedimentos de maturação forçada, que, na visão dos entrevistados, comprometem suas qualidades, sabor e frescor.

Os excertos selecionados enfatizam a importância dessas observações entre os *chefs* e empresários entrevistados na pesquisa em campo, ressaltando a nítida percepção dos mesmos a respeito do significado comercial de a mídia compreender e valorizar suas iniciativas (“comprar a ideia”) e, assim, contribuir para a aceitação e adesão preferencial da clientela aos seus restaurantes.

Entrevistado 3: “ imagine o restaurante de comida mineira plantar ora-pro-nobis, imagina *você plantar no fundo do seu quintal*, que ele dá em qualquer lugar, imagina *você plantar ora-pro-nobis*, ir lá fazer uma receita de frango com o ora-pro-nobis. Seria maravilhoso!”; “[...] *ter uma hortinha no fundo quintal do meu restaurante pra eu plantar minhas coisas lá e não depender de ninguém [...]*”; “[...] *passava na horta, colhia o meu salsão, minha cenoura, meu alface, meu tomilho, meu alecrim, minha sálvia, tudo que eu iria usar na minha cozinha no dia eu que fazia a colheita, chegava na cozinha e fazia a higienização,[...]*”; “[...] *ela tem esse, no quintal da casa dela praticamente, ela tem uma horta, que ela vai lá fazer a colheita dos produtos que ela vai usar no dia. É maravilhoso, não é? “[...] *você pegar uma fruta direto do pé é diferente o aroma, o sabor, a textura. Agora imagina o que ela não sofre de calor de temperatura pra ela ter aquela maturação extremamente forçada e a gente servir aqui*”; “Quando você pega um produto ou uma fruta que ela é forçada chegar naquele ponto ela muda completamente [...]*”; “Então chega um

negócio extremamente verde, fica um tempo aqui fora, não madura e na hora que a gente corta eu tenho que jogar fora, [...] *e isso tudo é obvio que motiva muito a gente ter as nossas produções*”.

Entrevistado 4: “Sem sombra de dúvidas, *a mídia comprou muito bem a ideia e a clientela teve uma aceitação*. Lógico, se vai chegar para mim em um restaurante e vai falar: ‘Eu tenho flor comestível. Para você comer junto com seu salmão *que é produzido em uma horta orgânica*’. Fantástico! *Como também as ervas, como também os condimentos, como também as frutas*, isso é fantástico! As folhagens é uma demanda muito grande, então acabei implementando o *hidropônico*[...]”.

Entrevistado 5: “[...] e *eles mesmos vão cuidando* e estão tendo esse trabalho sim de *acompanhamento e engajamento*”.

Entrevistado 6: “[...] os hotéis que são menores ficam geralmente é *a horta próxima do pessoal da cozinha* então é muito legal eu tive até o prazer de ver alguém ir lá pegar [...]”, “[...] pelo fato de tá realmente ali *ao alcance da mão da gente* é da gente ter o *menor tempo de deslocamento* de também aquela questão do deslocamento e o desperdício do alimento né? ”.

4.4.2.2. Categoria 2. Variedade/diversidade dos alimentos obtidos

As hortas próprias obviamente não suprem todo consumo do restaurante; elas são importantes, porém há uma necessidade de buscar outros alimentos com fornecedores externos. Na cidade de São Paulo, os *chefs* recorrem principalmente à CEAGESP, onde nem sempre encontram tudo o que precisam. Assim, uma alternativa é a de fazer parcerias com fazendas próximas que cultivam os produtos que eles precisam e que sejam orgânicos. Nesse sentido, excertos retirados das entrevistas confirmam a prática.

Entrevistado 1: “O CEAGESP, normalmente não tem essas *cenouras coloridas*. Depende da época do ano”; “A gente tem uma empresa de produtos orgânicos que eles produzem normalmente a gente *depende da sazonalidade* deles”; “Aqui a nossa horta só temos ervas, a gente tem um, esse fornecedor que a gente trabalha com ele, [...]”; “[...] ter um *ingrediente fresco ele muda muito*, e visualmente você percebe que ele está muito bom [...]”.

Entrevistado 4: “Eu ia no CEASA [...]. Eu tinha um fornecedor muito bacana de *orquídeas comestíveis*, aqui em São Paulo [...] *ele me entregava, ele vinha lá do Sul*, ele me entregava as orquídeas, que já são *orgânicas*”.

4.5. Tema 4. Confiabilidade e qualidade

No marketing contemporâneo, a confiabilidade é um fator determinante da qualidade no processo de prestação do serviço e envolve a consistência de desempenho, isto é, a capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável (BOONE; KURTZ, 2009). Sendo o restaurante um segmento caracterizado por uma atividade predominantemente de prestação de serviço a confiabilidade se traduz na habilidade para executar um serviço prestado e na capacidade para realizar o serviço prometido sem nenhuma falha. Nesse sentido, *chefs* e empresários desse segmento ao optarem pelo cultivo e consumo de horta própria, procuram com essa prática garantir a qualidade dos alimentos ofertados em seu cardápio, resultando na eficácia da gestão da qualidade, que atualmente é vista como condição indispensável à sobrevivência num mercado caracterizado por mudanças constantes.

4.5.1. Indicador 1. Acreditações: rastreabilidade e certificações

Os sistemas de acreditação e certificação destinam-se a assegurar a conformidade do processo produtivo em relação às normas ou procedimentos técnicos desejáveis e pré-estabelecidos. Mediante essa realidade, *chefs* e empresários do ramo de restauração adotam medidas para que a origem dos seus produtos seja reconhecida, quer como do plantio próprio, quer como adquiridos de um fornecedor que execute práticas de produção sustentável. Para esses últimos, a expressão concreta da demanda pode ser um selo de conformidade que forneça informações sobre as condições técnicas de obtenção dos produtos e de identificação de sua origem.

4.5.1.1. Categoria 1. Relacionamento com fornecedores

Interagir com fornecedores tem sido uma prática comum entre *chefs* e empresários do ramo de restauração. A decisão de plantar ou comprar determinado produto tem levado ao estreitamento do relacionamento entre as duas partes. Conforme já visto, as hortas próprias dos restaurantes pesquisados não possuem, obviamente, capacidade total de suprimento dos produtos consumidos na produção do cardápio ofertado. Com isso, a seleção de fornecedores passa a ser uma das etapas mais críticas do processo de compra, pois requer que sejam capacitados, acompanhados e observados para garantir o produto com qualidade no prazo e

especificações corretas, que venham a, de fato, agregar valor ao restaurante. Os excertos a seguir expressam informações sobre essas estratégias de gestão.

Entrevistado 1: “O cardápio do restaurante ‘Sê Cultura Caseira’ principalmente *ele têm informações da horta, têm informações dos itens que são sustentáveis*, [...] Os que são certificados também porque a gente trabalha, *com dois certificados o ASC e o MSC*, então sempre tem escrito no menu, [...]”.

Entrevistado 2: “*O cliente ele hoje começa a querer rastrear o alimento*, então isso começa a te conectar. Claro que isso é muito, muito novo pra nós. Se você olhar nas nossas pesquisas de consumo de alimentação fora do lar, higiene, segurança alimentar, apresentação e sabor está em primeiro lugar”.

Entrevistado 4: “[...] então *procurei uma consultoria e a gente fez três certificados*, que a gente conseguiu. O mais difícil era um era um *parecido com a ISO 9000 que se chamava AQUA e isso era a construção do imóvel e a própria operação do imóvel*, ou seja, como você constrói e como você faz a tua gestão do dia a dia que era sustentável”; “*O segundo se chama Ecotest*, acho que era isso. Onde a gente desenvolveu um certificado para restaurantes, que eu fiz junto com a equipe de gestão, eles falaram: Você é o primeiro e a gente quer que faz esse certificado junto pra usar você como marco zero para todo mundo”; “*O terceiro era um outro certificado que a gente fez em compara. em... junto com a Fundação Vanzolini [...] o nome era GeoCities, [...] era um certificado internacional de ter um estabelecimento sustentável*”; “Mas no começo de dez empresas que faziam eventos comigo, oito faziam porque eu era um lugar sustentável *com selo de qualidade que provava que era um ambiente muito sério*”.

