

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
MARA LUCIA DE MOURA PONTES**

**QUALIDADE EM RESTAURANTE: A CRIAÇÃO DE
INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO PARA A
AVALIAÇÃO DO PRATO SERVIDO**

São Paulo
2017

MARA LUCIA DE MOURA PONTES

**QUALIDADE EM RESTAURANTE: A CRIAÇÃO DE
INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO PARA A
AVALIAÇÃO DO PRATO SERVIDO**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção de título de Mestre Profissional, na área de concentração Gestão de Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti e co-orientação do Prof. Msc. Luiz Gonzaga Assumpção Carvalho.

São Paulo
2017

MARA LUCIA DE MOURA PONTES

**QUALIDADE EM RESTAURANTE: A CRIAÇÃO DE
INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO PARA A
AVALIAÇÃO DO PRATO SERVIDO**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção de título de Mestre Profissional, na área de concentração Gestão de Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti e co-orientação do Prof. Msc. Luiz Gonzaga Assumpção Carvalho.

São Paulo
2017

RESUMO

Os restaurantes são uma atividade econômica considerada representativa e promissora dentro do setor de Alimentos e Bebidas, responsáveis por 41% do segmento de serviços no Estado de São Paulo. Apenas na região metropolitana de São Paulo, existem 15 mil restaurantes. Frequentá-los é a atividade mais realizada por turistas, que consideram sua qualidade ótima e boa, bem como uma forma de exibição de status social. O Guia Michelin se propõe a ajudar o consumidor a escolher o melhor restaurante de acordo com sua necessidade. Esse famoso Guia, tanto no Rio de Janeiro, quanto em São Paulo, promove a qualidade no setor, sendo que a Capital Paulista, em 2017, recebeu 13 estrelas. Seus critérios de atribuição de notas não são divulgados, embora se saiba da qualidade de suas avaliações. Desse fato, surge a importância de saber se o que o Guia entende como qualidade, assim como os critérios que a constituem, se alinha com os critérios normalmente propostos pela literatura sobre Gastronomia. A pergunta orientadora desta pesquisa foi: a utilização de itens de avaliação de qualidade de restaurantes pré-existent na literatura possibilita compreender os critérios usados pelo Guia Michelin? Com isso, o objetivo geral do estudo foi avaliar a qualidade de restaurantes estrelados pelo Guia Michelin com base em critérios aceitos pelos acadêmicos e profissionais de gastronomia. Por sua vez, os objetivos específicos foram: 1) desenvolver um roteiro de Indicadores-chave de desempenho com base na literatura; 2) avaliar pessoalmente os restaurantes estrelados pelo Guia Michelin por meio do roteiro desenvolvido; 3) Comparar os resultados da avaliação pessoal com a realizada pelo Guia. A pesquisa foi dividida em duas fases: primeiro uma análise da literatura para designar o que é utilizado para determinar a qualidade da cozinha de um restaurante e, a segunda teve objetivo exploratório e abordagem qualitativa, para a observação e avaliação de uma amostra de restaurantes estrelados pelo Guia Michelin. Os principais resultados do estudo mostraram alguns fatos relevantes. Os critérios utilizados pelo Guia Michelin não são aleatórios e podem ser relacionados diretamente com critérios da literatura. A qualidade dos restaurantes estava alinhada aos critérios propostos pela literatura e pelo Guia. Adicionalmente, a criação de um novo critério de avaliação de qualidade em restaurante foi validada, e pode ser transformada em instrumento de avaliação, composto por Indicadores-chave de desempenho, para os empreendimentos gastronômicos de qualidade, já que permite comparar resultados com os objetivos estipulados. O único restaurante com 2 estrelas teve a melhor avaliação, porém, muito próxima do melhor restaurante 1 estrela que foi avaliado, indicando que existe um limite superior e inferior cruciais na atribuição de uma estrela. No caso dos restaurantes que possuem 1 estrela, é possível observar que existe uma faixa, com limite inferior e superior, na qual os demais estão distribuídos. De qualquer modo, a diferença entre 2 estrelas e 1 estrela fica patente por meio dos resultados do roteiro utilizado. Pode-se concluir que o Guia Michelin reflete a realidade no que concerne à qualidade de restaurantes de alta gastronomia.

Palavras-chave: Guia Michelin. Indicadores-chave de desempenho. Qualidade. Critérios de avaliação. Restaurantes.

ABSTRACT

The restaurants are an economic activity considered representative and promising within the Food and Beverage sector, responsible for 41% of the service segment in the State of São Paulo. In the metropolitan area of São Paulo alone, there are 15 thousand restaurants. Attending them is the most accomplished activity by tourists, who regard their quality as good and good as well as a way of displaying social status. The Michelin Guide aims to help consumers choose the best restaurant according to their needs. This famous Guide, both in Rio de Janeiro and São Paulo, promotes quality in the sector, and in 2017 the Capital Paulista received 13 stars. Your grading criteria are not disclosed, although you know the quality of your assessments. From this fact, it is important to know if what the Guide understands as quality, as well as the criteria that constitute it, aligns with the criteria usually proposed by the literature on Gastronomy. The guiding question of this research was: does the use of pre-existing restaurant quality evaluation items in the literature make it possible to understand the criteria used by the Michelin Guide? Thus, the overall objective of the study was to evaluate the quality of restaurants starred by the Michelin Guide based on criteria accepted by academics and food professionals. In turn, the specific objectives were: 1) to develop a road map of Key Performance Indicators based on the literature; 2) to personally evaluate the restaurants starred by the Michelin Guide through the developed itinerary; 3) Compare the results of the personal evaluation with that carried out by the Guide. The research was divided into two phases: first an analysis of the literature to designate what is used to determine the quality of the cuisine of a restaurant, and the second had an exploratory objective and qualitative approach, for the observation and evaluation of a sample of starred restaurants by the Michelin Guide. The main results of the study showed some relevant facts. The criteria used by the Michelin Guide are not random and may be directly related to literature criteria. The quality of the restaurants was in line with the criteria proposed by the literature and the Guide. Additionally, the creation of a new quality evaluation criterion in a restaurant has been validated and can be transformed into an evaluation instrument, composed of key Performance Indicators, for quality gastronomic ventures, since it allows comparing results with stipulated objectives. The only restaurant with 2 stars had the best rating, however, very close to the best 1 star restaurant that was rated, indicating that there is a crucial upper and lower limit in star rating. In the case of restaurants that have 1 star, it is possible to observe that there is a strip, with lower and upper limit, in which the others are distributed. In any case, the difference between 2 stars and 1 star is evident through the results of the script used. It can be concluded that the Michelin Guide reflects the reality regarding the quality of fine dining restaurants.

Key-words: Michelin Guide. Key Performance Indicators. Quality. Evaluation. Restaurants.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação das principais atividades do Setor de A&B por tamanho do estabelecimento no Brasil em 2011	15
Gráfico 2: Taxa de crescimento da economia brasileira (%a.a.)	17
Gráfico 3: Porcentagem de consumo de alimento fora da residência.....	18
Gráfico 4: Concentração da Indústria da Alimentação nas regiões do Brasil	19
Gráfico 5: Distribuição de pontos de Restaurantes com 1 Estrela Michelin.....	114
Gráfico 6: Comparação entre o número de itens avaliados pelos mecanismos acadêmicos e não acadêmicos.....	115
Gráfico 7: Gráfico da relação custo e qualidade	116
Gráfico 8: Itens avaliados pelo Guia Michelin	118
Gráfico 9: Itens avaliados pela Literatura	118
Gráfico 10: Relação custo/qualidade do prato	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Atividades das indústrias com maior número de CNPJ criados em 2015 .	17
Tabela 2: Modelos Acadêmico e Prático dos critérios de avaliação do serviço da cozinha.....	56
Tabela 3: Tabulação dos restaurantes observados e avaliados	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese da cadeia produtiva do Setor de Alimentos e Bebidas	14
Quadro 2: Classificação das bebidas de acordo com o Decreto 6.871	21
Quadro 3: Classificação de estabelecimento de bebida	22
Quadro 4: Parte da estrutura detalhada do CNAE 2.0: Alojamento e Alimento.....	25
Quadro 5: Tipologia do Guia Michelin (2017) e sua reação com a Tipologia de Fonseca (2014).....	28
Quadro 6: Distinção das Estrelas Michelin e <i>Bib Gourmand</i>	38
Quadro 7: Cronologia do Guia Michelin.....	39
Quadro 8: Restaurantes estrelados em São Paulo.....	42
Quadro 9: Divisão dos restaurantes da cidade de São Paulo por tipologia e quantidade	42
Quadro 10: Critérios utilizados para avaliação de restaurante utilizados pelo Guia Michelin	51
Quadro 11: KPI utilizado para a observação e avaliação da qualidade do serviço de cozinha de um restaurante.....	65
Quadro 12: Restaurantes estrelados da cidade de São Paulo.....	68
Quadro 13: Síntese da Pesquisa	69
Quadro 14: Roteiro Estruturado do D.O.M. restaurante	81
Quadro 15: Roteiro Estruturado Picchi Restaurante	88
Quadro 16: Roteiro Estruturado do Huto restaurante	94
Quadro 17: Roteiro Estruturado do Tuju restaurante.....	100
Quadro 18: Roteiro Estruturado do Dalva e Dito restaurante	105
Quadro 19: Roteiro Estruturado do Kan Suke restaurante	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Enfoque de sistemas de Agribusiness	15
Figura 2: Atividades de um restaurante e Brigada de uma cozinha	30
Figura 3: Países e cidades com Guias Michelin	40
Figura 4: Modelo SERVQUAL.....	47
Figura 5: Imagem percebida de um Restaurante.....	49
Figura 6: Esquema da metodologia utilizada na dissertação	60
Figura 7: Fases da pesquisa.....	61
Figura 8: Mostra como foi o esquema da observação	62
Figura 9: Bala de cachaça (D.O.M.).....	70
Figura 10: Sorbet de priprioca (D.O.M.)	71
Figura 11: Consommé de carne (D.O.M.).....	71
Figura 12: Carne com ervas brasileiras (D.O.M.).....	72
Figura 13: Farofa de mandioca (D.O.M.)	71
Figura 14: Purê de Banana (D.O.M.).....	72
Figura 15: Robalo (D.O.M.).....	73
Figura 16: Beiju (D.O.M.)	72
Figura 17: Coalhada com alho (D.O.M.).....	73
Figura 18: Encarte Beiju - frente (D.O.M.).....	73
Figura 19: Encarte beiju - verso (D.O.M.)	74
Figura 20: Pirarucu com açaí (D.O.M)	73
Figura 21: Fettuccine e cogumelos (D.O.M.).....	74
Figura 22: Codorna com chocolate (D.O.M.)	74
Figura 23: Rabada e purê de cará (D.O.M.).....	75
Figura 24: Costelinha com canjiquinha (D.O.M.)	74
Figura 25: Aligo (D.O.M.)	75
Figura 26: Mousse de coalhada, caju e calda de vinho (D.O.M.).....	75
Figura 27: Creme de priprioca, com ravióli de limão e banana ouro (D.O.M.).....	76
Figura 28: Manga na brasa com creme de puxuri (D.O.M.)	76
Figura 29: Menu degustação fechado (D.O.M.)	77
Figura 30: Menu degustação (D.O.M.)	78
Figura 31: <i>Sabayon</i> (Picchi)	81
Figura 32: Ostra (Picchi)	82
Figura 33: <i>Cannoli</i> (Picchi)	82
Figura 34: Mexilhão (Picchi)	83
Figura 35: Massa recheada de coelho (Picchi)	83
Figura 36: Bacalhau (Picchi)	84
Figura 37: Pombo (Picchi).....	84
Figura 38: Pré sobremesa (Picchi)	84
Figura 39: <i>Tiramisu</i> (Picchi)	85
Figura 40: Ovo a milanesa (Huto)	88
Figura 41: Peixe branco com ovas (Huto).....	89
Figura 42: Atum (Huto)	88
Figura 43: Peixe branco (Huto).....	89
Figura 44: Polvo (Huto)	90
Figura 45: Sushi (Huto)	89
Figura 46: Sushi (Huto)	90

Figura 47: Sushi (Huto).....	90
Figura 48: Sushi (Huto)	91
Figura 49: Sorvete de queijo (Huto)	90
Figura 50: Sorvete de leite (Huto)	91
Figura 51: Cesta de pães (Tuju)	94
Figura 52: Cuscuz (Tuju)	95
Figura 53: Sopa de milho (Tuju)	95
Figura 54: Peixe do dia (Tuju)	96
Figura 55: Peito de pato (Tuju)	96
Figura 56: <i>Panna cotta</i> (Tuju)	97
Figura 57: Tapioca (Dalva e Dito)	100
Figura 58: Peixe (Dalva e Dito)	101
Figura 59: Bolo de macaxeira (Dalva e Dito).....	102
Figura 60: Menu (Kan Suke)	106
Figura 61: Porta copo (Kan Suke)	107
Figura 62: Parede manchada (Kan Suke)	107
Figura 63: <i>Tirashi</i> (Kan Suke)	108

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 1: O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS & RESTAURANTES	11
1. O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS	11
1.1. <i>Classificação Nacional de Atividades Econômicas</i>	12
1.2. <i>Alimentos & Bebidas</i>	14
1.2.1. <i>Setor de Alimentos</i>	19
1.2.2. <i>Setor de Bebidas</i>	20
2. RESTAURANTE	24
2.1. <i>Um breve histórico do Restaurante na França</i>	24
2.2. <i>Restaurantes no Estado e Cidade de São Paulo</i>	25
2.3. <i>Tipologia de Restaurantes</i>	28
2.3.1. <i>Organograma Clássico de uma cozinha</i>	29
CAPÍTULO 2: INDICADOR-CHAVE DE DESEMPENHO & QUALIDADE EM SERVIÇOS DE RESTAURANTE	32
2.1 INDICADOR-CHAVE DE DESEMPENHO	32
2.1.1 <i>Indicador-Chave de Desempenho</i>	33
2.1.2 GUIA MICHELIN.....	35
2.1.2.1 A EMPRESA MICHELIN	35
2.1.2.2 O GUIA DE RESTAURANTES E HOTEL: GUIA VERMELHO	36
2.1.3 KPI MICHELIN: PRINCÍPIOS DO GUIA MICHELIN PARA AVALIAR UM RESTAURANTE	43
2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS EM RESTAURANTES	45
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA	59
3.1 PESQUISA DE CAMPO (OBSERVAÇÃO, DEGUSTAÇÃO E AVALIAÇÃO)	61
3.2 AMOSTRA	68
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS RESTAURANTES	71
4.1.1 D.O.M.	71
4.1.2 PICCHI	83
4.1.3 HUTO.....	90
4.1.4 TUJU	97
4.1.5 DALVA E DITO	103
4.1.6 KAN SUKE.....	109
4.2 CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NOS RESTAURANTES DA AMOSTRA	115
4.3 APRECIÇÃO DO ROTEIRO	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE 1: ESTRUTURA DO CNAE 2.0: SETOR DE A&B	136
APÊNDICE 2: DECRETO 6.871 – CLASSIFICAÇÃO DAS BEBIDAS	141
APÊNDICE 3: TIPOLOGIA DE RESTAURANTE	147
APÊNDICE 4: ULTIMAS EDIÇÕES DOS GUIAS PUBLICADOS DO MICHELIN	150
APÊNDICE 5: SAZONALIDADE DOS PRODUTOS	156

INTRODUÇÃO

O Setor de Alimentos e Bebidas (A&B) é um dos mais representativos para a economia do Brasil. Foi desse setor que teve início a industrialização brasileira e durante muito tempo foi o maior segmento da indústria (BIRCHAL, 2003). Isso ocorre, pois, o Setor possui uma cadeia produtiva extensa e ativa, que se situa em quatro seções da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE, 2.0) que define os setores da indústria (Apêndice 1), mostrando suas integrações na atividade econômica nacional. O Setor de Alimentos e Bebidas abrange a “Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura”; “Indústrias de Transformação”; “Comércio; Reparação de veículos automotores e motocicletas” e “Alojamentos e Alimentação” (CNAE, 2.0).

Dessa forma, o setor de A&B abrange a agroindústria e a indústria alimentar, que vende para o atacado e o varejo. Dessas atividades, de acordo com a Nota Conjuntural do Sebrae (2012), o setor de restaurantes é o mais representativo e o relatório do Sebrae (2016) sobre os negócios promissores para 2017 aponta com destaque o Setor de Alimentos & Bebidas por atender necessidades básicas do consumidor (IT, 2016). Desse setor tão amplo, o setor de destaque do trabalho será de restaurantes.

Bezerra (2013) destaca dados do Inquérito Nacional de Alimentação realizado entre 2008 a 2009 apontando que o consumo de alimento fora do domicílio foi citado por 40% dos entrevistados. O hábito de alimentar-se fora do lar é destacado pelo Sebrae (2016), pois esta atividade rotineira pode ser realizada por conveniência, lazer ou necessidade. Esses dados são respaldados pelo Relatório Anual da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (2016) que resultou em um faturamento de R\$ 614,3 bilhões, contribuindo com US\$ 31,5 bilhões para o *superávit* brasileiro e, apesar da crise, o setor apresentou um crescimento de 180% nos últimos 10 anos (KLOTZ, 2017) e participação de 9% no PIB.

A indústria da alimentação é responsável por 41% do segmento de Serviços do Estado de São Paulo (SEBRAE, 2016). Um ramo importante deste Setor são os restaurantes e, apesar desta relevância, sua maioria (87%) só abre para o serviço no horário do almoço e 88% dos restaurantes não possuem filiais (SEBRAE, 2016). A refeição é uma forma de exibição de *status* social, quando é possível exibir um estilo de vida (BELL, 2005) e marcas consolidadas pelos meios de comunicação, são

referências (SCHULTZ, 2001) que ajudam o consumidor a se decidir. E este é o objetivo do **Guia Michelin** (MICHELIN, 2017): conferir estrelas àqueles restaurantes que se destacam dos outros por sua qualidade; e esta diferenciação é fundamental para um consumidor cada vez mais especializado e exigente (OYARZÚN; SZMULEWICKZ, 1999).

A área metropolitana de São Paulo possui 15 mil restaurantes, que se dividem em 52 especialidades e 20 mil bares (Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da cidade de São Paulo, 2017). A cidade de São Paulo é um destaque nacional em restaurantes, dado observado por uma pesquisa desenvolvida com turistas durante a Copa de 2014, pela qual se verificou que, 75% dos turistas consideraram a gastronomia paulistana como ótima ou boa, e frequentar restaurantes é a atividade mais realizada em São Paulo (23%). Por isso, sempre são procurados os melhores restaurantes possíveis (SPTUR, 2017). O grande número de restaurantes paulistanos indica a dificuldade de se destacar no mercado.

O **Guia Michelin** Rio de Janeiro & São Paulo 2017 é um dos 29 Guias da empresa lançados no mundo (Apêndice 3). Isso salienta a qualidade do Setor de Alimentos e Bebidas no Brasil, com destaque para as cidades de Rio de Janeiro e São Paulo. A capital paulista é a única cidade brasileira com um restaurante 2 estrelas e possui 12 restaurantes com 1 estrela, o dobro da cidade do Rio de Janeiro.

Isso estimula a concorrência e, conseqüentemente, a qualidade dos estabelecimentos que se dedicam ao negócio de servir refeições, pois o Guia Michelin avalia todos os restaurantes das cidades em que atua com os mesmos critérios. Para a evolução e desenvolvimento do mercado, o gestor de um salão que serve refeições procura cada vez mais se especializar (SEBRAE, 2016) e esse é um diferencial na gastronomia paulistana, pois São Paulo é uma cidade brasileira reconhecida pela qualidade das casas comerciais que servem alimentos preparados por turistas e essa é a atividade mais realizada quando estão na cidade de São Paulo (SPTUR, 2017).

A pergunta orientadora desta pesquisa foi: a utilização de itens de avaliação de qualidade de restaurantes pré-existent na literatura possibilita compreender os critérios usados pelo Guia Michelin? Com isso, o objetivo geral do estudo foi avaliar a qualidade de restaurantes estrelados pelo Guia Michelin com base em critérios aceitos pelos acadêmicos e profissionais de gastronomia. Por sua vez, os objetivos específicos foram: 1) desenvolver um roteiro de Indicadores-chave de desempenho com base na literatura; 2) avaliar pessoalmente os restaurantes estrelados pelo Guia

Michelin por meio do roteiro desenvolvido; 3) Comparar os resultados da avaliação pessoal com a realizada pelo Guia.

Esta pesquisadora, *Chef* Confeiteira e especialista em gastronomia, que atua no mercado há mais de 15 anos e trabalha há 10 anos como formadora de profissionais da área de Gastronomia em um curso tecnológico, entende que é fundamental conhecer o que o mercado espera de um profissional qualificado. O trabalho na cozinha é técnico e preciso. A especialização é cada vez mais necessária e, saber o direcionamento que o mercado exige, possibilita uma formação mais eficiente; principalmente em um setor de formação tecnológica, cujo objetivo é colocar o aluno no mercado de trabalho o mais rápido possível.

Dessa forma, é indispensável saber o que é averiguado no quesito qualidade de um restaurante sobretudo quando um guia de renome avalia um restaurante a partir da qualidade oferecida sem levar em conta o serviço proporcionado ou o conforto oferecido (GUIA MICHELIN RIO & SÃO PAULO, 2017). Por isso, inicialmente é necessário saber o que é qualidade. De posse desse conhecimento, é inevitável a comparação dos mecanismos de avaliação de qualidade tratados pela literatura com a filosofia pregada pelo Guia Michelin em seu Guia Vermelho.

O primeiro capítulo da dissertação trata do “Setor de Alimentos e Bebidas e Indicadores-Chave de desempenho”. É quando, contextualizado o setor, que se destaca e representa 48% das exportações do país em 2016 (PORTAL BRASIL, 2016) por se mostrar abrangente e estar presente em quatro setores da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2,0).

Os Indicadores de Desempenho possibilitam que a empresa se monitore e atinja o objetivo almejado (PEREIRA, 2014). Identificar os atributos de escolha de um restaurante, para que se alcance a satisfação do cliente, possibilita a elaboração de estratégias (AGNES, 2013) e justifica a utilização dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão (ANDRADE, 2015).

O segundo capítulo trata do “Indicador-chave de desempenho & Qualidade em serviços em restaurantes”. O estudo da qualidade passou a ser destaque depois da publicação de Grönroos em 1984, e logo depois passou a ser parte da formação do *status* social (BELL, 2005). Marcas são consolidadas pela comunicação (SCHULTZ, 2001) e formam a opinião do consumidor, por isso a importância da Estrela Michelin e a qualidade que representa. A empresa Michelin é líder mundial na fabricação e comercialização de pneus e em 1900 lançou o Guia Vermelho: uma ferramenta que

muito auxilia quem recorre a um restaurante. Hoje, presente em 28 países, a Estrela Michelin representa uma cozinha de qualidade.

O terceiro capítulo trata da metodologia e vai descrever os procedimentos realizados para a execução. Descobrir quais critérios o Guia Michelin e a literatura são indicadores chaves de desempenho para a criação de um KPI exclusivo para a mensuração de qualidade da cozinha em um restaurante.

O quarto capítulo apresenta a experiência de observação avaliativa dos 6 restaurantes Estrelados pesquisados. Feita a tabulação e consolidação dos resultados, proporcionou uma ordem de classificação dos restaurantes, o que possibilitou a discussão dos resultados para a transformação do instrumento de avaliação em um KPI.

Nas considerações finais foi possível verificar que o Guia Michelin utiliza critérios de avaliação que se relacionam com literatura, voltada para qualidade e seus os critérios específicos para a avaliação de um prato servido em um restaurante *upscale*; e a eficácia do roteiro desenvolvido para a avaliação e classificação do serviço oferecidos por restaurantes, independente da tipologia do estabelecimento.

CAPÍTULO 1: O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS & RESTAURANTES

Este capítulo é composto por duas partes: o Setor de Alimentos e Bebidas e o Setor de Restaurante. A primeira parte abordada (o Setor de Alimentos e Bebidas) mostra sua extensão e cadeia de produção. Essa parte contém uma seção que trata da Classificação Nacional de Atividades Econômicas, especificamente as seções que abordam a cadeia de produção do Setor de Alimentos e Bebidas. A segunda seção trata do Setor de Alimento e Bebida, focando no setor de restauração e suas partes integrantes. A segunda parte deste capítulo trata de Restaurantes e suas partes componentes, pois o Setor de Alimentos e Bebidas – um setor em crescimento - é significativo economicamente para o Brasil.

1. O Setor de Alimentos e Bebidas

A produção de alimentos movimenta a economia de um país por abranger um grande número de setores, ativos economicamente, que interagem tanto de forma direta quanto indireta. O setor agrícola, por exemplo, relaciona-se com indústria de serviço e insumo, aditivo, fertilizante/agrotóxico, bem de capital e embalagem; o que possibilita a produção de *commodity* a produtos processados (GOUVEIA, 2006).

Dessa forma, o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) é formado por atividades que tratam, transformam, preparam, conservam e embalam alimentos de origem animal e vegetal, que serão processados (ASSUNÇÃO, 2010). É por essa necessidade que o setor de A&B interage e necessita de indústrias que forneçam embalagens, máquinas e equipamentos (RAIMUNDO, 2017).

Da cadeia de produção do setor de A&B, o setor agropecuário, em 2016, representou 48% das exportações totais do Brasil, com um saldo comercial de US\$ 72,5 bilhões (PORTAL BRASIL, 2016). A Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA Brasil) estima que em 2017, o agronegócio deva crescer 3,62%, sendo que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro recuou 3,6% em 2016 (CURRY, 2017).

O agronegócio envolve os suprimentos necessários à produção agropecuária, incluindo o beneficiamento, processamento e transformação; seu acondicionamento e armazenamento; e sua distribuição para o consumo (ARAÚJO, 2013). Entretanto, apesar da importância econômica e da indústria alimentícia apresentar baixas taxas de ineditismo, ela é competitiva na produção de matéria prima (SIDONIO, 2013).

Outra marca da importância do setor de A&B foi a de que por esse setor que se iniciou a industrialização no Brasil, a qual só foi possível em 1808, quando o

governo Português se instalou no Brasil e ganhou força a partir de 1880, quando a região Centro-Sul, produtora de café, moageira, cerveja e açúcar recebeu investimentos (SUZIGAN,1985). A indústria brasileira de A&B criou um parque industrial que fornece produtos com alto valor agregado e que gera emprego e, por isso, se tornou o maior segmento industrial do país nas últimas décadas do século XIX (BIRCHAL, 2003).

E dessa forma, a indústria alimentícia supre a necessidade de alimentação da população, ao mesmo tempo em que envolve uma cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas e insumos; equipamentos e serviços que forneçam refeições fora do lar (SEBRAE, 2016)¹. A alimentação fora do lar necessita de pequenas, médias e grandes empresas, que compõem subsetores, produtores de 850 tipos de produtos diferentes (CUNHA, 2016).

Em 2016, a indústria de A&B foi a detentora do maior faturamento das indústrias de transformação, lucrando R\$ 614,3 milhões (81% alimentos e 19% bebidas), empregou 1,6 milhão de pessoas o que resultou num saldo de US\$ 31,5 bilhões no *superávit* total da balança brasileira (US\$ 47,7 bilhões), com um contingente de 35,2 mil empresas (ABIA, 2016) e é considerada pela FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*) o país com maior potencial de suprir a demanda mundial em alimentos em até 70% em 2050 (GV, 2016).

1.1. Classificação Nacional de Atividades Econômicas

A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE, 2.0) é gerida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a versão atual foi publicada no Diário Oficial da União em 09/10/2006. A versão 2.0 teve como ponto inicial a 4ª versão da *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities – ISIC 4*, administrada pela Divisão de Estatística das Nações Unidas (IBGE, 2006) e apresenta a seguinte estrutura:

1. 1º nível: 21 Seções
2. 2º nível: 87 Divisões
3. 3º nível: 285 Grupos
4. 4º nível: 673 Classes
5. 5º nível: 1301 Subclasses

¹ Período de coleta de dados: Entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016, no Estado de São Paulo.

O objetivo do CNAE 2.0 é definir os setores da indústria, mostrando como integram na atividade produtiva econômica nacional e esta classificação é adotada pelo Sistema Estatístico Nacional e órgãos federais de registros administrativos. Desse modo, o CNAE 2.0 define a indústria como operações que modifiquem a natureza, funcionamento, acabamento, apresentação ou finalidade de um produto (IBGE, 2006). As operações que modificam a natureza do alimento têm o objetivo de consumo, e ocorre pela utilização do trabalho, utilizando máquinas e equipamentos. Considera-se também uma atividade industrial a produção manual e artesanal de um produto, desenvolvida em domicílios e para o consumo direto do consumidor (IBGE, 2006).

Entretanto o produto resultante de uma indústria, não precisa ser necessariamente para o consumo direto, significando que o resultado da transformação de uma indústria, pode ser o insumo de outra, que ainda o transformará para o consumidor final. Isso é o que caracteriza uma cadeia produtiva, a interligação de atividades. A indústria alimentícia é uma autêntica cadeia produtiva que tem início no agronegócio e término no consumidor final (Apêndice 1- Estrutura do CNAE 2.0: Setor de Alimentos e Bebidas).

A cadeia produtiva do Setor de A&B, envolve partes de 4 seções do CNAE 2.0 que foram sintetizadas no quadro 1. A primeira é a seção “A - Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura”, que cuida da produção e exploração de recursos naturais, vegetais e animais, em especial a divisão 01: “cultivo de lavouras e criação e exploração animal”; e divisão 03: “pesca e criação de animais aquáticos”.

A segunda seção é a “C - Indústrias de Transformação”. O Setor de A&B está na divisão 10: “fabricação de produtos alimentícios” e divisão 11: “fabricação de bebidas”. A indústria de transformação avança sobre toda atividade desenvolvida em um parque industrial, com máquinas a energia motriz.

A maior parte do resultado da indústria de transformação é considerada um bem tangível. O bem tangível de um produto é a sua parte física, que pode ser tocada (COBRA, 2011). As transformações deste setor são de forma física, química e biológica, com finalidade de obter um novo produto. O produto é o propósito da troca entre empresa e consumidor, oferecido pela empresa para proporcionar satisfação ao cliente (LAS CASAS, 2009).

Seção	Divisão	Grupo	Classe	Subclasse	Denominação
A					AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA
	01				AGRICULTURA, PECUÁRIA E SERVIÇOS RELACIONADOS
	03				PESCA E AQUICULTURA
C					INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
	10				FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
	11				FABRICAÇÃO DE BEBIDAS
G					COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
	47				COMÉRCIO VAREJISTA
I					ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
	55				ALOJAMENTO
	56				ALIMENTAÇÃO
Resoluções Concla: 01/2006 de 04/09/2006; 02/2006 de 15/12/2006 e 01/2007 de 16/05/2007					

Quadro 1: Síntese da cadeia produtiva do Setor de Alimentos e Bebidas

Fonte: CNAE 2.0

Conseqüentemente, as divisões 10 e 11 da seção C envolvem processamento e transformação de produtos agrícolas, pecuária e pesca, não se estendendo à comercialização do alimento e venda ao público. O atendimento ao público ocorre na terceira seção “G - Comércio; Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas”, abordando atividades de compra e venda de mercadorias, sem transformação significativa, por atacado ou varejo.

A quarta e última seção é a “I – Alojamento e alimentação”, que contém restaurantes. Os alojamentos incorporam hotéis e similares, por curta duração, e que possuam atividade complementar do preparo de refeições e bebidas para consumo imediato ou por encomenda, ou seja, restaurante.

1.2. Alimentos & Bebidas

Em sua tese de doutoramento, Zylbersztajn (1995) acrescenta que o setor de Alimentos é dividido em agroindústria e indústria de alimentos. Esse, por sua vez é

subdividido em atacado, que vende para varejistas e, varejistas que vendem para o consumidor final (CAMAROTTO, 2009).

Para Martinelli (1997), o fluxo econômico e comercial do sistema alimentar de consumo tem quatro partes: (1) fornecedores de matéria prima e insumos; (2) indústrias processadoras de alimentos; (3) redes de comércio e supermercados e (4) as diferentes formas de se consumir refeições dentro e fora de casa. As partes compõem a cadeia produtiva do Setor de A&B, apresentados na figura 1.

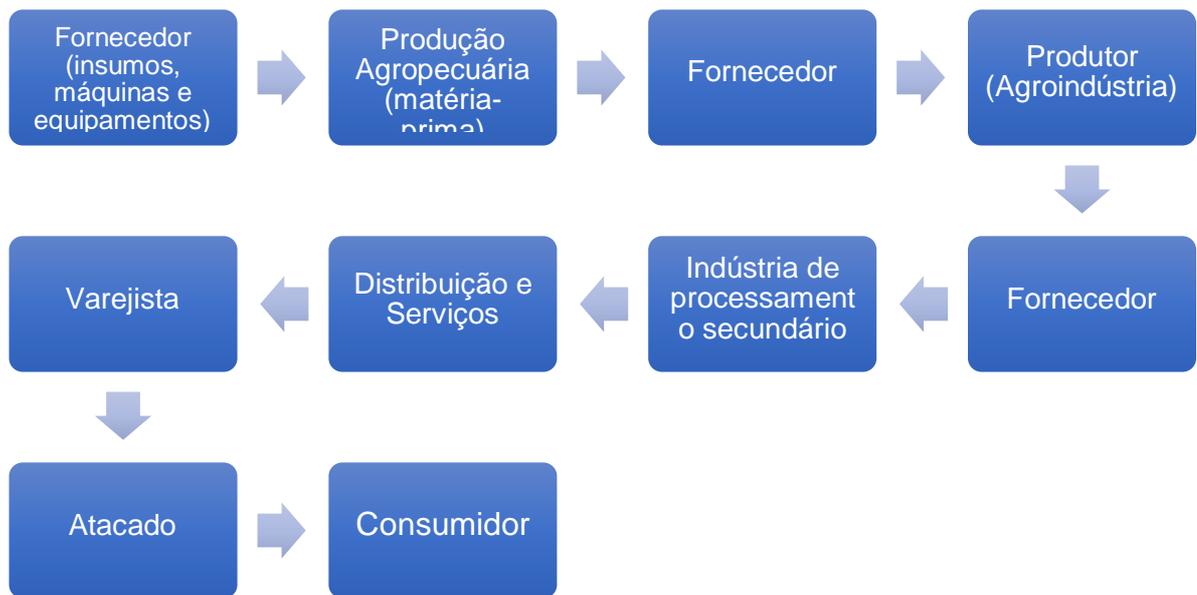


Figura 1: Enfoque de sistemas de Agribusiness
Fonte: Adaptado de Decio Zylberstajn (1995), Martinelli (1995) e Sidônio (2013)

A figura 1 mostra que paralelamente à cadeia de produção do Setor de A&B estão empresas de distribuição que atuam dentro e fora do país; empresas que

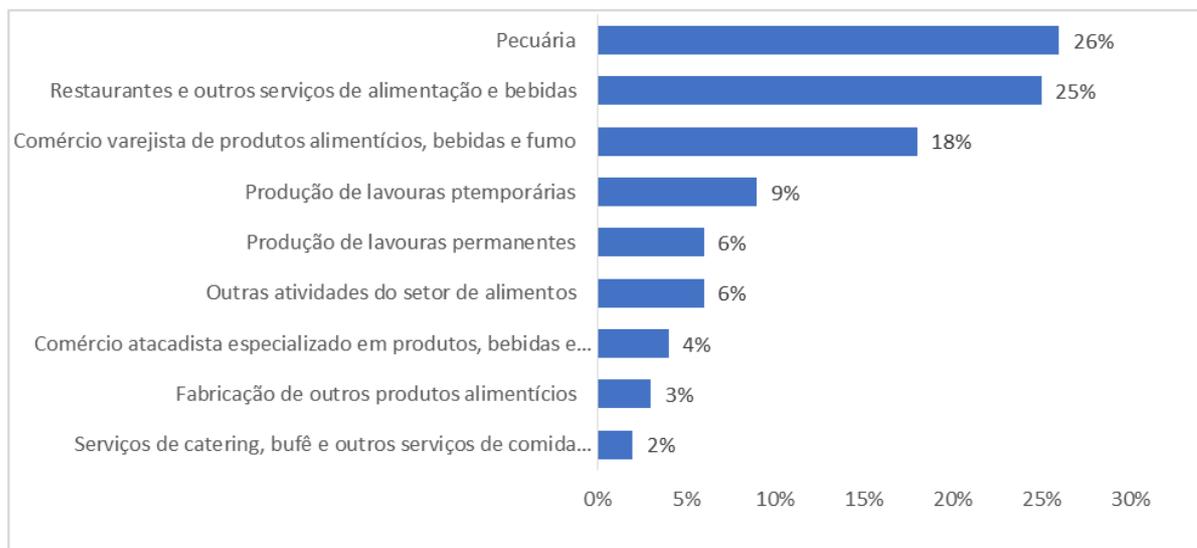


Gráfico 1: Participação das principais atividades do Setor de A&B por tamanho do estabelecimento no Brasil em 2011

Fonte: Adaptado pela autora da Nota Conjuntural do SEBRAE (2012)

reprocessam grãos e *commodities*; atacadistas e distribuidores, empresas de varejo e empresas de refeição fora do lar (KLOTZ, 2004).

