UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
MARIANA DA SILVA LOPES

O PROCESSO CRIATIVO DE *CHEFS* BRASILEIROS COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO MULTICASOS

São Paulo
2018

MARIANA DA SILVA LOPES

O PROCESSO CRIATIVO DE *CHEFS* BRASILEIROS COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO MULTICASOS

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre em Administração, junto ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu Mestrado Profissional em Administração: Gestão em Alimentos e Bebidas, linha de pesquisa Operações em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi.

Orientação: Profª. Drª. Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse

São Paulo
2018

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

864p da Silva Lopes, Mariana
O processo criativo de chefs brasileiros como estratégia de um competitividade: estudo multicasos / Mariana da Silva Lopes. - 2017.
123f. : il.; 30cm.

Orientador: Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes Minasse .
Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Gestão de alimentos e Bebida) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo , 2017.
Bibliografia: f.115

1. Alimentos e Bebidas. 2. Criatividade. 3. Competitividade. 4. Cozinha contemporânea. 5. Restaurante upscale.
CDD 641.013

MARIANA DA SILVA LOPES

O PROCESSO CRIATIVO DE *CHEFS* BRASILEIROS COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO MULTICASOS

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre em Administração, junto ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu Mestrado Profissional em Administração: Gestão em Alimentos e Bebidas, linha de pesquisa Operações em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi.

Aprovada em 15 de fevereiro de 2018.

Banca Examinadora:

Profª. Drª. Maria Henriqueta S. G. G. Minasse
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Sérgio Ignácio
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Vander Valduga
Universidade Federal do Paraná

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos.

Pai, Mãe, Tia Gi e Gil, agradeço pelo amor incondicional, por me ensinarem os valores da vida e por me estimularem em toda e qualquer empreitada. Eu espero ser merecedora de todo o empenho que me dedicam, especialmente em relação à educação.

E aos meus irmãos, Gabriel e Gustavo, agradeço por terem me escolhido para compartilharem comigo esta jornada chamada ‘vida’. Vocês são sinônimo de amor e alegria.

Sem vocês este trabalho não teria sido possível. Eu amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, ao plano espiritual e a toda minha família, que juntos me conduziram nesta jornada.

Agradeço à minha querida orientadora Profª. Drª. Maria Henriqueta S. G. G. Minasse, por toda a paciência e dedicação empenhadas. Não foram poucos os momentos de dificuldade em meio a este trabalho, mas ela sempre, de maneira extremamente realista e objetiva, me conduziu à sua conclusão. Obrigada por acreditar em mim e compartilhar comigo o seu conhecimento. Você me inspira.

Aos professores: Sérgio Moretti, mais do que um excelente professor, uma pessoa iluminada, disposto a atender a tudo e a todos com um sorriso no rosto. Ao professor Carlos Alberto Alves, por me ensinar que trabalhar com números pode ser divertido. Ao professor Leonardo Aureliano da Silva, pelo incentivo e disposição a todo momento. Ao professor Luiz Carvalho, pelas conversas e trocas de experiências. E ao professor Sérgio Ignácio pela contribuição na banca de qualificação.

Aos funcionários e colaboradores da UAM - Vila Olímpia, em especial a Alessandra Cervantes, extremamente competente, atenciosa e simpática.

Ao meu querido companheiro de jornada, Pedro Drudi. Sem você esses dois anos teriam sido mais doloridos. Obrigada pelas gargalhadas.

A todos os meus amigos que me apoiaram e estimularam. Em especial a querida Carolina Almeida, que por tantos dias doou parte do seu tempo para me ajudar.

Aos chefs investigados neste trabalho e suas equipes: Bel Coelho, Ivan Ralston e Rodrigo Oliveira, pela atenção e recepção.

A todas as outras pessoas que passaram pelo meu caminho ao longo desses dois anos e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Todos vocês foram fundamentais. Muito obrigada, de todo o meu coração.