4.5.1.2. Categoria 2. Diferencial de qualidade da produção própria

A segurança da produção nas hortas próprias dos restaurantes remete à garantia da qualidade dos produtos ali cultivados. Há respeito com o produto no que tange ao seu tempo de maturação e cultivo, desde seu plantio até a colheita, bem como quanto ao seu manuseio e garantia da limpeza e higiene. Esses elementos foram relatados nos excertos retirados das entrevistas onde *chefs* e empresários dos restaurantes pesquisados referenciam a qualidade da produção própria.

Entrevistado 1: “[...] o fato *da gente poder oferecer um produto bom de qualidade* e ver o resultado, a satisfação das pessoas, isso pra gente é o que vale. Porque ora gente aqui é um pouco da política da empresa. *A gente se preocupa muito com a qualidade*, com padrão e tudo mais”; “Quando você apresenta um prato, *diz que alguma coisa foi plantada aqui*, alguma coisa vem de alguma outra fazenda, que seja orgânico, sustentável, que tem uma pesca politicamente correta, então *você vê*

que as pessoas se interessam muito mais em saber elas comem com muito mais prazer”.

Entrevistado 2: “O cliente, ele hoje começa a querer *rastrear o alimento*, então isso *começa a te conectar*”; “[...], *não tem nada melhor do que pegar um ingrediente que eu colhi da terra*, que eu lavei ele um pouco, que eu coloco no fogo direto na brasa e aquela casaca vai abrindo na brasa. É maravilhoso! Isso pra mim seria um grande fator, claro que me motiva”.

Entrevistado 3: “[...] quando você tem, como eu falei agora, *um produto de qualidade*, um produto respeitando seu tempo de que ele precisa como ser humano precisa de tempo pra fazer tudo qualquer produto também a gente teria sim uma gastronomia mais elevada pode ter certeza disso”.

Entrevistado 4: “[...] é possível você ter uma horta urbana em São Paulo e *é possível você ter ela cem por cento sustentável e sem usar grandes agrotóxicos*”.

Entrevistado 5: “[...] tem uma florzinha lá em cima que atualmente é conhecida como cravo-de-defunto, e a gente plantou porque ela é um repelente *natural*, a gente plantou lavanda, a lavanda ela atrai muito inseto predador e esse inseto predador ajuda a controlar a praga. Então uma planta acaba ajudando a outra, é um ciclo”; “[...] a gente também testou com o brócolis, *plantamos o brócolis ninja, tem muito defensivo na planta, o nosso a gente não pôs*”.

Entrevistado 7: “Que o nosso *produto seja orgânico, que tenha o mínimo de deficiência*”.

4.5.2. Indicador 2. Credibilidade e confiança

Para além das garantias sustentadas por mecanismos de rastreabilidade e certificações – conforme apresentado e discutido nos itens anteriores –, a credibilidade e a confiança dos clientes na qualidade dos alimentos servidos, mesmo sem o suporte de identificações visíveis, constituem-se, cada dia mais, em itens importantes na agregação de valor aos ambientes de restauração alimentar. Foi observado, nos excertos selecionados e a seguir reportados, que a prática de adoção de hortas próprias pelos restaurantes paulistanos tem tanto despertado a curiosidade e o interesse de seus clientes, quanto aumentando a credibilidade e confiança deles nos alimentos ali manipulados e servidos. Da mesma maneira, o estabelecimento de parcerias com fornecedores selecionados, ainda que de não apresentadas de forma explícitas aos clientes finais dos restaurantes, contribui para a produção de um ambiente pautado pelas sensações de crédito e confiança na boa qualidade e segurança dos ingredientes utilizados.

4.5.2.1. Categoria 1. Relacionamento com fornecedores

Com parcerias críveis e gerenciáveis, o relacionamento dos *chefs* e empreendedores com os fornecedores tendem a resultar em melhores entregas de bons produtos aos seus clientes, a partir da produção de serviços de qualidade. Em casos observados, a credibilidade é assegurada pelo nome ou marca do fornecedor de confiança.

Nos excertos apresentados a seguir, pode se observar a importância dada ao produto e ao fornecedor, pelos profissionais da restauração alimentar entrevistados.

Entrevistado 1: “[...] é claro que aqui a gente não consegue ter tudo. A gente não consegue produzir tudo, mas ao mesmo tempo o pouco que a gente consegue fazer aqui mais o que a gente *consegue ter de fora, bons fornecedores e produtores é o que torna até a refeição melhor, é o que torna o café melhor, é o que torna até a situação e o ambiente mais agradável e gostoso de estar*”.

“[...] quando a gente tem um café orgânico específico, a gente *gosta de colocar o nome da fazenda de onde está vindo*”; “[...] às vezes vem até a *própria empresa aqui para mostrar* como que eles, *explicar um pouco da produção*, isto desperta a curiosidade nas pessoas”.

Entrevistado 7: “Mesmo que o ingrediente não tenha vindo daqui da horta do Tuju, mas tenha vindo de um pequeno produtor, tenha vindo de um outro produtor [...] eu acho que *ele percebe que tá num lugar onde a alimentação é nada mais do que um caminho, do que um cuidado que a gente oferece* pra ele que ele pode, que o cliente também vai se oferecer no dia a dia dele e que as coisas sejam pensadas de uma maneira mais completa mesmo, né? Eu acho que essa ideia, a horta contribui bastante”.

4.5.2.2. Categoria 2. Diferencial de qualidade da produção própria

A obtenção de produtos em hortas próprias de cultivo assegura tanto ao *chef* quanto ao cliente a necessária segurança e confiança na qualidade dos gêneros empregados. O conhecimento das técnicas, práticas e manipulações empregadas corroboram os melhores resultados obtidos pela cozinha e refletem na percepção favorável e na preferência dos consumidores. Os excertos selecionados apontam para a percepção desse diferencial de qualidade, na visão dos profissionais entrevistados.

Entrevistado 2: “*a qualidade é mais importante* que o preço, mas eu não posso garantir que a preferência venha com isso, ela começa com um fator, com um *plus a mais*”; “*A qualidade está, se você produz um alimento natural* que você percebe fresco, que você quase retira e serve, você precisa manipular muito menos esse alimento. Você precisa o que você tem a criar em cima dele? Quase nada! Você já tem

um *produto muito bom* de sabor”, “[...] porque oitenta por cento do caminho já foi feito, que é o caminho que o alimento fez né? Então confiabilidade com certeza. *A qualidade muda, absurdo isso em termo de sabor*”.

Entrevistado 3: “Se fosse assim pra todo mundo, *imagina a qualidade* que você vai fazer chegar na mesa do teu cliente, do que você ia *passar pra ele de confiança, de conforto, de qualidade, de padrão...* totalmente diferente”.

Entrevistado 5: “[...] *saudável, a gente não usa nenhum tipo de defensivo, fertilizante, nenhum controle de praga é tudo feito naturalmente*, então nós vamos ter flores, algumas ervas aromáticas, alguns elementos na horta que ajudam no controle de pragas, [...]”.

“[...] *esse produto que ele colheu é um produto de ótima qualidade*, que ele acompanhou ou alguém ligado a ele acompanha o processo de alimento e vê a qualidade desse produto”.

“[...] a gente *acredita que melhora a qualidade sim*, não só de quem vive aqui, nós também como responsabilidade sócio ambiental de trabalhar no entorno [...]”.

Entrevistado 6: “[...] quando a gente menciona aí a questão de hortaliças e a frutíferas *que é o que a gente tem nas nossas hortas* é elas são cultivadas pelos próprios colaboradores e eles têm o auxílio aí de especialistas... então a empresa de jardinagem do que já trabalha pro hotel então quando a gente tem a *é a gente já tem noção da origem do alimento* isso já traz uma *confiança pra gente* muito maior é pode perguntar”.

Entrevistado 7: “[...] *falar de segurança alimentar* é uma coisa que requer outro olhar, né? Não necessariamente aquele alimento que tá ali *tem essa pureza* que a gente gostaria que ele tivesse”; “[...] você levanta os casos de *alimentos sem uso de defensivo agrícola* não necessariamente eles *são os mais seguros* então a questão que a gente acaba olhando bastante aqui, *então são muito bem cuidados, eles são muito bem lavados, higienizados e tudo mais, não pode cair na inocência de achar que aquele alimento que eu comprei orgânico só faz bem pra minha saúde [...]*”; “Ver o verde, perceber esse caminho, né?”

Entrevistado 7: “[...] eu acho que *ele percebe que tá num lugar onde a alimentação é nada mais do que um caminho*, do que *um cuidado que a gente oferece* pra ele que ele pode, que o cliente também vai se oferecer no dia a dia dele e que as coisas sejam pensadas de uma maneira mais completa mesmo, né? Eu acho que essa ideia, a horta contribui bastante”.