A mais recente Nota Conjuntural do Sebrae (2012) divide o Setor de A&B em uma série de atividades e mostra o panorama deste setor no Brasil no ano de 2011 (gráfico 1), evidenciando a representatividade do setor de restaurantes (25%), a participação de outras atividades do setor de alimentos (6%), a fabricação de produtos alimentícios (3%) e serviços de *catering*, bufê e outros serviços de comida (2%), representando 36% setores que trabalham na produção e confecção de alimentos preparados para o consumidor.

Um levantamento feito no site da revista Exame, publicado em agosto de 2017, sobre as 500 maiores empresas no Brasil, apontou que 80 das organizações comerciais englobam a cadeia de alimentos do Setor de Alimentos e bebidas. Destas, 27 são empresas de Produção Agropecuária, 22 de Bens de Consumo, 18 de Varejo (incluindo duas cadeias de restaurantes) e 13 de Atacado; divididas em 46 empresas de alimentos, 10 empresas de bebidas e 24 de alimentos e bebidas.

O Brasil é um país de economia em desenvolvimento, de renda média-alta, e, por isso, os serviços de supermercados são o principal canal de distribuição de alimentos, principalmente a partir da década de 1990, quando recebeu investimento estrangeiro e o mercado passou a possuir cadeias de varejistas multinacionais. O resultado é que o agronegócio brasileiro passou a adotar a gestão de qualidade, reduzir custos de logística, produção e distribuição, pois em países de renda média-alta a relação preço/qualidade se associa (OLIVEIRA, 2013).

O relatório do Sebrae (2016) sobre os negócios promissores para 2017, aponta a economia brasileira em um período de recessão. Contudo, existem negócios com probabilidades de sobrevivência até a retomada da economia. O Setor de A&B está nessa categoria, não só por atender necessidades básicas dos consumidores (IT, 2016), mas por ser o fator mais importante na rotina do homem (ABREU, 2001). Esse relatório mostra o Brasil acompanhando a economia mundial no período entre 2002 e 2013, não seguindo mais a tendência internacional a partir de 2014, quando teve a maior queda do PIB dos últimos 25 anos em 2015 (Gráfico 2).

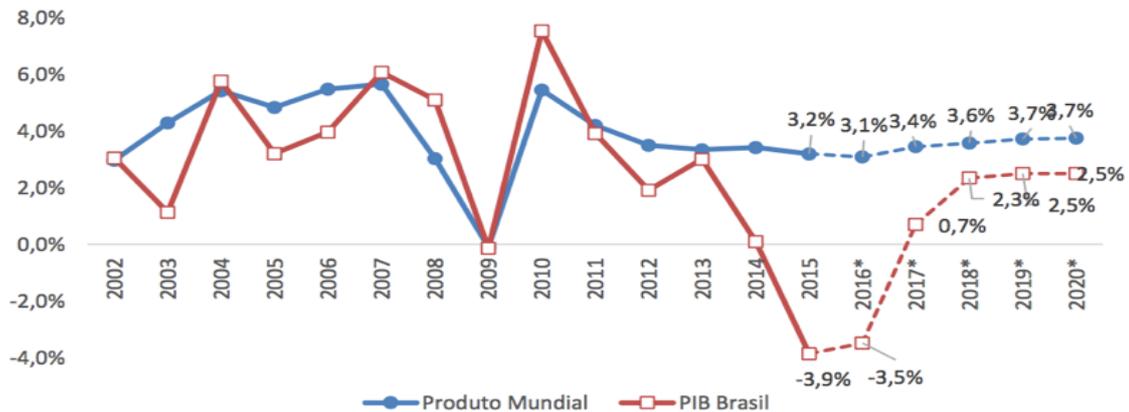


Gráfico 2: Taxa de crescimento da economia brasileira (%a.a.)
 Fonte: Os negócios promissores em 2017 (SEBRAE, 2016)

O artigo publicado pelo IT (2016) dispõe sobre o Balanço de 2016, antecipando que em 2016 o PIB brasileiro fecharia em recessão de -3,4%, com a produção da indústria de alimentos prevista para fechar, em dezembro de 2016, entre -0,5% e 0%. O Brasil voltaria a crescer lentamente, prevendo o crescimento de 0,7% anual, em 2017, 2,3% em 2018 e, 2,5% de 2019 a 2020, segundo o Boletim Focus do BACEN (12/12/2016). O gráfico 2 mostra essas projeções e a taxa de crescimento da economia brasileira.

Subclasse CNAE, 2.0	Número de CNPJ criados				Taxa média de crescimento % a.a. (2012/2015)
	2012	2013	2014	2015	
1 Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confecções sob medida	4.661	4.647	3.386	2.843	-15%
2 Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo alimentar	2.331	2.443	2.455	2.392	1%
3 Fabricação de produto de padaria e confeitaria com predominância de produção própria	1.578	1.846	1.778	1.777	4%
4 Fabricação de móveis com predominância de madeira	2.344	2.397	1.984	1.730	-10%
5 Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para empresas	1.478	1.361	1.119	1.307	-4%
6 Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias	1.129	1.147	930	776	-12%
7 Faccção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	1.142	1.389	994	765	-13%
8 Serviços de alimentação para eventos e recepções – bufê	870	980	789	743	-5%
9 Fabricação de esquadrias de metal	1.085	1.071	886	728	-12%

10	Instalação de máquinas e equipamentos industriais	729	756	777	714	-1%
----	---	-----	-----	-----	-----	-----

Tabela 1: Atividades das indústrias com maior número de CNPJ criados em 2015
 Fonte: Os negócios promissores em 2017 (SEBRAE, 2016)

A análise do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) das Atividades da Indústria do período de 2012 a 2015 (SEBRAE, 2016), que pode ser observado na tabela 1, mostra que, mesmo com a economia em recessão, as empresas do Setor de A&B apresentaram crescimento, tendência contrária à média geral.

Dentre os setores que cresceram, estão os fornecedores de alimentos preparados para consumo domiciliar (1%) e fabricação de produtos para padaria e confeitaria (4%). Outro fato observado é que das cinco empresas que apresentaram uma retração menor ou igual a 5%, somente duas são do Setor de A&B (SEBRAE, 2016). São esses dados que respaldam a observação do Sebrae (2016), de que o Setor de Alimentos e bebidas, apesar do momento econômico, é um dos setores promissores para 2017.

Apesar da crise e dos bons resultados apresentados pelo Setor de A&B, ele apresenta baixos índices de desenvolvimento tecnológico. Carvalho (2013) explica que por apresentar bons resultados, o setor não recebe incentivos para pesquisa e desenvolvimento. Tal fato indica que o desenvolvimento tecnológico utilizado no Setor de A&B provém de sua cadeia produtiva e não da inovação; uma das causas da falta de investimento e da baixa fidelidade do cliente consome baseado no preço do produto (DOMINGUES, 2008).

A pesquisa realizada por Bezerra (2013) sobre os dados do Inquérito Nacional de Alimentação realizado entre 2008 a 2009 no Brasil apontou que o consumo de

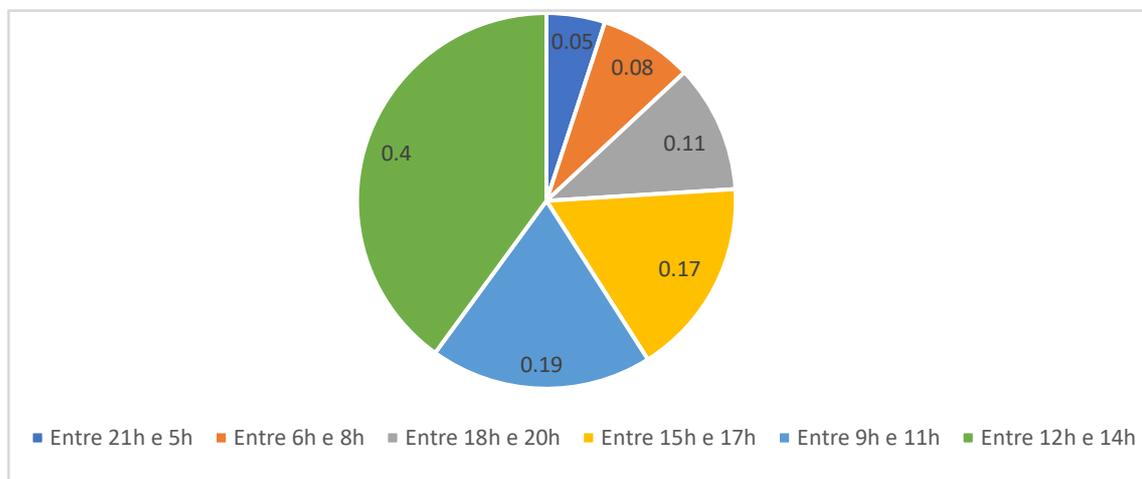


Gráfico 3: Porcentagem de consumo de alimento fora da residência
 Fonte: Elaboração própria, a partir de Bezerra (2013)

alimento fora do domicílio foi citado por 40% dos entrevistados. A maior parte desse consumo ocorreu entre 12 e 14 horas (gráfico 3). Destes, o consumo foi mais frequente entre jovens, do sexo masculino, moradores na área urbana e com a maior renda *per capita* (COSTA, 2013).

Mudanças nos hábitos do consumidor de alimentação fora do lar foram apontadas pelo Sebrae (2016) em seu estudo o “Setor/Segmento Alimentação fora do lar”, mostrando que essa atividade se insere na rotina, conveniência, lazer ou necessidade do consumidor. Em virtude da crise, o Setor apresenta menor margem de lucro, cautela nos investimentos e redução dos custos; mas, cresce, apesar dos *tickets* médios menores, já que o brasileiro não deixa de comer fora de casa (SEBRAE, 2016).

1.2.1. Setor de Alimentos

O Setor de Alimentos, pertencente à cadeia de produção do agronegócio, utiliza a matéria prima da agropecuária em escala industrial, concentra-se na região sudeste (46% dos estabelecimentos – gráfico 4) e o Estado de São Paulo possui 22,5% dos estabelecimentos do Brasil, representando 35,3% da produção de alimentos (KLOTZ, 2004). Isso se deve porque a oferta de alimentos se relaciona com a demanda do consumidor (FGV, 2016).

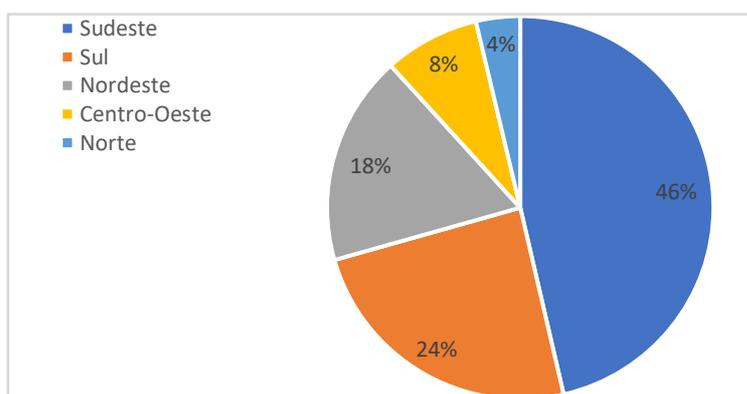


Gráfico 4: Concentração da Indústria da Alimentação nas regiões do Brasil
Fonte: A Indústria da Alimentação (ABIA, 2016)

O Relatório Anual da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2016) informa que a Indústria da Alimentação faturou em 2016, R\$ 614,3 bilhões. O setor contribuiu com US\$ 31,5 bilhões para o *superavit* brasileiro de US\$ 47,7 bilhões. Foi o maior faturamento do Setor da Indústria de Transformação, com crescimento de 9,3% e gerou 1,6 milhão de empregos diretos. Entretanto, os investimentos caíram 14,3%, e fusões e aquisições cresceram 26%.

Klotz (2017) salienta que o Setor de Alimentos no Brasil cresceu 180% (entre 2001 e 2010), passando a faturar R\$ 118 bilhões em 2001 para R\$ 331 bilhões em 2010. Isso tem garantido uma presença média de 9% na composição do PIB brasileiro. O Segmento de alimentação engloba bares, distribuição e produto, doçaria e sorveterias, empórios, mercados e lojas de conveniência, padarias, restaurantes de serviço completo e restaurantes de serviço rápido (ABF, 2017).

Um estudo da FGV (2016) mostrou que o consumo de alimentos apresenta 5 tendências que guiam o consumidor. A primeira é sensorialidade e prazer, relacionado com o aumento da educação, informação e renda da população, o que valoriza produtos de melhor qualidade e com maior valor agregado; o que resultou na valorização de polos gastronômicos e, conseqüentemente, a gastronomia e experiências gastronômicas. Isso justifica o crescente mercado de guias de restaurantes, assim como programas de culinária e livros de gastronomia.

A segunda tendência abrange a saudabilidade e bem-estar, que se relaciona com o envelhecimento da população, e seu acesso à divulgação de pesquisas relacionadas com doenças e dietas. A terceira se relaciona com conveniência e praticidade, devido ao ritmo dos centros urbanos e mudança na estrutura das famílias. A quarta tendência é a confiabilidade e qualidade, pois os consumidores estão cada vez mais conscientes e informados e procuram produtos que atendam às suas necessidades. A última tendência é a sustentabilidade e ética, pois os consumidores estão preocupados com a maneira que os produtos são produzidos e os danos causados ao meio ambiente.

A Alimentação fora do lar brasileiro é formada por restaurantes, lanchonetes, bares e qualquer outro que ofereça refeição fora do lar, e todos são regulamentados por leis municipais (SEBRAE, 2012). Exemplos de leis do município de São Paulo são: a Lei nº 12.363, que obriga a utilização de cardápios impressos em braile em bares, restaurantes, lanchonetes, hotéis e similares; a Lei nº 14.450 que combate a venda ilegal de bebida alcoólica por crianças e adolescentes; ou o Projeto de Lei Municipal nº 112/2007 sobre tabagismo.

1.2.2. Setor de Bebidas

O Panorama do Setor de Bebidas no Brasil possui uma única publicação editada pelo BNDES (2006), que relacionou o potencial de crescimento do Setor de Bebidas brasileiro e a renda da população, pois o setor depende que o produto seja

engarrafado e distribuído, o que influencia o custo da mercadoria. Também tem importância no contexto da hospitalidade por estar nos momentos em que as pessoas se relacionam (REIS, 2015)

O Setor de Bebidas é menor que o Setor de Alimentos, mas está em crescimento e sua extensão já foi oito vezes menor em relação a atual no período entre 1999 e 2003. Estima-se que uma pessoa consuma 730 litros de alimentos líquidos por ano, mas no Brasil o consumo é estimado em 246 litros/ano, o que indica um potencial de crescimento máximo de 484 litros/ano por pessoa (BNDES, 2006). O último relatório do Setor de Bebidas no Brasil do BNDES 40 aponta o clima tropical e quente favorável ao consumo de bebida gelada pelos 202 milhões de brasileiros, com dados de maio de 2014.

Este setor possui a característica de produzir, para o consumo interno, sem necessidade de tecnologia e, por isso, sem grandes investimentos de pesquisa em novos processos (BNDES, 2006). O Panorama do Setor de Bebidas no Brasil (2006) explica que como nosso país é continental, as localizações das fábricas de bebidas são próximas ao mercado consumidor, o que resulta na fusão ou incorporação de outras indústrias de bebidas quando existe o plano de crescimento no mercado, o que justifica o alcance das pequenas empresas ser o mercado local.

Informações da PIA (Pesquisa Industrial Anual do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2011 indicam que o esse setor é responsável por 4% do valor da indústria de transformação que emprega 144 mil pessoas. O Setor cresceu 50% no período entre 2004 e 2013. O refrigerante e a cerveja representaram 82% da produção do setor e 76% do valor total das vendas (Relatório do Setor de Bebidas no Brasil do BNDE de 2014).

As bebidas são classificadas em não alcólicas e alcólicas de acordo com o Decreto 6.871, de 4 de junho de 2009, que as organiza, padroniza e estabelece as normas para sua fiscalização, que foi sintetizado no quadro 2 e sua versão completa pode ser verificada no apêndice 2.

Classificação da bebida	Atividade realizada
Bebida não alcoólica	Bebida não fermentada não alcoólica
	Bebida fermentada não alcoólica
Bebida alcoólica	Bebida alcoólica fermentada

	Bebida alcoólica destilada
	Bebida alcoólica retificada
	Bebida alcoólica por mistura

Quadro 2: Classificação das bebidas de acordo com o Decreto 6.871

Fonte: Adaptado pela autora (Decreto 6.871, 2009)

O Decreto 6.871 também define bebida como o produto de origem vegetal industrializado, destinado à ingestão humana em estado líquido, sem finalidade medicamentosa ou terapêutica e os estabelecimentos são classificados de acordo com suas atividades (quadro 3).

Classificação do estabelecimento	Atividade realizada
Produtor ou fabricante	transforma em bebida produtos primários, semi-industrializados ou industrializados de origem agropecuária
Padronizador	elabora um tipo de bebida, utilizando produto de mesma denominação, mantendo o padrão de identidade e qualidade
Envasilhador ou engarrafador	envasilha bebida em recipientes destinados ao consumidor final
Atacadista	produz, compra de terceiros, acondiciona e comercializa bebida a granel, não destinada ao consumidor final
Exportador	exporta bebida e matérias-primas
Importador	importa bebidas e matérias-primas

Quadro 3: Classificação de estabelecimento de bebida

Fonte: Adaptado pela autora do Decreto 6.871 (2009)

A Associação Brasileira de Bebidas (ABRAE), fundada em 1974 e que trata de bebidas alcoólicas, acrescenta a destilados o conhaque e às bebidas fermentadas vinhos, champanhe e espumantes. Enquanto a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas (ABIR), fundada em 1950, aborda bebidas não alcoólicas e acrescenta às bebidas a água engarrafada, água sem gás, água com gás e água de galão, e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ainda acrescenta a água envasada, a potável, mineral e mineralizada.

O último relatório do BNDES Sobre o Panorama do Setor de Bebidas no Brasil (2006) aponta o crescimento do mercado de água, e o relaciona com o crescimento de produtos naturais e menos calóricos; com 4 empresas que concentram 35% do

mercado (Danone, 12%; Nestlé, 12%, Coca-Cola, 7%; e Pepsi, 4%). O Brasil possui 30% das reservas mundiais de água mineral e é o oitavo produtor mundial de água envasada. A média do consumo do brasileiro é de 30 litros/ano, mas a cidade de São Paulo tem a média de 75 litros/ano e este fato é relacionado com a distribuição de renda (BNDES, 2006).

O relatório aponta que o sabor de refrigerante mais consumido é o de cola (50,9%), seguido pelo guaraná (24,5%) e demais sabores (24,6%). Os refrigerantes *diet* e *light* representam 8,5% do mercado. O Brasil é o 3º maior mercado de refrigerantes (1º EUA e 2º México), vendendo 123 milhões de hectolitros em 2004, equivalente a R\$ 14,2 bilhões, com consumo *per capita* de 69 litros por habitante (BNDES, 2006).

Em paralelo, o setor de sucos está em crescimento no Brasil, também de acordo com a renda da população, sendo consumido principalmente pela população A e B (70%) presentes na região sudeste. Os sucos naturais movimentam cerca de 250 milhões de litros/ano e o suco de laranja é o mais consumido no mercado internacional (40% do total), sendo o Brasil um dos maiores produtores mundiais de suco de frutas (BNDES, 2006).

Sobre as bebidas alcólicas, o relatório Sobre o Panorama do Setor de Bebidas no Brasil (2006) aponta a cerveja como possuidora de um público fiel e é um dos principais produtos do setor de bebidas. O Brasil é responsável por 8,5 bilhões de litros/ano (5º maior do mundo). A AmBev é a 5ª produtora de cerveja do mundo, sendo a 2ª da América e a maior do Brasil e América Latina, e está presente em 14 países. A média do consumo anual de cerveja no Brasil é 8,3 bilhões de litros, empregando mais de 150 mil pessoas e tendo investido mais de R\$ 3 bilhões em novas indústrias e ampliação e modernização de fábricas já existentes (BNDES, 2006).

A indústria vinícola brasileira se concentra no Rio Grande do Sul, responsável por 95% da produção, com o público do consumo de vinho dividido em dois mercados: (1) o vinho comum², consumido pela população de menor renda e (2) vinho de qualidade superior³, consumido no mercado externo e classe A (BNDES, 2006).

² Vinho Comum ou vinho de mesa: apresenta uma qualidade inferior se comparado a vinho elaborado a partir de *Vitis vinífera*, representa o maior volume de vinho comercializado no Brasil e é elaborado com uvas americanas ou híbridas (BNDES, 2016).

³ Vinho de qualidade superior ou vinho fino: feito a partir de uvas *Vitis vinífera* (BNDES, 2006).

2. Restaurante

O Restaurante é um estabelecimento comercial com estrutura administrativa e dedicado à comercialização de refeições em salões especialmente preparados. Apesar da burocracia da gestão do negócio e atribuição do valor conferido a um bem tangível, os pratos servidos, existe uma série de fatores que atribuem valia ao restaurante, como os serviços do preparo do alimento ou limpeza, qualidade do produto, ambiente e *status* (KOTLER, 1973).

2.1. Um breve histórico do Restaurante na França

Não se encontra a datação precisa de quando o primeiro restaurante surgiu, o que se tem são apontamentos históricos de sua presença. Um restaurante é uma casa comercial específica para refeições, e um local com essa estrutura surge por volta de 1670, em Paris (FREEDMAN, 2009). Antes disso, quem visitava ou morava em Paris e não tinha cozinha, dependia de comerciantes de comida e bebida, organizados em associações e regulamentadas por decreto real, que estabelecia o que cada atividade poderia manufaturar e vender (SPANG, 2003).

Naquela época nenhum comerciante tinha a permissão de vender comida e bebidas. Quem vendia refeições a grupos de pessoas em festas eram os *caterers* e o vinho poderia ser fornecido por mestres de vinho (SPANG, 2003). Também existiam os *Table d'hôte*, que vendiam refeições com horário e preço fixos, onde a comida era colocada à mesa e todos comiam juntos e ao mesmo tempo. E finalmente, as hospedarias, que possuíam péssima reputação, e ofereciam comida de má qualidade (FREEDMAN, 2009).

O restaurante como estabelecimento foi adicionado ao *Dictionnaire de l'Académie Française* em 1835. Antes de 1786, *restaurant* era o nome de um caldo restaurador, feito com diversos tipos de carnes e legumes, servido com pão, crista de galo e miúdos (GOMENSORO, 1999), que tinha o objetivo de “restabelecer a saúde de pessoas que padeciam de doenças crônicas” (SPANG, 2003).

Uma segunda narrativa do surgimento do restaurante é feita por Gomensoro (1999). A história começa com um botequim que vendia caldos (*bouillon*) e que colocou uma placa em seu estabelecimento dizendo vender restaurantes. Essa ação alvoroçou seus concorrentes que moveram uma ação ao Parlamento Francês. A decisão parlamentar foi a liberação da venda de restaurantes pelos *bouillons* e em

1786, permitiu que *traiteurs* e *restaurateurs* montassem salões para venda de comida. Finalmente, após a Revolução Francesa, privilégios e corporações deixaram de existir e todo comerciante que produzisse alimento poderia preparar e servi-lo (GOMENSORO, 1999).

Dessa forma, surgiram termos para este novo ambiente e serviço: *restaurateur* é o dono de um estabelecimento que oferece alimento; esse estabelecimento é o restaurante e seu serviço é ofertado pelo cardápio, que relaciona os pratos e preços; e antes da saída, o cliente recebe a conta, uma nota indicando o consumo e o valor (BRILLAT-SAVARIN, 1995). Quando o restaurante se tornou um estabelecimento distinto e estruturado, ele se difundiu de Paris para o mundo (FREEDMAN, 2009).

Com as casas passando a ter cozinhas e salas para jantar, o restaurante passou a ter como principal cliente o turista. Paris era muito visitada por ingleses, que consideravam o estabelecimento uma atração da cidade (SPANG, 2003).

2.2. Restaurantes no Estado e Cidade de São Paulo

O Sebrae (2016) realizou um estudo sobre o Setor/Segmento Alimentação Fora do Lar⁴ e constatou que este setor possui 41% dos 2,8 milhões de negócios do segmento de Serviço do Estado de São Paulo. Esse resultado respalda que esse é um setor extenso, composto por uma cadeia de suprimento que envolve a cadeia de produção e distribuição de alimentos e bebidas, insumos, equipamentos e serviços, que pode ter como fim os restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebidas (quadro 4).

Seção	Divisão	Grupo	Classe	Denominação
I				ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO.
	56			ALIMENTAÇÃO.
		56.1		Restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas.
			56.11-2	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas.
			56.12-1	Serviços ambulantes de alimentação.

⁴ Setor/Segmento fora do lar: pesquisa realizada entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016.

		56.2		Serviços de <i>catering</i> , bufê e outros serviços de comida preparada.
			56.20-1	Serviços de <i>catering</i> , bufê e outros serviços de comida preparada.

Quadro 4: Parte da estrutura detalhada do CNAE 2.0: Alojamento e Alimento

Fonte: Criado pela autora adaptada do CNAE 2.0

O mapeamento do Setor/Segmento Alimentação Fora do Lar (SEBRAE, 2016), no estado de São Paulo, apontou que 88% dos restaurantes não possuem filiais, 44% abrem todos os dias e 87% desses restaurantes servem almoços; e que com o tempo, esses estabelecimentos se destacam pela alimentação servida ou pelo serviço prestado e a consequência disso é a sua especialização. Seus funcionários trabalham sob o regime da CLT, com piso salarial definido pelo sindicato e recebem como benefícios vale transporte e alimentação, cesta básica e plano de saúde.

Os estabelecimentos analisados pelo Sebrae (2016) eram regulamentados e justificaram pela atuação dos órgãos fiscalizadores e 90% deles já passaram por fiscalização. Os proprietários reconhecem a importância do POP (Procedimentos Operacionais Padrão) relacionados à higiene dos equipamentos, aos alimentos, à cozinha e ao estabelecimento.

A maioria dos donos de restaurantes não possuem um perfil homogêneo pois variam em suas formações, tempo de mercado e tipos de estabelecimento (SEBRAE, 2016). Somente 33% dos proprietários de restaurantes possuem formação técnica na área, sendo que dos estabelecimentos pesquisados na cidade de São Paulo, 36% dos proprietários possuíam especialização nas áreas de gastronomia, engenharia de alimentos ou nutrição, por perceberem a importância da especialização em seus estabelecimentos, pois o aprendizado do dia a dia não é suficiente para a gestão do restaurante (SEBRAE, 2016).

Os colaboradores de restaurante também apresentam uma baixa porcentagem de formação, sendo que no estado de São Paulo somente 28% dos colaboradores possuem formação, e isso ocorre por começarem a trabalhar na área sem planejamento e por indicação de parentes e amigos (SEBRAE, 2016). A falta de formação dos colaboradores em suas áreas de atuação proporciona baixos salários, uma alta rotatividade no setor e jornada diária de trabalho maior que 8 horas (SEBRAE, 2016). Como eles apresentam interesse em continuar no ramo e ainda se tornarem proprietário de seu próprio negócio, a tendência é de fazer cursos profissionalizantes conforme suas necessidades (SEBRAE, 2016).

O Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da cidade de São Paulo aponta que a capital possui 55 mil estabelecimentos de Setor de A&B em São Paulo e Grande São Paulo. Desses, 15 mil são restaurantes, de 52 especialidades; e 20 mil bares. Juntos, faturam 400 milhões por mês e 5 bilhões ao ano. Com essa quantidade de restaurante, bar e similares, a escolha de um restaurante deve seguir algum critério: *status*, ambiente, clima, cardápio, curiosidade, preço, *chef* de cozinha, estilo de serviço, ou qualidade (FONSECA, 2014).

A qualidade é um critério de fácil acesso ao público, pois sua avaliação é um item constante em revistas, jornais e guias, que podem possuir publicações diárias, semanais e em edições especiais anuais, com versões impressas ou digitais. Um dos guias é O Guia Michelin Restaurantes Rio de Janeiro & São Paulo 2017. Em sua introdução, na seção dos restaurantes paulistanos, ele faz uma descrição da cidade de São Paulo como sendo a cidade brasileira que possui a maior concentração populacional, o maior PIB e a maior oferta de restaurantes.

Uma revista de destaque é a *Magazine Restaurante* que anualmente lança uma edição especial: *The world's 50 best restaurants*. Sua lista de 2017 contempla dois restaurantes da cidade de São Paulo, o número 16, D.O.M. e o número 81, Maní, cuja *chef* Helena Rizzo, em 2014 foi eleita a melhor *chef* mulher do mundo pela revista. A *Magazine Restaurante* também produz a lista dos 50 melhores restaurantes da América Latina. A cidade de São Paulo contempla 10% dos restaurantes. São os números: 3, D.O.M.; 8, Maní; 24, a Casa do Porco; 28, Mocotó e 45, Tuju. Desses, o D.O.M. possui 2 Estrelas Michelin e o Maní e Tuju 1 Estrela; além disso, o Mocotó e A Casa do Porco são *Bib Gourmand*, restaurantes que apresentam uma ótima relação custo/benefício.

A prefeitura da Cidade de São Paulo possui um *site*, o *site* Oficial da Cidade de São Paulo, administrado pela Secretaria de Turismo, que apresenta uma pesquisa de qualidade de restaurantes paulistanos aplicada a turistas que visitavam a cidade paulistana durante a Copa do Mundo em 2014. 30% dos turistas consideraram o Setor de A&B o maior diferencial da cidade, deles 75,7% avaliaram a gastronomia como ótima ou boa e 23,4% declararam a ida a restaurantes como a atividade mais realizada em São Paulo.

2.3. Tipologia de Restaurantes

Todo restaurante deve apresentar um conceito que o defina e que se ajuste a seu público alvo. Dessa forma, o restaurante deve conhecer o seu cliente e atender às suas necessidades apresentando um conceito definido e estruturado, expresso em um ambiente simples ou sofisticado, compondo um serviço bem feito e uma comida condizente com a expectativa de seu público (FONSECA, 2014). Esses conceitos e a classificação completa de Fonseca (2014) estão disponíveis no apêndice 2.

A tipologia do restaurante utilizada por Fonseca (2014) é uma adaptação da apresentada por Jack Miller, em “*Menu pricing and Strategy*”, de 1922. A tipologia de Miller (2014) apresentava e classificava os restaurantes de acordo com o seu *couvert* médio em quatro categorias:

1. **Quick service** ou econômico, quando apresenta um serviço com valor baixo, o que inclui restaurantes que servem comidas por quilo, *fast-food*, *delivery*, cafés, quiosques e vendedores de rua (Fonseca, 2014);
2. **Midscale** ou familiar, quando o estabelecimento fica entre os restaurantes mais baratos e mais caros, expressando bem seu posicionamento, normalmente estes restaurantes são classificados pela expressão “restaurante familiar⁵”, e se refere a pizzarias, cantinas, churrascarias, etc (Fonseca, 2014);
3. **Moderate upscale** ou moderado apresenta um serviço e cardápio elaborados, sem serem os mais caros, dirigidos por *chefs* jovens ou possuem um cardápio assinado por um *chef* de renome, em *bistrô*, restaurante contemporâneo e internacional (Fonseca, 2014);
4. **Upscale** ou luxo, quando são os restaurantes mais sofisticados do mercado, conhecidos como restaurantes gastronômicos ou luxuosos.

Existem diversas tipologias de restaurante, desde a que a classifica pelo *ticket* médio até pelo tipo de comida que é servida. Destas diversas metodologias, esta dissertação adotou a de Fonseca (2014), pois ela engloba uma grande variedade de cozinhas (Apêndice 3) e compreendem os estabelecimentos avaliados na dissertação; além de incluir a maior parte da tipologia utilizada pelo Guia Michelin (quadro 5).

⁵ Restaurante que atende a um público bem amplo, de idosos a crianças (Fonseca, 2014).

Cozinha (Tipologia Michelin)	Cozinha (Tipologia Fonseca, 2014)	
Tradicional	Tradicional	Cardápio para um público eclético.
Internacional	Internacional	Cardápio de diversas procedências e cultura.
Carnes e grelhados	Restaurante de Especialidade	<u>Grill</u> : especializado em grelhados e cortes nobres
Peixes e frutos do mar		<u>Restaurante Especializado</u> : oferece um produto ou ênfase a uma preparação específica.
Brasileira		Típico (país): representa a culinária específica nacional
Francesa		
Italiana		
Japonesa		
Libanesa		
Peruana		Típico (gênero): próprio da culinária ou cultura de um país ou região
Mediterrânea		
Criativa	Restaurante Gastronômico	Cozinha associada a um <i>chef</i> de renome e cardápio inventivo, com um menu degustação que mostra a habilidade do <i>chef</i> . Tem baixa rotatividade e longo tempo de refeição.
Moderna		

Quadro 5: Tipologia do Guia Michelin (2017) e sua reação com a Tipologia de Fonseca (2014)
 Fonte: Criado pela autora (2017)

O Guia Michelin (2017), em nenhum dos seus meios de divulgação - internet, aplicativo ou guia impresso - explica a tipologia utilizada nos estabelecimentos. O quadro 5 mostra que a tipologia de restaurantes utilizada pelo Guia Michelin especifica ao máximo o tipo de comida que é servido no restaurante. Isso pode ser visualizado nos restaurantes de especialidade (Fonseca, 2014), que o Guia Michelin especifica o país e região.

2.3.1. Organograma Clássico de uma cozinha

Para a atividade de um restaurante fluir de forma eficiente, ela abrange uma série de setores, que relacionados, fornecem um bom atendimento ao cliente (Figura 2). Todos os setores devem interagir, envolvendo uma grande quantidade de informações e incorporando os setores de compra, recebimento, estocagem, produção, vendas e contabilização (FONSECA, 2014).

O objetivo do trabalho é avaliar a qualidade do prato servido. Apesar do resultado final depender de todos os setores de um restaurante citados por Fonseca (2014), existe um setor que é diretamente responsável pelo que é servido: a cozinha. A cozinha é formada por uma equipe, denominada Brigada, estruturada por Escoffier (Figura 2), pois esse sistema elimina caos e a dupla função de funcionários. Assim, seguindo Escoffier, cada funcionário executa sua atividade cômico das responsabilidades definidas (CIA, 2009).

A cozinha é liderada pelo *chef*, o responsável por todas as operações, supervisão do trabalho em todas as praças e a criação e treinamento da brigada dos pratos que compõem o *menu*. A hierarquia na cozinha é seguida pelo *Sous-chef*, responsável pelo cronograma da cozinha e substitui o *chef* da cozinha em sua ausência. O próximo é o *Chef Aboyer*, ou *Chef de Partida*, que recebe os pedidos e os passa para as praças específicas; por ser a última pessoa a ver o prato, antes de deixar a cozinha, ele é o responsável pela qualidade do que será servido (CIA, 2009).