“Se vi mais longe, foi por estar em pé sobre ombro de gigantes”.
Isaac Newton (1676)

Resumo

A gastronomia aliada a criatividade eleva a culinária da atividade habitual de se alimentar a um nível intelectual e sensorial, considerando a sua aplicação pelos *chefs* como uma proposta de experiência inédita para os seus clientes. A procura por estas experiências exclusivas estabelece para os restaurantes e seus respectivos *chefs* de cozinha um diferencial competitivo que transfere estes estabelecimentos a uma categoria elevada ao setor. O problema de pesquisa que guiou esta dissertação de mestrado foi definido como: quais as influências do processo criativo de *chefs* brasileiros na concepção e na competitividade de seus restaurantes? Por sua vez, o objetivo geral foi investigar as evidências empíricas a respeito das possíveis influências que o processo criativo de *chefs* brasileiros exercem na concepção e na competitividade de seus restaurantes. De forma especifica, esta dissertação buscou: contextualizar o cenário do segmento de alimentos e bebidas na cidade de São Paulo, dando especial atenção aos restaurantes da categoria contemporânea *upscale*; compreender as etapas e a dinâmica de processos criativos, em especial daqueles relacionados ao universo da gastronomia; discutir o processo criativo em restaurantes sob o prisma da competitividade em serviços; e investigar o processo criativo de *chefs* brasileiros de destaque na cozinha contemporânea, buscando compreender de que forma ele interfere na definição do menu e na competitividade de seus restaurantes. Para tanto, este trabalho baseou-se em uma estratégia qualitativa realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, de acordo com as premissas de Yin (2005). Foram utilizados como estratégias de coleta de dados o levantamento bibliográfico, a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada, e a observação não participante. E após a análise dos dados coletados pode-se concluir que a criatividade exerce influência direta na competitividade dos restaurantes da categoria *upscale,* principalmente no que diz respeito ao reconhecimento do público e, consequentemente, ao retorno financeiro.

Palavras-chaves: Alimentos e Bebidas; Criatividade; Competitividade, Cozinha contemporânea, Restaurante *upscale*.

Abstract

The gastronomy allied with creativity elevates the cuisine of the habitual activity of feeding on an intellectual and sensorial level, considering its application by the chefs as a proposal of experience unheard of for its clients. The search for these exclusive experiences establishes for the restaurants and their respective chefs a competitive differential that transfers these establishments to a high category to the sector. The research problem that guided this dissertation was defined as: what influences the creative process of Brazilian chefs in the design and competitiveness of their restaurants? In turn, the general objective was to investigate the empirical evidences regarding the possible influences that the creative process of Brazilian chefs exert in the conception and the competitiveness of its restaurants. Specifically, this dissertation sought to: contextualize the scenario of the food and beverage segment in the city of São Paulo, paying special attention to restaurants of the upscale contemporary category; understand the stages and dynamics of creative processes, especially those related to the universe of gastronomy; discuss the creative process in restaurants under the prism of service competitiveness; and to investigate the creative process of prominent Brazilian chefs in contemporary cuisine, trying to understand how it interferes in the definition of the menu and the competitiveness of its restaurants. Therefore, this work was based on a qualitative strategy carried out through a multiple case study, according to the premises of Yin (2005). The bibliographical survey, the documentary research, the semi-structured interview, and the non-participant observation were used as data collection strategies. And after analyzing the data collected, it can be concluded that creativity exerts a direct influence on the competitiveness of upscale restaurants, mainly in terms of public recognition and, consequently, financial return.

Key-words: Food and Beverage; Creativity; Competitiveness, Contemporary cuisine, Upscale restaurant.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma geral do setor operacional de um restaurante 32
Figura 2. Organograma geral do setor administrativo de um restaurante 33
Figura 3. Organograma funcional da categoria de restaurante *upscale* 35
Figura 4. Estratégias genéricas de Michael Porter (1992).....52
Figura 5. Processo criativo da *chef* Bel Coelho 86
Figura 6. Processo criativo do *chef* Ivan Ralston.....87
Figura 7. Processo criativo do *chef* Rodrigo Oliveira.....89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipologias de restaurantes (Continua) 23
Quadro 2. Tipologias de restaurantes na perspectiva do mercado brasileiro 26
Quadro 3. Atribuições na gestão dos estabelecimentos de *foodservice (*Continua) . 29
Quadro 4. Percepção de criatividade de *chefs* de cozinha internacionais 42
Quadro 5. Modelos de processos criativos aplicados à gastronomia 47
Quadro 6. Aplicação das 5 forças competitivas de Porter na área de restaurantes (Continua) 50
Quadro 7. Amostra da investigação 59
Quadro 8. Estrutura do roteiro de entrevistas organizada por blocos temáticos (Continua) 63
Quadro 9. Roteiro de entrevistas (Continua) 65
Quadro 10. Análise geral dos *chefs* investigados e de seus restaurantes 79
Quadro 11. Conceito do termo criatividade na percepção dos *chefs* (Continua) 81
Quadro 12. Características atribuídas a uma pessoa criativa na percepção dos *chefs* (Continua) 83
Quadro 13. Influências e referências iniciais ao processo criativo dos *chefs* investigados 92
Quadro 14. Recursos e instrumentos de registro do processo criativo dos *chefs* investigados 94
Quadro 15. Motivações ao processo criativo dos *chefs* investigados 96
Quadro 16. Limitações ao processo criativo dos *chefs* investigados 98
Quadro 17. Influências dos clientes ao processo criativo dos *chefs* investigados 99
Quadro 18. Identificação dos principais concorrentes e reação diante de menus inovadores no mercado pelos *chefs* investigados 103
Quadro 19. A criatividade como diferencial competitivo na perspectiva dos *chefs* investigados 107