4.6. Tema 5. Ética e sustentabilidade

Há uma necessidade de transformação para poder superar todas as injustiças socioeconômica e ambientais. Nesse contexto, o desafio está na sensibilidade ética, novos valores, outras formas de relacionamento com a natureza e novos padrões de produção e consumo (SINGER; PETER, 2007). Essa ética não pode ser imposta. Ela deve nascer em cada ser humano, deve ser compreendida e praticada por todos. Ela compreende quatro princípios: da afetividade, do cuidado/compaixão, da cooperação e o da responsabilidade, sendo esse

último amplamente discutido pelo filósofo alemão Hans Jonas em seu livro ‘O princípio da responsabilidade’ (JONAS, 2006).

A produção em horta própria pelo *chefs* e empresários de restaurantes atinge esses quatro princípios que são comprovados pelos excertos selecionados nos indicadores e categorias analisados dentro desse tema.

4.6.1. Indicador 1. Economia circular

Com a degradação dos sistemas naturais resultante de um conjunto de consequências ambientais provocadas pelo modelo linear de produção, cresce e se intensifica, cada vez mais, o movimento por um novo modelo de desenvolvimento econômico. O modelo de economia circular surgiu na década de 1970 e ganhou proeminência duas décadas depois. O conceito de economia circular se reporta a uma economia restaurativa e regenerativa, por princípio, e tem como objetivo manter produtos, componentes e materiais em seu mais alto nível de utilidade e valor o tempo todo. Engajados com esse desenvolvimento empresas e consumidores estão revendo suas práticas de produção e consumo. Ter às mãos aquilo que é necessário para a produção de pratos e cardápios em seu restaurante, utilizar o produto na sua essência, aproveitando-o cem por cento, desde a casca, folhas e raiz, têm sido práticas frequentes entre os *chefs* de restaurantes paulistanos mais engajados com as causas da sustentabilidade. Como resultados, se criam e se inovam os pratos e as bebidas ofertados nos seus respectivos ambientes de restauração. Por outro lado, os consumidores exigentes encontram nesse ambiente, além da qualidade dos produtos, a satisfação de suas expectativas quanto às novas experiências, ao saborear pratos que têm na sua composição produtos que estão ali, do outro lado da parede, seja no quintal, ou em cima da laje do restaurante, nas hortas.

4.6.1.1. Categoria 1. Reciclagem de lixo orgânico/ compostagem

Mediante o cenário atual em relação a responsabilidade ambiental, pessoas e empresas de forma geral, estão atentas a suas práticas, sejam de produção, sejam de consumo. Na contemporaneidade, a produção de lixo urbano adquire notáveis proporções. Diariamente, um volume muito grande de produtos orgânicos são descartados, a despeito de poderem ser reciclados ou ainda reaproveitados como insumos a um novo processo de produção. Os excertos selecionados e apresentados a seguir caracterizam ações realizadas pelos *chefs* e

empresários de restaurantes entrevistados, no tocante à reciclagem de seu lixo orgânico e seu retorno como adubo para sua horta própria.

Entrevistado 1: “Tem aqui um comitê que chama Hyatt earth que eles fizeram muito pra salvar o planeta. Eles foram até o local, aprenderam muito. Eles conheceram como é feito *todo processo do início ao fim*. Mostraram a importância de a gente fazer *a separação do lixo*, por exemplo. Esse comitê é de dentro do hotel. É... Foi uma atividade que se demorou um pouco pra as pessoas *ter essa conscientização* aqui dentro. Do quanto importante era a gente *separar um lixo orgânico*, de um plástico, de algo que a gente não pode ser mais reutilizar, como luvas por exemplo”; “É... Então acho que *as pessoas se sentem importante em estar ajudando, se sentem responsáveis por alguma coisa*, algum resultado lá na frente que seja de salvar seu planeta, que seja de talvez você doar um alimento pra uma pessoa que precisa. É... Então acho que eles acabam tendo cada um sua importância aqui dentro em relação a isso”; “Ah... Só quem cuida que vai agir como deveria agir corretamente *de separar um lixo*, de trabalhar com produto sustentável é legal porque às vezes de mesmo no nosso refeitório a gente coloca às vezes frutas orgânicas, as pessoas não sabem exatamente, mas elas procuram saber. Você ouve as pessoas sentadas na mesa perguntando, conversando e acaba tendo um aprendizado assim natural, sem nada muito forçado”; “[...] departamento Stewarding, eles são responsáveis. Então a gente tem uma parte, *existe essa separação*. Então a gente tem os lixos, todos os vidros, orgânicos. Então eles são responsáveis, a gente tem a *responsabilidade de colocar no lixinho certo* e eles têm a responsabilidade de tirar, separar na hora que ele é levado”.

Entrevistado 2: “*Reciclar lixo, retirar lixo anualmente custa muito dinheiro*”; “Você tem que contratar uma empresa, da qual você tem um contrato, do qual você tem o mínimo diário de sacos de lixo que sai. Isso é o primeiro item [...]”; “[...], tem o item que chama custo, *lixo custa caro, reciclar lixo custa caro*”; “Você reciclar: lata, garrafa, pet, papelão te custa mais a estrutura organizacional para isso do que você ter um único, uma única empresa que retira, leva e faz esse trabalho”; “Então *quando eu consigo reduzir meu lixo orgânico é infinitamente redução de custo*”; “Eu tenho uma empresa que retira o meu lixo e o *meu lixo orgânico parte dele vira adubo* no Quintana, vira adubo no Aparador Rampel”; “A gente olha pra sustentabilidade sempre lembrando de coisas sustentáveis então, é muito mais amplo do que nossa capacidade de entendimento”.

Entrevistado 3: “Eu acho extremamente importante cada um se responsabilizar pelo seu produto pelo que você próprio produz, *seu lixo principalmente*, pra que não haja uma coisa pior amanhã, e a gente não sofra as consequências maior amanhã”; “É extremamente importante a gente poder cuidar não só do momento que o produto chega na tua casa, como você vai *descartar a parte final* dele, isso é extremamente importante tem que fazer isso, porque a consequência pode ser pior amanhã”; “[...] *hoje a gente se preocupa desde a manipulação como do descarte desse produto*, isso tudo com ajuda da nutricionista pra que possa estar auxiliando também a equipe”; “Se a gente tem o processo de recebimento, de manipulação, de descarte, lógico, e *se você faz o descarte correto, amanhã a gente vai ter um*

mundo muito melhor [...]”; “Em restaurante, principalmente, porque o *descarte de restaurante é muito maior, [...]*”.

Entrevistado 4: “O lixo orgânico foi uma coisa até que interessante, porque todo mundo achava que, e eu também, que dava pra, o lixo produzido para um restaurante era possível você colocar em um, a gente tinha um minhocário gigante, e *você colocava os restos dos lixos e as minhocas iam lá e trabalhavam e virava compostagem*”; “Eu não quero ter problema com o lixo, deixa o teu lixo na tua própria fábrica”.

Entrevistado 5: “Porque a gente *gera por dia de uma a duas toneladas de lixo orgânico*, e aí eu tenho que processar esse lixo rápido, uma que eu não tenho local de armazenagem então ele se deteriora rápido e aí *eu tenho que processar em vinte e quatro horas o lixo orgânico*”; “[...] eu retiro o que *eu processei no dia anterior, distribuo em caixas e mando para o telhado*. Esse alimento fica lá, esse composto, em torno de dois dias para dar uma resfriada, porque ela sai em torno de oitenta graus, aí já tá pronto para plantar. Aí nós fazemos esse plantio lá, [...]”; “[...] hoje a gente já tem mais de oito mil metros de área plantada, mais de três mil e quinhentos pés de hortaliças, legumes, verduras, ervas, temperos, enfim todo tipo de comida ou coisas que são mais usuais para os nossos funcionários”; “[...] então *a gente recicla absolutamente tudo* aqui que for possível, dessa brincadeira nós saímos de cento e vinte para cento e quarenta toneladas e além disso nós temos doze cooperados que eles vivem da receita que eles geram desse material que é vendido, então eu não recebo mais nada, mas eu não tenho custo dos funcionários eles vivem pelo próprio esforço, então são doze famílias além das que nós temos aqui já dos quatrocentos funcionários que sobrevivem do material que a gente recicla aqui, *que na verdade eles reciclam*, eu só forneço material, ele tria, ele vende, ele paga os cooperados, ele deixa a cadeia dele produtiva operante, operante e saudável, mas é um passo mais importante na evolução do projeto, então hoje estamos falando quase das trezentas toneladas que gera, cento oitenta a duzentas ela deixa de ir para o aterro, então ela se transforma em matéria prima novamente ou *em composto*”.