Destes três *chefs* principais, a hierarquia na cozinha segue com os *chefs* de praças, e dependendo do tamanho da cozinha e restaurante, pode não apresentar todos os *chefs*, mas as funções existirão. O CIA (2009) apresenta os *chefs* de cada praça: começa com a seguinte estrutura na cozinha da seguinte forma (figura 2):

- *Chef Sauté*: responsável por todos os pratos salteados e seus molhos;
- *Chef Poissonier*: responsável pelos peixes, sua limpeza e molhos;
- *Chef Rôtisseur*: responsável por todos os pratos assados e seus molhos;
- *Chef Grillardin*: responsável pelos alimentos grelhados;
- *Chef Friturier*: responsável pelos alimentos fritos;
- *Chef Entremetier*: responsável por tira-gostos quentes e sopas, vegetais, macarrão e outros carboidratos e pratos com ovos;
- *Tournant*: trabalha no lugar em que for necessário em toda a cozinha;
- *Chef Garde-manger*: responsável pelo preparo de alimentos frios, como salada, entradas frias patês e similares;
- *Chef Boucher*: responsável pelo corte das carnes, aves, peixes;
- *Chef Pâtissier*: responsável por assados doces, tortas e sobremesas e a praça pode ser dividida em:
 - *Confiseur*: preparo de balas e *petit-four*;
 - *Boulangier*: preparo de pães;

- *Glacier*: preparo de sobremesas frias e congeladas;
- *Décorateur*: prepara os pratos importantes e bolos especiais

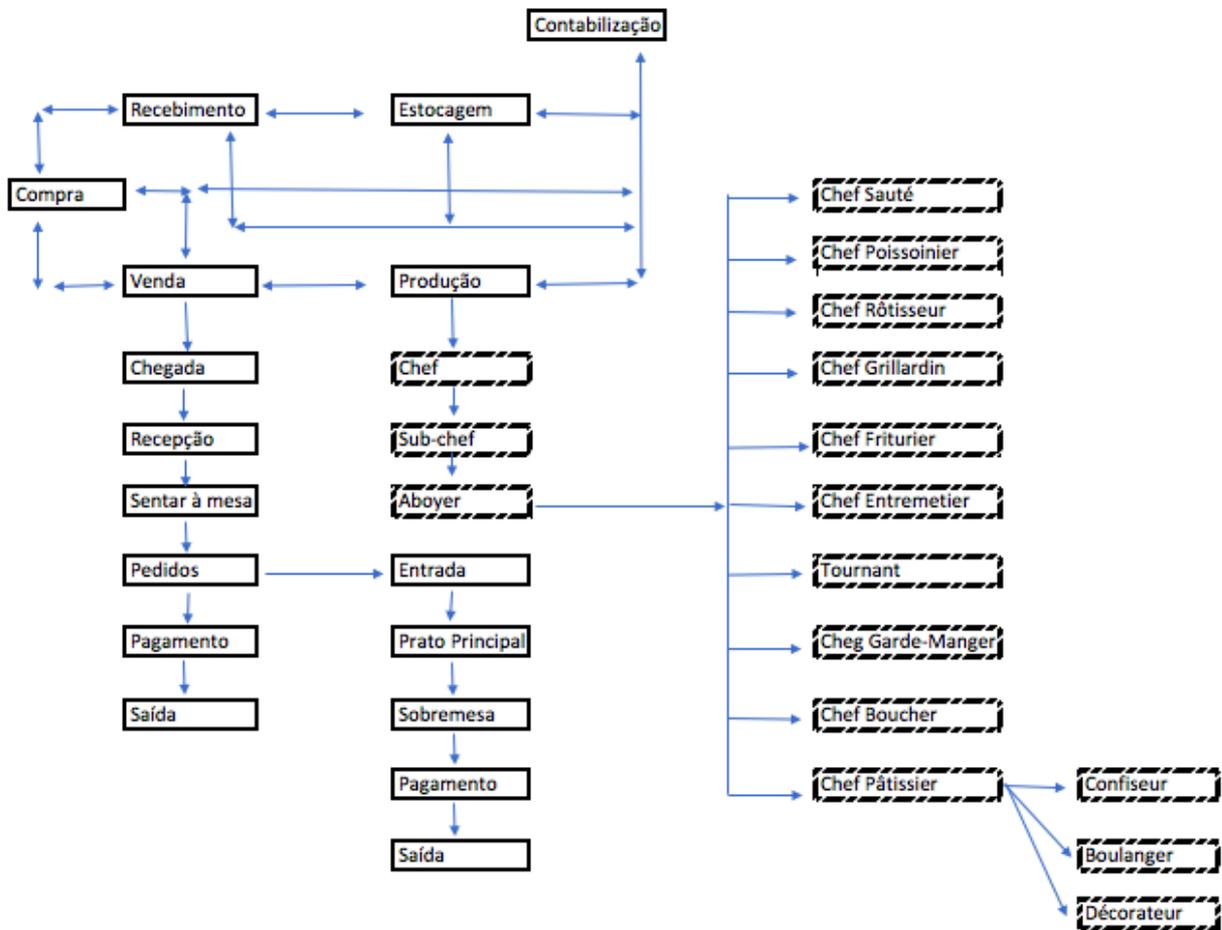


Figura 2: Atividades de um restaurante e Brigada de uma cozinha
 Fonte: Adaptado de Fonseca (2014) e CIA (2009)

É essa a estrutura (figura 2) que possibilita a ordem e controle de todo o produto que será servido no salão, passe pela avaliação do *chef*. Além disso, a organização também possibilita a especialização e que resulta no desenvolvimento e produção de pratos de qualidade.

Síntese do Capítulo

Este capítulo apontou o Setor de A&B como um setor de destaque da economia brasileira por transformar, preparar, conservar e embalar alimentos para alimentar a população. Um especial foco foi dado à alimentação fora do lar na cidade de São Paulo. Para a seleção de um restaurante a qualidade, é um dos critérios utilizados. Para isso, existem guias especializados que oferecem indicadores que guiam e proporcionam aos clientes uma visão prévia sobre o que podem encontrar. Dentre eles destaca-se o Guia Michelin.

CAPÍTULO 2: INDICADOR-CHAVE DE DESEMPENHO & QUALIDADE EM SERVIÇOS DE RESTAURANTE

Para que um restaurante possa competir de forma eficiente no mercado em que atua, ele deve dominar os Indicadores-Chave de Desempenho de seu segmento, para que com informações, em sua gestão, possa tomar decisões precisas. A escolha do restaurante pelo cliente é influenciada por suas avaliações de serviço, *status*, ambiente e qualidade; tais características são divulgadas por meios de comunicação especializados e de renome. Com estas informações, o consumidor decide se o custo-benefício de um restaurante é válido, principalmente em estabelecimentos *Upscale* estrelados pelo Guia Michelin. A Michelin é uma empresa líder na fabricação e comercialização de pneus, a qual, desde 1900 possui um Guia que auxilia na escolha de restaurantes e é sinônimo de qualidade.

2.1 Indicador-Chave de Desempenho

Uma empresa bem administrada possui indicadores que monitoram e avaliam seus projetos para que se atinja o objetivo pretendido. Para isso, a empresa deve identificar os avanços e possíveis problemas para que possa fazer as devidas correções. Esse é o objetivo dos indicadores: fornecer dados para a tomada de decisão e que, por serem dependentes da avaliação de desempenho, precisam de análises que confrontem o resultado obtido com o planejado em um processo contínuo (PEREIRA, 2014).

Identificar atributos para a escolha de um restaurante é importante, pois ajuda a atribuir valor sobre a excelência e a superioridade do produto e do serviço. Conhecê-los ajuda a indicar o que deve ser melhorado, como também, fornecer qualidade. A partir de uma lista de atributos, os estabelecimentos podem aprofundar suas pesquisas de satisfação e elaborar estratégias para atribuir um valor superior (AGNES, 2013). Avaliar o mercado, que muda ao longo do tempo, ajuda a direcionar a melhora de forma contínua em tempo real (CRISPIM, 2012).

Dessa forma, sabendo qual o objetivo que o restaurante deseja alcançar, ele deve procurar Indicadores que meçam o desempenho do objetivo a ser alcançado, como: quanto cada mesa gira, seu *ticket* médio por acento ocupado, tempo de permanência no estabelecimento, qual item no *menu* é o mais procurado e qual proporciona o maior lucro ou a qualidade do prato servido (ANDNES, 2013). É por isso que primeiro se deve saber o que se pretende avaliar para então escolher o

indicador apropriado.

Andrade (2016) organizou 16 patentes relacionadas à análise de desempenho e as separou por metodologia empregada. Dessas ferramentas de análise de desempenho, 11 patentes estão relacionadas com indicadores-chave de desempenho, 4 com *benchmarking* e 1 para *balanced scorecard*.

O *benchmarking* é a ferramenta utilizada constante e sistematicamente para medir e comparar produtos, serviços e práticas de gestão, determinando os níveis de desempenho, tanto dos pontos positivos quanto dos negativos, dentro da própria empresa e entre empresas que possuam o mesmo ramo de atividade (ANDRADE, 2016). O *balanced scorecard* é baseado em 4 perspectivas que analisam os resultados financeiros, a satisfação do cliente; os processos internos e o aprendizado do crescimento viabilizam as três perspectivas anteriores (ANDRADE, 2016).

As três ferramentas de análise de desempenho possuem aplicações genéricas, o que possibilita sua utilização em qualquer setor. Os indicadores-chave de desempenho permitem uma comparação entre pré-requisitos avaliados; enquanto o *benchmarking* compara dados entre empresas; e o *balanced scorecard* avalia organizações públicas.

Como o objetivo da pesquisa é avaliar o desempenho do trabalho feito na cozinha, avaliando a qualidade do prato servido e comparando essa atividade com as de outras cozinhas, o indicador utilizado será o Indicador-Chave de Desempenho. Para isso, deverão ser estabelecidos os critérios que serão utilizados em todos os restaurantes avaliados.

2.1.1 Indicador-Chave de Desempenho

Para que uma empresa seja capaz de competir no mercado, ela deve ter uma gestão que controle os indicadores para poder tomar uma decisão estratégica (ANDRADE, 2015). Os gestores precisam de ferramentas que forneçam parâmetros para a mensuração do desempenho (LINS, 2003), pois se empresas competem, existe uma forma de mensurar suas competências e compará-las. Esses são os Indicadores-Chave de Desempenho (KPI).

Para verificar o KPI, os gerenciadores devem conhecer seu mercado de atuação, que é dinâmico e se transforma com a demanda do cliente (CARVALHO, 2007). Ao saber como está o ambiente e seu desempenho com o KPI, a empresa pode tomar decisões e remodelar seu plano estratégico.

A empresa pode tomar decisões baseada em um KPI que mensure sua qualidade. Isso é possível, pois ao saber quais são os critérios máximos atingíveis e quais foram atingidos, é possível alcançar as metas do plano estratégico (GUTIERREZ, 2013). Para análise de resultado e avaliação de qualidade no Setor de A&B, o KPI deve abranger três critérios: o KPI deve ser abrangente e fazer parte do setor avaliado; os parâmetros avaliados devem ser reconhecidos e utilizados em outros países, regiões, estados ou setores; e os índices de avaliação devem ser confiáveis na coleta de informações e processamento (LINS, 2003).

Nascimento (2011) dá ênfase para as características que o KPI do Setor de A&B deve apresentar. A primeira é que os índices devem ser mensuráveis e representar a percepção de valor que o administrador está monitorando; segunda é que deve ser de fácil compreensão, para que todos tenham o mesmo entendimento dos atributos mensurados; a terceira característica é que deva ser homogêneo em todos os níveis; e por último, que analisem as mesmas propriedades, permitindo distinguir o que falta para melhorar.

Com critérios confiáveis, é possível perceber o desenvolvimento e evolução do setor, por isso, o KPI deve refletir a natureza da atividade analisada e abranger vários critérios, com o objetivo de melhorar a qualidade da informação disponível, com abordagem coesa e eficiente na avaliação para melhorar a gestão, pois é suporte na tomada de decisão (NASCIMENTO, 2015).

O KPI tem importância quando atribui valor a algo que a organização considera decisivo para os objetivos estratégicos (DUTRA, 2003). Os resultados mostram para os colaboradores aonde a empresa quer chegar, como está o mercado de atuação e, como ela está perante seus concorrentes; além de mostrar os pontos em que a empresa precisa melhorar para uma tomada de decisão coerente (DUTRA, 2003). Atualmente, a competição é uma preocupação dos negócios, pois torna a escolha de um restaurante um processo tangível (SILUK, 2013).

A implantação de KPI na empresa melhora a qualidade do serviço prestado ao cliente e em sua satisfação. A satisfação surge quando o cliente compara sua expectativa do serviço/produto com o que encontrou na realidade; a satisfação do cliente é o objetivo de uma empresa (ROSA, 2016). Um dos guias de referência de qualidade de restaurante é o Guia Michelin, por isso, ele será utilizado como um dos Indicadores-Chave de Desempenho de qualidade do prato servido.

2.1.2 Guia Michelin

Em 1900, quando em toda a França existiam menos de 3.000 veículos automotores, os irmãos Michelin tiveram a iniciativa de lançar um guia para motoristas. Essa primeira edição, distribuída gratuitamente, procurou suprir as dúvidas básicas de quem adquiria seu primeiro veículo. O intuito era explicar como e onde abastecer, como trocar pneu e oferecer opções de hotéis e restaurantes para uma boa viagem (MICHELIN, 2017).

Para encontrar os hotéis e restaurantes, a Michelin contratou inspetores, profissionais que, anonimamente, exploravam a França. A partir de 1920, o Guia deixou de ser distribuído, e os avaliadores passaram a ter mais liberdade nas escolhas dos estabelecimentos e em suas indicações (Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo, 2017). Conforme as estradas tornavam possível o acesso às cidades francesas, o sistema de avaliação de restaurante evoluía, passando a indicar estabelecimentos e, os melhores, eram classificados com Estrelas (HARP, 2005). Hoje a empresa conta com 10 milhões de mapas e guias em 15 idiomas (MICHELIN, 2017).

2.1.2.1 A Empresa Michelin

O *site* corporativo da Michelin (2017) narra a trajetória da empresa, que começou em 1832, na cidade de *Clermont-Ferrand*, quando os primos, Aristide Barbier e Nicolas Edouard Daubrée, abriram uma fábrica de máquinas agrícolas e bombas, a qual utilizava borracha vulcanizada para a fabricação de juntas, correias, válvulas e tubos.

Em 1889, Edouard e André Michelin assumiram o negócio do seu avô Aristide, e criaram a “*Société Michelin e Cie*” e começaram a fabricar somente pastilhas de freio. Em 1891, criaram um pneu para bicicleta que qualquer um poderia trocar rapidamente, e não somente um profissional em um processo que durava horas. Esse processo ganhou repercussão mundial quando o ciclista Charles Terront ganhou a corrida para ciclistas, *Paris Brest*, sendo o único que utilizou o pneu Michelin. No ano seguinte, mais de 10.000 ciclistas estavam usando pneus Michelin (HARP, 2005).

Em 1900, a Michelin criou o Guia Vermelho, distribuído gratuitamente, e continha informações práticas (onde abastecer, onde dormir ou onde comer) aos usuários de carros. No Período entre 1903/1910, a Michelin se expandiu e instalou fábricas na Europa e América do Norte e passou a fabricar pneus para moto e avião.

Com o fim da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), ocorre a expansão automobilística e a popularização do Guia Vermelho e, como consequência, a Michelin lançou o primeiro Guia Turístico (Guia Verde⁶ Bretanha) e o Guia da Condecoração Estrela de Boa Mesa (MICHELIN, 2017), sendo que, atualmente, o Guia Vermelho cobre 28 países (Apêndice 3).

2.1.2.2 O Guia de Restaurantes e Hotel: Guia Vermelho

O Guia Michelin foi idealizado em 1900, quando a indústria automotiva se iniciava na França em um período de estradas mal sinalizadas e com longos trajetos, e o objetivo do Guia seria o de ajudar o motorista (MICHELIN, 2017).

O primeiro Guia foi feito para caber no bolso, com 400 páginas e 8 cm por 15 cm. Em seu prefácio, o Guia prometia ser anual e sempre atualizado com informações que cobrissem a necessidade do motorista. Por isso, a primeira edição trazia muito mais informações técnicas de como abastecer e como fazer pequenos reparos; além de sugestões de hospedagem, restaurantes e um mapa (HARP, 2005).

Na edição de 1902, o Guia trazia um questionário, que deveria ser preenchido por donos de hotéis, sobre suas instalações e estrutura, e enviado de volta à Michelin. As respostas eram verificadas por membros do Clube do Automóvel da França, que atribuíam as notas para o Guia Vermelho. A partir de 1908, o sistema de avaliação dos restaurantes estava estruturado e os dividia em 5 categorias (HARP, 2010).

Foi nos anos de 1920 que o Guia Passou a classificar os restaurantes e hotéis. Aos poucos, o Guia mapeou a França e destacou as especialidades e somente em 1925, a Michelin instituiu cinco categorias para restaurantes e hotéis (HARP, 2005):

- *Restaurants de tout premier ordre – grand luxe*
 - Restaurante de primeira classe – grande luxo
- *Restaurants de très belle apparence – cuisine recherché*
 - Restaurante de muito boa aparência – cozinha sofisticada
- *Restaurants renommés pour leur table*
 - Restaurante renomado pela sua mesa
- *Restaurants moyens*
 - Restaurantes médios

⁶ Guia Verde: apresenta os principais monumentos, atrações e pontos turísticos da cidade e seus arredores (Michelin, 2017).

- *Restaurants simples, mais bien tenus*
 - Restaurantes simples, mas bem mantidos

Como a classificação era feita de forma homogênea e constante, o Guia acabou mapeando o desenvolvimento da gastronomia na França (MICHELIN). A partir de 1931, hotéis e restaurantes passaram a ser classificados separadamente e a classificação dos restaurantes passou a ser a seguinte (HARP, 2005):

- *Restaurant de tour premier ordre – grand luxe*
 - Restaurante de primeira classe – grande luxo
- *Restaurant de grand confort moderne*
 - Restaurante de grande conforto moderno
- *Restaurant très confortables*
 - Restaurante muito confortável
- *Restaurant moyes*
 - Restaurante médio
- *Restaurant simples*
 - Restaurante simples

E ao mesmo tempo, o Michelin introduziu a classificação de estrela para hotéis com restaurantes, sendo o *ranking* baseado na qualidade da comida:

*: *Cuisine de très bonne qualité*

*: Cozinha de muito boa qualidade

** : *Cuisine d'excellente qualité*

** : Cozinha de excelente qualidade

***: *Cuisine fine et justement renommée*

***: Cozinha fina e justamente renomada

Foi a partir de 1923 que o Guia dividiu os restaurantes em três categorias de qualidade: (*) boa, (**) excelente e (***) fina. Dessa forma, além de listar restaurantes, ele passou a qualificá-los. Foi no período entre guerras (1918-1939) que o método de avaliação se desenvolveu e, em 1933, já estava consolidado.

Na última edição lançada antes da Segunda Guerra Mundial (1939), o Guia apresentava um *ranking* separando hotéis de restaurantes, focado na qualidade da comida e estruturado nas três estrelas (HARP, 2005):

***: *Une des meilleures tables de France; vaut le Voyage*

***: Um dos melhores restaurantes da França, vale a viagem

** : *Table excellente; mérite un detour*

** : Mesa excelente, vale o desvio

* : *Une bonne table dans la localité*

* : Um bom restaurante na área

Atualmente, os restaurantes que se destacam são classificados com as Estrelas Michelin ou como *Bib Gourmand*. As Estrelas são concedidas baseadas na qualidade da cozinha e decididas em colegiado. Os *Bib Gourmand* são restaurantes que se destacam pela qualidade e preço razoável (MICHELIN, 2017). Para a classificação, a Michelin contrata os inspetores, formados e ligados ao setor de hotelaria e gastronomia. A avaliação é feita de forma anônima para que os inspetores sejam tratados como um cliente regular (MICHELIN, 2017).

As estrelas podem ser concedidas a qualquer tipo de restaurante de qualquer especialidade. Para isso, é preciso que ele se destaque dos demais. O Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo (2017) apresenta, em sua introdução, a distinção entre cada uma das estrelas, que são citadas e explicadas no quadro 6.

	<p>Cozinha excepcional. Vale a viagem! A assinatura de um grande <i>chef</i>! Produtos excepcionais, pureza e potência dos sabores, composição equilibradas: esta cozinha alcança o nível de obra de arte. Os pratos, executados com perfeição, muitas vezes se tornam clássicos.</p>
	<p>Uma cozinha excelente. Vale o desvio! Os melhores produtos valorizados pela experiência de um <i>chef</i> talentoso, que assina, com sua equipe, pratos sutis e surpreendentes, às vezes muito originais.</p>
	<p>Uma cozinha requintada. Vale conhecer! Produtos de primeira qualidade, execução claramente refinada, sabores marcantes, regularidade na realização dos pratos.</p>
	<p>Melhor relação qualidade/preço. Um momento <i>gourmand</i> por menos de R\$ 90: bons produtos bem aproveitados, preços moderados, uma cozinha com excelente relação qualidade/preço.</p>

Quadro 6: Distinção das Estrelas Michelin e *Bib Gourmand*
Fonte: Guia Michelin Rio de Janeiro e São Paulo (2017)

O Guia (2017) também esclarece que fatores como decoração do restaurante, tipo de serviço proporcionado e conforto oferecido, não são considerados na atribuição da Estrela Michelin. Ele se apresenta de quatro maneiras. A primeira, impressa, comprada em livraria ou banca de jornal; a segunda é o *site* corporativo do Michelin, que lista os restaurantes estrelados e *Bib Gourmand*; a terceira é o *site* “*viamichelin*”, que por meio do GPS ou endereço, localiza os restaurantes; e a quarta é aplicativo de *smartphone*, que lista todos os restaurantes e os localiza por GPS. O

Guia Vermelho está presente em 4 continentes, 28 países, com um total de 29 guias que cobrem 45 mil restaurantes (MICHELIN, 2017 – Apêndice 3).

Nenhum dos *sites* institucionais da Michelin visitados lista todos os Guias que continuam com publicações regulares. Dessa forma, para saber quantos Guias Vermelhos ainda são editados, foi enviado um e-mail ao *site* corporativo da Michelin francesa no dia 25 de julho de 2017 e em 28 de julho, Guilherme Nigir, da Michelin *Lifestyle* - O Guia Michelin, América do Sul, respondeu e passou a relação dos países que possuem o Guia Vermelho (apêndice 4).

Dessa forma, foi confirmado que atualmente existem Guias Vermelhos de 28 países editados em 2017, além da informação de que, no final do ano, mais um país terá o Guia: O Guia de Bangkok, Tailândia. Sobre o Guia ver o apêndice 3. A evolução do lançamento dos Guias Vermelhos pode ser observada no quadro 7 e a sua distribuição pelas cidades pode ser visualizada no mapa da figura 3.

Ano	Evolução do Guia Michelin
1900	1º Guia Michelin: França
1910	1º Guia Michelin: Espanha e Alemanha
1911	1º Guia Michelin: Inglaterra e Irlanda
1913	1º Guia Michelin: Portugal
1923	Surgimento da Estrela Michelin e separação dos restaurantes dos hotéis
1931	Criação dos três níveis de estrela
1933	Criação da função de inspetor do Guia Michelin
1956	1º Guia Michelin: Itália
1982	1º Guia Michelin: Principais cidades da Europa
1997	Criação da categoria <i>Bib Gourmand</i>
2001	Criação do <i>site Viamichelin</i>
2005	1º Guia Michelin: Nova Iorque (primeira cidade americana)
2007	1º Guia Michelin: Tóquio (primeira cidade asiática), São Francisco e Los Angeles
2008	1º Guia Michelin: Hong Kong e Macau. Criação do <i>Bib Hotel</i>
2009	Lançamento do primeiro aplicativo para smartphone
2011	1º Guia Michelin: Chicago
2015	1º Guia Michelin: Rio de Janeiro & São Paulo
2017	1º Guia Michelin: Bangkok

Quadro 7: Cronologia do Guia Michelin

Fonte: Elaborado pela autora a partir do *website* Michelin (2017) e de Harp (2010)

Restaurante	Cozinha (tipologia Michelin)	2015	2016	2017
A Casa do Porco	Brasileira			
Antonietta Empório	Italiana			
Arturito	Tradicional			
Attimo	Italiana			
Bistrot de Paris	Francesa			
Bona	Moderna			
Brasseire Victória	Libanesa			
Casa Santa Antônio	Italiana			
D.O.M.	Criativa			
Dalva e Dito	Brasileira			
Ecully	Internacional			
Epice	Moderna			
Esquina Mocotó	Brasileira			
Fasano	Italiana			
Huto	Japonesa			
Jiquitaia	Brasileira			
Jun Sakamoto	Japonesa			
Kan Suke	Japonesa			
Kinoshita	Japonesa			
Kosushi	Japonesa			
L'Entrecôte de Paris	Carnes e grelhados			
La Cocotte Bistrot	Francesa			
La Peruana Cevicheria	Peruana			

Le Bife	Carnes e grelhados			
Maní	Criativa			
Manioca	Moderna			
Marcel	Francesa			
Mimo	Moderna			
Miya	Moderna			
Mocotó	Brasileira			
Niaya	Japonesa			
Petí Gastronomia	Moderna			
Picchi	Italiana			
Più	Italiana			
Sal Gastronomia	Moderna			
Tanit	Mediterrânea			
Tartar & Co	Internacional			
Tête à Tête	Criativa			
Tian	Chinesa			
TonTon	Internacional			
Tordesilhas	Brasileira			
Tuju	Criativa			
Zena Caffé	Italiana			

Quadro 8: Restaurantes estrelados em São Paulo

Fonte: Elaborado pela autora

No ano de 2017, na cidade de São Paulo são destacados 105 restaurantes por sua qualidade e por seu custo-benefício, distribuídos nas seguintes tipologias atribuídas pelo Michelin: brasileira (9), carnes e grelhados (17), criativa (7), francesa (5), internacional (10), italiana (27), japonesa (15), libanesa (1), mediterrânea (2), moderna (8), peixes e frutos do mar (1), peruana (2), tradicional (1).

O Quadro 9 lista os restaurantes, suas especialidades e seus destaques, indicados por 🍷 quando o restaurante apresenta a melhor relação qualidade/preço (*Bib Gourmand*), 1 estrela (🌟) ou 2 estrelas (🌟🌟) Michelin e sua porcentagem em cada uma das categorias.

Cozinha	🍷	%	🌟	%	🌟🌟	%	Total de restaurantes
Brasileira	4	17	2	16,5	0	0	9
Carnes e Grelhados	1	4,5	0	0	0	0	17
Criativa	0	0	3	25	1	100	7
Francesa	1	4,5	0	0	0	0	5
Internacional	3	13	0	0	0	0	10
Italiana	4	17	2	16,5	0	0	27
Japonesa	1	4,5	5	42	0	0	15
Libanesa	1	4,5	0	0	0	0	1
Mediterrânea	1	4,5	0	0	0	0	2
Moderna	5	21,5	0	0	0	0	8
Peixes e Frutos do Mar	0	0	0	0	0	0	1
Peruana	1	4,5	0	0	0	0	2
Tradicional	1	4,5	0	0	0	0	1
Total de restaurantes	23	100	12	100	1	100	105

Quadro 9: Divisão dos restaurantes da cidade de São Paulo por tipologia e quantidade
Fonte: Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo (2017)

Do quadro 9, constata-se que o único restaurante 2 estrelas é o de cozinha criativa, enquanto que os restaurantes possuidores de 1 estrela apresentam maior variedade, destacando-se a cozinha japonesa, com 42% dos restaurantes, seguido pela cozinha criativa. Dos restaurantes *Bib Gourmand*, os que se destacam são os de cozinha moderna, brasileira e italiana.

2.1.3 KPI Michelin: princípios do Guia Michelin para avaliar um restaurante

Os meios de divulgação do Guia Michelin, tanto o Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo 2017 como no *site* organizacional, ressaltam que os inspetores do Guia Michelin seguem uma série de critérios no momento em que avaliam um restaurante.

O Guia Michelin explica que os critérios de avaliação são os mesmos para qualquer de restaurante avaliado e que todos os inspetores seguem os mesmos

princípios. Isso ocorre em cada restaurante em qualquer lugar do mundo. Por isso, a avaliação do Guia é homogênea e mantém sempre o mesmo padrão e qualidade. Entretanto, não é possível saber se existem mais critérios de avaliação entre os critérios que são expostos, como eles são mensurados e se, entre os critérios, existe algum que possua um peso maior que os demais.

Dessa maneira, o Guia Michelin afirma que, mesmo com a evolução tecnológica e tendência alimentar, ele consegue manter a missão: promover uma cultura de viagens e de comer fora ajudando o leitor a escolher o melhor restaurante. Os princípios de avaliação são:

1. Visita Anônima: é considerada a “regra de ouro” (MICHELIN RIO DE JANEIRO & SÃO PAULO, pag.7). Ela possibilita uma avaliação isenta, pois recebem o tratamento regular e pagam suas contas. Caso seja necessária alguma informação adicional, após pagar a conta, o inspetor se identifica;
2. Independência: por ser funcionário da Michelin e pagar sua conta, esse princípio garante objetividade, fornecendo dados reais. Todos os restaurantes listados são classificados por sua qualidade e não pagam por isso. As pontuações são decididas em colegiado de inspetores e o editor chefe do Guia;
3. A escolha do melhor: o intuito do Guia é descobrir o melhor hotel e restaurante de toda categorias de conforto e preço. Isso implica uma análise criteriosa e constante em todos os estabelecimentos. Qualquer restaurante pode ser recomendado pelo guia, desde que a comida seja de alta qualidade.
4. Atualização anual: permite atualização e manutenção da qualidade do Guia;
5. A homogeneidade da seleção: os critérios de avaliação são “idênticos para todos os países cobertos pelo Guia Michelin” e a qualidade é “um princípio universal” (MICHELIN RIO DE JANEIRO & SÃO PAULO, pag.8).
6. Experiência: os inspetores são especialistas nas indústrias de *catering* e hospitalidade, além de trabalharem na área.
7. Confiabilidade: as diferentes categorias concedidas pelo guia nunca são o resultado do julgamento de uma pessoa, elas são formadas por uma decisão coletiva e um longo processo.

Com esses sete princípios no momento de avaliar um estabelecimento, o que se objetiva é tirar vantagem de uma visita anônima, pois o prato a ser avaliado tem que ser o mesmo para qualquer comensal que vá ao restaurante, o que justifica o avaliador pagar sua própria conta. Assim, o anonimato possibilita a ida a muitos

refeitórios e que se escolha o melhor do momento, por isso, o guia impõe periodicidade todos os anos. Outra vantagem dos critérios é que possibilita a avaliação em qualquer tipo de estabelecimento que se dedique a vender refeições. Além disso, a avaliação de um restaurante sendo feita por mais de uma pessoa evita avaliações tendenciosas parciais.

Como o Guia abrange todos os estilos de restaurantes e em muitos países, os critérios são padronizados. As visitas aos restaurantes são feitas tantas vezes quantas forem necessárias para a avaliação precisa. Os fatores analisados e citados tanto no Guia Michelin do Rio de Janeiro e São Paulo 2017 quanto no Site Corporativo da Michelin são:

1. Qualidade dos ingredientes;
2. Sazonalidade dos ingredientes;
3. Harmonia entre os sabores dos ingredientes e produtos utilizados;
4. Clareza e a combinação de sabores;
5. Conhecimento técnico do *chef*;
6. Habilidade técnica e talento na preparação;
7. Originalidade das receitas;
8. Personalidade da cozinha;
9. Valor agregado;
10. Relação preço e qualidade;
11. Gosto;
12. Reprodução a excelente cozinha com constância e consistência entre as visitas;

Esses fatores analisados pelo guia não são explicados ou mensurados e não existe uma explicação se um fator tem peso maior do que o outro. Entretanto, esses fatores serão agrupados em categorias menores, que serão as bases de onde os critérios de avaliação de qualidade da literatura serão agrupados.

2.2 Qualidade em Serviços em Restaurantes

Os motivos para frequentarmos um restaurante são vários. Podem ser, rotineiros, quando o trabalho não possui um refeitório, ou em ocasiões marcantes. Estas ocasiões foram classificadas por Barbosa (2012) em ordinária ou extraordinária; ordinárias, quando a frequência é, antes, ou após um cinema; e extraordinárias

quando é o local de um primeiro encontro. Em qualquer das ocasiões, sempre se escolhe o melhor local possível considerando a situação.

A maneira como classificamos um restaurante e mensuramos sua qualidade é discutida e estudada por uma série de autores, passando a ter mais ênfase com Grönroos (1984) por ter desenvolvido um modelo de gestão no qual existia a possibilidade de se conhecer a visão dos clientes sobre os serviços da empresa, o que procuram e como avaliam o serviço.

Assim, quando se pretende estabelecer um restaurante que atinja as expectativas dos clientes e que crie um desejo de consumo do produto, o restaurante vira um objeto de carga social significativa, o que torna o local onde se faz a refeição, um local de exibição de *status* social e a possibilidade de apresentação de um estilo de vida (BELL, 2005). Nessa situação, comer não tem o objetivo de suprir necessidades do corpo, sobrevivência ou nutrição (FINDELSTEIN, 2005). A satisfação do cliente, em relação ao produto servido, é influenciada pela avaliação das características do serviço e *status* que o ambiente confere.

Locais que criam uma imagem que destaque, o *status*, precisam ser divulgados e visíveis a todos a que se destinam. Por isso, as marcas são divulgadas e são consolidadas no mercado por meio de comunicação (SCHULTZ, 2001) que ajuda o consumidor a decidir se o custo-benefício vai ser válido, principalmente para produtos que possuam um custo elevado, como o que ocorre com os restaurantes estrelados do Guia Michelin.

Isso ocorre, pois, os guias são dispositivos de reconhecimento que reivindicam autoridade, pois sem essa não teriam nenhuma influência em um ambiente em que a qualidade influencia a escolha do restaurante e o preço não garante mais qualidade (KARPIK, 2000). É por isso que um guia deve garantir um julgamento do restaurante e deve garantir a promessa de qualidade com rótulos, *rankings* e reputação.

A marca do Guia Michelin, e a qualidade que implica o recebimento de uma Estrela, já subentende que o restaurante tem qualidade e está acima dos demais. Dado que a forte competição entre os principais concorrentes se dá através de atributos subjetivos relacionados às preferências pessoais dos consumidores e que o poder de fixação de preços acontece via construção de marcas, o setor demanda altos gastos com propaganda, tendo nessa necessidade uma dificuldade para novos restaurantes que queiram entrar no mercado (BNDES 40, 2015).

O gestor do restaurante deve se concentrar em conhecer, de antemão, os critérios de avaliação do cliente, suas necessidades e expectativas. Com isso, será possível identificar atributos significantes que contribuem para a excelência do serviço (TINOCO, 2008).

A qualidade percebida pelo consumidor é definida por muitos autores. Anderson (1994) e Chiao (2001) definem o julgamento do consumidor sobre a excelência ou superioridade do produto e a avaliação que o cliente faz durante ou após um serviço. Giancesi e Corrêa (1994) pregam que qualidade percebida é resultado da comparação entre a expectativa que o cliente tem sobre o serviço a ser recebido e a percepção final, após recebê-lo.

A expectativa de um cliente é fator abstrato e não pode ser claramente mensurada. Por outro lado, quando se comparam qualidades específicas de produtos físicos, é possível se criar um padrão de qualidade (CHEN, 1994). Para Grönroos (1984), a avaliação de qualidade se relaciona com percepção do cliente entre a qualidade esperada do serviço com o serviço recebido e a imagem da empresa.

Muitas revistas, jornais, aplicativos, *blogs* e *sites* analisam e classificam bares e restaurantes. Em alguns deles, as opiniões dos frequentadores estão expressas explicitamente, sem a preocupação de um critério claro e justificado. Tendo em mãos as diversas fontes de informações sobre qualidade de um restaurante e seu serviço, o cliente cria uma imagem e faz sua escolha.

Esse critério de avaliação é parecido com o modelo SERVQUAL, de Parasuraman (1988), que afirma que a percepção da qualidade do serviço resulta da

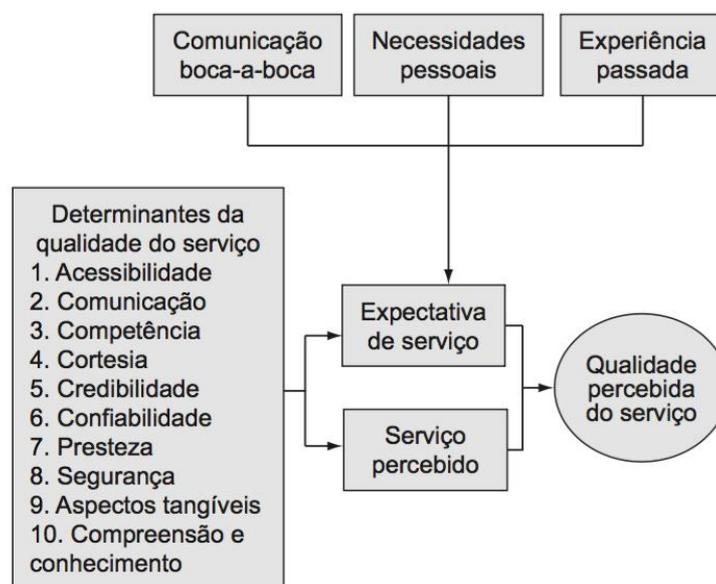


Figura 4: Modelo SERVQUAL

comparação entre a expectativa do cliente e o desempenho percebido do serviço, conforme foi argumentado acima. O modelo procura, portanto, comparar o resultado com a expectativa criada em um serviço (figura 4).

A figura 4 deixa claro que comunicação boca a boca é um dos fatores importantes na formação de opinião, principalmente em plataformas como da *web* ou aplicativos. As redes sociais são muito ativas e oferecem um ambiente no qual os pares se reconhecem, colocando de forma clara e explícita suas opiniões. Além disso, é de fácil acesso, pois os aplicativos não exigem nada além de um e-mail válido.

Além disso, os clientes procuram experiências que os fazem experimentar emoções, sensações e situações que complementam suas vidas diárias (GIMENES, 2012). Seymour (2005) também evidencia a escolha do restaurante pelo gosto. Este é formado socialmente e determinado por regras sociais, culturais e religiosas. Essas regras são estruturadas pelas classes sociais altas, que buscam reconhecimento e *status*, que devem estar evidenciados para seus pares.