[...] o *Shopping Center* é um centro de consumo e *um produtor enorme de lixo*, de produtos derivados da natureza, [...] além de ser um grande produtor de diversos produtos a gente também é um produtor de lixo, então *a gente agrava duas vezes o problema uma quando a gente extrai e outra quando a gente descarta errado*. Então pensando nisso a ideia do projeto também tem esse norte que é diminuir esse impacto ambiental, diminuir esse impacto na natureza e pensando em comunidade, no entorno como um todo esse é um fator primordial”; “O objetivo do projeto *é transformar o resto de comida em comida novamente, e uma comida orgânica [...]*”; “[...] uma é a questão ambiental a gente deixa de mandar mais de cento oitenta a duzentas toneladas mês para aterro sanitário que não teria benefício nenhuma, *a gente transforma isso em comida novamente, comida orgânica* para esses quatrocentos funcionários”; “[...] a gente trabalha dentro das lojas de alimentação para que eles *separem o alimento do reciclado*, já dentro da loja, que esse material não vá nem para *a zona de compostagem e nem para a coleta seletiva contaminando um ou o outro*, é um trabalho árduo, porque as lojas não têm o foco nisso, têm o foco em produzir o alimento e não fazer a separação, então a gente fiscaliza isso é um trabalho rotineiro, a gente não pode parar de

fiscalizar, porque se a gente diminui um pouco essa fiscalização, a loja começa a contaminar de novo, dentro da cozinha dele esse alimento”.

Entrevistado 6: “[...] essa questão também de *lixo orgânico* e a gente entende que ao mesmo tempos que a *gente trabalha com lixo orgânico ou a compostagem a gente também tá reduzindo nosso resíduo*. Então pra ACCOR isso é muito importante até porque faz parte do nosso trabalho é pessoas então quando a gente olha o desenvolvimento sustentável como um todo conceito a gente sempre fala de pegada ambiental e pra gente é muito importante isso e existe um estudo da ACCOR pra pegada socioambiental então por isso a gente se preocupa então por isso a gente tem esse Planeta21 com todas essas ações”; “[...] os *hotéis tem sua compostagem* não é obrigatório pra todos então geralmente *os que possuem horta tem compostagem que eles já vão usando também como adubo*”; “[...] e aí quando a *gente fala também de reciclagem* a questão aí voltando à emissão de CO₂ no transporte do alimento ou desse lixo pra um determinado lugar a redução também da questão dos aterros sanitários que ainda é um problema grande no Brasil [...]”.

Entrevistado 7: “[...] a *gente não consegue reciclar tudo*, né? Porque um restaurante tem uma produção grande de lixo, e é importante que a gente tenha muito cuidado com esse manejo de lixo porque se não atraem roedores e vetores que são nocivos à saúde, então eu tenho que ser muito cuidadosa com isso, então a gente não consegue reciclar totalmente, *eu preciso ter uma coleta diária deste meu lixo*”; “Então essa parte de lixo é uma parte que a gente tá trabalhando duro pra ver se a gente consegue dar mais, ganhar mais este gancho nesse ciclo de sustentabilidade, [...]”; “[...] eu *preciso ter uma coleta diária*, eu não tenho espaço pra deixar esse lixo né? Pra fazer nem a compostagem aqui [...]”; “[...] neste momento eu *não consigo fazer o manejo desse lixo aqui dentro, uma compostagem aqui e tudo mais* né? Eu acho que nos vamos caminhar pra isso eu tenho certeza, [...]”.

4.6.1.2. Categoria 2. Reaproveitamento das sobras e desperdícios alimentares

A preocupação com o consumo correto e responsável altera o comportamento dos indivíduos conscientes e engajados, gerando novas práticas e valores associados ao reaproveitamento e desperdícios alimentares. Para Fontenelle (2013), o discurso posto em circulação pela mídia contemporânea muito tem contribuído para a culpabilização do consumidor pela crise ambiental, apontando, no entanto para a possibilidade de sua redenção pelo consumo consciente ou responsável. Para ela (FONTENELLE, 2013, p. 143):

Ao engajar a identidade do consumidor como responsável pelos seus atos de consumo, a mídia [...] reflete uma lógica mercadológica de produção de culpa, ao mesmo tempo em que apresenta uma maneira de negociá-la vendendo redenção, propondo uma série de produtos e medidas que “amenizem a culpa” pelo consumo em uma sociedade permeada pelo discurso do aquecimento global, como comprar produtos orgânicos ecologicamente corretos [...]. Assim, o

consumidor não precisaria se preocupar ao consumir produtos que já trouxessem a garantia de que ele fez a escolha certa: ao consumir produtos ecologicamente corretos, ele poderia se eximir da culpa porque alguém já teria se responsabilizado por ele. Ele teria de ser responsável, apenas, na hora de tomar a decisão sobre qual produto ou marca comprar [...].

Desafortunadamente, grande parte dos alimentos são jogados fora, sem nenhum aproveitamento. Nesse sentido, *chefs* de cozinha têm atuado com esmero para criar, a partir de partes não convencionais dos alimentos (folhas, flores, talos, cascas) outros produtos ou ingredientes úteis. Essas ações estão explicitas nos excertos abaixo relacionados.

Entrevistado 1: “Então a gente acaba tendo talvez *um desperdício muito grande*”. “É uma pena porque às vezes eu vejo que a gente tem *o desperdício de algumas coisas* que acaba sendo um pouco grande”; “Eles conversaram bastante sobre *um projeto de desperdício de alimento*. A gente começou a ouvir bastante, a gente começou a ler bastante, pesquisar bastante. “[...] tivemos muitos pratos que nos conseguimos fazer com coisas que seriam descartadas como uma *casca de banana*, por exemplo, que é difícil as pessoas usarem. Isso abriu um pouco os olhos, realmente muitas coisas que *a gente acaba desperdiçando, a gente pode utilizar*. Então isso mudou um pouco a forma da gente pensar, mudou um pouco a forma de valorizar o que a gente tem na mão”; “[...] eu acho que é uma coisa que a gente tem que parar, tem que pensar, tem que tentar achar *de que forma a gente consegue ajudar, de melhorar o desperdício que a gente tem, de doar ou que seja*”.

Entrevistado 2: “[...] a *casca do ovo* vai me gerar... Ela *tanto pode adubar o solo como ela pode virar uma farinha* para engrossar o molho”; “As *cascas* podem dar o segundo rebate que *pode virar um suco* que os teus funcionários vão tomar, incríveis, ou uma casca de melancia vai virar *o teu doce* da feijoada”; “Então *uma das práticas de reciclagem é o reaproveitamento*, ele vem antes, sabe. Você tem que fazer um trabalho todo antes, sabe”; “O que você faz com uma casca de abóbora? O que você faz com a casca de banana? *Que pode virar uma farinha ou uma massa que vai te gerar um nhoque maravilhoso*. Então, você tem que fazer um trabalho antes”.

Entrevistado 3: “O cidadão que passa fazendo a colheita de gordura ou a empresa, porque essa *empresa que faz coleta de gordura de restaurante*, ele tem interesse próprio, porque ele quer produzir um sabão pra tá revendendo”.

Entrevistado 4: “Então você acaba entrando bem a fundo na sustentabilidade, onde *você usa cem por cento do produto. Da raiz, da folha, da flor e tudo isso*, então era uma coisa bacana assim de um jeito”.

Entrevistado 6: “[...] está relacionada a ter uma horta em nossas instalações que a gente chama de horta urbana. A meta é ter mil hortas urbanas globalmente até 2020 e isso surgiu porque *a gente trabalha de uma necessidade de conscientizar e lutar pelo desperdício alimentar*, [...] gente tem uma horta em alcance das mãos *a gente tem uma gestão melhor*, do que a gente e desperdiça, *porque a gente vai ali retira justamente o que é necessário para o momento*”; “[...] na

realidade os pontos que foram motivadores pra gente foram *a questão da luta do desperdício* de alimento e de alimentação saudável”; “Então dentro especificamente de alimentos e bebidas a gente tem a meta que eu mencionei anteriormente de 1.000 hortas urbanas globalmente e a *gente tem aí a redução de 30% do desperdício alimentar* então a gente sempre todas as ações que a gente faz dentro de sustentabilidade CSR estão diretamente ligadas a esse Planet21 tá”; “[...] *desperdício de alimento* [...]”.

4.6.2. Indicador 2. Voluntariado social, educação ambiental e promoção da cidadania

A preocupação com o desenvolvimento sustentável tem levado muitas empresas a refletirem sobre suas práticas, possibilitando a realização de experiências concretas de educação ambiental de forma criativa e inovadora. Nesse contexto, emerge a necessidade de se cuidar da natureza de forma ética. Tais preocupações legitimam e reconhecem que a educação ambiental está além do universo específico das organizações no que tange o respeito à diversidade e aos processos vitais, mas que compõe pauta essencial da promoção da ação cidadã em prol de um planeta mais sustentável (GADOTTI, 2009).

A prática de cultivo de horta própria pelos restaurantes paulistanos tem contribuído para essa ação educacional ambiental, envolvendo tanto seus clientes, quanto seus colaboradores. A partir da promoção da interação desses agentes – notadamente o público infantil – com a esfera produtiva da horta, diferentes resultados são estimulados e obtidos, resultando na expansão social de novas práticas que incluem o voluntariado social.

4.6.2.1. Categoria 1. Engajamento do empresário e colaboradores: parcerias e doações

O engajamento com a responsabilidade ambiental tem unido empresas e colaboradores em ações que as descrevem como voluntariado social e está relacionado com o desenvolvimento, a organização e a realização de atividades que envolvam direta ou indiretamente uma determinada comunidade, contribuindo para projetos de ação social e para uma maior sensibilização social. Os excertos a seguir relatam essas ações em conjunto das empresas e colaboradores.

Entrevistado 1: *Nós fizemos um evento aqui para crianças carentes no Natal (2017) ”; “[...] os fornecedores deram alimentos que possivelmente poderiam ser descartados. Com aqueles ingredientes nos bolamos um menu e a gente conseguiu fazer um jantar, se eu não me engano eram trinta a quarenta pessoas, famílias junto com as*

crianças”; “A gente viu que a gente *tinha vantagens em poder ajudar*. A gente conseguia *envolver as pessoas por uma troca simplesmente de aprendizado* que é isso que as pessoas, as pessoas precisam. É difícil às vezes você ter uma imersão numa situação dessas. No dia a dia são talvez pouquíssimas as empresas que queiram que os funcionários participem que eles acreditem que eles aprendam, principalmente, porque às vezes houve-se muito falar: ‘Ah! Sustentabilidade’, nem... São poucos os que sabem. Então... É legal porque a *gente pode passar treinamento*, até pessoas que não trabalham exatamente em alimentos e bebidas. Pessoas de recepção de hospedagem de camareiras, etc.”; “[...] acho que ainda eu *acho que ainda é pouco o que é feito aqui*. Não é não acho que não tem um impacto muito grande, mas eu acho que *o pouco que é feito com certeza acho que melhora muito o ambiente, melhora muito a forma como as pessoas veem as coisas*”. “*Uma empresa vem busca todo orgânico*, eles fazem compostagem para fazer a plantação deles. É... Então funciona basicamente dessa forma”; “Essa empresa de fora *ela cuida, por questão da gente não ter tempo hábil*. É o Instituto Gandu da Fernanda, a proprietária. *Ela recolhe semanalmente o lixo e cuida da horta*”.

Entrevistado 5: “[...] no último ano a gente chegou a *doar* mais de setenta toneladas de composto. Tem um funcionário que ele está com um sítio, ele comprou o sítio e aí ele pega o composto da gente pra usar lá na horta dele e aí ele planta milho, mamão, tomate, etc.” “[...] a gente ajuda projetos próximos e locais um exemplo disso, hoje nós *temos uma parceria* com a ACM de Pinheiros”.

4.6.2.2. Categoria 2. Educação ambiental

A educação ambiental não se restringe somente à circulação e incorporação de informações e reflexões relativas ao meio ambiente, ao lixo ou à poluição. Ela vai além, assumindo um caráter mais complexo e realista na constituição de novos sujeitos ativos, críticos, conscientes e praticantes de uma cidadania mais justa, equânime, crítica e inclusiva.

É uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento sustentável. A conscientização das pessoas em relação ao respeito pela natureza exige uma mudança rápida de comportamento do ser humano e também de seus hábitos, entre eles o alimentar. A prática e cultivo da horta tem contribuído para um maior nível de conscientização, a partir do qual as pessoas passam a se envolver, a prestar atenção, promovendo novas ações de respeito ao meio ambiente (VOON, 2011, 2012). Assim sendo é possível confirmar essa ação através dos excertos relacionados a seguir.

Entrevistado 1: “Então eu acho que *você conhecer o produto, de onde ele vem como ele cresce*, acho que de você sentir um pouco mais o contato com a natureza que é difícil a gente viver isso aqui na cidade grande. Acho que isso muda um pouco mais a forma *como você mexe*

com o produto, como você trabalha com ele, como você apresenta ele"; “[...]. Você começa a conversar com a pessoa, começa a conhecer, *passar algumas informações, a pessoa sai daqui com uma coisa completamente diferente da que, ela imaginava no início*. Então, o bom é isso de você ter o contato, você consegue expor um pouco, mostrar um pouco de que a gente conhece, do que a gente faz aqui, que às vezes nem todo mundo sabe”.

Entrevistado 2: “Aí surgiu a ideia de montar nossa horta, primeiro a ideia de ter uma horta. Essa horta era focada pra quem? ... *Pras crianças, esse era o nosso primeiro objetivo: as crianças*”; “A horta, em nenhum momento ela foi, ou teve capacidade produtiva total pra nossa estrutura. *Mas ela gerou uma coisa que era nosso objetivo. As crianças começaram a plantar e voltavam para regar*”; “[...] você olhava a criança colhendo cenoura e saindo correndo pelo meio do salão cheio de terra. Isso começa a atingir teu objetivo”; “*O segundo ponto da horta chama se conscientização, a gente olha sempre pro cliente, ok! E parte do pressuposto que o cozinheiro já entendeu o processo é um grande engano. Eu tenho que conscientizar o meu colaborador a entender essa horta, porque ele não, quem diz que ele tem convívio ou ele tem paixão ou ele se interessa por aquilo?* ”; “*Você também tem que ensiná-lo, porque senão ele continua fazendo um pedido de compras de alecrim, de capuchinha ou de manjerona*”; “*Quando você vê o cliente colhendo ou ele levando uma muda do teu alecrim ou da tua pimenta ou dos teus condimentos, a gente atingiu o nosso objetivo. O nosso objetivo é conscientização. É um processo muito lento de mudança. Essa conscientização foi se fortalecendo, os meus colaboradores começaram a cuidar da horta [...]*”; “*Mas é de conscientização, é de formação de paladar a gente superestima nosso colaborador, a gente superestima o nosso consumidor*”; “[...] não é justo você transportar algo por mil quilômetros, eu acho que isso tem muito a ver com sustentabilidade e outros valores”; “*A conscientização é o cliente que quer tomar suco de tangerina o ano inteiro, mas quando não tem. Ele diz: como não tem suco de tangerina! Senhor não é época*”; “*Você tem que começar a mudar valor. Se época de caqui, vai ter caqui. Se não é época do caqui, por que tem que ter morango o ano inteiro? Então essas questões é que nós vamos ter que evoluir*”; “*De novo reeducação ou é reeducar em algum momento, é assim politicamente correto, reavivar a memória*”; “*Então de novo é nós exercendo esse papel. Então ele é lento, você bate e volta, você bate e volta, você bate e volta. Então há uma questão muito importante, você precisa reeducar ou reavivar a memória*”; “[...] você tem a tua horta, lá em cima, na laje, *rooftops*. Aí você tem uma pessoa que vai lá em cima fumar e ainda apagar o cigarro na tua horta. [...] essa pessoa tem consciência? Não! Então é um processo”.