Por isso, ao escolher um restaurante, o que se procura é o reconhecimento dos pares e a admiração dos que almejam pertencer a certa classe social. Todos os estratos sociais têm sua representatividade em restaurantes. Do outro lado, os restaurantes com representatividade relevante em cada estrato entendem que, reconhecida sua importância social em seu ambiente, devem buscar maneiras de se manter em evidência. Uma das maneiras de se fazer isso é com clientes representativos da classe que se pretende atingir. Isso justifica o propósito social do restaurante defendido por Sloan (2005), como sendo o ambiente responsável pela construção de expectativas, experiências emocionais e com valor simbólico social.

A mídia popularizou a gastronomia e os restaurantes em particular aumentaram sua importância, principalmente por meio das séries e programas de TV. Esses programas relacionam estilos de vida e interesse pela cozinha. O papel e o *status* do título de *chef* de cozinha (SLOAN, 2005) passou a ser evidenciado. O consumidor também recebe uma grande quantidade de informações (AKEL; GÂNDARA; BREA 2012) por anuários, revistas e aplicativos.

Essa série de fatores torna os consumidores cada vez mais especializados e exigentes (OYARZÚN; SZMULEWICKZ, 1999). Como já foi argumentado por Sloan (2005), o gestor do restaurante precisa compreender a importância da qualidade e experiência esperada pelos clientes e se adaptar à essa demanda e exigência (AKEL; GÂNDARA; BREA, 2012). Entretanto, os gestores devem compreender que o

restaurante também é uma alternativa de lazer (RECHIA, 2011), o que permite a customização do serviço e adaptação das necessidades e desejos de seus clientes (MORRISON, 2012).

Dessa forma, no momento da escolha do restaurante, o cliente é influenciado pela qualidade da comida, variedade do cardápio, preço, atmosfera, fatores de conveniência e influência social (LEWIS, 1981). Maricato (2009, p.112) complementa que: “O segredo do sucesso de um estabelecimento e de um bom *marketing* está em harmonizar aspectos objetivos e subjetivos”.

Levando esses fatores em consideração, modelos são propostos para mensurar a qualidade do serviço. Alguns se destacam: Grönroos (1984), SERVIQUAL de Parasuraman (1988), Giansesi e Corrêa (1994), DINESERV de Stevens (1995) e o modelo da Qualidade de Experiência de Gimenes (2012).

Grönroos publicou seu artigo “*A Service Quality Model and its Marketing Implications*”, no *European Journal of Marketing*, em 1984. O objetivo foi desenvolver modelos de *marketing* de serviços e modelos de gestão, pelos quais se pudesse obter uma visão do que os clientes procuram e como avaliam o serviço da empresa para que seja possível criar ferramentas que orientem a gestão do restaurante. Lembramos que o ponto de partida de todos os modelos é a premissa de que a qualidade está relacionada com o que os clientes percebem do serviço.

Para mensurar a qualidade, Grönroos (1984) classificou as dimensões ou os determinantes que são avaliados quando o consumidor adquire um serviço. Foi definida como qualidade técnica o resultado daquilo que é recebido durante um serviço; já a qualidade funcional, como o desempenho observado, influenciado pela maneira como o serviço é prestado e dependente do contato com o prestador de serviço. Outros aspectos que pesam são: imagem do local e recursos disponíveis, constituídos pela qualidade técnica e funcional, além de reputação, informação de terceiros, propaganda e preço (GRÖNROOS, 1984).

A figura 5 mostra a imagem percebida sobre influência direta da expectativa do serviço e do serviço recebido. A imagem do restaurante depende da qualidade técnica e funcional.

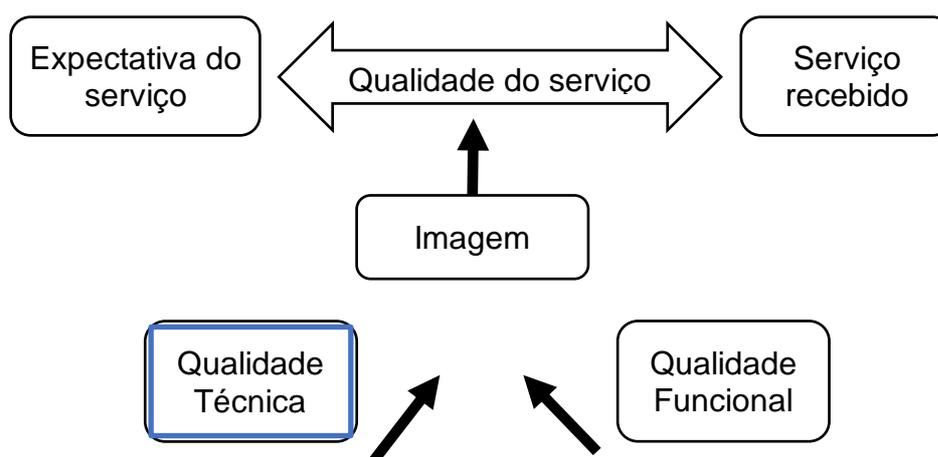


Figura 5: Imagem percebida de um Restaurante
 Fonte: Adaptado de Grönross, (1984)

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criaram o SERVQUAL, um instrumento de 22 itens, que avalia a percepção do cliente sobre a qualidade de serviço no varejo. Para tanto, formularam 10 categorias da qualidade do serviço, que cobrem parâmetros tangíveis, como instalação física; confiabilidade, capacidade de executar o serviço; capacidade de resposta, como a vontade de ajudar o cliente e fornecer um serviço rápido; garantia, como cortesia e confiança inspiradas pelos colaboradores; e empatia, que envolvem carinho ou atenção individualizada oferecida aos clientes.

Gimenes, Brea e Gândara (2012) construíram uma metodologia de análise e avaliação da qualidade da experiência oferecida no restaurante. Para isso, criaram um questionário, dividido pelas quatro esferas da experiência: (1) dimensão da estética, são os elementos que fazem o cliente entrar e permanecer em um estabelecimento; (2) dimensão de evasão, que identifica elementos capazes de envolver o cliente durante sua permanência no restaurante; (3) dimensão de aprendizagem, comer é um processo ativo que envolve a perspectiva sensorial e intelectual; e (4) dimensão de entretenimento, que depende de uma resposta do estado (satisfação ou risco) para seu desenvolvimento e criação de uma experiência positiva, divertida e apreciada.

Stevens, Knutson e Patton (1995), ao formularem o DINESERV, tinham o objetivo de auxiliar os gestores do setor de restauração a manterem suas instalações nos mais altos padrões, pois consumidores de restaurantes procuram por lugares que atendam às suas necessidades de qualidade e valor. O DINESERV é uma ferramenta que determina como os consumidores veem a qualidade do restaurante por um

formulário de 29 questões que compreendem padrões de qualidade de serviço divididos em cinco categorias: garantia, empatia, confiabilidade, capacidade de resposta e tangível. Dessa forma, o DINESERV possibilita que o administrador saiba como os clientes veem a qualidade do restaurante, identifique os problemas e saiba como resolvê-los, assim como fornece dados sobre o que é esperado do restaurante.

Gianesi e Corrêa (2012) trabalham com a avaliação do cliente durante e após o serviço, utilizando a comparação entre a expectativa e o serviço recebido, através de nove critérios de avaliação: credibilidade/segurança, competência, flexibilidade, consistência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, acesso, custo e tangíveis.

Quando se lê o Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo 2017 e o *site* corporativo da Michelin, se identificam com facilidade os critérios utilizados para a avaliação do restaurante utilizados pelo Guia. Esses critérios foram agrupados e organizados em categorias que podem ser observadas no quadro 10.

Ingrediente	Qualidade
	Sazonalidade
	Harmonia entre ingredientes
Chef	Técnica
	Habilidade
	Talento na preparação
	Personalidade da cozinha
	Originalidade da receita
Prato finalizado	Clareza e combinação de sabores
	valor agregado
	relação preço/qualidade
	gosto
	constância

Quadro 10: Critérios utilizados para avaliação de restaurante utilizados pelo Guia Michelin
Fonte: Adaptado pela autora

O que observa no quadro 9 foi que a ordem de avaliação do prato servido teve uma disposição lógica. Começou com o primeiro grupo, o ingrediente, base de todo o trabalho que resultará no serviço servido; este grupo foi subdividido em qualidade,

sazonalidade, harmonia entre os ingredientes. O segundo grupo considera o *Chef*, responsável pelo controle de toda a cozinha e foi subdividido em técnica, conhecimento técnica, habilidade, talento na preparação, personalidade da cozinha e originalidade das receitas. O terceiro e último grupo avalia o prato finalizado e apresentado ao cliente, e foi subdividido em clareza e combinação de sabores, valor agregado, relação preço/qualidade, gosto e constância.

Tendo como base o Guia Michelin, que tem o objetivo de avaliar a qualidade do serviço prestado pela cozinha de um restaurante foram determinados três fatores que serão avaliados para originar as características do serviço da cozinha de um restaurante. Feito isso, os elementos que avaliam os fatores que definem a qualidade da comida de um restaurante estipulados por Grönroos (1984), SERVIQUAL (1988), Gianesi e Corrêa (1994), DINESERV (1995) e Qualidade de Experiência (2012) e Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo (2017) foram organizados na tabela 2, e serão utilizados para avaliar os restaurantes que serão visitados para medir a qualidade do serviço prestado pela cozinha.

A tabela 2 mostra que os critérios de avaliação considerados na análise de um prato de um restaurante, considerados nas 5 referências acadêmicas abordadas na dissertação, apesar de não serem exatamente os mesmos critérios, possibilita a constatação de uma ampla gama de fatores para a formação de um novo KPI na mensuração de qualidade da cozinha do restaurante, produto proposto por esta dissertação.

Outro fato constatado na tabela 2 é que os mesmos critérios de avaliação são utilizados por vários indicadores de desempenho já desenvolvidos academicamente e em um que não é somente teórico, mas prático, que é o Guia Michelin.

Categorias Avaliadas	Elementos Avaliados	Modelos Acadêmicos					Modelo Prático
		Grönroos (1984)	SERVIQUAL (1988)	Gianesi e Corrêa (1994)	DINESERV (1995)	Gimenes (2012)	Guia Michelin(2017)
Ingrediente	Confiança Escape: Cardápio		Qualidade dos insumos			Ingrediente com destaque no menu	Qualidade
	Escape: Cardápio (1) Educativo (2)	Conhecer recursos que impactam na qualidade				Pratos sazonais (1) Aprendizado sobre comida local (2)	Sazonalidade
						Harmonização: pratos e bebidas	Harmonia entre sabores
Chef	Instruções Tangíveis Tangível (1) Garantia (2)	Equipamento altera a performance do funcionário	Manutenção e atualização de equipamentos	Bens facilitadores: equipamento, instalação e pessoal	Instalações e equipamento (1) Apoio ao trabalho dos funcionários (2)		Técnica
	Confiança (1) Qualidade (2) Competência (1) Flexibilidade (2) Confiabilidade (1) Garantia (2) Educativo		Qualificação (1) Conhecimento (1) Competência em fazer o serviço (2) Cuidado no preparo (2)	Habilidade e Conhecimento para o serviço (1) Capacitação (1) Adaptação: cliente ou recursos (2)	Serviço: confiável, preciso e consistente (1) Treinamento: menu, ingrediente e método de preparo (2)	Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais	Conhecimento técnico
	Confiança Resposta Estética	O desempenho depende de técnica na produção	Padronização no procedimento		O restaurante lida com pedido especial	O restaurante está em guias turísticos da cidade	Habilidade
	Instruções Capacidade de resposta (1) Garantia (2)	Qualidade técnica do preparo de uma refeição	Os funcionários: suporte para fazer seu trabalho bem		Serviço rápido (1) Brigada: treino competência e experiência (2)		Talento na preparação
	Escape: Cardápio					Qualidade/ variedade	Originalidade
Prato	Educativo					Estimula os sentidos	Combinação de sabores
	Tangíveis (1) Credibilidade (2) Escape: Cardápio			Apresentação de qualidade (1) Reduz percepção de risco (2)		A comida é de boa qualidade	Valor agregado
	Custo Entretenimento (1) Fachada (2)			Relacionar o alto custo com qualidade		Custo/benefício (1) Qualidade (1) Preço na porta (2)	Relação preço qualidade
	Educativo					Prato e bebida	Gosto
	Consistência Confiança			Estável: Sem variação de resultado	O restaurante confiável e consistente		Constância

Tabela 2: Modelos Acadêmicos e Prático dos critérios de avaliação do serviço da cozinha
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

As categorias avaliadas sintetizam o processo que ocorre dentro da cozinha. O ingrediente, matéria prima que foi escolhida e selecionada pelo chef é manipulada e transformada no produto final que é servido em um restaurante, o prato servido. Cada um dos autores usados como base para determinar a qualidade do produto servido pela cozinha foi designado com uma cor, assim como Guia Michelin. Estas cores foram mantidas no roteiro final (quadro 11), que foi utilizado para a avaliação.

A tabela 2 deixou muito claro, que todos os critérios que o Michelin utiliza para avaliar um restaurante, têm fundamento na literatura, que os destrinchou e forneceu parâmetros nítidos para o desenvolvimento de um KPI que possibilite a avaliação e classificação da qualidade de um prato servido em um restaurante de qualquer tipologia.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos pelos quais serão feitas e analisadas as pesquisas em restaurantes de qualidade (estrelados pelo Guia Michelin) para a criação de um KPI exclusivo para determinar a qualidade do serviço prestado em cozinha. Isso pois o objetivo da dissertação é criar parâmetros para a mensuração do desempenho (LINS, 2003), pois os restaurantes competem e querem se destacar pela qualidade e o reconhecimento.

O KPI foi formulado após a constatação que o método não acadêmico de avaliar a qualidade de um restaurante, utilizado pelo Guia Michelin, apresenta KPI considerados na acadêmica. A pesquisa foi feita com métodos e critérios organizados para responder ao objetivo proposto (GIL, 2002).

A pergunta orientadora desta pesquisa foi: a utilização de itens de avaliação de qualidade de restaurantes pré-existentes na literatura possibilita compreender os critérios usados pelo Guia Michelin? Com isso, o objetivo geral do estudo foi avaliar a qualidade de restaurantes estrelados pelo Guia Michelin com base em critérios aceitos pelos acadêmicos e profissionais de gastronomia. Por sua vez, os objetivos específicos foram: 1) desenvolver um roteiro de Indicadores-chave de desempenho com base na literatura; 2) avaliar pessoalmente os restaurantes estrelados pelo Guia Michelin por meio do roteiro desenvolvido; 3) Comparar os resultados da avaliação pessoal com a realizada pelo Guia. O método define procedimentos a serem seguidos para uma fundamentação teórica, pois a metodologia preocupa-se com a validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa (GERHARDH, 2009). A exposição do método é o primeiro passo para a definição do percurso metodológico, pois apresenta o caminho do pensamento e como foi elaborado o processo de compreensão da realidade (LIMA, 2007).

Para que se possa escolher o método de pesquisa, é preciso estabelecer previamente hipóteses e objetivos (MORAES, 1999). Em seguida, os procedimentos devem ser justificados para a coleta e análise de dados (CÂMARA, 2013); o autor define três possibilidades de métodos de pesquisa: (1) **qualitativo**, para aspectos da realidade que não podem ser quantificados e se preocupa com a compreensão e explicação das relações sociais (GERHARDH, 2009), em que um ambiente com vários fatores imbricados é a fonte direta de dados (GODOY, 1995). Este será o método escolhido para esta pesquisa; (2) **quantitativo** para o estudo de uma grande população em que se procura fatores influenciados pelo raciocínio dedutivo com

análise estatística (GERHARDH, 2009); e, 3) **misto**, ou seja, mais de um método, utilizado em pesquisas sociais para a compreensão de fenômenos e objetos que possuem pontos de vista distintos (CÂMARA, 2013).

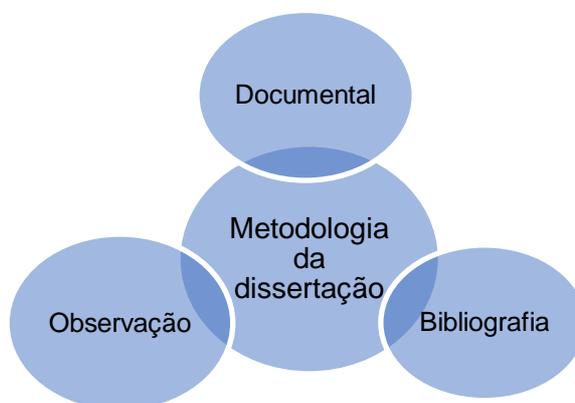


Figura 6: Esquema da metodologia utilizada na dissertação
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No caso desta dissertação, a pesquisa será exploratória e qualitativa, já que sua primeira fase fundamentou, por meio de uma pesquisa bibliográfica, a elaboração da revisão da literatura na qual foram apresentados os KPI responsáveis para o bom funcionamento de um restaurante. Esses critérios estão presentes nos itens de análise de restaurantes que constam na lista do Guia Michelin (PIZZALI, 2012).

A análise da literatura e os critérios considerados de qualidade pelo Guia Michelin para avaliar um prato fundamentaram a Tabela 3. Ao elaborar a tabela, a primeira observação foi que todos os itens avaliados pelo Michelin são abordados pela literatura considerada nesta dissertação. A organização de todos os critérios de avaliação em uma coluna é o que será utilizado como guia para avaliar a qualidade dos pratos na observação dos restaurantes estrelados (Quadro 7).

A segunda fase foi empírica, com coleta de dados por meio da observação e avaliação do prato dos restaurantes. O objetivo é registrar os dados visíveis e de interesse da pesquisa, controlada e sistemática (BELEI, 2008). Para Godoy (1995), esta metodologia é objetiva para perceber a realidade do ponto de vista do pesquisado. Para isso, foi criada a lista de itens a ser verificada no momento da degustação do prato, para observar e classificar sua qualidade (quadro 11).

Acredita-se que este procedimento adequado para a pesquisa dessa dissertação, já que a única maneira de se comparar os KPIs propostos pela literatura com aqueles usados pelo Guia Michelin é investigar o próprio objeto de estudo, neste caso, os restaurantes paulistanos estrelados pelo Guia Michelin.

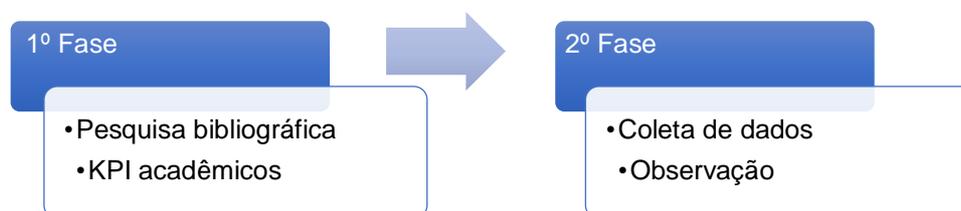


Figura 7: Fases da pesquisa.
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A figura 7 esquematiza as 2 fases da coleta de dados. A primeira, feita na literatura acadêmica, em busca de KPIs já estruturados e na leitura do Guia Michelin Rio de Janeiro e São Paulo (2017) para formar uma lista dos índices que o guia utiliza para avaliar os restaurantes. Feita essa coleta de índices de avaliação de qualidade em restaurantes, é possível fazer a segunda fase do trabalho, quando será feita uma visita a restaurantes com o intuito de observar e analisar a comida servida.

3.1 Pesquisa de Campo (observação, degustação e avaliação)

Barton e Ascione (1984) propõem que a observação é um método de coleta de dados estruturado que olha, com particular atenção, o propósito da pesquisa, analisando o sujeito, as condições e os meios. A afirmação é ratificada por Belei (2008) ao explicar que a observação permite o estudo de um fenômeno social no local onde ele se manifesta, possibilitando o registro de dados visíveis e de interesse para a pesquisa.

Para uma pesquisa válida, as anotações devem ser feitas de forma controlada e sistemática. Para Oliveira (2010), a observação é um instrumento utilizado quando se quer constatar um comportamento sob nova perspectiva para a percepção de um novo comportamento e quando utilizada com outros métodos de pesquisa que proporcionem novos dados para análise.

O processo interpretativo passa por três estágios: descrever, dar sentido ao dado e argumentar (OLIVEIRA, 2010). Além disso, a observação na pesquisa de campo serve para designar o local físico e social onde os dados foram coletados em diferenciação aos locais que exercitam o controle, onde se realiza o convívio das pessoas e fatos (CHIZZOTTI, 2003).

A ida do pesquisador ao campo permite a observação do estudo do ponto de vista dos envolvidos, possibilitando a coleta de vários tipos de dados e, assim, analisá-los para a compreensão do fenômeno (GODOY,1995). Isso significa que os dados desta pesquisa devem ser coletados no local do evento estudado durante a observação para se aprender sobre a aparência e comportamento. Um fenômeno pode ser melhor observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte.

Uma vez fundamentados os objetivos da pesquisa, deve ser feito um roteiro de observação, para que se perceba e registre o maior número de acontecimentos pertinentes à pesquisa. Isso evita a coleta de material não relevante à mesma ou que não se percebam dados essenciais, sem deixar de levar em conta a percepção do pesquisador (GODOY,1995).

Por esse motivo, a escrita é um mecanismo importante para a observação, tanto no momento em que se obtêm os dados, quanto ao escrever os resultados (GODOY, 1995). O pesquisador, ao entrar no ambiente de pesquisa, traz toda sua bagagem intelectual e experiência de vida, o que abrange idade, etnia, cultura, orientação sexual, política e religiosa, que, no entanto, não deve deixar sua marca na pesquisa (OLIVEIRA, 2010).



Figura 8: Mostra como foi o esquema da observação
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Apesar da experiência da pesquisadora em avaliar pratos, por ministrar aula há 10 anos na área de gastronomia - por sua formação e especialização nessa área - é

necessário um processo organizado. Oliveira, (2010), sugere um sistema de anotações, feito com três colunas, “na primeira, detalhes descritivos; na segunda, as observações individuais e na última, os comentários analíticos sobre as observações”.

Isso será feito ao confrontar a pesquisa de observação realizada em seis estabelecimentos estrelados, com as teorias do referencial teórico e o que é exposto pelo Guia Michelin Rio & São Paulo, 2017 e no site corporativo da empresa. Dessa forma, serão analisadas fontes que possuem níveis diferentes (FIGARO, 2014), mas que convergem para o mesmo objetivo: a avaliação da qualidade da comida servida no restaurante.

Assim, com base nos estudos de Grönroos (1984), SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988), Giancesi e Corrêa (1994), DINESERV de Stevens (1995) e o modelo da Qualidade de Experiência de Gimenes (2012), serão coletados todos os fatores que possibilitem a análise da dimensão qualidade do alimento. Para tanto, foi montado um roteiro para a análise. Com o roteiro em mãos, foi feita uma visita em cada um dos seis restaurantes selecionados e Estrelados do Guia Michelin São Paulo 2017 (D.O.M., Picchi, Huto, Tuju, Dalva e Dito e Kan Suke).

A pesquisa foi feita sem identificação, o que possibilita o tratamento convencional do restaurante. A conta será paga pela pesquisadora, evitando qualquer viés. A fim de observar a consistência do serviço, a visita ao restaurante será feita durante a semana, no período do almoço, pois não é o momento mais concorrido e não se espera algum tipo de celebridade. Só serão feitas visitas no período na noite quando o restaurante não funcionar no período do almoço.

O roteiro para a coleta de dado foi baseado na literatura de Grönroos (1984), SERVIQUAL (1988), Giancesi e Correia (1994), DINESERV (1995) e Gimenes (2012) em literatura e organizada a partir dos seguintes itens citados pelo Guia Michelin:

1. Qualidade dos ingredientes;
2. Sazonalidade dos ingredientes;
3. Harmonia entre os sabores dos ingredientes;
4. Conhecimento técnico do *chef*;
5. Originalidade das receitas;
6. Personalidade da cozinha;
7. Habilidade técnica e talento na preparação;
8. Clareza e a combinação de sabores;
9. Valor agregado;

10. Relação preço e qualidade

11. Gosto;

12. Reproduzir a excelente cozinha sempre, consistência entre as visitas.

O quadro 11 apresenta o instrumento de coleta de dados baseado no KPI oriundos das propostas selecionadas na literatura para a avaliação de qualidade do serviço de cozinha de um restaurante. Cada restaurante avaliado resultará em um formulário preenchido que posteriormente será consolidado:

Restaurante avaliado:			
Estrelas Michelin:		Tipo de Cozinha:	
Categorias Avaliadas	Itens citados no Guia Michelin	Itens avaliados citados pela academia	Observação da avaliação
Ingrediente	Qualidade	Qualidade do insumo	
		Ingrediente valorizado	
	Sazonalidade	Conhecer recursos, controláveis e não, que impactam na qualidade	
		Pratos sazonais	
		Aprendizado sobre comida local: produto ingrediente	
	Harmonia entre sabores	Harmonização entre prato e bebida	
Chef	Técnica	Equipamento altera a performance do funcionário	
		Manutenção e atualização de equipamento	
		Bens facilitadores: equipamento, instalação e pessoal	
		Instalação física e equipamento	
		Apoio ao trabalho dos funcionários	
	Conhecimento técnico	Qualificação	
		Conhecimento	
		Competência em fazer o serviço	
		Cuidado no preparo	
		Habilidade para o serviço	
		Conhecimento para o serviço	

		Capacitação	
		Adaptação em virtude do cliente ou recursos	
		Serviço: confiável, preciso e consistente	
		Treinamento: menu, método de preparo e ingrediente	
		Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais	
	Habilidade	O desempenho do serviço depende de técnica na produção	
		Padronização no procedimento	
		O restaurante lida com pedido especial	
		O restaurante está em guias turísticos da cidade	
	Talento na preparação	Qualidade técnica do preparo de uma refeição	
		Os funcionários recebem suporte adequado da empresa para fazer seu trabalho bem	
		O restaurante oferece um serviço rápido	
		O restaurante tem pessoal treinado, competente e experiente	
	Personalidade da cozinha	A apresentação de qualidade do prato	
	Originalidade das receitas	A variedade dos pratos adequada	
Prato	Clareza e a combinação de sabores	Os sabores estimulam o paladar e outros sentidos	
	Valor agregado	Apresentação do prato: qualidade	
		Reduz a percepção de risco	
		Compra de serviço com alto risco	
		A comida é de boa qualidade	
Relação preço qualidade	Relacionar o alto custo com qualidade		

		Boa relação custo/benefício	
		A qualidade da comida é um diferencial	
		Os preços estão na entrada	
	Gosto	O cardápio faz sugestões de harmonização entre prato e bebida	
		Consistente com experiência anterior.	
	Constância	Ausência de variabilidade no resultado ou processo	
		O restaurante confiável e consistente	

Quadro 11: KPI utilizado para a observação e avaliação da qualidade do serviço de cozinha de um restaurante

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

As cores que se destacam no KPI (quadro 11) para a observação e avaliação da qualidade do serviço em cozinha em um restaurante são as mesmas utilizadas na tabela 2 (Grönroos (1984), SERVIQUAL (1988), Giansesi e Correia (1994), DINESERV (1995) e Gimenes (2012) e Guia Michelin (2017). Dessa forma, qualquer tipo de dúvida sobre um item avaliado, pode ser facilmente encontrado na literatura.

As visitas aos restaurantes nunca foram realizadas desacompanhadas, pois estar sozinha poderia me destacar do restante dos clientes. Estar acompanhada também possibilitou o manuseio do celular com maior facilidade. Entretanto, o acompanhante não sabia do trabalho de avaliação que estava ocorrendo durante a refeição e, em nenhum momento, foi conversado sobre a comida, para que não causasse nenhum tipo de viés a avaliação.

A avaliação iniciou-se pelos restaurantes possuidores de 1 Estrela. Como os restaurantes estrelados não possuem outra distinção além da quantidade de estrelas, a ordem das visitas aos estabelecimentos ocorreu pela disponibilidade de reserva. O último avaliado foi o restaurante 2 Estrelas, pois este deve ser o de melhor qualidade e pode interferir na avaliação dos demais. Durante a estada no restaurante e no momento em que foi observada e degustada a comida servida, foi que resultou observações que formarão um novo critério, dados para a posterior avaliação e uma revisão do modelo estruturado.

Feita a visita e avaliação, os dados serão simplificados em conceitos e representados por símbolos com valores para a tabulação como se segue:

- - (3 pontos): Atende completamente o critério do item avaliado
- ◐ - (2 pontos): Atende parcialmente o critério do item avaliado
- - (1 ponto): Não atende o critério do item avaliado
- ▣ - (0 pontos): Não posso avaliar

Antes de visitar os restaurantes, será feita uma pesquisa prévia de quais frutas, legumes, verduras, diversos, flores e pescados são sazonais no período de acordo com a CEAGESP (Apêndice 4). A ida ao restaurante será feita em um período de, no máximo, um mês e levando em conta a sazonalidade dos ingredientes. A lista da CEAGESP também estará à disposição do investigador no *smartphone* para uma rápida verificação, caso surja alguma dúvida.

Os restaurantes que não abrirem para o almoço serão frequentados no período do jantar e, também, durante a semana. O horário das reservas foi sempre o da abertura da casa, por conveniência. O pedido padrão foi o Menu Degustação dos estabelecimentos, por esse ser, por definição, uma amostra do que é servido no restaurante e apresentando a melhor técnica, ingrediente e finalização, por representar o estabelecimento e estilo do *Chef*. Além disso, na observação do *menu* foi possível observar se o restaurante segue o critério de sazonalidade, em todo ele, ou somente em pratos especiais ou de destaque. Para esta avaliação completa do cardápio, ele foi fotografado.

Caso o cardápio traga a descrição do prato, é possível ter conhecimento prévio da originalidade das receitas, a personalidade da cozinha e das técnicas utilizadas. Quando o pedido chegar, ele será fotografado. A observação visual possibilita observar habilidades técnicas de preparo, conhecimento técnico e qualidade dos ingredientes.

É na degustação que se tem a comprovação da técnica do preparo da comida, do domínio do conhecimento técnico e qualidade dos ingredientes, momento possível pela formação da avaliadora. A observação será feita pelo ponto correto de cocção dos ingredientes, a técnicas de corte, a montagem e observação da cozinha e de seus equipamentos.

Este momento também revela a harmonia entre os sabores dos ingredientes; da clareza e da combinação dos sabores e se o gosto é surpreendente. Sendo o prato

sugerido surpreendente, ele vai demonstrar consistência entre visitas, principalmente se for o prato sugestão do Guia Michelin Rio de Janeiro e São Paulo 2017.

A presença do avaliador e da avaliação será feita em sigilo, com o questionário disponível no *smartphone* para preenchimento dos quesitos e possível anotação do que for considerado pertinente no momento da avaliação. O sigilo é um dos pontos de destaque do Guia, por isso possibilitar a independência. A fim de manter a imparcialidade, a pesquisadora pagará a sua própria conta. No momento do pagamento é que se percebe se existe uma relação entre preço, qualidade e benefício; e se o produto apresenta o valor agregado, pois se avalia se o valor pago compensa o que foi consumido.

Considera-se muito difícil avaliar a qualidade da comida sem levar em conta o atendimento, já que ele interfere na percepção da qualidade da comida. Compreende-se que, como o Michelin avalia a qualidade de restaurantes em 4 continentes, em 28 países, teve de desenvolver um sistema de avaliação que levasse em conta somente a qualidade da comida, sem comparar a hospitalidade como um todo. Esta é a intenção do trabalho.

3.2 Amostra

Para a amostra ser representativa, ela precisa de um número adequado de elementos e a estatística possibilita encontrar este número (GIL, 2004). Para o caso desta pesquisa, os restaurantes já estão indicados pelo Guia Michelin Rio de Janeiro e São Paulo 2017 (Quadro 12).

O que motivou uma seleção dos restaurantes foi inviável a visita em todos os restaurantes Estrelados Michelin, pela limitação de tempo e recurso para a pesquisa. Como só existe um restaurante com 2 Estrelas Michelin e ele está na cidade de São Paulo, este restaurante obrigatoriamente foi avaliado.

Restaurante	Estrela	Bairro	Chef Principal	Tipo de Cozinha
D.O.M.		Jardins	 Alex Atala	Criativa
Dalva e Dito		Jardins	 Elton Junior	Brasileira
Esquina Mocotó		Vila Medeiros	 Rodrigo Oliveira	Brasileira

Maní	☼	Pinheiros	 Daniel Redondo e  Helena Riso	Criativa
Tête à Tête	☼	Jardins	 Gabriel Mateuzzi  Guilherme Vinha	Criativa
Tuju	☼	Pinheiros	 Ivan Ralston	Criativa
Fasano	☼	Jardins	 Luca Gozzani	Italiana
Picchi	☼	Jardins	  Pier Paolo Picchi	Italiana
Huto	☼	Indianópolis	 Adriano de Lima	Japonesa
Jun Sakamoto	☼	Pinheiros	 Jun Sakamoto	Japonesa
Kan Suke	☼	Jardins	 Keisuke Egashira	Japonesa
Kinoshita	☼	Vila Nova Conceição	 Tsuyoshi Murakami	Japonesa
Kusushi	☼	Itaim Bibi	 George Yuji Koshoji	Japonesa

Quadro 12: Restaurantes estrelados da cidade de São Paulo
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os demais restaurantes visitados são classificados com 1 Estrela. Para decidir quais serão visitados, o primeiro critério foi visitar todos os tipos de cozinha que receberam estrelas, pois o KPI deve ser abrangente, assim serão visitados restaurantes de cozinhas: Brasileira, Criativa, Italiana e Japonesa.

O segundo critério é o da representatividade, de modo que o número de restaurantes visitados em cada categoria seja representativo. Dessa forma, o primeiro item a ser observado foi a porcentagem que cada tipo de cozinha estrelada: Brasileira (16,67%), Italiana (16,67%), Criativa (25%) e Japonesa (41,67%). Por essas proporções, foram visitados segmentos diferentes de cozinha: Brasileira, Italiana e Criativa e dois restaurantes de cozinha Japonesa.

O terceiro o último critério para se escolher os restaurantes foi a conveniência, por isso, os restaurantes escolhidos foram próximos do bairro dos Jardins, por ser mais acessível e os que foram possíveis agendar no período do almoço. Por essas razões, os restaurantes escolhidos foram:

- Brasileira: “Dalva e Dito”
- Criativa: “Tuju”
- Italiana: “Picchi”
- Japonesa: “Huto” e “Kan Suke”

Síntese dos Procedimentos

O capítulo mostrou o percurso percorrido para que se fizesse a verificação da existente correspondência entre os itens avaliados da qualidade do serviço prestado pela cozinha de um restaurante entre as perspectivas acadêmicas e não acadêmicas, apesar de não terem a mesma finalidade. Todo o processo está sintetizado no quadro 13.

Questão da pesquisa	A utilização de itens de avaliação de qualidade pré-existent na literatura, possibilita entender os critérios usados pelo Guia Michelin?
Tipo de pesquisa	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
População	Restaurantes que possuam estrelas Michelin em 2017
Amostra	D.O.M., Picchi, Huto, Tuju, Dalva e Dito e Kan Suke
Local	São Paulo – Capital
Coleta de dados	Roteiro para coleta de dados
Período da coleta	Outubro-Novembro de 2017
Análise dos dados	Comparativa
Fontes de pesquisa bibliográfica	Artigos científicos, livros, artigos de mercado disponíveis na <i>internet</i> .
Desafio	Propor um KPI inédito de critérios de avaliação de qualidade em restaurantes

Quadro 13: Síntese da Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta de dados por meio da observação e avaliação nos seis restaurantes estrelados, foi feita a tabulação e consolidação de todos os dados em uma única tabela (Tabela 4) para a visualização do seu conjunto. Na fase do tratamento, o item “consistente com a experiência anterior”, foi excluído da avaliação pela razão de existir restaurantes que foram visitados apenas pela primeira vez, enquanto outros já eram conhecidos. Feito isso, cada restaurante foi analisado individualmente, possibilitando a comparação entre os estabelecimentos, para a validação do KPI de avaliação da qualidade de um restaurante.

4.1 Análise Individual dos Restaurantes

A visita em cada um dos restaurantes teve o preparo prévio de ser agendado e o período escolhido para a avaliação foi, preferencialmente, no horário do almoço, logo após sua abertura. O Restaurante Huto é o único que somente funciona no período da noite, então, foi agendada a visita para o período do jantar. O restaurante Kan Suke, apesar de abrir para o almoço, foi reservado para o período na noite por motivo de restrição de tempo.

4.1.1 D.O.M.

A chegada ao restaurante ocorreu logo após a abertura. Ao serem recepcionados, com a porta sendo aberta, após o cumprimento, foi perguntado em nome de quem estava a reserva. O restaurante já tinha algumas mesas ocupadas, mas a maioria estava vazia. Foram levados à mesa deles e quando se acomodaram, foi perguntado se aceitavam uma água. Foram deixados sozinhos e somente após alguns instantes, foi que lhes trouxeram o menu.