Entrevistado 5: “[...] o fator motivador, no dia da colheita ele sobe para lá ele colhe o pé de alface dele o fruto ou enfim o que ele quer, leva isso para casa *e começa a ver que o fruto do trabalho que ele fez a separação bem feita gera resultado*, para ele e para todos os funcionários, então esse é um grande fator motivador do projeto a gente usa isso muito nessa questão de motivação que é para ele ter a importância de falar não vou separar só por separar, eu tô separando algo que eu vou utilizar futuramente, a gente começa também assim de forma indireta a ter outros fatores, metade da nossa equipe, então de quarenta e cinco a cinquenta por cento tem abaixo dos vinte e cinco anos, então tem muito jovem aprendiz, [...]”; “[...] ela queria uma

atividade que trabalhasse além dessa questão além da sustentabilidade *a questão de responsabilidade nas crianças de cuidar do alimento que ela vai comer*. Então nós montamos uma parceria com eles e demos todo nosso apoio, *know-how* e o apoio e também o composto para eles montarem a horta lá, então hoje a gente tem lá mais de setenta, oitenta pés, eles né? Na verdade, de alfaces, hortaliças, mas eles já plantaram milho, pepino, tomate, quiabo, jiló, temperos eles têm pendurado em todas as paredes da ACM para *incentivar essas crianças, primeiro a aprender a cuidar a ter responsabilidade* né? Você tem que regar todo dia, você tem que cuidar então a gente *acaba ajudando o entorno também, conscientizando*”.

“[...] eu como responsabilidade de pai tenho que deixar um futuro melhor para eles, e *acredito, e faço isso como papel motivador*, não só em casa, mas aqui também, das equipes comecem a fazer a separação em casa”.

Entrevistado 6: “[...] a alimentação saudável com certeza é um fator motivador pra o que a gente faz é então ai a *gente leva isso pro hóspede pra ele entender a importância pra ele valorizar [...] pra ele é educar*. O processo todo de educação ele vê ali levar pra fora é então daí a forma do *trabalho que a gente faz com as crianças* também de monitoramento então com certeza a questão de alimentação saudável e o alimento fresco é importante pra gente”; “[...]a gente *faz também trabalho educativo com as crianças* para conhecer a sua horta falar de alimentação saudável é uma relação muito com prazer, mas o prazer em que o ambiente verde traz para elas, elas percebem o ambiente como acolhedor e isso pra gente foi um ganho”; “[...] tem a parte prática que é *a questão de educar* realmente as pessoas pra que isso aconteça então é *sensibilizar pra que elas entendam* então a gente tem muito ainda que avançar a gente percebe que *quem trabalha com sustentabilidade com educação também percebe que é um desafio* principalmente no Brasil”; “[...] pra isso a gente tem que também é *importante conscientizar* os nossos colaboradores [...]”; “[...] Softel Jequeti em Guarujá e também o novo hotel Morumbi tem um grande índice de crianças então tem como atividade de lazer um *tour* na horta, também é incluído que as crianças vão conheçam a horta a questão da importância da alimentação saudável o estímulo também de que eles tenham uma horta na casa deles é então esse *trabalho educativo* também é porque a gente entende que a criança é mais fácil da gente mudar e fazer a mudança aí pro futuro e *disseminar a informação*”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal compreender as motivações de *chefs*, gestores e administradores de restaurantes paulistanos quanto às reconhecidamente crescentes práticas de implantação e uso de hortas próprias em estabelecimentos de restauração alimentar na cidade de São Paulo.

A partir da realização, análise e interpretação de um conjunto de entrevistas com agentes representantes dos segmentos apontados no parágrafo anterior, o estudo veio a confirmar os pressupostos apontados inicialmente que sugeriram que a produção própria de gêneros alimentares diretamente nos ambientes de produção e consumo de refeições contribuiriam significativamente para a atração, conquista e fidelização de clientes, a partir da diferenciação e da inovação nos sistemas de suprimento de alimentos e da introdução de iniciativas de agregação de valor associadas à sustentabilidade.

Os resultados obtidos corroboraram o entendimento de que as demandas, anseios, necessidades e expectativas apontadas pelos consumidores em relação ao setor alimentício em geral – e, em especial, para a grande agroindústria e para o varejo de larga escala, conforme constatado por estudos nacionais e internacionais citados nessa pesquisa – também se adequam e podem ser aplicados ao segmento específico da restauração alimentar.

Assim, temas como sensorialidade e prazer, saudabilidade e bem-estar, conveniência e praticidade, confiabilidade e qualidade e ética e sustentabilidade, apontados como as principais macrotendências para o setor alimentício, mostraram-se pertinentes e consistentes para o entendimento do objeto dessa investigação, comprovando serem elementos fortemente motivadores da adoção de novas práticas no setor de restaurantes por parte de *chefs*, empresários e empreendedores do setor. Revelaram-se, também, como fatores estimulantes e constitutivos das predisposições e atitudes favoráveis de consumidores em relação aos restaurantes que adotam as práticas sustentáveis de produção e uso de alimentos produzidos hortas próprias, favorecendo a conquista, retenção e fidelização da clientela.

No que tange aos aspectos de sensorialidade e prazer, observou-se, a partir da análise de excertos selecionados das entrevistas realizadas em campo, que *chefs* e empresários apostam na ludicidade, na estimulação da memória afetiva e no aproveitamento dos espaços de tempo ociosos, para ampliarem a percepção sensorial, curiosa e criativa não apenas dos clientes, mas também das equipes de colaboradores e parceiros. Nesse sentido, os entrevistados acreditam poderem gerar e fortalecer vínculos emocionais e afetivos entre a clientela e suas empresas e marcas, estimulando relacionamento e fidelidade, explicando parte importante das suas

motivações para a adoção da prática da implantação, cultivo e uso de hortas próprias. A presença da horta própria em ambiente de restauração alimentar é identificada, pelos agentes entrevistados, como elemento de aproximação entre os meios rural e urbano, o que vem a favorecer que pais hoje metropolitanos possam prover experiências sentidas como salutares, recreativas, lúdicas e felizes e que, em certa medida, assemelham-se às que eles próprios tiveram em suas infâncias, vividas em cidades do interior, em outros tempos mais confiáveis, tranquilos e seguros. Nesse campo, a adoção da horta própria serve ao propósito do estreitamento dos laços sociais e familiares, da reaproximação humana com a natureza e da redescoberta da própria ruralidade ancestral da agricultura alimentar. Serve, ainda, como motivador do despertar dos sentidos estéticos associados à comida e ao ato da alimentação, provocando estímulos adicionais ao paladar, ao olfato, ao tato, à visão e, até mesmo, à audição por aportar novas possibilidades de degustação e desfrute de produtos mais frescos, tenros e, portanto, de maior nível de ruidosas crocância.

A estimulação lúdica e sensorial promovida pelo contato direto com os alimentos em fase de produção e colheita próprias, provoca e valoriza os saberes e fazeres associados ao ato de cozinhar, aumentando a criatividade e a inovação na produção de novos alimentos, combinações e pratos finais, o que acaba por resultar em propostas atraentes, diferenciadas e surpreendentes para a atração da atenção, curiosidade e preferência da clientela. Muitas vezes, tais positivities se complementam e se expandem, ainda, pelas possibilidades de o público visitar diretamente as hortas próprias, podendo, a depender de seu interesse, experimentar ações de plantio e/ou colheita de seus frutos.

A respeito dos temas da saudabilidade e do bem-estar, a pesquisa também confirmou que a adoção de hortas próprias por restaurantes paulistanos reveste-se de valores e sentidos motivacionais para que *chefs* e empresários do ramo busquem e encontrem formas estimulantes e convincentes de prover cuidados e atenção à saúde de seus clientes, favorecendo o reconhecimento, a aquiescência e a fidelização desses ao estabelecimento alimentar. O discurso sobre as novas demandas sociais em relação a uma alimentação saudável, nutritiva, limpa, íntegra e natural perpassa e integra a construção do cotidiano dos profissionais da restauração entrevistados, e, nesse sentido, as possibilidades da produção própria, com métodos conhecidos e seguros de obtenção dos gêneros torna-se motivação reconhecida de geração de diferencial de qualidade para a clientela público alvo dos empreendimentos estudados.

Com relação às motivações pressupostas da conveniência e da praticidade como elementos de decisão na introdução, gestão e exploração de hortas próprias por restaurantes

paulistanos, o estudo veio de fato a confirmar que os entrevistados valorizam as possibilidades carreadas por essas iniciativas em relação a ganhos de autonomia e independência frente aos canais tradicionais de suprimento, como, por exemplo, o entreposto terminal das Centrais de Abastecimento e Armazéns Gerais de São Paulo – CEAGESP. A proximidade da horta e as possibilidades de decisão e escolha do que e do como plantar e cultivar alimentos agrega liberdade, economia, redução de perdas e desperdícios, estimulando a adoção de práticas de desenvolvimento e escolha de fornecedores, cada vez mais lastreadas na valorização da produção local, da aproximação direta entre produtores e os restaurantes e do estreitamento de suas relações, contribuindo para o encurtamento dos circuitos de produção de abastecimento de gêneros alimentícios.