O *Menu* é simples, apresenta um cardápio executivo e três opções de *menu* degustação, incluindo um sem proteína animal. Apresenta duas opções de harmonização, uma com água aromatizada e a outra com vinho. Os outros dois *menus* degustação podem ser pedidos com ou se com harmonização de vinhos.

No cardápio não existe nenhuma outra informação: tipos de carnes, quantidades de pratos que serão degustados, técnicas ou ingredientes utilizados. A única informação requerida foi se alguém tinha alguma restrição alimentar, alergia ou se não gostava de algum ingrediente específico; sem qualquer tipo de restrição, pedimos o menu padrão sem alterações.

Na ocasião do pedido, não foi apresentada a carta de bebidas ou perguntado sobre esse quesito. Quando começou o serviço do menu degustação, foi percebido que existia um volume maior de mesas vazias do que ocupadas. Um casal chegou, foi recepcionado, e como não fizeram reservas, foi explicado que o serviço somente ocorreria com reserva prévia e indicaram outro restaurante que levava a assinatura do *chef*. Contudo, no meio do serviço, o salão estava todo ocupado.

O serviço começou com uma bala de cachaça (figura 9) com um pequeno pedaço de limão. O garçom explicou que o conteúdo interno era líquido e que devia ser comido de uma só vez. Pelo observado, independentemente do que foi pedido, esse item estava presente em todos os *menus*. O *menu* foi iniciado com um *Sorbet*⁷ de priprioca⁸ e a explicação do garçom sobre o uso de um ingrediente amazônico (figura 10), para a limpeza do paladar e o início da experiência.



Figura 9: Bala de cachaça (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 10 Sorbet de priprioca (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Nesse momento, pediu-se a carta de bebidas, não foi recebido nenhum tipo de sugestão de harmonização com qualquer tipo de bebida, então pediu-se uma cerveja. Em seguida, uma sequência de entradas quentes. O garçom explicou que era para comer com a mão. Ele ressaltou o uso de ervas brasileiras, mesmo sem dizer quais foram utilizadas, nas farofas de mandioca e na casca de pirarucu⁹ na qual é servido o purê de banana (figuras 11, 12, 13 e 14).

Assim que essas entradas foram sendo degustadas e avaliadas, foi colocado na mesa um potinho com água aromatizada para que pudessem lavar as pontas dos

⁷ *Sorbet*: sobremesa gelada cremosa que não contém leite ou derivados.

⁸ Priprioca: erva da família ciperácea, natural da Amazônia.

⁹ Pirarucu: peixe de água doce fluvial e lacustres do Brasil.

dedos, junto a um guardanapo extra. Quando retiraram os pratos, foi perguntado se estavam gostando de tudo e, sobretudo, da experiência.



Figura 11: Consommé de carne (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 12: Carne com ervas brasileiras (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 13: Farofa de mandioca (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 14: Purê de Banana (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Uma entrada empratada¹⁰ foi servida, o que quebrou a rotina de comer com a mão (figura 15) e, como não retiraram a água aromatizada, imaginou-se que teria mais algum prato que seria comido com a mão. O peixe saboroso foi complementado com um molho muito bem feito.

¹⁰ Empratada: comida que foi disposta num prato num prato individual de forma a ter um aspecto agradável.



Figura 15: Robalo (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A última entrada foi servida, um beiju¹¹ de mandioca (Figura 16) com alho, sendo um deles caramelizado (figura 17) e considerado o maior destaque deste prato; e a coalhada. Essa entrada apresentou uma atenção especial do chef do estabelecimento, pois junto dela veio a explicação de que o beiju foi feito com uma técnica indígena, foi fornecido um encarte do produto (figura 18 e 19).



Figura 16: Beiju (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 17: Coalhada com alho (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

¹¹ Beiju: feito da farinha de tapioca, que espalhada sobre chapa aquecida, forma uma goma que mantém o formato, normalmente redonda.



Figura 18: Encarte Beiju – frente (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 19: Encarte beiju - verso (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Observando o serviço das outras mesas e o prestado no salão, observou-se que nesse momento, as outras mesas recebiam 3 pães de queijo, que se notou ser da Serra da Canastra. Apesar de ter um responsável pelo serviço de entradas, nossa mesa não recebeu esse item, e no final do serviço, quando foi recebido impresso o menu degustado, notou-se que realmente era um dos itens que compunha o prato, apontando uma falha do serviço de atendimento.

Os pratos seguintes foram os principais, compostos por um prato de peixe (figura 20), *Fettuccine* com cogumelos yanomami (figura 21), uma de ave (figura 22) e um bovino (figura 23) e um suíno (figura 24). Depois da sequência de pratos principais, foi servido um *Aligot*¹² (figura 25) e o garçom explicou que era para limpar o paladar com um produto neutro para que a sobremesa pudesse ser servida.



Figura 20: Pirarucu com açai (D.O.M)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 21: *Fettuccine*¹³ e cogumelos (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

¹² *Aligo*: purê de batatas com queijo, servido quente para que mantenha a textura cremosa e aveludada.

¹³ *Fettuccine*: macarrão achatado com cerca de 1 centímetro de largura.



Figura 22: Codorna com chocolate (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 23: Rabada e purê de cará (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 24: Costelinha com canjiquinha (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 25: *Aligo* (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Foi interessante o uso do *Aligo* para a limpeza do paladar, pois o que se usa normalmente para essa função é o *Sorbet*, item que foi servido no começo do serviço. Antes da sobremesa, foi servida uma pré-sobremesa (figura 26), que também foi explicada pelo garçom, feita para preparar o paladar para as sobremesas.



Figura 26: Mousse de coalhada, caju e calda de vinho (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A primeira sobremesa, um creme de pirioca, com ravióli de limão e banana ouro, foi icônica do restaurante (figura 27), presente nas suas propagandas e site. A textura do ravióli é suave, e a acidez fica perfeita com o doce das bananas levemente cozidas. Além disso, possui uma textura firme suficiente para se cortar e pegar com um garfo, ao mesmo tempo em que derrete na boca.



Figura 27: Creme de pirioca, com ravióli de limão e banana ouro (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A segunda sobremesa tinha como ingrediente principal a manga (figura 28). Ela foi cozida na brasa e por isso possuía um leve sabor de defumado, que ficou muito bem com o purê de puxuri¹⁴ e com cacau amargo da lateral. Era uma sobremesa de componentes simples, que quando comidos juntos, surpreendem no sabor.



Figura 28: Manga na brasa com creme de puxuri (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O prato da sobremesa foi retirado, o *chef* dos garçons apareceu, entregou o que pareceu ser uma carta (Figura 29) e dizia que nela estava o que fora degustado

¹⁴ Puxuri: o que se utiliza na gastronomia é a semente de uma árvore de grande porte, da família das lauráceas, que possui um aroma forte, que lembra a mistura de anis estrelado, cravo e canela.

no *menu* deixado à mesa. Retirados os pratos e copos, enquanto não foi solicitada a atenção do garçom para pedir um café ou a conta, ninguém se dirigiu à mesa.



Figura 29: Menu degustação fechado (D.O.M.)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quando a carta foi aberta (figura 30), no topo, estava centralizado e em negrito o nome do menu escolhido, seguido com uma lista de todos os pratos que foram servidos. Pareceu esse procedimento muito interessante, pois durante o *menu*, a cada prato que foi entregue, o garçom o apresentou, falou rapidamente o que estava sendo servido e se retirou. Nem sempre se consegue memorizar o que se está comendo e o que se leva é somente a recordação da comida. Esta é uma maneira de levar um pouco do restaurante para a casa e de se poder comentar sobre o que foi comido.

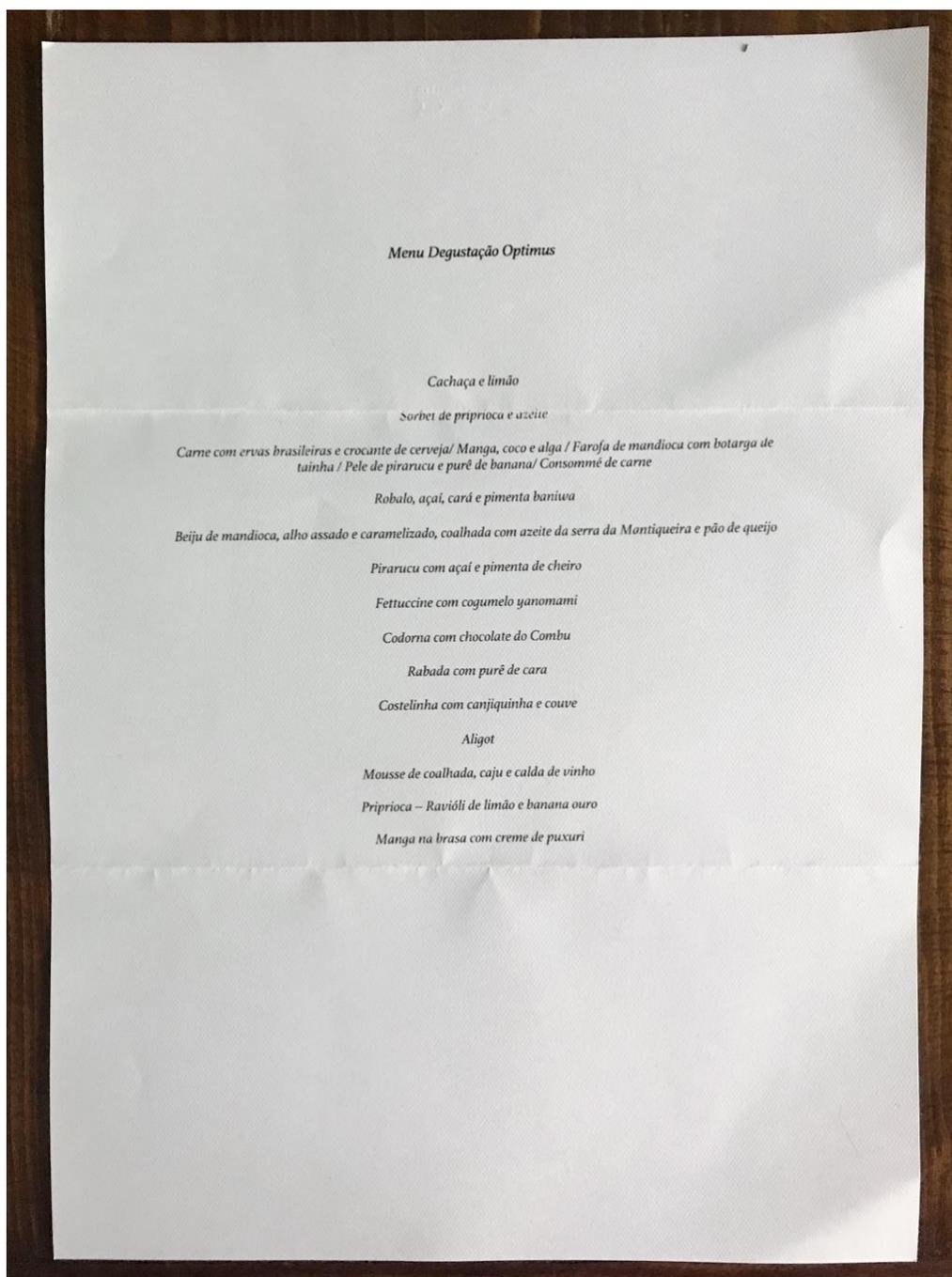


Figura 30: Menu degustação (D.O.M.)
 Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A visita ao restaurante foi planejada, e por isso no *smartphone* já estava baixado e pronto para edição o roteiro de avaliação do restaurante (quadro 14).

Restaurante avaliado: D.O.M.			
Estrelas Michelin: 		Tipo de Cozinha: Criativa	
Categorias Avaliadas	Guia Michelin	Itens avaliados	Item constatado na observação

Ingrediente	Qualidade	Qualidade do insumo	Sim, inclusive sazonais e ingredientes específicos vindos de outras regiões
		Ingrediente valorizado	Sim, o elemento de destaque é visível e com explicação do garçom
	Sazonalidade	Conhecer recursos, controláveis e não, que impactam na qualidade	Sim, como ingredientes sazonais e vindos de outra região
		Pratos sazonais	Sim, muitos amazônicos
		Aprendizado sobre comida local: produto ingrediente	Sim, sempre se explica a origem do alimento e um deles possui um encarte explicando um pouco sobre o que está servido
	Harmonia entre sabores	Harmonização entre prato e bebida	Existem duas opções de harmonização, com águas aromatizadas ou com vinhos, mas não existem sugestões de harmonização na carta de bebidas
Chef	Técnica	Equipamento altera a performance do funcionário	Sim, a cozinha é equipada com equipamentos modernos e bem mantidos
		Manutenção e atualização de equipamento	Sim, equipamentos modernos
		Bens facilitadores: equipamento, instalação e pessoal	Sim, geladeiras, máquinas de <i>sous vide</i> , e equipamentos necessários para o preparo e finalização
		Instalação física e equipamento	Moderno e suficiente
		Apoio ao trabalho dos funcionários	Todos sabiam suas funções e eram executadas sem necessidade de um controle, cozinha em silêncio
	Conhecimento técnico	Qualificação	Sim, todos universitários (visível a dólma de instituições de ensino) e os que não tinham dólmas de uniforme, sabiam sua função e fazer seu trabalho
		Conhecimento	Sim, todos sabem o que fazem e os pratos são bem feitos e finalizados

		Competência em fazer o serviço	Sim, o trabalho bem executado e finalizado
		Cuidado no preparo	Sim, muito bem executado e tudo bem feito e no ponto
		Habilidade para o serviço	Sim
		Conhecimento para o serviço	Sim
		Capacitação	Sim
		Adaptação em virtude do cliente ou recursos	Sim, é perguntado se existe alguma alergia, existe variedade de menu e se existe algum tipo de alimento que o comensal não gosta
		Serviço: confiável, preciso e consistente	Sim, mas houve 1 falha no serviço do salão
		Treinamento: menu, método de preparo e ingrediente	Sim, os vários tipos de carnes feitos no ponto certo, assim como seus acompanhamentos
		Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais	Mais ou menos, não existe no menu, mas é explicado pelo garçom e em encarte fornecido
	Habilidade	O desempenho do serviço depende de técnica na produção	Sim, produtos com muitas técnicas
		Padronização no procedimento	Sim
		O restaurante lida com pedido especial	Sim
		O restaurante está em guias turísticas da cidade	Sim
	Talento na preparação	Qualidade técnica do preparo de uma refeição	Sim, muito bom o preparo técnico
		Os funcionários recebem suporte adequado da empresa para fazer seu trabalho bem	Sim, são treinados no trabalho de execução e os garçons treinados para explicar o que está sendo servido
O restaurante oferece um serviço rápido		Sim, sempre que acabamos um prato, logo depois de retirado, o prato seguinte vem na sequência, mesmo o restaurante estando com todas as mesas ocupadas	

		O restaurante tem pessoal treinado, competente e experiente	Sim, todos sabem o que fazer e as funções são bem executadas
	Personalidade da cozinha	A apresentação de qualidade do prato	Sim, todos bem finalizados, despertam o interesse
	Originalidade das receitas	A variedade dos pratos adequada	Sim, muitos tipos de carnes
Prato	Clareza e a combinação de sabores	Os sabores estimulam o paladar e outros sentidos	Sim, muito. Sabores incríveis e que surpreendem
	Valor agregado	A apresentação do prato: qualidade	Sim, todos bem finalizados
		Reduz a percepção de risco	Sim, em nenhum momento se arrepende de ter pedido um menu com alto custo
		Compra de serviço com alto risco	Não, não se considera com risco 2 estrelas e a entrada, com a bala de cachaça, já se acalma e percebe que o valor justifica o serviço
		A comida é de boa qualidade	Sim, pontos corretos, cortes precisos
	Relação preço qualidade	Relacionar o alto custo com qualidade	Sim, além da qualidade, tem o preço das estrelas e do nome do restaurante
		Boa relação custo/benefício	Sim, mesmo sendo caro, os pratos servidos despertam a curiosidade do menu com a harmonização de vinhos
		A qualidade da comida é um diferencial	Sim, um dos melhores
		Os preços estão na entrada	Não, a entrada só possui uma pequena placa com o nome do restaurante
	Gosto	O cardápio faz sugestões de harmonização entre prato e bebida	Não, só se sabe que existem as opções de menu degustação com harmonização
	Constância	Consistente com experiência anterior.	Sim, da vez anterior, mesmo não sendo pedido o menu degustação, os pratos eram muito impressionantes
		Ausência de variabilidade no resultado ou processo	Sim, na mesa, mais de um fez mesmo pedido e os pratos eram idênticos

		O restaurante confiável e consistente	Sim, pela experiência anterior e pela fama, já espera a qualidade que o restaurante apresentou
--	--	---------------------------------------	--

Quadro 14: Roteiro Estruturado do D.O.M. restaurante
Fonte: Elaborado pela autora

O Estabelecimento teve ocupação total durante o serviço e por isso a reserva realmente foi necessária. A refeição supriu a expectativa de um restaurante 2 Estrelas e não desapontou em nenhum dos critérios avaliados. Ao sair do restaurante, foi despertado o interesse retornar e experimentar o menu degustação mais caro, com harmonização de vinho.

4.1.2 Picchi

A chegada ao restaurante ocorreu logo após a abertura. Ao serem recepcionados, foi perguntado se tinham feito reserva. Como tinham feito, foram levados ao salão e foi dito que poderiam escolher a mesa que desejassem. Ao observarem o *menu*, um garçom se aproximou e perguntou se aceitavam o *couvert*¹⁵. Como esse não foi um serviço oferecido em todos os restaurantes que foram avaliados e degustados o menu degustação, ele não foi aceito.

Como pedido padrão, foi escolhido o *Menu degustação*. O restaurante também tinha a opção de pedido *à la carte*¹⁶ em que se monta a refeição escolhendo a combinação de entrada, prato principal e sobremesa. Foi pedido o *menu degustação* de quatro pratos. O garçom logo disse que foi o melhor pedido e que o *chef* estava inspirado e que mandaria pratos extras. Este foi o restaurante em que o garçom se mostrou mais próximo do cliente, sempre fazendo algum comentário e sorrindo. Alguns instantes após o pedido, foi perguntado se existiam problemas alérgicos ou se não gostavam de algo específico. Quando foi dito que não havia problema com alergênicos e gostos pessoais, o garçom se mostrou feliz e disse que a experiência iria começar.

Foram servidas quatro entradas. A primeira foi um *Sabayon*¹⁷ de *foie gras*¹⁸ com caviar (figura 31), que surpreendeu logo no início. Existiu a percepção de ter sido feita

¹⁵ *Couvert*: conjunto de alimentos que integra o serviço de um restaurante a que pertence. Tem por objetivo abrir o apetite e estender o tempo da refeição

¹⁶ *À la carte*: que segue o oferecido no menu.

¹⁷ *Sabayon*: emulsão feita de gemas em banho maria com alguma bebida alcoólica.

¹⁸ *Foie gras*: fígado hipertrofiado de ganso ou de pato.

a escolha certa, pois os itens, além de serem bons, complementam-se e o caviar intensificou e realçou o sabor do *foie gras*. A segunda entrada foi ostras com caju (figura 32), uma das experiências mais marcantes de todas as degustações, uma combinação inusitada e incrível. O garçom explicou que a ostra já estava solta da concha, o que facilitaria a degustação.



Figura 31: *Sabayon* (Picchi)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 32: Ostra (Picchi)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A entrada seguinte foi um *cannoli*¹⁹ recheado com mortadela e finalizado com pistache (figura 33). Foi uma entrada leve, com sabor bem delicado. Perdeu um pouco do brilho após as duas primeiras entradas que foram realmente brilhantes. A terceira e última entrada foram mariscos brancos (figura 34). Estavam cozidos à perfeição e muito bem temperados, voltando a sensação de espanto das entradas.

O prato foi retirado, o garçom perguntou se estávamos gostando de tudo, e que seria iniciado o serviço dos pratos principais. Este restaurante sinalizou sempre que uma parte do menu havia se encerrado e que iria começar uma nova.

¹⁹ Cannoli: sobremesa composta por uma massa frita em formato de tubo, cacheada com creme de ricota.



Figura 33: *Cannoli* (Picchi)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 34: Mexilhão (Picchi)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O primeiro prato principal servido foi uma massa recheada com coelho (Figura 35), muito bem feito e saboroso. Uma massa bem-feita é o que se espera ao comer em um restaurante italiano. Essa massa trouxe uma experiência acolhedora e reconfortante. O segundo prato principal foi um bacalhau com espuma de bacalhau (figura 36) e legumes boleados²⁰. O bacalhau estava muito bem feito e temperado e a espuma tinha um sabor incrível. Foi uma surpresa um prato moderno em um restaurante que até então só havia apresentado pratos clássicos.



Figura 35: Massa recheada de coelho (Picchi)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 36: Bacalhau (Picchi)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Para finalizar os pratos principais, foi servido um pombo com beterraba (figura 37). Este prato não constava no menu, não é um tipo de ave servido normalmente no Brasil e que estava muito bem finalizado. O ponto da carne estava *rose*²¹ ao ponto,

²⁰ Boleado: que sofreu boleamento; superfície arredondada

²¹ Rose: ao ponto.

muito bem executado, servido com um purê que trazia a umidade necessária e a beterraba, com casca, trazia uma crocância muito bem-vinda.



Figura 37: Pombo (Picchi)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Este restaurante também apresentou uma pré-sobremesa, com uma espuma de abacaxi (figura 38) no centro de dois *carpaccio*²² de abacaxi, que, entre as camadas, trazia ervas que limpavam o paladar. A sobremesa foi uma das melhores dos menus avaliados, um *Tiramisu*²³ (figura 39). O creme não estava pesado com o *mascarpone*²⁴, ele era leve e aerado, muito parecido com uma *mousse*²⁵, mas a consistência não era resultante da gelatina, mas do queijo. O café e a bebida estavam na medida certa e para finalizar, na superfície, o cacau



Figura 38: Pré sobremesa (Picchi)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 39: *Tiramisu* (Picchi)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

²² *Carpaccio*: feito de finíssimas lamelas cruas de carne de boi, peixe ou de outro tipo, normalmente servido como um aperitivo.

²³ *Tiramisu*: sobremesa composta por biscoito umedecido com café e rum, intercalado com um creme de mascarpone.

²⁴ *Mascarpone*: um tipo de queijo, de consistência cremosa, feito de leite de vaca e particularmente rico em gordura.

²⁵ *Mousse*: sobremesa leve e cremosa, composta por uma preparação leve que incorpore ar, aromatizante, gelatina e creme de leite fresco batido.

Este foi o único restaurante em que o *Chef* veio à mesa, no meio do serviço, perguntar se tudo estava como o esperado, se tinha algo a sugerir ou se havia sido servido que não estava agradável. A presença do *chef* na mesa não foi exclusividade, ele passou em todas as mesas, em momentos distintos, falando com uma mesa por vez, fazendo com que cada cliente se sentisse especial. Outro detalhe importante foi a aparência do *chef*, que estava vermelho e suado, evidenciando que estava trabalhando na cozinha e na produção, não sendo apenas um elemento decorativo do restaurante.

A visita ao restaurante foi planejada e, por isso, no *smartphone*, já estava baixado e pronto para edição o roteiro de avaliação do restaurante (quadro 15).

Restaurante avaliado: Picchi			
Estrelas Michelin: 🍴		Tipo de Cozinha: Italiana	
Categories Avaliadas	Guia Michelin	Itens avaliados	Item constatado na observação
Ingrediente	Qualidade	Qualidade do insumo	Sim, com destaque para os frutos do mar
		Ingrediente valorizado	Sim, sempre se sabe qual é o ingrediente de destaque, pela apresentação ou explicação do garçom
	Sazonalidade	Conhecer recursos, controláveis e não, que impactam na qualidade	Sim, principalmente com os frutos do mar
		Pratos sazonais	Sim,
		Aprendizado sobre comida local: produto ingrediente	Não, nem pelo menu ou garçom, somente se diz o que é o prato
	Harmonia entre sabores	Harmonização entre prato e bebida	Não, nem pela carta de bebidas ou menu, quanto pelo garçom
Chef	Técnica	Equipamento altera a performance do funcionário	Sim, cozinha moderna, muito bem equipada
		Manutenção e atualização de equipamento	Sim, todos os equipamentos modernos e bem mantidos
		Bens facilitadores: equipamento, instalação e pessoal	Sim, cozinha completa

		Instalação física e equipamento	Sim, umas das cozinhas mais modernas que vi
		Apoio ao trabalho dos funcionários	Sim, todos em posições específicas e com material necessário
	Conhecimento técnico	Qualificação	Sim, visível pelas técnicas executadas para a montagem dos pratos.
		Conhecimento	Sim, perceptível pelo ponto das carnes e em sua variedade
		Competência em fazer o serviço	Sim, muito bem executado e finalizado
		Cuidado no preparo	Sim, pontos perfeitos e tudo bem montado
		Habilidade para o serviço	Sim, visível pela variedade de pratos
		Conhecimento para o serviço	Sim, todo o serviço muito bem executado
		Capacitação	Sim, todos sabiam o que fazer. Não vi nenhum dólma de universidade, mas todos sabiam o que fazer
		Adaptação em virtude do cliente ou recursos	Sim, é perguntado
		Serviço: confiável, preciso e consistente	Sim, constante na precisão dos pratos
		Treinamento: menu, método de preparo e ingrediente	Sim, a cozinha não era grande, muito equipada e todos trabalhavam em silêncio
		Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais	Não, somente a citação do ingrediente principal e algum outro detalhe de acompanhamento
	Habilidade	O desempenho do serviço depende de técnica na produção	Sim, principalmente nas carnes
Padronização no procedimento		Sim, todos os pratos da mesa estavam iguais e no mesmo ponto	

		O restaurante lida com pedido especial	Sim, existem versões vegetarias e é perguntado se o cliente tem alguma alergia, intolerância ou não gosta de alguma coisa
		O restaurante está em guias turísticas da cidade	Sim
	Talento na preparação	Qualidade técnica do preparo de uma refeição	Sim, técnicas clássicas e modernas
		Os funcionários recebem suporte adequado da empresa para fazer seu trabalho bem	Sim, equipamento, insumos e treinamento
		O restaurante oferece um serviço rápido	Sim, e mantinha um tempo constante entre os pratos
		O restaurante tem pessoal treinado, competente e experiente	Sim, tanto na cozinha quanto no salão
	Personalidade da cozinha	A apresentação de qualidade do prato	Sim, todos os pratos estavam incríveis, só achei que o bacalhau destoou um pouco dos demais
Originalidade das receitas	A variedade dos pratos adequada	Sim, um dos que mais possui variedade no cardápio	
Prato	Clareza e a combinação de sabores	Os sabores estimulam o paladar e outros sentidos	Sim, muitas combinações inusitadas
	Valor agregado	Apresentação do prato: qualidade	Sim, mistura de clássico e moderno
		Reduz a percepção de risco	Sim, pelo ambiente, serviço e pratos servidos
		Compra de serviço com alto risco	Não, os pratos trazem confiança e não se percebe o risco, inclusive desperta a curiosidade em conhecer o outro menu
		A comida é de boa qualidade	Sim, ingredientes e preparo
	Relação preço qualidade	Relacionar o alto custo com qualidade	Sim, mas não foi o mais caro e foi o mais próximo da qualidade de um restaurante 2 estrelas
		Boa relação custo/benefício	Sim, se sai do restaurante que uma ótima sensação

		A qualidade da comida é um diferencial	Sim, principalmente os frutos do mar
		Os preços estão na entrada	Não
	Gosto	O cardápio faz sugestões de harmonização entre prato e bebida	Não
	Constância	Consistente com experiência anterior.	Não posso responder, esta foi minha primeira vez neste restaurante
		Ausência de variabilidade no resultado ou processo	Sim, visto pelos pratos apresentados e ponto das carnes
		O restaurante confiável e consistente	Sim, se tem segurança e curiosidade do que surpresas o outro menu oferece

Quadro 15: Roteiro Estruturado Picchi Restaurante

O Estabelecimento não teve ocupação total durante o serviço e por ter um ambiente claro, tornou o momento muito aconchegante e confortável. Foi a refeição que mais trouxe momentos surpreendentes, tanto pela combinação de ingredientes inusitados, quando pela excelente execução de cada um dos pratos servidos e por isso foi despertado o interesse retornar e experimentar o menu degustação composto por uma quantidade maior de pratos.

4.1.3 Huto

Este foi o único restaurante avaliado que só funciona no período da noite e também teve a reserva marcada para o início do serviço. A chegada ocorreu um pouco antes da abertura do estabelecimento e os funcionários do salão estavam no lado de fora, na região da porta, sentados no banco da entrada, fumando. Não sendo confortável a espera no ambiente apropriado, foi dada uma volta ao quarteirão.

Quando deu o horário de abertura do restaurante, por não ter chegado nenhum cliente, os funcionários continuavam na porta fumando, mas dessa vez, como o restaurante já estava aberto fomos entrando, todos apagaram rapidamente os cigarros e correram para o salão. A *hostess*²⁶ perguntou se havia reserva e pediu para aguardar no *hall* de entrada.

²⁶ *Hostess*: recepcionista de restaurante, bar, evento, discoteca ou hotel.

A espera durou minutos, um garçom apareceu e pediu para que se entrasse, mostrou o salão e pediu que se escolhesse um lugar. Escolhido, foi ofertada água e entregue o *menu*. O ambiente desse restaurante foi o mais escuro, à meia luz, e por isso, causou dificuldades na leitura do cardápio. Pedido o *menu* degustação foi perguntado da existência de alergia ou algum peixe que não se quisesse degustar. Pedimos o *Omakasei*²⁷ I, uma degustação de 5 pratos, 8 *sushis*²⁸ variados e sobremesa.

O primeiro foi um ovo à milanesa (figura 40), que o garçom disse ser cozido em baixa temperatura, com ovas, vinagrete e azeite. O segundo prato foi um peixe branco com ovas (figura 41). O terceiro, um atum (figura 42) maravilhoso, com *tarê*²⁹ e gergelim, o quarto, um peixe (figura 43) com ovas e bonito seco e para finalizar, polvo (figura 44).



Figura 40: Ovo a milanesa (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 41: Peixe branco com ovas (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 42: Atum (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 43: Peixe branco (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

²⁷ *Omakasei*: termo usado pelo *chef* (*sushiman*). Significa: “Estou em suas mãos”, dando-lhe total liberdade para criar e servir o que quiser.

²⁸ *Sushi*: bolinho de arroz feito com vinagre, que pode ser envolvido com alga e ornado com finas fatias de peixe cru, ovas de peixe, etc.

²⁹ *Tarê*: molho



Figura 44: Polvo (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Em seguida, foi iniciada a sequência de 8 *sushis* (figuras 45, 46, 47 e 48), vindo sempre em duplas e cada vez que o garçom trazia uma dupla à mesa, ele dito o peixe servido e qual deve ser a ordem de degustação.



Figura 45: Sushi (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 46: Sushi (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Todos os *sushis* estavam muito bem cortados, saborosos e a sequência foi bem estruturada, pois um *sushi* não atrapalhava o sabor do outro e o seguinte sempre sendo impressionante. Outra característica que diferencia este dos demais restaurantes japoneses é que mesa não tem à disposição o *shoyu*³⁰, para que o cliente se sirva. É explicado que a quantidade de molho que o sushi precisa já está incorporada ao *sushi*, assim como o *wasabi*³¹. No caso do *wasabi*, é perguntado se a pessoa gosta ou não, pois também já estará no *sushi*.

³⁰ Shoyu: molho de soja fermentado.

³¹ Wasabi: tempero picante japonês, feito da planta de wasabi.

Esse procedimento fundamental quando se come *sushis* de peixes que não se conhece ou quando é um produto de qualidade, como foi caso do restaurante, o excesso de *shoyu* ou *wasabi* impede a percepção do sabor do peixe.



Figura 47: Sushi (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 48: Sushi (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Perguntado se a experiência havia sido satisfatória e se estavam satisfeitos, o garçom perguntou se poderia servir a sobremesa. Foi dito que sim, e o garçom mencionou que, como eram em duas pessoas, seriam trazidas suas sobremesas distintas para dividirem. Uma delas foi um sorvete de queijo, com calda de goiaba (figura 49) e a outra, uma gelatina de *sake*³², com sorvete, que pareceu ser de leite (figura 50).



Figura 49: Sorvete de queijo (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 50: Sorvete de leite (Huto)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

As sobremesas não acompanharam a qualidade do serviço oferecido nos pratos ou nos *sushis*. Elas não apresentavam um sabor marcante ou algo que impressionasse.

³² Sakê: bebida alcoólica proveniente da fermentação do arroz.

A visita ao restaurante foi planejada e, por isso, no *smartphone*, já estava baixado e pronto para edição o roteiro de avaliação do restaurante (quadro 16).

Restaurante avaliado: Huto			
Estrelas Michelin: 		Tipo de Cozinha: Japonesa	
Categories Avaliadas	Guia Michelin	Itens avaliados	Item constatado na observação
Ingrediente	Qualidade	Qualidade do insumo	Sim, peixes incrivelmente frescos
		Ingrediente valorizado	Sim, sempre destacam um ingrediente
	Sazonalidade	Conhecer recursos, controláveis e não, que impactam na qualidade	Sim, existe a explicação no cardápio que alguns produtos dependem da disponibilidade da época
		Pratos sazonais	Alguns peixes sim
		Aprendizado sobre comida local: produto ingrediente	Não, só é dito o peixe servido
	Harmonia entre sabores	Harmonização entre prato e bebida	Não foi apresentado o cardápio na entrada, se oferece água antes do cardápio. Cardápio sem opções de bebidas e não existe sugestão de harmonização
Chef	Técnica	Equipamento altera a performance do funcionário	Não vi nada muito diferente na cozinha que interfira na qualidade do processo.
		Manutenção e atualização de equipamento	Sim, poucos, mas os essenciais
		Bens facilitadores: equipamento, instalação e pessoal	Sim, facas boas, pedra de afiar faca e panela de arroz
		Instalação física e equipamento	Sim, cozinha completa de um restaurante japonês, inclusive cozinhas separadas para a comida quente e fria
		Apoio ao trabalho dos funcionários	Sim, material e equipamento
	Conhecimento técnico	Qualificação	Sim, todos sabem suas funções

		Conhecimento	Sim, para a comida salgada
		Competência em fazer o serviço	Sim, cortes perfeitos, tempero muito bom
		Cuidado no preparo	Sim, posição e finalização
		Habilidade para o serviço	Sim, cortes perfeitos, essencial para a cozinha japonesa
		Conhecimento para o serviço	Sim, todos os pratos muito bem executados
		Capacitação	Sim, todos sabem suas funções
		Adaptação em virtude do cliente ou recursos	Sim, pelos peixes diversos, que possuem cortes específicos, e das necessidades dos clientes
		Serviço: confiável, preciso e consistente	Sim, desperta a curiosidade para as outras possibilidades de menu degustação
		Treinamento: menu, método de preparo e ingrediente	Sim, todos os pratos servidos estavam preparados perfeitamente
		Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais	Não, somente em um prato existe uma menção a uma técnica descrevendo o seu processo
Habilidade	O desempenho do serviço depende de técnica na produção	Sim, principalmente quando é servido peixe cru, quando a técnica é fundamental	
	Padronização no procedimento	Sim	
	O restaurante lida com pedido especial	Sim, perguntam de alguma intolerância alimentar ou religiosa e diz que caso não se goste de algum prato oferecido no menu degustação, eles trocam o prato	
	O restaurante está em guias turísticos da cidade	Sim	
Talento na preparação	Qualidade técnica do preparo de uma refeição	Sim, frutos do mar muito bem executados e no ponto certo	

		Os funcionários recebem suporte adequado da empresa para fazer seu trabalho bem	Sim, sabem explicar o menu e na cozinha não há conversa, mas com trabalho bem executado
		O restaurante oferece um serviço rápido	Sim, acompanham a velocidade do cliente, <i>mise em place</i> muito bem preparada
		O restaurante tem pessoal treinado, competente e experiente	Sim, trabalho bem executado
	Personalidade da cozinha	A apresentação de qualidade do prato	Sim, <i>sushis</i> muito bem finalizados
	Originalidade das receitas	A variedade dos pratos adequada	Sim, muitos tipos de peixes e de pratos tanto quentes quanto frios
Prato	Clareza e a combinação de sabores	Os sabores estimulam o paladar e outros sentidos	Sim, surpreende o paladar e tato
	Valor agregado	Apresentação do prato: qualidade	Sim, lindos, dá pena de comer
		Reduz a percepção de risco	Sim, tanto que tenho vontade de voltar para comer outros menus mais caros
		Compra de serviço com alto risco	Não, o primeiro prato já traz segurança em relação ao restaurante
		A comida é de boa qualidade	Sim, excepcional a qualidade dos peixes
	Relação preço qualidade	Relacionar o alto custo com qualidade	Sim, peixes bons são sazonais
		Boa relação custo/benefício	Sim, não me arrependi e quero voltar, vale a pena
		A qualidade da comida é um diferencial	Sim, principalmente os peixes
		Os preços estão na entrada	Não, somente cadeiras para espera e os prêmios recebidos pelo restaurante, expostos na cozinha
	Gosto	O cardápio faz sugestões de harmonização entre prato e bebida	Não e não foi apresentado uma carta de bebidas, o garçom fala o que tem de bebida

	Constância	Consistente com experiência anterior.	Não posso avaliar, primeira vez que vou ao restaurante
		Ausência de variabilidade no resultado ou processo	Sim, cada fatia tem que ser cotada individualmente e todas são iguais
		O restaurante confiável e consistente	Sim, quero voltar e conhecer outros pratos.

Quadro 16: Roteiro Estruturado do Huto restaurante

O Estabelecimento não teve ocupação total durante o serviço. O ambiente era à meia luz, o que não destacava muito as características visuais do alimento. Foi servido peixes inusitados e muito bem preparados, também despertando o interesse pelas outras opções de menu degustação.

4.1.4 Tuju

A reserva foi feita para o primeiro horário do almoço. Assim que chegamos, fomos recepcionados e quando perguntados se havia feito a reserva, fora dito que sim. Fomos levados a uma mesa que já estava preparada. Assim que nos sentaram, foi perguntado se aceitaríamos uma água, foi entregue o *menu*.

Alguns minutos depois, foi à mesa uma garçonete muito simpática, perguntando se o serviço do restaurante era conhecido. Pela resposta negativa, ela explicou o *menu* e suas propostas. Fora escolhido um dos *menus* degustação. A cozinha podia ser vista com facilidade e, diferente das demais, não havia um vidro separando-a do salão. A primeira característica notada foi o silêncio dela, todos trabalhando, mas ninguém falando e não havia cheiros da cozinha que se espalhavam pelo salão. Além disso, o *chef* estava presente, observando tudo o que acontecia na cozinha e observava constantemente o salão.

O primeiro item a ser colocado na mesa foi a travessa de pães (figura 51). Explicaram que eram de fermentação natural, puseram um potinho de manteiga na mesa e disseram ser fabricada no restaurante. Logo depois disso, fora pedida a carta de bebidas. Foi muito prazeroso achar uma carta de cervejas nacionais provenientes de muitos estados brasileiros. O prato seguinte foi a primeira entrada, cuscuz de

farinha Uarini³³ e raízes, que impressionou pela composição e sabor. Apresentou sabores novos e textura, um prato simples e maravilhoso.



Figura 51: Cesta de pães (Tuju)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 52: Cuscuz (Tuju)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A segunda entrada veio logo em seguida, uma sopa de milho (figura 53) com camarão branco selvagem. Uma das melhores sopas já experimentadas. O camarão pareceu ser defumado³⁴, no ponto perfeito. No meio, tinha um creme que se espalhava e complementava o sabor. O primeiro prato principal a ser servido foi o peixe do dia (figura 54), com abóbora espaguete, *mole*³⁵ de brócolis e *pil pil*³⁶ de avelã. O Peixe estava no ponto perfeito, o *mole* complementava o sabor e o espaguete de abóbora trazia uma textura que complementava o prato.



Figura 53: Sopa de milho (Tuju)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 54: Peixe do dia (Tuju)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

³³ Uarini: é um município do Estado do Amazonas, que faz uma farinha que tem a característica de ser boleada, conhecida como ova ou ovinha. Farinha de Uarini é uma farinha boleada de mandioca pubada.

³⁴ Defumado: exposto à fumaça.

³⁵ *Mole*: é um termo que significa molho na culinária mexicana.

³⁶ *Pil Pil*: molho feito da emulsão do azeite com um caldo de proteína. A textura fica similar a de uma maionese

O segundo prato principal foi um peito de pato (figura 55), com chalota³⁷, um purê de ruibarbo³⁸ e castanha de sapucaia³⁹. O peito do pato e o purê de ruibarbo foram outras surpresas muito boas, combinaram de forma que um sem o outro era decepcionante, o divertido era comer os dois juntos, ora com o ruibarbo, hora com o molho. Para terminar o serviço, uma *panna cotta*⁴⁰ (Figura 56) muito bem-feita, com calda de uva e um incrível sorvete de cachaça.



Figura 55: Peito de pato (Tuju)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 56: *Panna cotta* (Tuju)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A *panna cotta* foi uma sobremesa que acompanhou todo o serviço, o sorvete de cachaça continha álcool, o que mostra uma técnica muito bem executada, e finalizada, que não roubava o sabor da uva, mas que a intensificava. Este foi um dos restaurantes que conseguiram fazer o serviço completo de forma harmoniosa e que a sobremesa acompanhava a qualidade do serviço. Se houve um problema com o serviço, foi com o garçom, no pedido de uma bebida.

A visita ao restaurante foi planejada e, por isso, no *smartphone* já estava baixado e pronto para edição o roteiro de avaliação do restaurante (quadro 17).

³⁷ *Chalota*: planta bulbosa do gênero *Allium*, muito parecida com uma cebola pequena

³⁸ Ruibarbo: planta do gênero *Rheum*, com folhas basais grandes, verde-pálidas com riscas púrpura.

³⁹ Sapucaia: planta da família das lecitidáceas, que possui sementes doces e comestíveis.

⁴⁰ *Panna cotta*: a tradução literal significa creme de leite fervido. É uma sobremesa feita de creme de leite, um aromático, açúcar e gelatina, normalmente servida com algum molho de fruta.

Restaurante avaliado: Tuju			
Estrelas Michelin: 		Tipo de Cozinha: Criativa	
Categories Avaliadas	Guia Michelin	Itens avaliados	Item constatado na observação
Ingrediente	Qualidade	Qualidade do insumo	Sim, muitos produtos frescos; eles possuem uma horta
		Ingrediente valorizado	Sim, inclusive está na descrição do prato
	Sazonalidade	Conhecer recursos, controláveis e não, que impactam na qualidade	Sim, tem menu da estação
		Pratos sazonais	Sim, prato da primavera e com produtos da época. A indicação do Michelin não estava à disposição
		Aprendizado sobre comida local: produto ingrediente	Local: preciso verificar Nacional: com certeza
	Harmonia entre sabores	Harmonização entre prato e bebida	Sim, existe a opção, quando cada bebida é explicada
	Chef	Técnica	Equipamento altera a performance do funcionário
Manutenção e atualização de equipamento			Sim, parecem ser adequados
Bens facilitadores: equipamento, instalação e pessoal			Sim, equipamento, instalação, acessórios
Instalação física e equipamento			Sim, bancadas adaptam-se ao espaço para produção e montagem
Apoio ao trabalho dos funcionários			Sim, ajudante, equipamento, instalação
Conhecimento técnico		Qualificação	Sim, sabem o que estão fazendo
		Conhecimento	Sim, boa execução
		Competência em fazer o serviço	Sim, não existe conversa na cozinha, todos trabalham e sabem seu trabalho

		Cuidado no preparo	Sim, além do cuidado da montagem, uma pessoa finaliza todos os pratos
		Habilidade para o serviço	Sim, uso de técnicas importantes para o preparo do prato, além de receitas que precisam de técnicas
		Conhecimento para o serviço	Sim, não houve a necessidade de o <i>chef</i> ficar comandando a cozinha, todos sabiam o seu trabalho
		Capacitação	Sim, todos sabiam a sua função
		Adaptação em virtude do cliente ou recursos	Sim, iniciado o serviço, é perguntado se existe alguma alergia, intolerância ou preferência
		Serviço: confiável, preciso e consistente	Sim, da parte da cozinha, mas houve problemas na parte do serviço de bebida
		Treinamento: menu, método de preparo e ingrediente	Sim, cozinha em silêncio, todos sabiam o que fazer, e agiam em grupo
		Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais	Não, somente a descrição de alguns ingredientes, mas não os temperos
	Habilidade	O desempenho do serviço depende de técnica na produção	Sim, técnicas modernas executadas em equipamentos específicos e técnica de corte, é de fácil percepção da precisão do corte, o que resulta em padronização
		Padronização no procedimento	Sim, fui em grupo, e todos os padrões estavam iguais
		O restaurante lida com pedido especial	Sim, pergunta se existe alguma alergia ou restrição alimentar; além disso, já existe um menu vegetariano
		O restaurante está em guias turísticas da cidade	Sim

	Talento na preparação	Qualidade técnica do preparo de uma refeição	Sim, técnica bem executada nos equipamentos que estão à disposição e constantes
		Os funcionários recebem suporte adequado da empresa para fazer seu trabalho bem	Sim, possuem equipamentos e acessórios para o trabalho, além de um espaço adequado
		O restaurante oferece um serviço rápido	Sim, segue a velocidade de cliente
		O restaurante tem pessoal treinado, competente e experiente	Sim, além da cozinha, também os garçons
	Personalidade da cozinha	A apresentação de qualidade do prato	Sim, todas seguindo o estilo moderno
Originalidade das receitas	A variedade dos pratos adequada	Sim, duas versões, mais duas vegetarianas	
Prato	Clareza e a combinação de sabores	Os sabores estimulam o paladar e outros sentidos	Sim, e desperta curiosidade na combinação e no que resultará
	Valor agregado	Apresentação do prato: qualidade	Sim, sempre impressiona
		Reduz a percepção de risco	Sim, bom atendimento e qualidade da comida
		Compra de serviço com alto risco	Não, boas indicações, ambiente confortável, garçom treinado para apresentar o menu e o que é servido
		A comida é de boa qualidade	Sim, é bem executada
	Relação preço qualidade	Relacionar o alto custo com qualidade	Sim, mas o custo não é muito alto
		Boa relação custo/benefício	Sim, comida de qualidade
		A qualidade da comida é um diferencial	Sim, e faz parte o inusitado
		Os preços estão na entrada	Não, não vi o menu na entrada do restaurante
	Gosto	O cardápio faz sugestões de harmonização entre prato e bebida	Não, mas oferece a opção com harmonização, mas não especifica quais vinhos serão servidos,

	Constância	Consistente com experiência anterior.	Não posso avaliar, foi minha primeira visita ao restaurante
		Ausência de variabilidade no resultado ou processo	Sim, todos os pratos estavam idênticos
		O restaurante confiável e consistente	Sim

Quadro 17: Roteiro Estruturado do Tuju restaurante

O Estabelecimento não teve ocupação total durante o serviço, o ambiente aberto e com plantas, proporciona um ambiente aconchegante. Todos os pratos surpreenderam na combinação de sabores brasileiros com técnicas modernas. Apesar de não sugerirem harmonização de bebidas, a casa possui uma carta de cervejas nacionais muito boa.

4.1.5 Dalva e Dito

A reserva para o restaurante foi feita para o primeiro horário do restaurante. Após a chegada, foi perguntado se havia reserva. Depois da resposta positiva, foram levados ao salão. Pediu-se para que se escolhesse a mesa de preferência. Fora escolhida uma que ficava de frente para a cozinha, que fica exposta por uma grande parede de vidro. Quando todos se acomodaram, foi entregue o menu e perguntado se aceitavam água.

O *menu* não possuía uma composição de pratos que se denominasse de “*Menu Degustação*” como os demais restaurantes, mas existia o “*Menu Brasilidade*”, que tinha o objetivo de mostrar o Brasil por meio de ingredientes, modo de preparo, tempero ou aroma. Por acreditar que este menu representaria o restaurante, assim fora selecionado. As outras opções seriam o menu executivo e os demais pratos *a lá carte*.

Enquanto estavam escolhendo o que seria pedido, foi ofertado o *couvert*, que por não ser um procedimento padrão de todos os restaurantes, não foi aceito. O *Menu Brasilidade* era composto por três partes: a entrada, o prato principal e a sobremesa; sendo que cada parte possuía de 2 ou 3 opções de escolha.

Para a entrada foi escolhida a tapioca (figura 57) de carne seca com queijo de nata. Ela tinha uma apresentação simples, não inovou ou impressionou. O mesmo se deu com o sabor, sem algo de especial ou que se destacasse. O queijo de nata não

foi percebido. O primeiro pensamento foi que haviam escolhido errado e causou insegurança nos pratos que estavam a vir.

O segundo prato escolhido foi um peixe (figura 58) embalado em folha de bananeira. Quando o garçom trouxe, mostrou-se um peixe guarnecido com farofa de feijão fradinho, o que estava visivelmente errado, pois era com molho campanha⁴¹. Quando comparados os peixes dos pratos servidos, era evidente a diferença entre eles, tanto na dobra feita na folha, bananeira, quanto no tamanho da porção servida. O feijão com o molho campanha estava sem sal, enquanto o peixe, apesar de cozido de forma perfeita, estava salgado em excesso.

Mais uma vez, foi um prato apresentado sem requinte na finalização. Manteve-se a sensação de insegurança no que seria servido na sobremesa. O comentário na mesa é que o valor do *menu* não valia o preço cobrado por ele e que estavam pagando pelo nome do *chef*.



Figura 57: Tapioca (Dalva e Dito)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 58: Peixe (Dalva e Dito)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A sobremesa servida foi um bolo de macaxeira⁴² (figura 59) com sorvete de rapadura. Duas coisas chamaram a atenção do prato, a primeira foi o estado em que o sorvete foi entregue: derretido, escorrendo pela lateral do prato e umedecendo o que deveria ser o efeito crocante dele, o *praliné*⁴³; a segunda foi o formato da decoração de açúcar. Bolo de macaxeira normalmente é úmido, este servido estava

⁴¹ Molho campanha: molho feito com pequenos cubos de tomates, pimentão e cebola, temperado com vinagre, azeite, água e sal.

⁴² Macaxeira: mandioca.

⁴³ *Praliné*: doce feito com açúcar caramelizado e oleaginosa, picado.

seco e sem sabor, assim como o sorvete de rapadura. A sobremesa foi um prato servido que foi degustado somente para a avaliação e não foi terminado.



Figura 59: Bolo de macaxeira (Dalva e Dito)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A visita ao restaurante foi planejada, e por isso no *smartphone* já estava baixado e pronto para edição o roteiro de avaliação do restaurante (quadro 18).

Restaurante avaliado: Dalva e Dito			
Estrelas Michelin: 🍴		Tipo de Cozinha: Brasileira	
Categorias Avaliadas	Guia Michelin	Itens avaliados	Item constatado na observação
Ingrediente	Qualidade	Qualidade do insumo	Não aparentou ser excepcional ou diferenciado
		Ingrediente valorizado	Poucos ingredientes nos pratos, então os que consideraram importantes estavam valorizados, pois estavam em maior quantidade
	Sazonalidade	Conhecer recursos, controláveis e não, que impactam na qualidade	O peixe é o do dia, o que permite controlar a qualidade. O restante do menu não tem esse problema ou dificuldade
		Pratos sazonais	O peixe é descrito no menu como o mais fresco, pressupõe-se o da estação
		Aprendizado sobre comida local: produto ingrediente	Ingredientes brasileiros que não são explicados ou mencionados pelo garçom

	Harmonia entre sabores	Harmonização entre prato e bebida	Não oferece a opção, o executivo tem a opção de harmonização com vinho
Chef	Técnica	Equipamento altera a performance do funcionário	Não percebi equipamentos modernos, somente tradicional
		Manutenção e atualização de equipamento	Sim, todos são bons equipamentos e parecem novos, indicando a manutenção. Poucos equipamentos modernos
		Bens facilitadores: equipamento, instalação e pessoal	Equipamentos adequados à disposição para o preparo dos pratos salgados. O sorvete não aparenta ter máquina de sorvete ou um <i>freezer</i> que o mantenha congelado
		Instalação física e equipamento	Tradicional, não sei se suficiente. Sorvete mal executado, ou técnica ou equipamento
		Apoio ao trabalho dos funcionários	Todos sabem suas funções e em suas bancadas, estão equipadas com utensílios de que necessitam, muita conversa e movimento entre os cozinheiros
	Conhecimento técnico	Qualificação	Universitários, reconheci ex-alunos
		Conhecimento	Todos sabem suas funções, interação constante entre os cozinheiros. Falta de conhecimento de técnicas de doces?
		Competência em fazer o serviço	Nada excepcional
		Cuidado no preparo	Salgados sim, sobremesa desleixada
		Habilidade para o serviço	As receitas não apresentam alto grau de complexidade, nem na execução nem na finalização. Sorvete mal executado, bolo muito denso e <i>praliné</i> muito doce

		Conhecimento para o serviço	Sim, prato executado sem muitos erros
		Capacitação	Receita bem executada dos salgados e mal no doce
		Adaptação em virtude do cliente ou recursos	Não se perguntou se havia alguma restrição ou preferência de algo
		Serviço: confiável, preciso e consistente	Não é em nenhum dos três itens
		Treinamento: menu, método de preparo e ingrediente	Falta treinamento em alguns itens do menu
		Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais	Não, somente alguns ingredientes, é muito por cima
	Habilidade	O desempenho do serviço depende de técnica na produção	Sim, utilizam técnicas diferentes que exigem uma boa técnica
		Padronização no procedimento	Não, na mesma mesa, mesmo pedido, pratos diferentes,
		O restaurante lida com pedido especial	Não sei, não existe um <i>menu</i> , indicativo ou pergunta do garçom
		O restaurante está em guias turísticos da cidade	Sim
	Talento na preparação	Qualidade técnica do preparo de uma refeição	Não a refeição completa, só entrada e principal
		Os funcionários recebem suporte adequado da empresa para fazer seu trabalho bem	Sim, possuem equipamentos, utensílios e treinamento para a execução do prato
		O restaurante oferece um serviço rápido	Sim, um prato vem na sequência do outro, o serviço de garçom péssimo, não possibilita um consumo melhor
		O restaurante tem pessoal treinado, competente e experiente	O garçom não explica pratos ou menus. Colocou um conjunto de pimentas e mal lembrava quais eram.
	Personalidade da cozinha	A apresentação de qualidade do prato	Apresentação simples, nada excepcional

	Originalidade das receitas	A variedade dos pratos adequada	Variedade de carnes
Prato	Clareza e a combinação de sabores	Os sabores estimulam o paladar e outros sentidos	Não, sabores simples, nada inusitados ou espetacular
	Valor agregado	Apresentação do prato: qualidade	Simple, nada chamativa ou que impressione
		Reduz a percepção de risco	Não, ele surge logo no início.
		Compra de serviço com alto risco	Sim, ou baixa expectativa ou falta de conhecimento de outras técnicas ou restaurantes ou sem experiência prévia de restaurantes Michelin
		A comida é de boa qualidade	Não sei avaliar. Nada demonstrando ser de qualidade superior ou especial
	Relação preço qualidade	Relacionar o alto custo com qualidade	Alto custo e qualidade não compatível com isso. Comida normal, não excepcional e preparos nada diferenciado
		Boa relação custo/benefício	Não, achei alto custo para a baixa qualidade
		A qualidade da comida é um diferencial	Não. Comida simples
		Os preços estão na entrada	Não tem cardápio na entrada
	Gosto	O cardápio faz sugestões de harmonização entre prato e bebida	Não, só existe uma opção de harmonização e a do menu executivo
	Constância	Consistente com experiência anterior.	Sim, decepcionante e não apresentou uma boa relação custo benefício
		Ausência de variabilidade no resultado ou processo	Não, existe variedade e um medido da mesma mesa
		O restaurante confiável e consistente	Sim, comida brasileira não excepcional

Quadro 18: Roteiro Estruturado do Dalva e Dito restaurante

O Estabelecimento não teve ocupação total durante o serviço, o ambiente aberto e com uma boa visão da cozinha. O cardápio não tem um menu degustação,

mas apresentou um Menu Brasilidade com opções para se montar o menu. Nenhum dos pratos surpreendeu e a sensação de desapontamento do final, não despertou a vontade de retornar ao restaurante.

4.1.6 Kan Suke

Este foi o restaurante mais difícil de se fazer a reserva. Não existe a possibilidade de uma reserva por um *síte* do restaurante; não foi encontrado. O telefone só foi atendido no horário de funcionamento, o que limitou o tempo para se fazer a reserva. Pelo limite de tempo que havia para fazer a pesquisa de qualidade dos restaurantes, só foi possível fazer a análise no período da noite. Outro detalhe que se destacou foi a atendente que somente fala em japonês.

A reserva foi feita e, horas antes do horário da reserva, a atendente do restaurante ligou para confirmar a reserva. Esse procedimento só ocorreu neste estabelecimento. O imaginado é que o restaurante ficasse lotado e que havia uma espera por reservas. Chegando, não existia um funcionário que recepcionasse os clientes na porta, como aconteceu nos demais restaurantes. Quando a porta foi aberta, não foi feita a saudação tradicional de um restaurante japonês, a recepcionista correu para impedir a entrada e com cara de espanto perguntou se tinha sido feita a reserva.

Da porta, porque ainda não havia sido permitida a entrada no restaurante, foi possível ver que no balcão existiam lugares vazios. Depois de dito que havia uma reserva, foi perguntado o nome e, somente então, dirigidos ao andar cima. No segundo andar, havia um *tatame*⁴⁴ pequeno, com divisórias pequenas que não separavam completamente três mesas. Uma das mesas estava ocupada com um casal e por isso foi escolhido a mesa mais distante deles.

A garçonete, que não era descendente de oriental, entregou o *menu* (Figura 60) e, em japonês, o que estava escrito nele, sem explicar o que é cada prato ou perguntar se aceitavam alguma bebida. Foi perguntado qual cerveja havia na casa. Como as marcas vendidas eram as convencionais, foi perguntado se serviam chá e foi esse o pedido.

Foi deixado o *menu* na mesa, todo escrito em japonês. Nesse momento, surgiu uma apreensão por ser difícil escolher algo que não se sabe o que é, fica evidente

⁴⁴ Tatame: esteira de palha de arroz que entrelaçada serve de tapete.

que o *menu* não cumpria sua função de indicar o que era oferecido pelo restaurante ou que o cliente esperado era o japonês.

A garçonete apareceu com o chá e perguntou se já havia sido feita uma escolha do *menu*. Novamente foi perguntado o menu, ela repete o que havia falado em japonês sem explicar o que estava sendo oferecido. Saiu. Como se sabia um pouco de japonês, a única coisa que foi possível de se ler foi o segundo item do menu: *tirashi*⁴⁵. Procurado o que era no *google* imagem e por gostar do que foi visto esse foi o pedido feito.

Nesse momento, espalhou-se uma tensão do que seria servido. Tal fato aumentou significativamente quando foi olhado para o copo de chá servido e para o porta copo (figura 61). O espanto foi grande com a quantidade de manchas e bolor do estado de um item simples e que era apresentado para o cliente, foi quando, olhando para a parede (figura, 62) onde a mesa ocupada estava encostada, foi notado manchas nela.

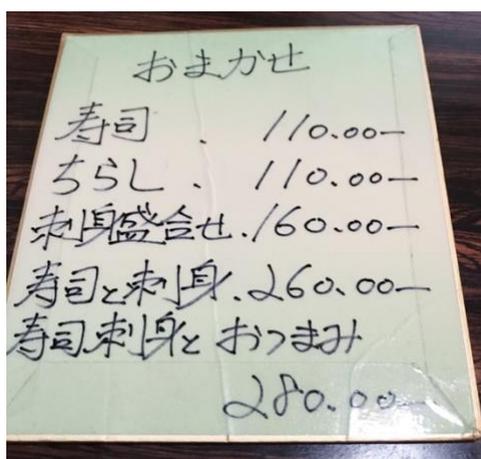


Figura 60: Menu (Kan Suke)

Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 61: Porta copo (Kan Suke)

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

As manchas eram respingos escuros, que poderiam ser *shoyu*. A condição de higiene que estava sendo exibida para o cliente seria de fácil manutenção. Causou um receio muito grande sobre a qualidade do serviço que seria oferecida pela comida. O prato (figura 63), como imaginado, era composto por frutos do mar e peixes crus. Com a imagem do porta copos e da parede, surgiu o receio sobre a higiene da cozinha e do processo de preparo do alimento.

⁴⁵ Tirashi: é uma refeição servida em uma tigela com arroz, coberto por fatias de peixes, frutos do mar e ovas.

Antes de começar a avaliação, não foi possível deixar de notar o *chawan*⁴⁶ onde a comida estava sendo servida. A decoração estava com falhas, o que indicava que era um recipiente que estava sendo utilizado há muito tempo e que não era uma preocupação da casa a manutenção dos equipamentos. O arroz, por baixo dos peixes e frutos do mar, não era o tradicional branco, ele tinha uma tonalidade marrom, e foi pensado que estava temperado com algum *tarê*, o que não se comprovou quando degustado e avaliado.

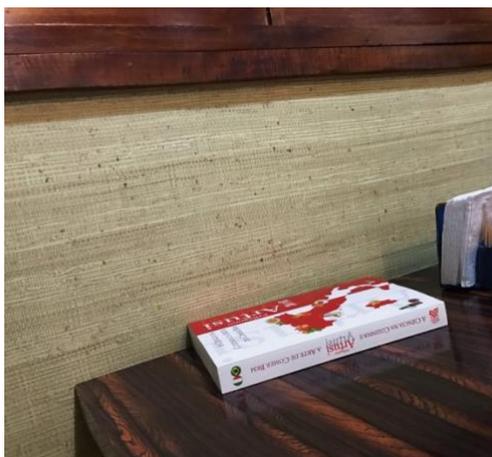


Figura 62: Parede manchada (Kan Suke)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)



Figura 63: Tirashi (Kan Suke)
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A refeição foi feita em silêncio. Observando o corte dos peixes era evidente a falhas nele, o que poderia indicar uma faca sem um fio bem feito; a coloração do atum não o tornava convidativo e o comentário da mesa era que pela rapidez do serviço apresentado e pela variedade de peixes existentes no prato, os peixes já deveriam estar cortados com antecedência e acondicionados na geladeira, por isso, a coloração estranha do atum.

O ouriço foi o pior já degustado, as ovas não estavam excepcionais e o gengibre tinha pedaços tão grandes, que não tornava possível sua ingestão devido ao tamanho das fibras. A única coisa que estava no ponto perfeito era o polvo. Não fora comido todo o conteúdo, pois estava com receio de passar mal durante a noite.

A garçonete não retornava para o nosso andar. Subiu um rapaz que, pelo o que estava vestindo, parecia trabalhar na cozinha. A ele foi pedida a conta. Ela foi entregue toda escrita em japonês, pagamos o valor e fomos embora. Na saída, foi pedido para vermos a cozinha, o balcão continuava com 3 clientes sentados, restando 3 lugares vazios. Na saída, não foi dado o cumprimento tradicional de um restaurante japonês

⁴⁶ Chawan: tigela

quando um cliente sai do estabelecimento. A sensação obtida no estabelecimento é que ocidentais não eram bem-vindos ao restaurante.

A visita ao restaurante foi planejada e, por isso, no *smartphone* já estava baixado e pronto para edição o roteiro de avaliação do restaurante (quadro 19).

Restaurante avaliado: Kan Suke			
Estrelas Michelin: 		Tipo de Cozinha: Japonesa	
Categorias Avaliadas	Guia Michelin	Itens avaliados	Item constatado na observação
Ingrediente	Qualidade	Qualidade do insumo	Não
		Ingrediente valorizado	Não
	Sazonalidade	Conhecer recursos, controláveis e não, que impactam na qualidade	Nenhum dos peixes servido tem um período de sazonalidade
		Pratos sazonais	Não pelos peixes oferecidos e não é dada nenhuma informação ou oferecido algo que seja especial e que justifique o pedido de algum prato específico
		Aprendizado sobre comida local: produto ingrediente	Não, se fosse minha primeira experiência em restaurante japonês, esta teria sido a última
	Harmonia entre sabores	Harmonização entre prato e bebida	Não, não é oferecida a opção e o que é oferecido quando se pergunta o que se tem de beber, ela oferece cervejas nacionais
	Chef	Técnica	Equipamento altera a performance do funcionário
Manutenção e atualização de equipamento			São antigos
Bens facilitadores: equipamento, instalação e pessoal			Equipamentos antigos e básicos
Instalação física e equipamento			Básica e velha
Apoio ao trabalho dos funcionários			Somente um funcionário que é o <i>chef</i> é o proprietário

	Conhecimento técnico	Qualificação	Não se destacou ou apresentou algo que demonstrava uma qualificação que o diferenciasse
		Conhecimento	Técnicas básicas
		Competência em fazer o serviço	Peixe mal cortado, fibras de gengibre
		Cuidado no preparo	Não
		Habilidade para o serviço	Suficiente para o serviço
		Conhecimento para o serviço	Suficiente para o serviço
		Capacitação	Suficiente para o serviço
		Adaptação em virtude do cliente ou recursos	Perguntam se o cliente tem alguma restrição
		Serviço: confiável, preciso e consistente	Não apresenta qualidade, saí com medo de passar mal
		Treinamento: menu, método de preparo e ingrediente	Sem treinamento suficiente, cortes mal feitos
		Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais	Nenhuma informação no cardápio
	Habilidade	O desempenho do serviço depende de técnica na produção	O desempenho depende, por ser <i>sashimi</i> , mas não demonstrou uma habilidade excepcional
		Padronização no procedimento	Não quando comparamos os pratos pedidos
		O restaurante lida com pedido especial	É feita a pergunta, imagino que sim
		O restaurante está em guias turísticas da cidade	Sim
	Talento na preparação	Qualidade técnica do preparo de uma refeição	Não muita, aparenta falta de cuidado
		Os funcionários recebem suporte adequado da empresa para fazer seu trabalho bem	O dono é o único cozinheiro
		O restaurante oferece um serviço rápido	Sim, muito rápido para um prato que utilizou uma variedade de produtos

		O restaurante tem pessoal treinado, competente e experiente	Não, os garçons não explicam o menu, o peixe servido estava mal cortado.
	Personalidade da cozinha	A apresentação de qualidade do prato	Não
	Originalidade das receitas	A variedade dos pratos adequada	Não
Prato	Clareza e a combinação de sabores	Os sabores estimulam o paladar e outros sentidos	Não
	Valor agregado	Apresentação do prato: qualidade	Não muito
		Reduz a percepção de risco	Não, inclusive o ambiente demonstra sinais de falta da higiene
		Compra de serviço com alto risco	Sim, principalmente para a saúde
		A comida é de boa qualidade	Não
	Relação preço qualidade	Relacionar o alto custo com qualidade	Alto custo para o serviço oferecido. Sensação de insegurança, comida nada excepcional
		Boa relação custo/benefício	Não
		A qualidade da comida é um diferencial	Não
		Os preços estão na entrada	Não
	Gosto	O cardápio faz sugestões de harmonização entre prato e bebida	Não. Nem existe cardápio de bebida
	Constância	Consistente com experiência anterior.	Sim, não gostei
		Ausência de variabilidade no resultado ou processo	Sim
		O restaurante confiável e consistente	Não

Quadro 19: Roteiro Estruturado do Kan Suke restaurante

O Estabelecimento não teve ocupação total durante o serviço, o ambiente era fechado e de onde sentamos, era possível observar material de escritório amontado

e portas abertas com cômodos escuros. A limpeza do local causou uma má impressão do local e receio em comer peixe cru.

Somente agora, depois que todos os restaurantes foram visitados e avaliados, é possível analisar e comparar os resultados. Feita a análise, será possível verificar a validade do novo KPI estruturado para a avaliação da qualidade em restaurante.

4.2 Consolidação dos dados coletados nos restaurantes da amostra

Após a avaliação da qualidade do serviço prestado em todos os restaurantes selecionados para a ponderação, foi feita a tabulação em uma única tabela (Tabela 3), por ser a melhor maneira de visualizar e comparar a qualidade de cada restaurante. Para isso foi indicado com símbolo ● (3 pontos), quando o restaurante atendeu completamente o critério do item avaliado; ● (2 pontos), quando o restaurante tender parcialmente o critério do item avaliado; ○ (1 ponto), quando o restaurante não atender o critério do item avaliado; e □ (0 pontos), quando o item não puder ser avaliado.

Com a tabulação unificada pela tabela 3, foi verificado que somente um item não pôde ser avaliado de maneira uniforme em todos os restaurantes, que se refere à visita atual do se a restaurante tinha sido consistente com a visita anterior. Para não ter um resultado tendencioso, esse item foi avaliado, mas não foi considerado na tabulação final que gerou os gráficos e análises.

O que se espera inicialmente é que o único restaurante com 2 Estrelas Michelin se destaque dos demais. O que se observou ao término da tabulação foi que o restaurante D.O.M. (2 estrelas) e Picchi (1 estrela) possuem pontuações próximas, o que pode indicar que o restaurante Picchi pode ser o limite superior de um restaurante 1 estrela, com 82 pontos e o D.O.M. o limite inferior de um restaurante 2 estrelas, com 84 pontos. Como a avaliação ocorreu em meados de novembro de 2017, considero que minha avaliação não representa o momento que foi feita a avaliação para o lançamento do Guia Michelin Rio de Janeiro e São Paulo 2017, pois os restaurantes podem ter feitos modificações e adaptações que estariam sendo avaliadas para o lançamento do Guia 2018.

Categorias Avaliadas	Itens citados no Guia Michelin	Itens avaliados citados pela academia	1	4	2	3	5	6
Ingrediente	Qualidade	Qualidade do insumo	●	●	●	●	●	○

		Ingrediente valorizado	●	●	●	●	○	○
	Sazonalidade	Conhecer recursos, controláveis e não, que impactam na qualidade	●	●	●	●	●	○
		Pratos sazonais	●	●	●	○	○	○
		Aprendizado sobre comida local: produto ingrediente	●	●	●	○	○	○
	Harmonia entre sabores	Harmonização entre prato e bebida	●	●	○	○	○	○
Chef	Técnica	Equipamento altera a performance do funcionário	●	●	●	○	○	○
		Manutenção e atualização de equipamento	●	●	●	●	●	○
		Bens facilitadores: equipamento, instalação e	●	●	●	●	●	○
		Instalação física e equipamento	●	●	●	●	○	○
		Apoio ao trabalho dos funcionários	●	●	●	●	●	○
	Conhecimento técnico	Qualificação	●	●	●	●	●	○
		Conhecimento	●	●	●	●	●	○
		Competência em fazer o serviço	●	●	●	●	○	○
		Cuidado no preparo	●	●	●	●	○	○
		Habilidade para o serviço	●	●	●	●	○	○
		Conhecimento para o serviço	●	●	●	●	●	○
		Capacitação	●	●	●	●	○	○
		Adaptação em virtude do cliente ou recursos	●	●	●	●	○	●
		Serviço: confiável, preciso e consistente	●	○	●	●	○	○

		Treinamento: menu, método de preparo e ingrediente	●	●	●	●	◐	○
		Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais	○	○	○	○	○	○
	Habilidade	O desempenho do serviço depende de técnica na produção	●	●	●	●	●	●
		Padronização no procedimento	●	●	●	●	◐	◐
		O restaurante lida com pedido especial	●	●	●	●	●	○
		O restaurante está em guias turísticas da cidade	●	●	●	●	●	●
	Talento na preparação	Qualidade técnica do preparo de uma refeição	●	●	●	●	◐	○
		Os funcionários recebem suporte adequado da empresa para fazer seu trabalho bem	●	●	●	●	●	◐
		O restaurante oferece um serviço rápido	●	●	●	●	●	●
		O restaurante tem pessoal treinado, competente e experiente	●	●	●	●	◐	◐
	Personalidade da cozinha	A apresentação de qualidade do prato	●	●	●	●	◐	○
	Originalidade das receitas	A variedade dos pratos adequada	●	●	●	●	●	○
	Prato	Clareza e a combinação de sabores	●	●	●	●	○	○
		Valor agregado	Apresentação do prato: qualidade	●	●	●	●	◐
Reduz a percepção de risco			●	●	●	●	◐	○

		Compra de serviço com alto risco	○	○	○	○	●	●	
		A comida é de boa qualidade	●	●	●	●	◐	○	
	Relação preço qualidade	Relacionar o alto custo com qualidade	●	●	●	●	○	○	
		Boa relação custo/benefício	●	●	●	●	○	○	
		A qualidade da comida é um diferencial	●	●	●	●	○	○	
		Os preços estão na entrada	○	○	○	○	○	○	
	Gosto	O cardápio faz sugestões de harmonização entre prato e bebida	○	○	○	○	○	○	
		Constância	Consistente com experiência anterior.	●	◻	◻	◻	●	●
	Ausência de variabilidade no resultado ou processo		●	●	●	●	○	○	
	O restaurante confiável e consistente		●	●	●	●	●	○	
	Total de Pontos			127	123	122	108	95	70

Tabela 3: Tabulação dos restaurantes observados e avaliados

Fonte: Elaborado pela autora

Restaurantes: D.O.M. (1); Tuju (2); Picchi (3); Huto (4); Dalva e Dito (5); Kan Suke (6).