No que se reporta aos valores e atributos de confiabilidade e qualidade dos ingredientes alimentares, o estudo apontou para a confirmação das favorabilidades associadas à segurança, credibilidade e integridade dos alimentos propriamente obtidos, como fatores motivadores da adoção da produção em hortas próprias, por parte dos restaurantes pesquisados.

Finalmente, em relação às questões da ética e da sustentabilidade, o presente estudo confirmou-as como fatores motivacionais relevantes na decisão de implantação, gestão e exploração de hortas próprias por *chefs* e empresários do ramo da restauração alimentar paulistana. De fato, as preocupações desses agentes em encontrar e administrar soluções viáveis e relevantes para a destinação dos grandes volumes de lixo orgânico que eles próprios produzem adquirem centralidade discursiva nas entrevistas realizadas. Nesse contexto, a perspectiva da produção de compostos orgânicos e de sua utilização em hortas próprias surge como solução simples, adequada, viável e limpa, agregando valor ao empreendimento e constituindo-se em motivo de orgulho e satisfação para os empreendedores. A adoção da prática mostrou-se capaz, inclusive, de estimular vários desdobramentos e ampliações de ações proativas em relação à sustentabilidade dos negócios, como, por exemplo, a promoção da redução das perdas e desperdícios alimentares, do aproveitamento integral dos alimentos e da educação ambiental de parceiros, colaboradores e da própria clientela.

No seu conjunto, os resultados obtidos com a presente pesquisa sugerem que, ainda que os resultados econômicos diretos da implantação, gestão e exploração de hortas próprias pelos restaurantes paulistanos entrevistados possam ser de pequena monta financeira direta, seus desdobramentos em termos culturais, educativos, sócio-afetivos e psicológicos junto a empreendedores, parceiros, colaboradores e clientes adquirem expressão e relevo consideráveis. De fato, o estudo comprovou que o envolvimento ativo desses agentes com as hortas próprias acaba por estimulá-los e conduzi-los a níveis expandidos de atenção, interesse,

estudo e dedicação a causas socioambientais mais amplas, favorecendo a busca de readequação de seus próprios sistemas produtivos, em termos mais sustentáveis e eticamente responsáveis, com notável potencial de expansão dos benefícios de suas conquistas também para as suas cadeias de suprimento. Ou seja, a prática do cultivo das hortas próprias reveste-se de potencial estimulante para a ação educativa, social, engajada, crítica e cidadã dos empreendimentos de restauração alimentar, o que seguramente se reverterá em futuros benefícios econômicos advindos do reconhecimento do valor gerado aos seus produtos e serviços por parte da clientela.

O estudo permite considerar que a adoção das hortas próprias para produção alimentar por parte dos restaurantes paulistanos entrevistados responde adequada, satisfatória e pertinentemente a um conjunto de fatores motivacionais focados na agregação de valor aos produtos e serviços produzidos e entregues por esses agentes à sua clientela, estimulando, na percepção deles, respostas positivas em termos de políticas de relacionamento, satisfação e fidelização de consumidores.

Para ser bem-sucedido, o gestor de empreendimentos na área da restauração alimentar tem sido, cada vez mais, solicitado a identificar e a interpretar novas tendências emergentes no mercado consumidor, provendo iniciativas, soluções e experiências inovadoras e gratificantes, em relação a elas, a seus clientes. Nesse contexto, torna-se desejável e até mesmo necessário, para a manutenção da competitividade empresarial, a implantação de mudanças nas instâncias tradicionais da gestão, enquanto capacidade de combinação estável e contínua de oportunidades e recursos, em busca de novas possibilidades de identificação e atendimento ágil e dinâmico a novos comportamentos e desejos do consumidor. Esses novos desafios exigem obtenção, análise e interpretação permanente de novos dados e informações sobre evolução de tendências no mercado consumidor, ao mesmo tempo em que demandam capacidades de implantação e gestão de iniciativas e projetos inovadores, com foco na co-criação de valor e de experiências significativas para os clientes.

Estudos futuros e expandidos para outras praças geográficas seguramente contribuirão para revelar novas faces do potencial das ações da produção alimentar própria na formatação, desenvolvimento, gestão e promoção de novos negócios sustentáveis e socialmente responsáveis no âmbito da restauração alimentar contemporânea.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (ABIA). **Séries estatísticas de dados do setor.** 2017. Disponível em: www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=319. Acesso em 20/02/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Fechamento de bares e restaurantes.** 2018. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/10/abrase-preve-fechamento-de-bares-e-restaurantes-com-icms-maior-em-sp.html>. Acesso em 18/03/2018

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Alimentação fora do lar.** Disponível em: <http://www.abrase.com.br/component/content/article/7-noticias/5465-17082017-alimentacao-fora-do-lar-gera-bilhoes-de-reais.html>. Acesso em 20/02/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Séries estatísticas de dados do setor.** Disponível em: <http://www.abrase.com.br/atualidade/noticias/5766-21122017>. Acesso em 20/02/2018.

ALLEN, G. J.; ALBALA, K. **The business of food:** encyclopedia of the food and drink industries. Westport, Connecticut, Estados Unidos. Eds. ABC-CLIO. 2007.

ALEXANDRATOS, N. e BRUINSMA, J. “World agriculture towards 2030/2050: the 2012 revision”. **ESA Working paper**, n.1. 12-03. Rome, FAO, 2013.

AVELAR, A. E.; REZENDE, D. C. “Hábitos alimentares fora do lar: um estudo de caso em Lavras – M.G”. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 15, n. 1, p. 137-152, 2013.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** Logística Empresarial. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal: Edições 70 LDA, 2009.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.** 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo;** tradução de Roberta Schneider. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRUM, B. L.; JANK, M. S. “A padronização na gestão da cadeia de suprimentos da carne bovina por supermercados”. **Gestão e Produção.** São Carlos, v.8, n.1, p.68-83, abril 2001.

CAMPOS, T. **Logística reversa: aplicação ao problema das embalagens da CEAGESP.** Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Transporte. 2006.

CASTRO, N. **La dictadura de los supermercados.** Cómo los grandes distribuidores deciden lo que consumimos. Madrid: Ediciones Akal, 2017.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2 ed. São Paulo: Cenlage learning, 2009.

COLLAÇO, J. H. L. “Restaurantes de comida rápida, os *fast foods*, em praças de alimentação de *shopping centers*: transformações no comer”. **Revista Estudos Históricos-Alimentação**, v. 33, p. 116-135, Rio de Janeiro, 2004.

CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R. T. “Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes”. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.11, n.3, p.441-453, Dezembro, 2004.

DESAU. “Perspectivas da População Mundial: Revisão de 2010, Destaques e Tabelas Avançadas”. **Documento de Trabalho 220**. Nova York: Nações Unidas, Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais, Divisão de População, 2011.

DE MASI, D. **O ócio criativo**; entrevista a Maria Serena Palieri; tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DESLAURIERS, J. P. **Pesquisa qualitativa**. Guia prático. Montreal: McGraw Hill, 1991.

GOVERNO DO ESTADO: **Restaurante Bom Prato de Marília tem horta própria orgânica e sustentável**. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/restaurante-bom-prato-de-marilia-tem-horta-propria-organica-e-sustentavel/>. Acesso em 06/04/2018.

DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ESPERANÇA, L. C.; MARCHIONI, D. M. L. “Qualidade na produção de refeições em restaurantes comerciais na região de Cerqueira César, São Paulo”. **Nutrire: rev. Soc. Bras. Alim. Nutr.** São Paulo, SP, v. 36, n. 1, p. 71-83, abr. 2011.

ESTEVE, E. V. **O negócio da comida**: quem controla nossa alimentação? São Paulo: Expressão Popular, 2017.

EXAME – **Alimentação fora do lar**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml/>. Acesso em 20/02/2018.

EXAME - Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/quem-sao-os-empresendedores-que-faturam-com-bares-em-sao-paulo/>. Acesso em 18/03/2018.

FANTINEL, A. L.; TEIXEIRA, J. M. C.; GHIZZO, M. R. “O consumo de restauração fora de casa: uma amostra de indivíduos como parâmetro analítico”. **Revista Percorso - NEMO** Maringá, v. 3, n. 1, p. 193-205, 2011.

FONTENELLE, I. “A ressignificação da crise ambiental pela mídia de negócios: responsabilidade empresarial e redenção pelo consumo”. **Galáxia**, n.26, p. 135-147, dez. 2013.

FURST, T.; CONNORS, M.; BISSOGNI, C.A.; SOBAL, J.; FALK, L.W. Food choice: A conceptual model of the process. **Appetite**, v.26, p.247-266, 1996.

GADOTTI, M. **Economia solidária como práxis pedagógica**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 200.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIMENES-MINASSE, M.H.S. “Comfort food: sobre conceitos e principais características”. **Contextos da Alimentação** – Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade, v. 4, n.2, SP, Centro Universitário Senac, p. 92-102, mar. /2016.

GODOY A. S. “Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HECK, M. C. “Comer como atividade de lazer”. **Revista Estudos Históricos - Alimentação**, Rio de Janeiro, v. 33, n.1, p. 136-146, jan./jun. 2004.

HORTA SUBTERRÂNEA – **Edifício em SP cria horta subterrânea para aproveitar resíduos orgânicos**, 2016. Disponível em: <http://ciclovivo.com.br/arq-urb/arquitetura/sao-paulo-ganha-sua-primeira-horta-subterranea/> Acesso em 19/03/2018.

INFOOD – **O mercado brasileiro de alimentos e bebidas**. Disponível em: <http://infood.com.br/o-mercado-brasileiro-de-alimentos-e-bebidas/> Acesso em 19/03/2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/10448-ibge-inicia-a-pesquisa-de-orcamentos-familiares-pof-2017-2018.html>. Acesso em 22/02/2018.

INVESTE SÃO PAULO - Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade Disponível em: <http://www.investe.sp.gov.br/por-que-sp/economia-diversificada/pib/> Acesso em 22/03/2018.

INVESTE SÃO PAULO - Agência Paulista de Promoção de Investimentos e competitividade. Disponível em: <http://www.investe.sp.gov.br/setores-de-negocios/alimentos/> Acesso em 22/03/2018.

JONAS, H. **Princípio da responsabilidade**: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Rio de Janeiro: PUC - Rio, 2006.

JUNQUEIRA, A. H. “Territórios alimentares e reinvenção das tradições na cozinha colonial da Serra Catarinense (SC): a experiência da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia”. **Geografares**, p. 216-236, jan./jun.2018.

JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. S. “Fome oculta: um novo quadro se sobrepõe à subnutrição. Os brasileiros estão comendo mais, mas se alimentando pior”. **Agroanalysis**, IBRE, FGV, v. 21, n. 8, p. 8-12, agosto de 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMBERT, D. M.; COOPER M. C.; PAGH, J. D. “Supply chain management: implementation issues and research opportunities”. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LOCHER, J.; YOELS, W.; MAURER, D.; VAN ELLS, J. Comfort foods: an exploratory journey into the social and emotional significance of food. In: **Food and foodways: explorations in the history and culture of human nourishment**, 2005, v.13, n.4, p.273-297.

LOOCWOOD, A.; MEDLIK S. (Org). **Turismo e hospitalidade no século XXI**. Tradução Eliana Keeling, John Keeling. Barueri, SP: Manole, 2003.

MADI, L.; COSTA, A. C. P. B.; REGO, R. A. (coords.). **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP/ Instituto de Tecnologia de Alimentos – ITAL, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARICATO, P. **Marketing para Bares e Restaurantes**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005.

MARTINELLI JÚNIOR, O. “Barreiras à entrada em mercados alimentares: uma discussão das evidências recentes”. **Revista Nova Economia**, v. 8, n. 2, p. 133-158, dez. 1998.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2010.

MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. 80p.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ORTIGOZA, S. A. G. **O tempo e o espaço da alimentação no centro da metrópole paulista**. 2001. 208 f. Tese (Doutorado) - Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual de São Paulo. Rio Claro, SP, 2001.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. “Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise”. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.14, n1, p. 155-167, abril 2007.

PORTAL ECOD. - **Restaurante transforma resíduos de alimentos em adubo e premia quem não desperdiça**. Disponível em: <http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2014/restaurante-transforma-residuos-de-alimentos-em#ixzz5CSoiPLbx>. Acesso em 20/03/2018.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1986.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M.S. **A nova era da inovação**: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

REVISTA AMANHÃ - **Restaurantes com horta própria**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/ciencia/revista-amanha/restaurantes-com-horta-propria-9801541>. Acesso em 06/04/2018.

REVISTA D'ÁVILA - **Restaurante adota horta orgânica própria e conquista clientes**. Disponível em: <http://www.revistadavila.com.br/2017/07/restaurante-adota-horta-organtica-propria/>. Acesso em 06/04/2018.

SALOMON, D. V. **A maravilhosa incerteza**: pensar, pesquisar e criar. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Negócios de Sucesso**. Disponível em: <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/sites/Sustentabilidade/Para%E2%80%93sua%E2%80%93Empresa/Casos%E2%80%93de%E2%80%93sucesso/Restaurante-Mariza>. Acesso em 20/03/2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS –SEBRAE 2014. **Tendências no consumo de alimentos**. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/719cdbc9a1e1dfb7d07deecfd695c3/\\$File/2014_08_07_RT_%20Junho_Agronegocio_TendenciasConsumo_pdf.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/719cdbc9a1e1dfb7d07deecfd695c3/$File/2014_08_07_RT_%20Junho_Agronegocio_TendenciasConsumo_pdf.pdf) . Acesso em 20/03/2018

SILVA, J. V. R.; MARTINS R. S. “A contribuição das melhorias das práticas logísticas à política pública de segurança alimentar”. **SIMPOI Anais**. São Paulo, 2010.

SILVEIRA D. T.; CÓRDOVA F. P. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2009.

SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE SÃO PAULO (SINHORES) Disponível em: http://www.sinhores-sp.com.br/dados_tecnicos.htm Acesso em 20/02/2018.

SINGER, P.; MASON, J. **A ética da alimentação**: como nossos hábitos alimentares influenciam o meio ambiente e o nosso bem-estar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SHUMAN, M.. **Local Dollars, Local Sense**: como transferir seu dinheiro de Wall Street para a Main Street e obter uma prosperidade real. New York: Chelsea Green Publishing, 2012.

THE GLOBAL FOOD & BEVERAGE MARKET – 2017. Disponível em: [report-report-the-global-food-and-beverage-market-what-s-on-the-menu-summer-2017-cushman-wakefield_184%20\(1\).pdf](report-report-the-global-food-and-beverage-market-what-s-on-the-menu-summer-2017-cushman-wakefield_184%20(1).pdf)

TOLEDO, K. **Fast-food saudável é nova tendência**. Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/152-fast-food-saudavel-e-novatendencia-> Acesso em: 11/03/2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **Relatório Mundial das Nações Unidas sobre Desenvolvimento dos Recursos Hídricos 2016 – Água e Emprego – Fatos e números.** Perugia/Itália: UNESCO no Brasil(em Brasília)/ Agência Nacional de Aguas (ANA) do Brasil. p.12. 2016.

VALOR ECONÔMICO – **Faturamento do setor de alimentação.** Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/4859964/faturamento-do-setor-de-alimentacao-sobe-93-em-2016-diz-associacao>. Acesso em 22/03/2018.

VALOR ECONÔMICO – **São Paulo é líder em empreendedorismo.** Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/5204851/sao-paulo-e-lider-em-empreendedorismo>. Acesso em 22/03/2018.

VENTURI, J. L. **Gerenciamento de bares e restaurantes.** Porto Alegre: Boolman, 2010.

VOON, B. H. “Role of service environment for restaurants: the youth customer’s perspective”. **Procedia: social and behavioral sciences**, v. 38, n.1, p. 388-395, 2012.

VOON, B. H. “Service Environment of Restaurants: Findings from the youth customers”. **Journal of Asian Behavioral Studies**, Volume 1, No. 2, p.388-395, May 2011.

ZUURBIER, P. “Cadeias de suprimento nos mercados internacionais”. In: ZYLBERSTAJN, D; NEVES, M. F. (orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Thomson Pioneira, p. 403-415, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Thomson Pioneira, p. 1-20, 2000.

XAVIER, M. **São Paulo tem a primeira horta subterrânea da América Latina,** 2017. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cidades/horta-subterranea-edificio-patio-victor-malzoni/> Acesso em 08/04/2018.

APÊNDICE

CD ROM contendo a íntegra das transcrições das entrevistas realizadas durante e pesquisa em campo.