Pelo KPI desenvolvido para avaliação do prato servido em um restaurante, um estabelecimento com as notas máximas, pode atingir o total de 135 pontos e ter a nota mínima 45 pontos. A pontuação de cada restaurante foi de: D.O.M. (127); Tuju (123); Picchi (122); Huto (108); Dalva e Dito (95) e Kan Suke (70). Com a tabulação dos restaurantes que possuem 1 Estrela, é possível observar que existe uma faixa, com um limite inferior determinado pelo restaurante Kan Suke e superior delimitado pelo restaurante Tuju, na qual os demais estão distribuídos e pode ser observado no gráfico 5.



Gráfico 5: Distribuição de pontos de Restaurantes com 1 Estrela Michelin
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Como esta pesquisa não considerou todos os restaurantes que possuem 1 Estrela, é possível apenas indicar os dados do resultado da amostra coletada e supor os possíveis limites de pontuação de um restaurante 1 Estrela. Outro dado observado, é que os números de itens das categorias avaliadas variam entre os parâmetros do Michelin e os da academia, já que neste caso foram utilizados 5 autores diferentes que falam sobre qualidade. Essa diferença no número de itens pode ter causado alguma interferência no momento da tabulação, com a variação de critérios tendo criado peso entre as categorias avaliadas (gráfico 6).

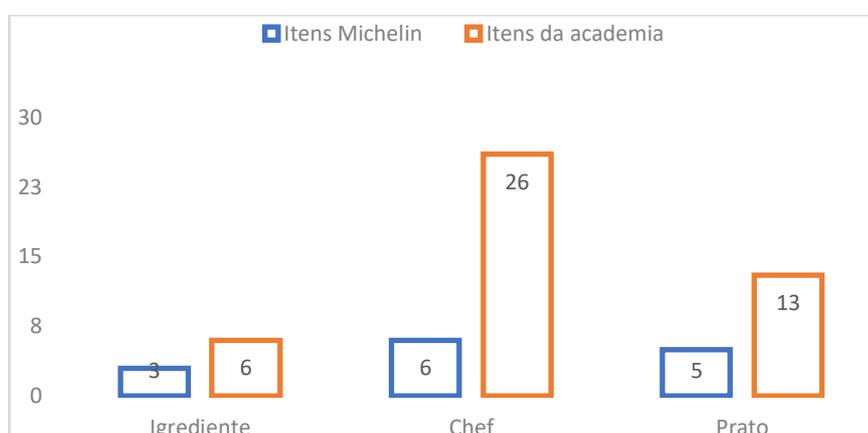


Gráfico 6: Comparação entre o número de itens avaliados pelos mecanismos acadêmicos e não acadêmicos
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O gráfico deixa nítido que a quantidade de itens avaliados na categoria *chef* foi muito mais considerada que os demais. Isso significa que o *chef* está em destaque e está sendo levado em consideração, e que tem um peso muito maior do que os itens que avaliam ingrediente e prato. Como em nenhum momento uma determinada categoria foi considerada com maior peso ou com maior importância, essa desproporcionalidade deve ser revista. Entretanto, os critérios da Michelin também

estão desproporcionais, nos quais a categoria ingrediente é a que tem a menor representatividade, e este é um dos itens de destaque das pesquisas, que procuram saber se o restaurante utiliza algum produto sazonal ou se aprende algo com a comida local.

No momento de estabelecer uma relação entre qualidade do serviço prestado na cozinha com o custo (gráfico 7), um fato curioso foi evidenciado. A primeira é que essa relação segue um padrão para os restaurantes que estão na média e que ocorre uma mudança brusca entre os dois limites. O primeiro é o limite superior, com o restaurante com 2 Estrelas e o segundo é o limite inferior do que pode ser o limite de um restaurante 1 Estrela.

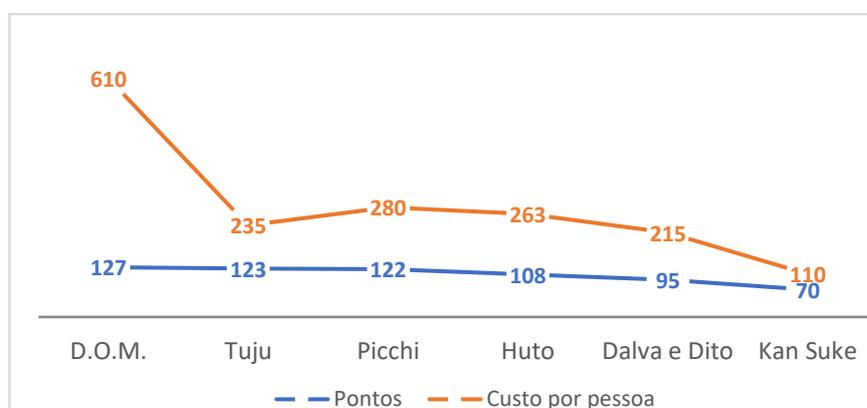


Gráfico 7: Gráfico da relação custo e qualidade
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O gráfico 7 também aponta o *Kan Suke* como o restaurante que poderia ser o limite inferior de um restaurante 1 Estrela e o começo de uma outra categoria do Michelin, o *Bib Gourmand*, que destaca restaurantes que apresentem uma boa relação custo-benefício. Esse fato não pode ser constatado, pois a pesquisa não avaliou nenhum restaurante da categoria *Bib Gourmand*.

4.3 Apreciação do Roteiro

A base utilizada para a montagem do roteiro, quando foi elaborada, tinha o objetivo de ser um instrumento visual para verificar se os critérios de avaliação de um restaurante utilizados pelo Guia Michelin tinham equivalência ou eram considerados pela literatura. Consolidada a tabela, foi fácil verificar que os critérios de avaliação utilizados pelo Michelin são estruturados e considerados itens abordados na literatura.

Visualizando a tabela, percebem-se três critérios-base da avaliação da qualidade do serviço prestado em restaurantes: ingrediente, *chef* e prato. Esses

critérios mostram a evolução do alimento na cozinha. O **ingrediente** chega à cozinha de forma bruta e é transformado e combinado pela administração do **chef** e se transforma em um novo produto vendido na forma de um **prato** no restaurante. Com esta linha de raciocínio coerente, a avaliação e preenchimento do roteiro foi fácil, com os itens sendo preenchidos em sequência.

A facilidade do preenchimento do roteiro e sua utilização foi ficando mais simples conforme os restaurantes eram avaliados. Isso mostra a necessidade de um treinamento prévio do roteiro, para que se conheça o que está sendo avaliado e o objetivo da avaliação. O treinamento é fundamental para itens específicos, principalmente quando considera a qualidade do insumo, a valorização do ingrediente, o reconhecimento da técnica no preparo, os equipamentos que a cozinha utiliza em seu processo e a habilidade da execução de um prato. Esses critérios devem ser considerados e reconhecidos no momento em que se avalia o prato, consideram-se os ingredientes, o trabalho conduzido pelo *chef*, observa-se a cozinha e se determina se existe uma relação da qualidade do prato com o preço.

Outro fator a ser considerado é o desenvolvimento do paladar do avaliador. O paladar se desenvolve com o tempo e experiência, quando se degustam produtos variados e de qualidade. Esse desenvolvimento do profissional é algo contínuo. É necessário na hora da avaliação da qualidade do ingrediente ou harmonização de um prato, sem que haja confusão com seu gosto pessoal. Esse fator é a que o avaliador mais precisa atentar, pois é passível de um viés pessoal.

Considero que podem ser feitas algumas melhorias no roteiro de avaliação. Uma delas é em relação a quantidade de itens avaliados em cada categoria. Por existir uma diferença entre a quantidade de itens avaliados nas categorias, que ocorre tanto no KPI estruturado para a avaliação de restaurantes quando no Guia Michelin (Gráfico 6), considero que isso causa um viés no instrumento de avaliação. O Guia Michelin não indica se atribui valores diferentes ou se um critério tem maior ou menor representatividade de modo que todos os itens tenham a mesma representatividade na classificação final.

Considera-se que se causou um viés quando foi atribuída a mesma nota para cada item avaliado e, dessa forma, o critério que possui o maior número de itens possuiu a maior representatividade no total da soma dos pontos de cada restaurante. Por isso, considera-se que alguns dos itens dos critérios com a menor

representatividade podem ser desdobrados de modo que quando todos os critérios forem analisados, possuam a mesma importância.

Um ponto interessante a se notar é que apesar dos critérios acadêmicos e não acadêmicos não considerarem o mesmo número de itens, os dois deram mais importância ao *chef*, quando atribuíram a ele mais itens a serem avaliados e menor importância ao ingrediente (gráficos 8 e 9).

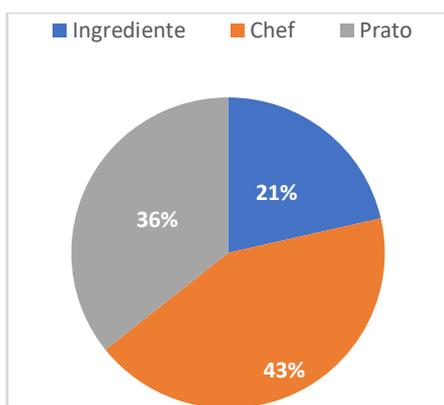


Gráfico 8: Itens avaliados pelo Guia Michelin
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

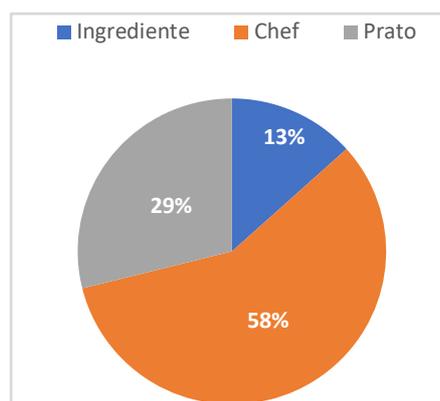


Gráfico 9: Itens avaliados pela Literatura
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Assim, alguns itens considerados na literatura poderiam ser reformulados. São exemplos, o item avaliado “Aprendizado sobre a comida local: produto/ingrediente” ou “Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais”. Isso porque em muitos dos restaurantes avaliados, tive um aprendizado sobre um ingrediente, mas que não ocorreu com a leitura do *menu* e sim na explicação do garçom na hora em que trazia e apresentava o prato. O constatado é que o serviço da cozinha, nos restaurantes estrelados, continua até no momento em que o prato foi servido, o que indica a possibilidade da criação de um novo item a ser avaliado ou na evolução deste item.

Uma observação a ser procurada em futuras pesquisas é se a relação custo com a qualidade (gráfico 10) se mantém em restaurantes que foram considerados de menor qualidade, mas indicados pelo Guia Michelin. Para isso é preciso pesquisar restaurantes *Bib Gourmand* e indicados pelo Guia. Se isso for constatado, é a maneira mais correta de se responder se um estabelecimento apresenta uma boa relação custo/benefício, sem ser por impressão ou qualquer critério não mensurável.

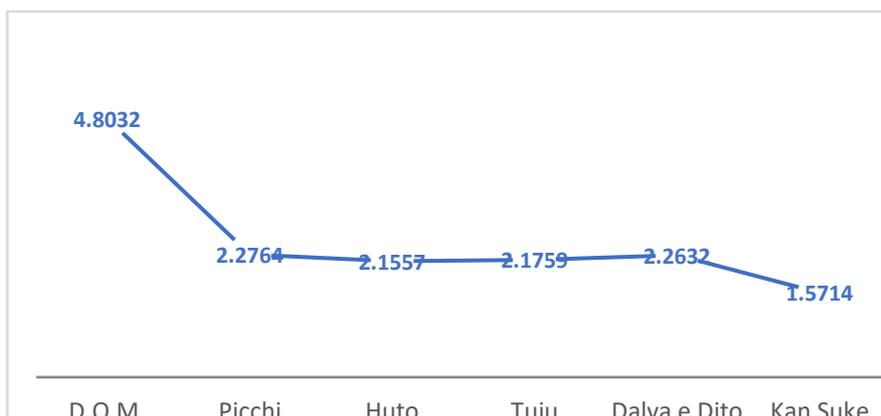


Gráfico 10: Relação custo/qualidade do prato
 Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Pode ser feita uma mudança visual, para uma divisão mais nítida dos critérios que estão sendo avaliados. Divisões marcantes facilitariam a busca de um item específico na avaliação deixando nítida a mudança do critério que está sendo avaliado. Além disso, como o roteiro de avaliação estava em um smartphone, para que pudessem ser feitas observações no restaurante sem que fosse percebido pelas pessoas do salão, e a tela é pequena, uma divisão nítida e marcante facilita na hora de avaliar e sinaliza que o critério avaliado é outro.

O roteiro não apresentou problema ou dificuldade para a análise, independentemente do restaurante ou do tipo de cozinha analisado. Isso é o resultado de itens que analisaram critérios não específicos para um determinado tipo de restaurante e, por isso, o mecanismo gerado para avaliação é abrangente. Outro motivo para que a avaliação não apresentasse problema foi a capacitação do avaliador, pois os existem itens, que para que pudessem ser avaliados, dependiam de conhecimento técnico específico para a identificação nos pratos de: técnicas, equipamentos e de seu uso e o paladar.

O roteiro que inicialmente serviu para avaliar os restaurantes pode ser transformado em KPI quando a empresa, conhecendo os indicadores analisados, comparar seus resultados com os objetivos estipulados (PEREIRA, 2014). Por essa razão, a primeira parte do processo foi identificar indicadores que servissem de parâmetro para determinar a qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta orientadora da pesquisa buscou descobrir se a utilização de itens de avaliação de qualidade pré-existent na literatura possibilitaria entender os critérios utilizados pelo Guia Michelin para a classificação de qualidade de restaurantes. Com esse objetivo, foi feito um levantamento da literatura que trata de qualidade, para tanto, foram separados itens específicos que analisam a qualidade em restaurante. A pesquisa focou nos critérios utilizados pelo Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo para estruturar os itens de qualidade de Grönroos (1984), SERVIQUAL (1988), Giansesi e Corrêa (1994), DINESERV (1995) e Qualidade de Experiência (2012).

Quando a análise começou, já se sabia da perspectiva acadêmica de avaliar um restaurante, mas nenhum deles é considerado uma ferramenta exclusiva e específica para a avaliação da qualidade do serviço de uma cozinha. Por outro lado, Guias e revistas especializadas, avaliam restaurantes, porém não explicam quais os critérios de análise e quais são os itens de cada critério que avaliam.

O resultado deste levantamento junto à literatura especializada foi a Tabela 2 que, de maneira visual, já indica que os critérios utilizados pelo Guia Michelin não são aleatórios e podem ser relacionados diretamente com critérios da literatura. Isso mostra que quando se procura referência de um restaurante de qualidade em um Guia especializado, está buscando-se esta referência em um lugar adequado e de muita confiabilidade.

Assim, com os critérios do Guia Michelin, utilizados como métrica para a organização dos critérios de avaliação teóricos, foi estruturado um roteiro para verificar se ele é efetivo na análise de qualidade em restaurantes Estrelados de diversos tipos de cozinha. O objetivo foi verificar se o roteiro estruturado é adequado para a classificação de qualidade de um restaurante, pois a perspectiva acadêmica pode não ser colocada em prática e não ser considerada por mecanismos conhecidos na divulgação de restaurantes de qualidade. Com esses dados, é possível então saber se o roteiro poderia ser transformado em um KPI de avaliação de qualidade em restaurante.

Para a realização da pesquisa foram selecionados restaurantes com 1 e 2 Estrelas, de modo que representassem todos os estabelecimentos Estrelados da cidade de São Paulo. O motivo para a pesquisa não ter sido feita em todos os restaurantes Estrelados foi a limitação de tempo e recursos. As visitas aos

estabelecimentos foram feitas com reservas e preferencialmente para o horário do almoço. O pedido padrão em todos restaurantes foi o menu degustação, por ser esta a melhor maneira de se conhecer o trabalho de um *chef*, sem nenhuma alteração por motivos de alergia ou intolerância, nem foi retirado algum item por gosto pessoal. Em nenhum dos restaurantes foi aceito o *couvert*, pois este não é um serviço padrão de todos os estabelecimentos.

Após feita a avaliação em todos os restaurantes, foi dado início ao processo de tabulação e junção em um único instrumento: Tabela 4. Para o começo da tabulação e aferição dos pontos, o item que avalia a “Consistência com a expectativa anterior” teve de ser excluído, pois alguns dos restaurantes foram visitados pela primeira vez. Este ponto levanta duas questões. A primeira é como avaliar um *menu* degustação se ele não é um prato constante? Esta questão mostra que o que deve ser avaliado é a constância da qualidade do que é servido: ingredientes e técnicas. A segunda questão é quantas visitas devem ser feitas a um estabelecimento para que se observe a constância na qualidade? Isso deve ser levantado na literatura antes que se assegure a constância da qualidade.

Outro fato percebido é que o item sazonalidade só pode ser verificado com precisão nos pratos oferecidos no cardápio e não no *menu* degustação. Uma constatação é que o *menu* degustação não é um resumo do cardápio do restaurante, composto por itens que integrem uma refeição completa e harmoniosa. Em muitos restaurantes, o *menu* degustação era composto por itens que não estavam no cardápio, só se descobrindo o que seria avaliado no momento em que o garçom explicava o prato. Por isso, considero importante, nas próximas pesquisas, gravar o momento em que o garçom apresenta o prato. O único restaurante que esse processo não seria necessário é o D.O.M., que no final do serviço entregou impresso o *menu* servido.

Outro ponto que precisa ser aperfeiçoado é a quantidade de itens avaliados em cada categoria (Gráficos 8 e 9). O trabalho na cozinha é um processo que depende dos ingredientes que estão sendo utilizados pelo *chef* que controla todo o processo e sua finalização no processo de montagem e composição do prato que será servido. Todos os critérios deveriam ter a mesma importância, entretanto, nem o Michelin ou a literatura consideraram isso, pois não utilizam o mesmo número de itens em cada categoria que é avaliada. Considero que isso cria viés e uma desigualdade de importância entre os itens avaliados.

Além disso, os modelos não sendo estruturados por especialistas da área de gastronomia, não levaram em consideração para a avaliação da qualidade fatores técnicos que influem diretamente na qualidade do serviço, como técnicas de corte, cocção, equipamentos e treinamento específicos, assim como o reconhecimento destes fatores em um prato que está sendo avaliado.

A contribuição para o campo gerencial e acadêmico é que foi possível perceber a eficiência do roteiro para avaliar a qualidade do restaurante, possibilitando colocar em ordem de qualidade os restaurantes classificados com 1 Estrela Michelin ([Gráfico 11](#)). Entretanto, por terem sido analisados somente 6 restaurantes, não foi possível criar um parâmetro universal para determinar a pontuação que cada restaurante deve alcançar para cada classificação do Guia Michelin, para isso é preciso uma amostra maior de restaurantes que abranja as demais categorias do Guia.

Para aumentar a validade de um instrumento que deve servir de parâmetro para tomadas de decisão, ele deve ser abrangente, e por isso deve servir de parâmetros de qualidade para todos os guias. Por isso devem ser procurados em outros meios de avaliação critérios que possam transformar o roteiro de avaliação um meio abrangente de averiguação de qualidade.

Se os demais guias seguirem parâmetros pertencentes aos acadêmicos, será possível criar um instrumento de avaliação pelo qual o administrador de restaurante possa escolher qual o objetivo a ser alcançado, saber como está cada critério avaliado e, ao analisar os itens, saber exatamente o que deve ser melhorado.

REFERÊNCIAS

ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Pesquisa de desempenho – 2º Trimestre 2017.**

ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS. **Relatório anual: 2015.** Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/anexos/ABIARelatorioAnual2015.pdf>. Acesso em: 01/03/2017.

ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS. **Relatório anual: 2016.** Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/temp/z2017417RELATORIOANUAL2016.pdf>. Acesso em: 09/06/2017.

ABIR – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS. **Todas as bebidas não alcoólicas.** Disponível em: <http://abir.org.br/o-setor/dados/x-todas-as-bebidas-nao-alcoolicas/>. Acesso em: 06/04/2016.

ABRABE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BEBIDAS. **Categorias.** Disponível em: <http://www.abrabe.org.br/categorias/>. Acesso em: 06/04/2017.

ABREU, A.S., VIANA I.C., MORENO R.B., TORRES, E.A.F.S. Alimentação mundial – uma reflexão sobre a história. **Saúde e Sociedade.** v. 10, n. 2, p. 3-14, 2001.

AKEL, G. M.; GÂNDARA, J. M. G.; BREA, J. A. F. Métricas da qualidade da experiência do consumidor de bares restaurantes: uma visão comparada. **Revista Rosa dos Ventos - Dossiê Turismo e Gastronomia.** v. 4, n. 3, p. 440-454, 2012.

ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden.* **Journal of Marketing,** v. 58, n. 3, p. 53-66, Jul. 1994.

ANDRADE, E.P.; SARTORI, I.; EMBIRUÇU, M. Avaliação de desempenho por Indicadores-chave de Desempenho, *Benchmarking e Scorecard.* **Cadernos de Prospecção.** Salvador, v.8, n.3, p.502-515, jul-set. 2015.

ANGNES, D.L., MOYANO, C.A.M. Atributos de escolha em serviço de restaurant: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo.** São Paulo, v.7, n.2, p. 317-336, maio-ago. 2013.

ASSUNÇÃO. A.a.; SAMPAIO, R.F.; NASCIMENTO, L.M.B.. Agir em empresas de pequena e média dimensão para promover a saúde dos trabalhadores: o caso do setor de alimentos e bebidas. **Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.** São Carlos, v. 14, n. 1, p. 52-9, jan.-fev., 2010.

ARAÚJO, M.J. **Fundamentos de agronegócio.** 4.ed, São Paulo: Atlas, 2013.

BARBOSA, M. L.; DE FARIAS, S. A. Em Busca de uma Experiência Extraordinária em Serviços de Restaurantes. **Revista Rosa dos Ventos - Dossiê Turismo e Gastronomia.** v.4, n.3, p. 440-454, jul-set, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições Setenta, 2011.

BELEI, R.A.; PASCHOAL, S.R.G.; NASCIMENTO, E.N.; MATSUMOTO, P.H.V.R. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de educação**. FaE/PPGE/UFPel, Pelotas, v.30, p.187-199, jan-jun. 2008.

BEI, L.; CHIAO, Y. *An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty*. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 14, p.125-140, 2001.

BELL D. **Gosto e espaço: comer fora nos dias de hoje**. Sloan, D. (org). Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor. Barueri: Manole, 2005, p. 1- 26.

BEZERRA, I.N., SOUZA, A.M., PEREIRA, R.A., SICHIERI, R. **Consumo de alimentos fora do domicílio no Brasil**. Revista Saúde Pública, n.47, pg. 200S-211S, 2013.

BIRCHAL, S.O. **Empresa e Indústria Alimentícia no Brasil**. *Asociación Uruguaya de Historia Económica, Terceras Jornadas de História Económica, Montevideo, 2003* **BNDES**. BNDES Setorial, n.1, jul.1995 – Rio de Janeiro, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1995.

BNDS Setorial. **Panorama do Setor de Bebidas no Brasil**. Rio de Janeiro, n.23, p. 101-150, mar. 2006.

CÂMARA, R.H.. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Revista Interinstitucional de Psicologia, Minas Gerais, v.6, n2, jul-dez, 2013, p. 179-191.

CAMAROTTO, M.R. **Gestão de Atacado e Varejo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009

CAMPOS, C.J.G.; TURATO, E.R.. **Análise de conteúdo em pesquisas que utilizam metodologia clínico-qualitativa: aplicação e perspectivas**. Revista Latino-America de Enfermagem, Ribeirão Preto, v.17, n.2, 2009.

CARVALHO, S.A.D.; FURTADO, A.T. Estratégias tecnológicas e dinâmica de inovação das empresas agroalimentares no Brasil. **Revista Gestão e Conexões**. Vitória – ES. V.2, n.1 jan-jun 2013.

CEAGESP – Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo. **Produtos**. Disponível em: <http://www.ceagesp.gov.br/os-produtos/>. Acesso em 28/07/2017.

CHEN, L. J., Gupta, A., & Rom, W. (1994). *A study of price and quality in service operations*. **International Journal of Service Industry Management**, 5, 23-34.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista portuguesa de educação**. Universidade do Minho, Portugal, 2003,

v. 16, n.2, p.221-236.

CNAE 2.0 – CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS, versão 2.0. **Busca das atividades Econômicas.** Disponível em: http://cnae.ibge.gov.br/?option=com_cnae&view=estrutura&Itemid=6160&chave=&tipo=cnae&versao_class=7.0.0&versao_subclasse=9.1.0. Acesso em 01/03/2017.

COBRA, M. **Administração de Marketing.** Editora Atlas S.A., São Paulo, 2ªed., 2011.

CONCEIÇÃO, J. C. P. R. **Radiografia da indústria de alimentos no Brasil: identificação dos principais fatores referentes à exportação, inovação e ao food safety.** IPEA, Brasília, setembro de 2007.

COSTA, T.H.M., GIGANTE, D.P. Fatos e perspectivas do primeiro Inquérito Nacional de Alimentação. **Revista Saúde Pública**, n.47, 1supl, pag. 166S-170S, 2013.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de ensino superior da região metropolitana de São Paulo. **Revista portuguesa e brasileira de gestão.** vol. 11, n.1, jan-mar, 2012.

CINHA, D.A.; DIAS, R.S.; GOMES, A.P.. **XLIV Congresso da Sober.** Uma análise sistêmica da indústria alimentícia brasileira. Fortaleza, 23 a 27 de Julho de 2006.

CURY,A.; SILVEIRA, D.. G1. PIB recua 3,6% em 2016, e Brasil tem pior recessão da história. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/pib-brasileiro-recua-36-em-2016-e-tem-pior-recessao-da-historia.ghtml>. Acesso em 21 setembro de 2017.

DOMINGUES, S. A. **A Indústria de Alimentos e Bebidas no Brasil: uma análise da dinâmica tecnológica e das estratégias de inovação de suas empresas entre 1998 e 2005.** 2008. Tese (Doutorado) – Instituto de Geociências, Unicamp, Campinas, 2008.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica.** 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

FAO – *Food and Agriculture Organization of the United Nations.* Disponível em: <http://www.fao.org/themes/en/>. Acesso em 30 setembro de 2017.

FGV PROJETOS – Fundação Getúlio Vargas Projetos. **A Indústria de alimentos no mercado no Brasil e na América do Sul.** N.27, 2016.

FIGARO, R. A Triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras.** vol. 16, n. 2, maio-agosto, 2014.

FINKELSTEIN, J. **Cozinha chique: o impacto da moda na alimentação**. In: Sloan, D. (org). *Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor*. Barueri: Manole, 2005, p. 1- 26

FONSECA, M.T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo, 7^o edição, Editora Senac, São Paulo, 2014.

FREEDMAN, P. **A história do sabor**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Método de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIANESE, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. Ed. – 22. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. São Paulo, 4, ed, Atlas, 2002.

GIMENES, M.H. S. G.; BREA, J. F.; GÂNDARA, J. M. G. *Comidas involvidables – construcción de una metodología para analizar la experiencia de comer fuera. Estudios y perspectivas en Turismo*. v.21, 2012, p.802-824.

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

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, 1995, v.35, n.3, p.20-29.

GOMENSORO, M.L. **Pequeno dicionário de gastronomia**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOUVEIA, Flávia. Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos. **Inovação Uniemp**, Campinas, v. 2, n. 5, dic. 2006. Disponível em <http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942006000500020&lng=es&nrm=iso>. acessado em 20 sept. 2017.

GRÖNROSS, C. **A service quality model and its marketing implications**. *European Journal of Marketing*, v.18, no.4, 1984, p.36-44.

GUIA MICHELIN, O. **Rio de Janeiro & São Paulo**.

GUTIERREZ JR, A.; AMES, CI. F.; HUSSAIN, J. **Conversion of inputs to determine quality of service (QoS) score and QoS rating along selectable dimensions**. *US* 2013/0028114, 31 de janeiro de 2013.

HARP, S.L. **Marketing Michelin**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2005.

CIA – Instituto Americano de Culinária. **Chef Profissional**. São Paulo, Editora Senac, 2009.

IT – Ingredientes e tecnologias. **Balanço de 2016 – As maiores empresas de alimentos e bebidas no Brasil**. Ano IX, n.34, pg.37-55.

IT – Ingredientes e tecnologias. **O mercado brasileiro de bebidas está em crise e agora é a hora de investir para ser lembrado no futuro**. Ano IX, n.34, pg.56-59.

JÚNIOR, O.C., JUNIOR, J.R.T., GALINARI R., RAWET E.L., SILVEIRA C.T.J. **O setor de bebidas no Brasil**. BNDES Setorial 40, p.93-130.

KARPIK, L. *Le Guide rouge Michelin. Sociologie du travail* (2000) 42, 369-389

KLOTZ, E. **A Indústria de Alimentação**. ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. Disponível em: www.abia.org.br. Acesso em 15/04/2017.

KLOTZ, E. **O desenvolvimento do Brasil começa na Indústria da Alimentação**.

KOTLER, P. **Atmospherics as a Marketing Tool**. Journal of Retailing, vol. 49, Winter, p. 48-64, 1973.

LAS CASAS, A.L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

LEWIS, D.M. *Determinants of reproductive success of the White-browed Sparrow Weaver, Plocepasser Mahali*. New York: Springer Berlin/Heidelberg, 1981.

LIMA, T.C.S.; MIOTO, R.C.T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Revista Katál, Florianópolis, v.10, n.esp., pag. 37-45, 2007.

LINS, F. E. **Mensurando a inovação tecnológica: indicadores e determinantes**. 2003. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE, 2003.

MAFFEZZOLLI, E.C.F.; BOEHS, C.G.E. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista da FAE**. Curitiba, v.11, n.1, p.95-110, jan-jun. 2008.

MAGAZINE RESTAURANT. **Latin America's 50 best restaurants, 2017**. Disponível em: <http://www.theworlds50best.com/latinamerica/en/the-list.html#t41-50>. Acesso em 16/06/2017.

MAGAZINE RESTAURANT. **The world's 50 best restaurants, 2017**. Disponível em: <http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners>. Acesso em 16/06/2017.

MARICATO, P. **Marketing para bares e restaurantes**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.

MARTINELLI, O. **As tendências recentes da indústria de alimentos: um estudo a**

partir das grandes empresas. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia. Campinas: Universidade de Campinas, 1997.

MICHELIN FR. **Toute L'actualité du Groupe Michelin.** Michelin. 17 de fevereiro de 2017. Disponível em: <http://www.michelin.com/fre/presse/Presse-et-actualites/actualite-michelin/Passion/Dans-les-coulisses-du-guide-MICHELIN>. Acesso em: 13/02/2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Relação Anual de Informações sociais – RAIS 2015.**

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação.** Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORRISON, A.M. **Marketing de hospitalidade e turismo.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MOZZATO, A.R., GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como técnica de dados quantitativos no campo da administração: potencial e desafios.** Rac, Curitiba, v.15, n, 4, pp. 731-747, jul-ago.2011.

NASCIMENTO, M.C.; RODRIGUES, R.N., ARAÚJO, J.G., PRAZERES, R.V. **Relato Integrado: Uma análise do nível de aderência das empresas no novo mercado aos indicadores-chave (KPIs) dos capitais não financeiros.** XV Congresso USO Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2015.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S.C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisa da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração,** São Paulo, v.48, n.4, p.373-391, out-nov-dez, 2011.

NEVES, M. F., 1999 - **Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos** – Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 297p

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. Mudanças no mercado de Alimentos e Bebidas: o pano de fundo. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios.** São Paulo: Pioneira, 2000

OLIVEIRA, A.A. **Observação e entrevista em pesquisa qualitativa.** Revista FACEVV, Vila Velha, n.4, jan-jun, 2010, p. 22-27.

OLIVEIRA, L.D.S.; LIMA-FILHO, D.O.; WATANABE, E.A.M.. **RESR.** Nível de desenvolvimento e tecnologia de distribuição de alimentos em países selecionados. Piracicaba, vol. 51, n. 1, p.009-024, jan-mar 2013.

OLIVEIRA, M.. **Operadores Booleanos.** Postado em 27 de agosto de 2009, no Sistema de Bibliotecas – PUC-Rio. Disponível em: <http://www.dbd.puc-rio.br/wordpress/?p=116>. Acesso em 21/05/2017.

OYARZÚN, E.; SZMULEWICKZ, P. *¿Qué, cómo y a quién vender turismo ?.* **Revista**

Gestión Turística, v.4, n.1, 1999, p.27-49.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. SERVQUAL: *a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. **Journal of Retailing**. v.64, 1988, p.12-40.

PEREIRA, M.C.; NETO, M.T.R. A implementação da estratégia em pequenas e médias empresas. **Desafio Online**. Campo Grande, v.2, n.3, set-dez, 2014.

PIZZANI, L.; SILVA, R.C.; BELLO, S.F.; HAYASHI, M.C.P.I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**. Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul-dez 2012.

PORTAL BRASIL. **Agronegócio deve ter crescimento de 2% em 2017**. Publicado em 06 de dezembro de 2016 e última modificação em 07 de dezembro de 2016. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/12/agronegocio-deve-ter-crescimento-de-2-em-2017>. Acesso em 31/05/2017.

RAIMUNDO, L.M.B.; BATALHA, M.O.; TORKOMIAN, A.L.V. Dinâmica tecnológica da Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas (2000-2011). **Gestão & Produção**. São Carlos, v.24, n.2, p. 423-436, 2017.

RECHIA, S.; SANTOS, M.G.; ANTUNES, C.R. O ato de 'alimentar-se' como uma experiência no âmbito do tempo/espaço de lazer no meio urbano: *fast food versus slow food*. **EFDeportes.com, Revista Digital**, Buenos Aires, ano 15, n.154, mar. 2011, p.1-1.

REVISTA EXAME. **Melhores e maiores – As 500 maiores empresas do Brasil**. Publicado em 11 de agosto de 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/500-maiores-empresas/>. Acesso em 3 outubro de 2017

REIS, J.T.. Setor de Bebidas no Brasil: Abrangência e Configuração preliminar. **Rosa dos Ventos**. Caxias do Sul, v.7, n.2 abril-junho, 2015.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**. vol.7 n. 2, junho-dezembro, 2005 p. 305-322.

ROSA, M.L.S. **A importância de KPIs em pequenas e médias empresas: a satisfação do cliente como causa e efeito da sua implementação**. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, dissertação de mestrado em Estudos Sociais, 2016.

ROSA, S. E. S., Cosenza, J.P., Leão, L.T.S. **Panorama do Setor de Bebidas no Brasil**. BNDS Setorial, Rio de Janeiro, n.23, p. 101-150, mar. 2006.

SÁ_SILVA, J.R.; ALMEIDA, C.D.; GUINDANI, J.F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, ano 1, n. 1, julho, 2009.

SALVIO, N.Z. **A Influência das Estrelas Michelin no Mercado Gastronômico.** Brasília, DF. Originalmente apresentada como trabalho de conclusão de curso. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS. Curso de Comunicação Social, Habilitação: Publicidade e Propaganda. Nov.2008.

SPTUR - SÃO PAULO – Site Oficial de turismo da cidade de São Paulo. **Reduto gastronômico do Brasil.** Disponível em: <http://www.cidadedesao paulo.com/sp/gastronomia/4747-sao-paulo-reduto-gastronomico-do-brasil>. Acesso em 21/06/2017.

SAVARIN, B. **A fisiologia do gosto.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SCHULTZ, D. E. *Getting to the heart of the brand. Marketing Management*, v. 10, p. 8-9, 2001.

SEBRAE. **Nota Conjuntural – Setor de Alimentos: estabelecimentos e empregos formais no Rio de Janeiro.** Observatório das micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro, dez. 2012

SEBRAE. **Os negócios promissores em 2017.** UGE/NA – Núcleo de estudos. Dezembro de 2016.

SEBRAE. **Estudo de Mercado do Setor de Bares e Restaurantes.** Brasília, outubro de 2012.

SEBRAE. **Pesquisa Setor/Segmento Alimentação fora do lar.** Realizada entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016. Disponível em: www.sebraesp.com.br. Acesso em 11/06/2017.

SEYMOUR, D. **A construção social do gosto.** In: Sloan, D. (org). *Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor.* Barueri: Manole, 2005, p. 1- 26.

SIDONIO, L.; CAPANEMA L., GUIMARÃES, D.D., CARNEIRO, J.V.A. **Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro.** BNDES Setorial, 37, p.333-370 – Biblioteca digital, 2013.

SILUK, J.C.M.; HUPFER, N.T.; JUNIOR, A.L.N.; DALCOL, C.; DICKEL, D.G. **Estudo do desempenho de uma linha de produção através da utilização da ferramenta KPI.** XXXIII Encontro nacional de engenharia de produção: a gestão de produção e as parcerias globais para o desenvolvimento sustentável dos sistemas produtivos. Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013.

SILVA, C.R., GOBBI, B.C., SILMÃO, A.A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais.** Lavras, v.&, n.1, p 70-81, 2005.

SILVA, L.R.C.; DAMACENO, M.C.R.; SOBRAL, K.M.; FARIAS, I.M.S. **Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente.** IX Congresso

nacional de educação – EDUCERE, III Encontro sul brasileiro de psicopedagogia, 26 a 29 de outubro de 2009.

SINHORES-SP – Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo. **Dados Técnicos**. Disponível em: http://www.sinhores-sp.com.br/dados_tecnicos.htm. Acesso em 9/06/2017.

MICHELIN. **Guia Michelin: Há mais de um século contribuindo para o desenvolvimento da mobilidade**. *Michelin*. Disponível em: <http://corporativo.michelin.com.br/guia-michelin/>. Acesso em:13/02/2017.

SLOAN, D. **O paladar pós-moderno: comer fora na era individualizada construção social do gosto**. In: Sloan, D. (org). *Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor Barueri: Manole*, 2005, p. 1- 26.

SPANG, R.L. **A invenção do restaurante**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

STEVENS, P.; KNUTSON, B.; PATTON, M. *DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. April. 1995. p.56-60

SUZIGAN, W. Investimento na indústria de transformação no Brasil: 1869/1939 – uma visão geral. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**. Rio de Janeiro, número 15(2), pag. 169 a 400, agosto 1985.

TINOCCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes *a la carte*. In: **Gestão da Produção**, v.15 (1), jan-abr.2008, p.73-87.

VISITESAOPAULO. **São Paulo em números**. Disponível em <http://www.visitesaopaulo.com/sao-paulo-em-numeros-gastronomia.asp>. Acesso em 12/06/2017.

SHELMAN, M. L. 1991. **The Agribusiness System Approach: Cases and Concepts**. Proceedings of the International Agribusiness Management Association Inaugural Symposium, Boston, pp:47-51.

APÊNDICE 1: ESTRUTURA DO CNAE 2.0: SETOR DE A&B

Estrutura detalhada da CNAE 2.0: Setor de Alimentos e Bebidas					
Seção	Divisão	Grupo	Classe	Subclasse	Denominação
A					AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA
	01				AGRICULTURA, PECUÁRIA E SERVIÇOS RELACIONADOS
		01.1			Produção de lavouras temporárias
			01.11-3		Cultivo de cereais
				0111-3/01	Cultivo de arroz
				0111-3/02	Cultivo de milho
				0111-3/03	Cultivo de trigo
				0111-3/99	Cultivo de outros cereais não especificados anteriormente
			01.13-0		Cultivo de cana-de-açúcar
			01.15-6		Cultivo de soja
			01.16-4		Cultivo de oleaginosas de lavoura temporária, exceto soja
			01.19-9		Cultivo de plantas de lavoura temporária não especificadas anteriormente
		01.2			Horticultura e floricultura
			01.21-1		Horticultura
			01.22-9		Cultivo de flores e plantas ornamentais
		01.3			Produção de lavouras permanentes
			01.31-8		Cultivo de laranja
			01.32-6		Cultivo de uva
			01.33-4		Cultivo de frutas de lavoura permanente, exceto laranja e uva
			01.34-2		Cultivo de café
			01.35-1		Cultivo de cacau
			01.39-3		Cultivo de plantas de lavoura permanente não especificadas anteriormente
		01.4			Produção de sementes e mudas certificadas
			01.41-5		Produção de sementes certificadas
			01.42-3		Produção de mudas e outras formas de propagação vegetal, certificadas
		01.5			Pecuária

			01.51-2		Criação de bovinos
			01.52-1		Criação de outros animais de grande porte
			01.53-9		Criação de caprinos e ovinos
			01.54-7		Criação de suínos
			01.55-5		Criação de aves
			01.59-8		Criação de animais não especificados anteriormente
		01.7			Caça e serviços relacionados
			01.70-9		Caça e serviços relacionados
	03				PESCA E AQUICULTURA
		03.1			Pesca
			03.11-6		Pesca em água salgada
			03.12-4		Pesca em água doce
		03.2			Aquicultura
			03.21-3		Aquicultura em água salgada e salobra
			03.22-1		Aquicultura em água doce
C					INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
	10				FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
		10.1			Abate e fabricação de produtos de carne
			10.11-2		Abate de reses, exceto suínos
			10.12-1		Abate de suínos, aves e outros pequenos animais
			10.13-9		Fabricação de produtos de carne
		10.2			Preservação do pescado e fabricação de produtos do pescado
			10.20-1		Preservação do pescado e fabricação de produtos do pescado
		10.3			Fabricação de conservas de frutas, legumes e outros vegetais
			10.31-7		Fabricação de conservas de frutas
			10.32-5		Fabricação de conservas de legumes e outros vegetais
			10.33-3		Fabricação de sucos de frutas, hortaliças e legumes
		10.4			Fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais
			10.41-4		Fabricação de óleos vegetais em bruto, exceto óleo de milho

			10.42-2	Fabricação de óleos vegetais refinados, exceto óleo de milho
			10.43-1	Fabricação de margarina e outras gorduras vegetais e de óleos não-comestíveis de animais
		10.5		Laticínios
			10.51-1	Preparação do leite
			10.52-0	Fabricação de laticínios
			10.53-8	Fabricação de sorvetes e outros gelados comestíveis
		10.6		Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de alimentos para animais
			10.61-9	Beneficiamento de arroz e fabricação de produtos do arroz
			10.62-7	Moagem de trigo e fabricação de derivados
			10.63-5	Fabricação de farinha de mandioca e derivados
			10.64-3	Fabricação de farinha de milho e derivados, exceto óleos de milho
			10.65-1	Fabricação de amidos e féculas de vegetais e de óleos de milho
			10.66-0	Fabricação de alimentos para animais
			10.69-4	Moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente
		10.7		Fabricação e refino de açúcar
			10.71-6	Fabricação de açúcar em bruto
			10.72-4	Fabricação de açúcar refinado
		10.8		Torrefação e moagem de café
			10.81-3	Torrefação e moagem de café
			10.82-1	Fabricação de produtos à base de café
		10.9		Fabricação de outros produtos alimentícios
			10.91-1	Fabricação de produtos de panificação
			10.92-9	Fabricação de biscoitos e bolachas
			10.93-7	Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos
			10.94-5	Fabricação de massas alimentícias
			10.95-3	Fabricação de especiarias, molhos, temperos e condimentos
			10.96-1	Fabricação de alimentos e pratos prontos
			10.99-6	Fabricação de produtos alimentícios não especificados anteriormente

	11				FABRICAÇÃO DE BEBIDAS
		11.1			Fabricação de bebidas alcoólicas
			11.11-9		Fabricação de aguardentes e outras bebidas destiladas
			11.12-7		Fabricação de vinho
			11.13-5		Fabricação de malte, cervejas e chopes
		11.2			Fabricação de bebidas não alcoólicas
			11.21-6		Fabricação de águas envasadas
			11.22-4		Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas
G					COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
	47				COMÉRCIO VAREJISTA
		47.1			Comércio varejista não-especializado
			47.11-3		Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - hipermercados e supermercados
			47.12-1		Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns
			47.13-0		Comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios
		47.2			Comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo
			47.21-1		Comércio varejista de produtos de padaria, laticínio, doces, balas e semelhantes
			47.22-9		Comércio varejista de carnes e pescados - açougues e peixarias
			47.23-7		Comércio varejista de bebidas
			47.24-5		Comércio varejista de hortifrutigranjeiros
			47.29-6		Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente; produtos do fumo
		47.9			Comércio ambulante e outros tipos de comércio varejista
			47.90-3		Comércio ambulante e outros tipos de comércio varejista
I					ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO
	55				ALOJAMENTO
	56				ALIMENTAÇÃO

		56.1			Restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas
			56.11-2		Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas
			56.12-1		Serviços ambulantes de alimentação
		56.2			Serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada
			56.20-1		Serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada
Resoluções Concla: 01/2006 de 04/09/2006; 02/2006 de 15/12/2006 e 01/2007 de 16/05/2007					

APÊNDICE 2: DECRETO 6.871 – CLASSIFICAÇÃO DAS BEBIDAS

1. Bebida não alcoólica: bebida com graduação alcoólica até 0,5% em volume, a 20°C, de álcool etílico potável:
 - a. Bebida não fermentada não alcoólica:
 - i. Suco ou sumo: bebida não concentrada e não diluída, obtida da fruta madura e sã, ou parte do vegetal de origem. Não pode conter substâncias estranhas à fruta ou parte vegetal de sua origem; sem adição de aromas e corantes artificiais; pode ter adicionado açúcar e dióxido de carbono.
 - ii. Polpa de fruta: produto não concentrado, obtido de fruta polposa e atende a um mínimo de sólidos em suspensão.
 - iii. Água de coco: obtida da parte líquida do fruto do coqueiro, não diluída, extraída e conservada.
 - iv. Néctar: obtida da diluição em água potável da parte comestível do vegetal ou de seu extrato, adicionado de açúcar, podendo ter adicionado dióxido de carbono.
 - v. Refresco ou bebida de fruta ou vegetal: obtida pela diluição em água do suco de fruta, polpa ou extrato vegetal, com ou sem adição de açúcar ou dióxido de carbono.
 - vi. Refrigerante: bebida gaseificada, obtida pela dissolução, em água potável, de suco ou extrato vegetal, adicionada de açúcar e saturado de dióxido de carbono.
 - vii. Soda: é água potável gaseificada com dióxido de carbono, com pressão superior a duas atmosferas, a 20°C, podendo ser adicionada de sais minerais e aromatizante.
 - viii. Água Tônica de quinino: refrigerante que contém, obrigatoriamente, de 3 a 7 miligramas de quinino ou seus sais por cem mililitros de bebida.
 - ix. Xarope: produto não gaseificado, obtido pela dissolução, em água potável, de suco de fruta, polpa ou parte do vegetal e açúcar, em concentração mínima de 52% de açúcar em peso a 20°C.

- x. Preparado líquido ou concentrado líquido para refresco ou refrigerante: é o produto que contiver suco, polpa ou extrato vegetal, adicionado de água potável, com ou sem açúcar, que quando diluído, apresenta as mesmas características fixadas nos padrões de identidade e qualidade para o respectivo refresco.
 - xi. Preparado sólido para refresco ou refrigerante: produto à base de suco ou extrato vegetal e açúcar, destinado à elaboração de bebida e após a sua diluição em água potável, pode ser adicionado de edulcorantes hipocalóricos ou não calóricos.
 - xii. Chá: bebida obtida pela maceração, infusão ou percolação de folhas e brotos de chá do gênero *Thea*, de folhas, hastes, pecíolos e pedúnculos de erva-mate da espécie *Ilex paraguariensis* ou de outros vegetais, podendo ser adicionado de outras substâncias de origem vegetal e açúcares.
- b. Bebida fermentada não alcoólica:
2. Bebida alcoólica: bebida com graduação alcoólica acima de 0,5% em volume, até 54% em volume, a 20°C:
- a. Bebida alcoólica fermentada: bebida obtida por fermentação alcoólica;
 - i. Cerveja: bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro, oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo.
 - ii. Fermentado de fruta licoroso: é o fermentado de fruta, doce ou seco, com graduação alcoólica de 14% a 18% em volume, a 20°C, adicionado ou não de álcool etílico potável de origem agrícola, caramelo e sacarose.
 - iii. Sidra: bebida com graduação alcoólica de 4% a 8% em volume, a 20°C, obtida pela fermentação alcoólica do mostro de maçã fresca, sã e madura, do suco concentrado de maçã, com ou sem adição de água, podendo ser gaseificada e desalcoolizada.
 - iv. Hidromel: bebida com graduação alcoólica de 4% a 14% em volume, a 20°C, obtida pela fermentação alcoólica de solução de mel de abelha e água potável.

- v. Fermentado de cana: fermentado de cana com graduação alcoólica de 4% a 14% em volume, a 20°C, obtida do mostro de caldo de cana-de-açúcar fermentado.
 - vi. Saquê: bebida de graduação alcoólica de 14% a 26%, a 20°C, obtida pela fermentação alcoólica do mostro de arroz, sacarificado, podendo ser adicionada de álcool etílico potável e origem agrícola e aroma natural.
- b. Bebida alcoólica destilada: obtida por processo de fermento-destilação, pelo rebaixamento do teor alcoólico de destilado alcoólico simples, pelo rebaixamento de teor alcoólico do álcool etílico potável de origem agrícola ou pela padronização da bebida alcóolica destilada;
- i. Aguardente: bebida com graduação alcoólica de 38% a 54% em volume, 20°C, obtida do rebaixamento do teor alcoólico do destilado simples ou pela destilação do mostro fermentado.
 - ii. Aguardente de cana: bebida com graduação alcoólica de 38% a 54% em volume, a 20°C, obtida de destilado alcoólico simples de cana-de-açúcar ou pela destilação do mostro fermentado do caldo de cana-de-açúcar, podendo ser adicionada de açúcares até seis gramas por litro.
 - iii. Cachaça: denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica de 38% a 48% em volume, a 20°C, obtida pela destilação do mostro fermentado do caldo de cana-de-açúcar.
 - iv. Rum: bebida com graduação alcoólica de 35% a 54% em volume, a 20°C, obtida do destilado alcoólico simples de melaço, ou da mistura dos destilados de caldo de cana-de-açúcar e de melaço, envelhecido total ou parcialmente, em recipiente de carvalho ou madeira equivalente.
 - v. *Whisky*: bebida com graduação alcoólica de 38% a 54% em volume, a 20°C, obtida do destilado alcoólico simples de cereais envelhecidos, parcial ou totalmente maltados, podendo ser adicionado de álcool etílico potável de origem agrícola, ou de destilado alcoólico simples de cereais, bem como de água e caramelo para correção da cor.

- vi. *Arac*: bebida com graduação alcoólica de 36% a 54% em volume, a 20°C, obtida pela adição ao destilado alcoólico simples ou ao álcool etílico potável de origem agrícola, de extrato de substância vegetal aromática.
 - vii. Aguardente de fruta: bebida com graduação alcoólica de 36% a 54% em volume, a 20°C, obtida de destilado alcoólico simples de fruta ou pela destilação de mostro fermentado de fruta, e que mantém o aroma e o sabor dos elementos naturais contidos no mostro fermentado.
 - 1. *Kirchs, Dirchwassée*: de cereja;
 - 2. *Slivowicz, Slibowika, Morabella*: de ameixa;
 - 3. *Calvados*: de maçã.
 - viii. Tequila: bebida com graduação alcoólica de 36% a 54% em volume, a 20°C, obtida de destilados alcoólico simples de agave ou destilação do mostro fermentado de agave.
 - ix. Tiquira: bebida com graduação alcoólica de 36% a 54% em volume, a 20°C, obtida de destilado alcoólico simples de mandioca ou destilação de seu mostro fermentado.
 - x. *Sochu*: bebida com graduação alcoólica de 15% a 35% em volume, a 20°C, obtida da destilação do mostro fermentado de arroz, adicionado ou não de tubérculo, raiz amiláceas e cereal, em conjunto ou separadamente.
- c. Bebida alcoólica retificada: obtida pelo processo de retificação do destilado alcoólico, pelo rebaixamento do teor alcoólico etílico potável de origem agrícola ou pela industrialização da própria bebida alcoólica retificada;
- i. *Vodca*: bebida com graduação alcoólica de 36% a 54% em volume, a 20°C, obtida de álcool etílico potável de origem agrícola ou destilado alcoólico simples de origem agrícola retificado, seguidos ou não de filtração por carvão ativo.
 - ii. Genebra: bebida de graduação alcoólica de 35% a 54% em volume, a 20°C, obtida de destilado alcoólico simples de cereal, redestilado total ou parcialmente na presença de bagas de zimbro, misturado ou não com álcool etílico potável de origem

- agrícola, podendo ser adicionada de outra substância aromática natural.
- iii. Gim: bebida com graduação alcoólica de 35% a 54% em volume, a 20°C, obtida pela redestilação de álcool etílico potável de origem agrícola, na presença de bagas de zimbro, com adição ou não de outra substância vegetal aromática, ou pela adição de extrato de bagas de zimbro, cujo sabor do zimbro é ser preponderante.
 - iv. *Steinhaeger*: bebida com graduação alcoólica de 35% a 54% em volume, a 20°C, obtida pela retificação de destilado alcoólico simples de cereal ou pela retificação do álcool etílico potável, adicionado de substância aromática natural, provenientes do mosto fermentado contendo bagas de zimbro.
 - v. *Aquavit*: bebida com graduação alcoólica de 35% a 54% em volume, a 20°C, obtida pela destilação ou redestilação de álcool etílico potável de origem agrícola, na presença de sementes de cominho, ou pela aromatização do álcool etílico potável de origem agrícola, retificado com extrato de sementes de cominho.
 - vi. *Corn*: bebida com graduação alcoólica de 35% a 54% em volume, a 20°C, obtida pela retificação do destilado alcoólico simples de cereal ou pela retificação de uma mistura mínima de 30% de destilado alcoólico simples de cereal com álcool etílico potável de origem agrícola.
- d. Bebida alcoólica por mistura: obtida pela mistura de destilado alcoólico simples de origem agrícola, álcool etílico potável de origem agrícola e bebida alcoólica, separadas ou em conjunto, com outra bebida não alcoólica, ingrediente não alcoólico ou sua mistura.
- i. Licor: bebida com graduação alcoólica de 15% a 54% em volume, a 20°C, com percentual de açúcar superior a 30 gramas por litro.
 - ii. Coquetel: bebida com graduação alcoólica superior a 0,5% até 54% em volume, a 20°C.
 - iii. Coquetel composto: bebida com graduação alcoólica de 4% a 38% em volume, a 20°C, tendo, obrigatoriamente, o vinho ou

derivado de uva e do vinho em quantidade inferior a 50% do volume.

- iv. Bebida alcoólica composta: bebida alcoólica por mistura com graduação alcoólica de 13% a 18% em volume, a 20°C, obtida da maceração ou infusão de substância vegetal, adicionada de álcool etílico potável de origem agrícola.
1. Aperitivo: bebida com graduação alcoólica acima de 0,5% a 54% em volume, a 20°C, que contiver princípio amargo ou aromático, com características aperitivas ou estimulante do apetite, obtidas a partir do extrato de um ou mais vegetais ou parte deles.
 2. Aguardente composta: bebida com graduação alcoólica de 38% a 54% em volume, a 20°C, resultante da adição de substância de origem vegetal ou animal na aguardente ou no destilado alcoólico simples ou na mistura destes ingredientes alcoólicos.

APÊNDICE 3: TIPOLOGIA DE RESTAURANTE

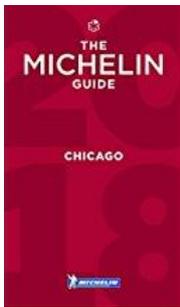
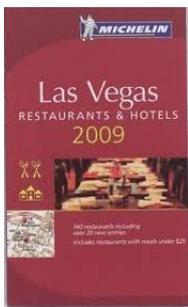
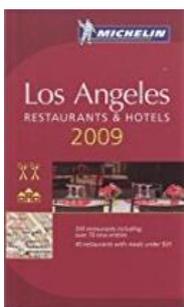
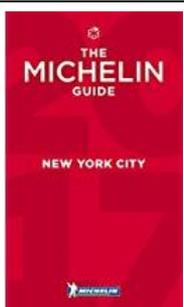
Quanto ao tipo de cardápio, Fonseca (2014) propõe uma classificação pois o Brasil não possui uma classificação oficial:

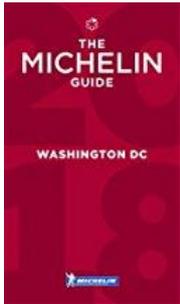
1. **Restaurante Tradicional:** cardápio para um público eclético e diversas idades. Decoração simples com louça e enxoval sem luxo ou sofisticação;
2. **Restaurante Internacional:** cardápio com reconhecimento internacional e atende um público que sabe o que vai encontrar, de diversas procedências e culturas. O ambiente é clássico e sóbrio, com enxoval de qualidade, e cardápio sem inventividade e carta de vinho estruturada;
3. **Restaurante Gastronômico:** cozinha associada a um *chef* de renome e cardápio inventivo. O ambiente é elegante, com brigada e cozinha treinadas. Possui *sommelier* e menu degustação que mostra habilidade e estilo do *chef*. Situado em centros urbanos, baixa rotatividade e longo tempo de refeição;
4. **Restaurante de Especialidades:** especializado em um produto, preparação, método de cocção, país, região. Tem um cardápio restrito e de qualidade. Existem centenas de especialização e as mais comuns são:
 1. **Gril:** especializado em grelhados, ambiente elegante e bem decorado, com serviço *à la carte* e cortes nobres;
 2. **Brasserie:** restaurante e casa de bebidas, rebatizada de choperia;
 3. **Choperia:** cardápio com comidas que acompanhem *Chopp* ou cerveja, baixa rotatividade, clientes frequentes em grupos e *ticket* médio alto;
 4. **Fusion Food:** não são de região ou país específico. Feito com mescla de ingredientes, culturas, método de cocção, resultado do conhecimento de várias técnicas e resultam em algo inesperado. Tendência mundial;
5. **Típicos:**
 1. **País:** representa a culinária específica nacional;
 2. **Região:** apresenta elementos da culinária regional de um país;
 3. **Gênero:** próprio da culinária ou cultura de um país ou região;
 4. **Restaurantes Especializados:** oferecem um produto ou ênfase a uma preparação específica e não é exclusiva a uma cultura. Feito com matéria prima sofisticada e preço elevado;

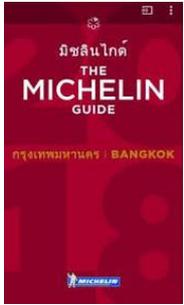
6. **Fast-Food:** restaurante de comida rápida de diversas caracterizações que agilizam e facilitam o processo, com produtos simples, fáceis e descomplicados:
 1. **Coffee shop:** cardápio de fácil preparação e apresentação;
 2. **Lanchonete:** com cardápio com ênfase em sanduíche e petiscos, serviço informal, com alta rotatividade e *ticket* médio baixo;
 3. **Casual dining:** cardápio que representa a gastronomia de muitas culturas, com serviço atencioso e características de um restaurante tradicional e *coffee shop*, com alimento leve e rápido para uma refeição completa ou petisco;
 4. **Self-service:** restaurante de autosserviço, com alimento variado e rápido, serviço assumido pelo cliente, com redução de custos e tempo;
5. **Restaurante de Coletividade:** situados em prédio, complexo industrial ou comercial, que oferecem alimento para os colaboradores. Possui uma clientela fixa, com serviço simples e normalmente autosserviço:
 1. **Catering:** especializadas em preparar alimento em meios de transporte, com exceção de navio. Possui uma estrutura elaborada, com *chef* e nutricionista, para um padrão e qualidade. Trabalha com um grande volume de produção e se preocupa com o processo: compra, preparo, embalagem, reaquecimento, armazenamento e transporte;
 2. **Bufet:** especializados no fornecimento de alimento em domicílio, ou local definido pelo cliente, para festa, coquetel ou banquete;
6. **Outros:**
 1. **Casa noturna:** lugar de distração que oferece lazer, alimento e bebida;
 2. **Rotisserie:** atende classe média e alta, oferece alternativa à refeição em restaurante, vendendo pratos prontos para viagem;
 3. **Casa de chá:** acompanha salgados, sanduíches, bolos, entre outros;
 4. **Doçaria:** além de doces finos, oferecem salgados, queijos, sorvetes e pães para serem consumidos no local ou levados;
 5. **Sorveteria:** ser de fabricação própria é o diferencial do segmento;
 6. **Pub:** servem bebidas alcoólicas em um ambiente fechado e íntimo;
 7. **Drugstore:** aglomerado de drogaria, farmácia, mercearia e *snack-bar*;

8. **Cafés:** vendem cafés de diferentes *blends*, origens, moagens e formas de preparo, com ambientes para reuniões, trabalho ou acesso a *internet*;
9. **Hamburgueria:** variação de lanchonete que oferece um cardápio de qualidade com hambúrguer e sanduíche inusitados e sofisticados;
10. **Temakeria e Noodle house:** restaurante japonês especializado;
11. **Casa de sucos e vitaminas:** oferecem sucos, vitaminas e bebidas a base de leite, produzidos a partir de frutas frescas ou polpas congeladas.

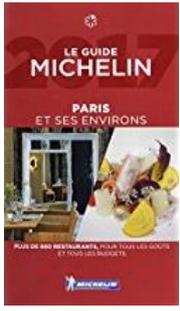
APÊNDICE 4: ULTIMAS EDIÇÕES DOS GUIAS PUBLICADOS DO MICHELIN

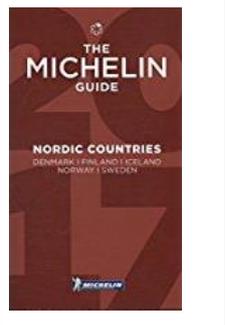
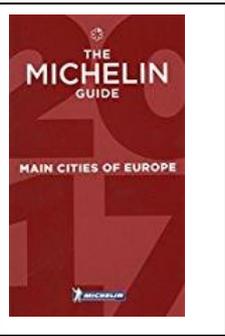
Continente	Capa	Países	Cidades
América do Norte		Estados Unidos da América	Chicago
			Las Vegas
			Los Angeles
			Nova Iorque
			São Francisco

			Washington DC
América do Sul		Brasil	Rio de Janeiro e São Paulo
Ásia		China	Hong Kong & Macao
			Shanghai
		Coréia	Seoul

		Japão	Kyoto & Osaka
			Nara
			Tóquio
		Singapura	
		Tailândia	Bangkok

Europa	The cover is red with the Michelin logo at the top, followed by 'GUIDE MICHELIN' and 'DEUTSCHLAND' in white text. The Michelin logo is at the bottom.	Alemanha	
	The cover is red with the Michelin logo at the top, followed by 'GUIDE MICHELIN GIDS' and 'BELGÏE BELGIQUE LUXEMBOURG' in white text. The Michelin logo is at the bottom.	Bélgica & Luxemburgo	
	The cover is red with the Michelin logo at the top, followed by 'LA GUÍA MICHELIN' and 'ESPAÑA PORTUGAL' in white text. The Michelin logo is at the bottom.	Espanha & Portugal	
	The cover is red with the Michelin logo at the top, followed by 'LE GUIDE MICHELIN' and 'FRANCE' in white text. The Michelin logo is at the bottom.	França	
	The cover is red with the Michelin logo at the top, followed by 'LE GUIDE MICHELIN', 'LES PLUS BELLES TABLES DE LA RÉGION LYONNAISE', and 'THE BEST RESTAURANTS IN LYONS'. Below the text is a photograph of a restaurant interior with a view of Lyon. The Michelin logo is at the bottom.	Lion e arredores	

			Paris e arredores
		Grã-Bretanha & Irlanda	
		Holanda	
		Inglaterra	Londres
		Itália	

 <p>THE MICHELIN GUIDE NORDIC COUNTRIES DENMARK FINLAND ICELAND NORWAY SWEDEN</p>	<p>Países Nórdicos: Dinamarca Suécia Noruega Finlândia Ilhas Faroé</p>	
 <p>THE MICHELIN GUIDE MAIN CITIES OF EUROPE</p>	<p>Principais cidades da Europa</p>	
 <p>LE GUIDE MICHELIN SUISSE SCHWEIZ SVIZZERA</p>	<p>Suíça</p>	
 <p>BIB GOURMAND LES BONNES PETITES TABLES DU GUIDE MICHELIN 546 restaurants à moins de 32€</p>	<p>Big Gourmand</p>	

APÊNDICE 5: SAZONALIDADE DOS PRODUTOS



Companhia de Entrepósitos e
Armazéns Gerais de São Paulo
Av. Dr. Gastão Vidigal, 1946
05316-900 - Vila Leopoldina - São Paulo - SP
Telefone: (11) 3643 3700
ceagesp@ceagesp.gov.br - www.ceagesp.gov.br

SAZONALIDADE DOS PRODUTOS COMERCIALIZADOS NO ETSP

(Seção de Economia e Desenvolvimento da CEAGESP)

	Produtos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
F r u t a s	Abacate Breda/Margarida	Red											
	Abacate Fucks/Geada	Green	Green	Red									
	Abacate Fortuna/Quintal	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Red
	Abacaxi Havaí	Green	Yellow	Red	Yellow	Green							
	Abacaxi Pérola	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Abiu	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Green	Yellow	Red	Red
	Acerola	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green
	Ameixa Estrangeira	Yellow	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow
	Ameixa Nacional	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Green						
	Amlendoa	Red	Red	Yellow	Red	Green	Green						
	Amora	Red	Yellow	Green	Green								
	Atemóia	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red
	Avelã	Red	Yellow	Red	Green	Yellow							
	Banana Maçã	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Red	Red
	Banana Nanica	Yellow	Yellow	Green	Green	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red
	Banana Prata	Red	Yellow	Green	Green	Green	Yellow						
	Caju	Red	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow						
	Caqui	Red	Red	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	Carambola	Green	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Yellow
	Castanha Estrangeira	Red	Yellow	Green									
Castanha Nacional	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	
Cereja Estrangeira	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	
Cidra	Yellow	Red	Green	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	

Melancia	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Melão Amarelo	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green
Mexerica	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red
Morango	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red
Nectarina Estrangeira	Green	Yellow	Green	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Red	Red	Green
Nectarina Nacional	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green
Nêspera	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Red
Nozes	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Green
Pêra Nacional	Yellow	Green	Green	Yellow	Red							
Pêra estrangeira	Red	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
Pêssego Nacional	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Green							
Pêssego Estrangeiro	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow
Physalis	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Green
Pinha	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red
Pitaia	Green	Green	Yellow	Green	Red	Yellow						
Quincam	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red
Romã	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green
Sapoti	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Yellow	Green	Yellow
Seriguela	Yellow	Green	Red									
Tâmara	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green
Tamarindo	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Yellow	Red	Red
Tangerina Cravo	Red	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
Tangerina Murcot	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green	Yellow
Tangerina Poncam	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red
Uva Itália	Yellow	Yellow	Red	Green								
Uva Niagara	Yellow	Red	Green									
Uva Rubi	Yellow	Green	Green	Green	Red	Green						
Uva Thompson	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Green	Red
Uva Estrangeira	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red
L e g	Abóbora D'Água	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow
	Abóbora Japonesa	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Yellow	Red

	Gobo	Red	Yellow	Red	Green	Green	Green						
	Hortelã	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Red	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green
	Louro	Red	Red	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Red
	Manjericão	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green
	Milho Verde	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	Moiashi	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Green	Green	Green	Red	Red	Red
	Mostarda	Red	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Nabo	Red	Red	Green	Green	Green	Yellow	Green	Yellow	Red	Green	Green	Green
	Orégano	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Red
	Palmito	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Green	Green
	Rabanete	Red	Red	Yellow	Red	Green							
	Repolho	Red	Red	Green	Green	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
	Rúcula	Red	Red	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Green	Yellow	Green
	Salsa	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Green
	Salsão	Yellow	Red	Yellow	Red	Green							
D i v e r s o s	Alho Nacional	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red
	Alho Estrangeiro	Yellow	Red	Red	Red	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red
	Amendoim com Casca	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red
	Amendoim sem Casca	Red	Yellow	Green	Red	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
	Batata Nacional	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Green							
	Canjica	Yellow	Red	Yellow	Red	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
	Cebola Nacional	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	Cebola MG	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red
	Cebola SC	Green	Green	Green	Yellow	Red	Yellow						
	Cebola SP	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow
	Cebola Estrangeira	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	Milho Pipoca Nacional	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Red	Red	Red	Red	Red
	Milho Pipoca Estrangeiro	Red	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Red	Green	Red	Red	Red	Red
	Ovos Brancos	Red	Red	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Yellow	Green	Red	Yellow
Ovos de Codorna	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Green	Green	Red	Yellow	
Ovos Vermelhos	Yellow	Green	Green	Red	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Green	Yellow	Red	

F l o r e s	Pinhão	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	Agapanto	Red	Yellow	Green	Yellow								
	Astromeria	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
	Angélica	Green	Green	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red
	Antúrio	Red	Red	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow
	Azaléia	Red	Red	Yellow	Red	Green	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Begônia	Yellow	Red	Yellow	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green
	Boca de Leão	Red	Green	Green	Green	Yellow	Green						
	Branquinha	Red	Red	Red	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
	Bromélia	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Yellow
	Ciclamem	Yellow	Red	Red	Red	Green	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Copo de Leite	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
	Cravinha	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Red
	Cravo	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green
	Crisântemo	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Red	Red	Yellow	Red	Green	Red	Red
	Dália	Yellow	Red	Green	Green	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
	Dracena	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow
	Estatice	Red	Green	Green	Green	Red							
	Estrelícia	Red	Yellow	Green	Green	Yellow	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red
	Eucalipto Simeria	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red
	Flor de Trigo	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
	Gérbera	Green	Green	Yellow	Red	Yellow							
	Gipsofila	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Green	Green
	Girassol	Red	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green
	Gladíolo	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow
	Golvo	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red
	Gramma	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Red	Green	Green	Green	Green	Yellow
	Helecônia	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow
	Hortênci	Red	Yellow	Green	Green								
	Impatins	Yellow	Green	Green	Red	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green
Jasmim	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	

	Kalanchoe	Green	Yellow	Green	Red	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Lírio	Green	Red	Green	Red	Yellow	Green	Red	Green	Green	Yellow	Red
	Lisianthus	Red	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Margarida	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow
	Mini Rosa	Red	Yellow	Green	Yellow	Green	Red	Red	Red	Yellow	Green	Yellow
	Musgo Pequeno	Yellow	Red	Green	Green	Green	Green	Red	Yellow	Red	Green	Green
	Orquídea	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Yellow
	Palmeira	Red	Red	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red
	Petúnia	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green
	Pingo de Ouro	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Prímula	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow
	Rosa	Yellow	Red	Green	Yellow	Green	Red	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Samambaia	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	Tango	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green
	Tuia	Red	Green									
	Violeta	Green	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	Green	Green
P e s c a d o	Abrotea	Red	Green	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
	Agulhão	Yellow	Red	Yellow	Green							
	Anchovas	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	Atum	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green
	Bacalhau Seco	Red	Red	Green	Red							
	Badejo	Red	Red	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Red	Red	Yellow
	Bagre	Red	Red	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Green	Red	Green	Green
	Berbigão	Red	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Green
	Betarra	Red	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green
	Bonito	Green	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green
	Cação	Red	Red	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Yellow	Red
	Camarão Cativoiro	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green
	Camarão 7 Barbas	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow
	Cambeva	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Green	Yellow
Caranguejo	Yellow	Yellow	Green	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	

Parati	FRACO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	FORTE	FRACO						
Pargo	FRACO	FRACO	FORTE	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	FORTE	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO
Peroa	FRACO	FRACO	FRACO	MÉDIO	FORTE	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FORTE	MÉDIO
Pescada	MÉDIO	MÉDIO	FORTE	FORTE	FRACO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	FORTE	FRACO
Piau	FRACO	FRACO	FORTE	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	FRACO
Pintado	FRACO	FORTE	FORTE	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	FRACO	FORTE	FORTE	MÉDIO	MÉDIO
Piranha	FRACO	FRACO	FORTE	FORTE	FORTE	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	FRACO
Pitangola	MÉDIO	FORTE	FORTE	MÉDIO	FORTE	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	MÉDIO	FRACO
Polvo	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	MÉDIO	FORTE
Robalo	FRACO	FORTE	FORTE	FRACO	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO
Salmão	FRACO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FORTE
Sardinha Fresca	FRACO	FRACO	FORTE	FORTE	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	FORTE	FORTE	FORTE	FRACO	FRACO
Savelha	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FORTE	FORTE	FRACO	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO
Serra	FRACO	FORTE	FORTE	FORTE	FORTE	MÉDIO						
Siri	MÉDIO	FORTE	FORTE	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	MÉDIO
Sororoca	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FORTE	FORTE	FORTE	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO
Tainha	FRACO	FRACO	MÉDIO	FRACO	MÉDIO	FORTE	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO
Tilápia	FRACO	FRACO	FORTE	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO
Traíra	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO
Trilha	FRACO	FORTE	FORTE	MÉDIO	FRACO	FRACO						
Truta	MÉDIO	FORTE	MÉDIO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	MÉDIO
Tucunaré	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	FORTE	FORTE	MÉDIO	FRACO	FRACO
Vira	MÉDIO	FRACO	MÉDIO	FORTE	FORTE	FORTE						
Xareu	MÉDIO	FORTE	FRACO	MÉDIO	FRACO	FORTE	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	MÉDIO
Xixarro	MÉDIO	MÉDIO	FORTE	MÉDIO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FORTE	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO