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **13**

1 O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS **17**

1.1 O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS E O SEGMENTO DE RESTAURANTES 17
1.2 O *FOODSERVICE* NA CIDADE DE SÃO PAULO 20
1.3 TIPOLOGIA DE RESTAURANTES 22
1.4 GESTÃO DE BARES E RESTAURANTES 29

2 CRIATIVIDADE E COMPETITIVIDADE EM RESTAURANTES **40**

2.1 PROCESSO CRIATIVO DE *CHEFS* DE COZINHA 40
2.2 COMPETITIVIDADE EM RESTAURANTES 49
2.3 O PROCESSO CRIATIVO DOS *CHEFS* DE COZINHA E A COMPETITIVIDADE EM SEUS RESTAURANTES 53

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **55**

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 55
3.1.1 *Definição das unidades caso* 58
3.1.2 *Coleta de dados* 60
3.1.3 *Estratégias de análise dos dados e apresentação dos resultados* 69

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS **70**

4.1 OS *CHEFS* ESTUDADOS E SEUS RESPECTIVOS RESTAURANTES 70
4.1.1 *Caracterização sintética - Bel Coelho, chef do restaurante Clandestino (São Paulo)* 70
4.1.2 *Caracterização sintética - Ivan Ralston, chef do restaurante Tuju (São Paulo)* 71
4.1.3 *Caracterização sintética - Rodrigo Oliveira, chef dos restaurantes Mocotó, Esquina Mocotó, Balaio e Mocotó Café* 72
4.1.4 *Análise geral: os chefs estudados e seus respectivos restaurantes* 74
4.2 O PROCESSO CRIATIVO DOS *CHEFS* INVESTIGADOS E SEUS ELEMENTOS INTEGRADORES 80
4.2.1 *A noção da criatividade na concepção dos chefs* 80
4.2.1.1. Os significados do termo criatividade 80

4.2.1.2. Características atribuídas a uma pessoa criativa e a percepção sobre ser um indivíduo criativo 82
4.2.2 *O processo criativo dos chefs* 85
4.2.2.1. Passos seguidos desde a concepção até a comercialização de um prato 85
4.2.2.2. Influências e referências no momento de criar um prato 90
4.2.2.3. Recursos que auxiliam no processo criativo e os instrumentos de registro utilizados 93
4.2.2.4. Da motivação para praticar a criatividade em seu restaurante 94
4.2.2.6. Da influência dos clientes no processo criativo 98
4.3 A CRIATIVIDADE E A COMPETITIVIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS *CHEFS* .. 100
4.3.1 *Percepção do nível de competitividade do próprio restaurante, da identificação dos principais concorrentes e da reação diante de outros cardápios inovadores no mercado* 100
4.3.2 *Retorno dos investimentos realizados nos processos criativos* .. 104
4.4 A PERCEPÇÃO, POR PARTE DOS CHEFS, DA CRIATIVIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NOS SEUS RESTAURANTES 104
4.4.1 *Características mais marcantes dos menus desenvolvidos pelos chefs* 105
4.4.2 *O papel da criatividade para um restaurante tornar-se competitivo* 106
4.5 ANÁLISE GERAL 108
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 111
6 REFERÊNCIAS 115
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO 121

INTRODUÇÃO

Na busca pelo significado da alimentação na história do homem, pode-se definir uma distinção entre o ato alimentar – comum a todas as espécies – e o ato culinário – particular à espécie humana (FRANCO, 2001). Ao tratar do ato simplesmente alimentar – fornecer combustível para o funcionamento do corpo – atribui-se à alimentação um valor biológico imprescindível à sobrevivência. Enquanto que ao ato culinário – transformar e combinar ingredientes – são atribuídos valores simbólicos que conferem sentido ao ato alimentar (MACIEL, 2001).

Por conta da sua complexidade, a alimentação humana é estudada a partir de diferentes áreas do conhecimento, como a antropologia, a sociologia, a história, a nutrição e a administração. Mais recentemente, no campo científico, a gastronomia tem buscado se constituir como uma área do conhecimento, além de também caracterizar-se como objeto. Nesta segunda perspectiva a gastronomia é identificada como um conjunto harmonioso de itens que incluem o sabor, o aroma, a textura e a temperatura dos alimentos, capaz de despertar os sentidos, provocar sensações inusitadas e configurar uma experiência na refeição de quem a consome. Para tanto, torna-se aspecto fundamental compreender como o alimento é pensado e preparado (BRAUNE, 2017), o que exige considerar, nos processos gastronômicos, o papel da criatividade.

A criatividade neste contexto pode ser definida como uma linguagem artística da culinária que eleva a atividade habitual de se alimentar a um nível intelectual e sensorial (PARREIRA, 2016). A partir desta consideração, Baldaque (2015) associa a criatividade a um processo intrínseco da gastronomia que estimula os *chefs* a renovarem suas cozinhas com ideias originais que proporcionem experiências inéditas aos consumidores.

A presente dissertação de mestrado trata da criatividade aplicada à gastronomia a partir da perspectiva dos *chefs* brasileiros. A decisão de explorar o tema surgiu pela experiência profissional da mestranda como cozinheira em restaurantes contemporâneos *upscale*. As vivências experimentadas nesta categoria de restaurantes proporcionaram o contato direto com todo o processo criativo dos *chefs*, desde a concepção de uma ideia até a sua execução. Nestas circunstâncias, foi

também propiciada à mestranda a percepção das influências do processo criativo dos *chefs* sobre a perspectiva do mercado.

Restaurantes contemporâneos são definidos por Benemann e Menasche (2017) como aqueles que tem o foco voltado para o processo criativo dos seus *chefs*. Segundo as autoras, este processo envolve a reconstrução e a apresentação dos alimentos em versões inéditas a partir da perspectiva do *chef.* Teixeira *et al.* (2013), acrescenta que a intenção deste processo é despertar os sentidos e transformar a refeição em uma experiência. E, em geral, nos restaurantes *upscale* é apresentado no formato de um menu degustação (FONSECA, 2014).

A partir desta consideração Muller e Woods (1994) definem os restaurantes *upscale* são definidos como aqueles que oferecem seus serviços de maneira original e individualizada. São também classificados por Oliveira (2006) como aqueles que vendem experiências exclusivas a partir de um menu degustação autoral. Fonseca (2016) ressalta ainda que, por serem diferenciados, os restaurantes *upscale* apresentam um *ticket* médio elevado em relação às outras categorias. Segundo o autor, por este motivo, localizam-se nas capitais ou grandes cidades que possuam notoriedade no campo da gastronomia.

No Brasil, a cidade de São Paulo destaca-se neste quesito. Conforme dados veiculados pela ABRASEL (2017) a capital paulista é a segunda maior cidade do mundo em termos de número e diversidade em restaurantes. Assim, neste cenário de notoriedade internacional, a presença de restaurantes contemporâneos *upscale*, em especial aqueles voltados à cozinha brasileira, contribuem para o prestígio da gastronomia nacional, além de fortalecerem o mercado em evidência.

Em uma perspectiva interna do cenário brasileiro, um contributo de extrema relevância para a disseminação do tema envolvendo a tríade: restaurantes contemporâneos *upscale*, *chefs* de cozinha e processo criativo, são os *reality shows* culinários da mídia televisiva. A alta exposição da figura do cozinheiro difundiu o conhecimento a respeito da profissão e exaltou o interesse das pessoas pelo universo da gastronomia. A familiarização, mesmo que superficial, com as funções de uma cozinha profissional possibilitou a aproximação das práticas e características dos *chefs* à realidade culinária diária das pessoas, criando uma admiração tanto pela imagem do cozinheiro profissional, quanto por seu ambiente de trabalho e pelo universo da gastronomia de maneira geral (JACOB, 2012). Neste contexto, a

atividade do *chef* é percebida como dinâmica e altamente criativa, percepção muitas vezes alimentada pelas provas das competições culinárias que exigem a combinação de diferentes ingredientes ou criação de pratos a partir de uma influência cultural previamente indicada.

Apesar da relevância desta abordagem gastronômica no cenário nacional e mundial, há poucos dados sistematizados sobre a categoria contemporânea *upscale* no mercado de restaurantes, e há poucas pesquisas acadêmicas sobre o tema, principalmente no que se refere ao estudo da influência exercida pelo processo criativo de *chefs* brasileiros na competitividade de seus restaurantes.

Mediante as considerações acima estabelecidas, esta dissertação de mestrado foi desenvolvida a partir da seguinte problemática de pesquisa: “Quais as influências do processo criativo de *chefs* brasileiros na competitividade de seus restaurantes?”, tendo como objeto de pesquisa, *chefs* da categoria de restaurantes brasileiros contemporâneos *upscale*.

O objetivo geral é investigar as evidências empíricas a respeito das possíveis influências que o processo criativo destes *chefs* exercem na competitividade de seus restaurantes. E, de maneira específica, busca-se:

a) Contextualizar o cenário do segmento de alimentos e bebidas na cidade de São Paulo, dando especial atenção aos restaurantes da categoria contemporânea *upscale*;
b) Compreender as etapas e a dinâmica de processos criativos, em especial daqueles relacionados ao universo da gastronomia;
c) Discutir o processo criativo em restaurantes sob o prisma da competitividade em serviços;
d) Investigar o processo criativo de *chefs* brasileiros de destaque na cozinha contemporânea, buscando compreender de que forma ele interfere na concepção do menu e na competitividade de seus restaurantes.

Tendo em vista estes objetivos, a presente dissertação de mestrado caracteriza-se como um estudo de caso multicasos, segundo as premissas de Yin (2005), e tem como estratégias de coleta de dados o levantamento bibliográfico, a pesquisa documental, a realização de entrevistas semiestruturadas e a observação não participante. Os resultados deste trabalho estão desta forma organizados:

O primeiro capítulo, intitulado “Setor de alimentos e bebidas e a área de restaurantes”, apresenta dados do setor de alimentos e bebidas e contextualiza a alimentação fora do lar em âmbito nacional, com especial atenção à cidade de São Paulo, local de investigação deste trabalho. Apresenta ainda a questão das tipologias de restaurantes, dando ênfase aos restaurantes contemporâneos *upscale*, e discute os principais desafios da gestão de restaurantes.

O segundo capítulo, intitulado “Criatividade e competitividade em restaurantes”, apresenta o levantamento bibliográfico e o embasamento teórico dos principais conceitos referentes à criatividade e à competitividade em restaurantes, tratando especificamente do processo criativo de *chefs* de cozinha associado à competitividade dos seus restaurantes diante das exigências do mercado.

O terceiro capítulo, intitulado “Procedimentos metodológicos”, apresenta a metodologia adotada para a execução do trabalho. São detalhados, a sua classificação, a sua amostra, os instrumentos da coleta, o planejamento da coleta, do tratamento e da análise dos dados.

O quarto capítulo, intitulado “Apresentação e análise dos resultados” traz a apresentação e discussão dos dados coletados e os analisa perante o levantamento bibliográfico apresentado no segundo capítulo.

Apresenta ainda as “Considerações finais” do trabalho, apontando os seus limites e as suas contribuições para a comunidade científica.

1 O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS

O objetivo deste capítulo é contextualizar o setor no qual o objeto de pesquisa deste trabalho se insere. Desta forma, explora com uma abordagem ampla o setor de alimentos e bebidas no Brasil e as ramificações a ele relacionadas, conduzindo o foco ao longo do texto para o segmento de restaurantes. A discussão principal é voltada para o *foodservice* na cidade de São Paulo, suas tipologias, as funções estabelecidas nos restaurantes a partir de organogramas funcionais, e os tipos de serviço.

1.1 O setor de alimentos e bebidas e o segmento de restaurantes

Diante do objetivo geral deste trabalho em investigar as evidências empíricas a respeito das possíveis influências que o processo criativo de *chefs* brasileiros exercem na concepção e na competitividade de seus restaurantes, é necessário primeiramente estabelecer um panorama geral do mercado no qual estes profissionais atuam. Desta forma, a investigação inicial compreendeu a caracterização do setor de alimentos e bebidas e as ramificações a ele relacionadas em escala nacional, conduzindo o foco para o segmento de restaurantes, em especial os da cidade de São Paulo.

Os *chefs* de cozinha e seus restaurantes estão inclusos no setor de alimentos e bebidas, também nomeado por setor de A&B (DONNA, 2010) – nomenclatura adotada para este trabalho. Este setor, por sua vez, subdivide-se em duas grandes áreas. A primeira grande área é denominada indústria de alimentos e bebidas ou indústria alimentícia (DONNA, 2010). Segundo Assunção *et al.,* (2010) a indústria de alimentos e bebidas é formada pelo conjunto de fábricas que dirigem suas atividades para o tratamento, transformação, preparação, conservação e embalagem de produtos alimentícios em grande escala.

De acordo com um relatório divulgado pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2017), esta é a maior da categoria das indústrias da transformação e compreende todas as fábricas voltadas à conversão da matéria-prima em produto final ou intermediário, destinado, neste caso, ao uso em outras indústrias. Segundo o mesmo documento, constatou-se que no ano de 2016 – último balanço até

a data atual – houve um crescimento de 9,3% do faturamento bruto nominal da indústria de alimentos e bebidas em relação ao ano anterior, fechando em R$614,3 bilhões, e evidenciando a importância desta área do setor de A&B para a economia brasileira.

A segunda grande área do setor de A&B é a indústria de serviços de alimentação, também nomeada por alimentação fora do lar ou *foodservice* – nomenclatura adotada para este trabalho*.*

O foodservice além de estar incluso no setor de A&B inclui-se também no setor de serviços (LEAL, 2010). Johns e Pine (2002) explicam que o *foodservice* ao mesmo tempo em que se dedica ao preparo dos alimentos, considera oferecê-los ao consumidor mediante uma experiência de refeição. Neste sentido envolve, além dos aspectos físicos de apresentação dos alimentos, esforços relacionados à conduta do atendimento aos clientes que determinam a prestação de serviços (SILVA, 1997; JOHNS; PINE, 2002).

A partir destas considerações, Leal (2010) define que se inserem nesta área os estabelecimentos de produção alimentícia voltados diretamente ao consumidor final. Segundo o boletim divulgado pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, (ABRASEL, 2017), o *foodservice* compreende todos os tipos de estabelecimentos produtores de refeições fora do lar: cozinhas industriais, redes de *fast food*, empresas de *catering,* bares, restaurantes e similares, sorveterias, padarias e vendedores ambulantes. Abrange também as refeições realizadas nos locais de trabalho, de lazer, hotéis, escolas, hospitais, e até mesmo as refeições adquiridas fora, mas consumidas dentro do lar.

De acordo com dados publicados pela ABIA (2017), na última década – do ano de 2006 até 2016 –, o *foodservice* obteve um crescimento médio de 14% ao ano no Brasil. O último relatório anual divulgado pela ABRASEL (2017), referente ao ano de 2016, informou que a área contou com um faturamento de R$184 bilhões e crescimento de 7,1% em comparação a 2015, o que em relação ao PIB do setor de serviços, registrado pelo IBGE (2017) em queda de -2,7% no ano de 2016 devido à crise econômica instalada no país, representa um percentual de crescimento significativo. A expectativa ao final de 2017 é que o crescimento do *foodservice* seja em torno de 10,9%, segundo um boletim veiculado pelo *website* da revista Exame (2017).

Em entrevista concedida ao *website* da revista Brasil Econômico (2017), Eduardo Yamashita, diretor do comitê de dados do Instituto *Foodservice* Brasil, afirmou que apesar de o setor ter sentido a crise econômica dos últimos dois anos, foi capaz de se reinventar e apresentar percentuais de crescimento notáveis. Além da crise, Yamashita ainda afirma que a informalidade, a burocracia e as cargas tributárias excessivas retardam o crescimento e inibem o potencial de desenvolvimento da área.

Considera-se que o crescimento observado é uma das consequências da vida moderna. Em muitas partes do mundo, incluindo o Brasil, as necessidades das populações predominantemente urbanas alteraram a gestão do tempo dispendido com a alimentação, estabelecendo novos hábitos alimentares que passaram a configurar as refeições fora do lar como prática corriqueira (LEAL, 2010). De acordo com Bezerra e Sichieri (2010) e Leal (2010), os percentuais do *foodservice* tendem a crescer cada dia mais. Segundo os autores, a mulher inserida no mercado de trabalho, jovens e idosos morando sozinhos e casais separados, são configurações dos novos lares brasileiros e, consequentemente, das novas necessidades alimentares cada vez menos associadas ao ambiente doméstico. Os dados apresentados pela Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) realizada entre os anos de 2008 e 2009 – a última até a data atual – corrobora esta argumentação. A pesquisa, que analisou entre outros itens a proporção da despesa familiar mensal média com os gastos em alimentação fora do lar, apontou que o brasileiro compromete atualmente 33% dos seus gastos mensais com alimentos e bebidas consumidos fora do lar (IBGE, 2017).

Outro aspecto determinante para o crescimento do *foodservice* diz respeito ao desenvolvimento das classes C, D e E, que concentram a maior parte da população brasileira (FORBES, 2015). De acordo com o boletim divulgado pelo *website* da revista Brasil Econômico (2017), as classes C e D, juntas, representam 19% dos consumidores da área de *foodservice* no país. O aumento do poder econômico da maior parcela da população impulsionou a criação de novos produtos e serviços, impactando também o segmento de restaurantes, dado o levantamento do último PIB (Produto Interno Bruto) que, segundo dados divulgados pelo *website* do IBGE (2018), teve um crescimento de 1% no ano de 2017.

Oliveira (2006) declara que por tratar de uma área que atende às variadas camadas sociais em diferentes contextos dos seus hábitos alimentares, o *foodservice* está configurado entre um canal institucional e um canal comercial. De acordo com o

autor, o canal institucional compreende os locais que tem o *foodservice* como um complemento da sua função principal. É o caso das refeições oferecidas pelo exército militar, pelas escolas, pelos hospitais, presídios e restaurantes populares.

Já o canal comercial compreende os estabelecimentos que tem o *foodservice* como função de lucratividade. É o caso dos restaurantes *à la carte*, *self service*, prato pronto, das churrascarias, pizzarias, lanchonetes, padarias, *rotisseries,* dos bares, quiosques, *buffets* e *vending machine,* ou seja, restaurantes e similares nas suas mais diferentes configurações, além de serviços automatizados (OLIVEIRA, 2006). Também se incluem no canal comercial as refeições oferecidas por estabelecimentos que incorporam o *foodservice* como complemento à sua função principal de prestação de serviços. É o caso dos hotéis, motéis, *catering*, das lojas de conveniência, lanchonetes, *rotisseries* incorporadas a supermercados entre outros estabelecimentos (DONNA, 2010). A partir destas considerações pode-se determinar que este trabalho se limita ao canal comercial por ter como objeto de investigação os *chefs* brasileiros e seus restaurantes.

Tendo caracterizado neste item, de uma maneira geral, o setor de alimentos e bebidas, o item 1.2 se dedica à exploração de uma de suas ramificações: o *foodservice* com o foco voltado para São Paulo que é a cidade de realização das investigações deste trabalho.

1.2 O *foodservice* na cidade de São Paulo

No mercado do *foodservice* brasileiro, a cidade de São Paulo merece destaque. Conforme veiculado pelo *website* oficial de turismo da Cidade de São Paulo (SPTUR, 2017), com cerca de 20 mil restaurantes e 30 mil bares, a capital paulista é o maior reduto gastronômico do Brasil. E, de acordo com dados divulgados pela (ABRASEL, 2017), em nível mundial é a segunda maior cidade em número de restaurantes, atrás apenas de Nova York, com uma diversidade gastronômica que conta com 52 tipos de cozinha de diversas partes do mundo. Destes 20 mil restaurantes distribuídos entre 52 tipos de cozinha, destacam-se em números as 4500 são pizzarias, os 600 restaurantes japoneses, as 500 churrascarias e as são hamburguerias (ABRASEL, 2017).

São números expressivos que, apesar de estarem sujeitos a constantes alterações devido à dinamicidade do setor, revelam a enorme capacidade e potencial da área de *foodservice* para a cidade, principalmente em sustentar a presença de restaurantes contemporâneos *upscales* que fazem uso do processo criativo de *chefs* como estratégia de diferenciação de mercado.

Uma demonstração do reconhecimento internacional da gastronomia paulista refere-se à eleição dos cinquenta melhores restaurantes do mundo, mundialmente conhecida como *The World´s 50 Best Restaurants*, divulgada a cada ano pela revista inglesa *The Restaurant,* prestigiada no universo da gastronomia (SILVA *et al.*, 2016). E que no último ano, de 2017, consagrou em seu anuário o restaurante brasileiro D.O.M.[1], comandado pelo chef Alex Atala, na 16ª posição do *ranking*, conforme divulgado pelo *website The World´s 50 Best Restaurants* (2017).

Outro veículo de prestígio mundial no universo da gastronomia é o Guia Michelin. Presente em 29 países do mundo, se instituiu no Brasil há três anos, agraciando com estrelas os melhores restaurantes das capitais de São Paulo e do Rio de Janeiro (INFOOD, 2017). Na última edição, publicada no ano de 2017, 19 restaurantes foram classificados com estrelas e 33 foram classificados na categoria *bib gourmand*[2]. Dos estrelados, 13 estão localizados na cidade de São Paulo e 6 na cidade do Rio de Janeiro, sendo apenas um deles – o D.O.M., de São Paulo – contemplado com duas estrelas, dentro das três possíveis. Os outros 12 restaurantes da cidade de São Paulo classificados com uma estrela foram: Dalva e Dito, Esquina Mocotó, Fasano, Huto, Jun Sakamoto, Kan Suke, Kinoshita, Kosushi, Maní, Picchi, Tête à Tête e Tuju. Sendo os *chefs* de dois deles – Esquina Mocotó e Tuju – inclusos na amostra deste trabalho. Por sua vez, dos restaurantes destacados na categoria *bib gourmand,* 23 estão localizados na cidade de São Paulo e 10 na cidade do Rio de Janeiro. Os de São Paulo foram: Antonietta Empório, Arturito, Le Bife, Bistrot de Paris, Bona, Brasserie Victória, A Casa do Porco, Casa Santo Antônio, Ecully, Jiquitaia, Manioca, Mimo, Miya, Mocotó, Niaya, La Peruana Cevichería, Petí Gastronomia, Più, Tanit, Tartar & Co, TonTon, Tordesilhas e Zena Caffè (GUIA MICHELIN, 2017).

---

[1] Restaurante de cozinha contemporânea do *chef* Alex Atala.

[2] Destaques do Guia Michelin pelo ótimo custo/benefício. A categoria sugere que, apesar de não apresentarem uma experiência inédita de refeição, estes restaurantes cumprem suas propostas com excelência.

Sendo amplamente aceito como referência por consagrar os restaurantes mais bem-conceituados, de maneira geral, os principais critérios de classificação pelo Guia Michelin são a exclusividade e a individualidade do *chef* relacionadas ao seu processo criativo, responsáveis pelos conteúdos inéditos precursores das tendências gastronômicas que irão guiar os 20 mil restaurantes da capital (JOHNSON; JR, 2005). De maneira específica, a respeito da classificação por estrelas é determinado que: a primeira estrela destaca o restaurante do mercado em geral afirmando que a comida vale a visita; a segunda estrela reforça a qualidade da comida, afirma sua regularidade e originalidade e anuncia uma excelente carta de vinhos; já a terceira estrela assegura que todos os itens, incluindo comida e bebida, contam com ingredientes de qualidade tratados minuciosamente e envolvidos em um menu autoral pensado e executado muito próximo da perfeição (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2008).

Além da revista inglesa *The Restaurant* e do Guia Michelin, alguns veículos de comunicação de relevância nacional indicam anualmente os restaurantes e *chefs* brasileiros de destaque. É o caso do prêmio *Infood* de Gastronomia realizado pelo *website Infood*, do prêmio Paladar realizado pelo caderno de gastronomia do jornal Estadão e do prêmio Veja Comer & Beber realizado pela revista Veja.

A partir da discussão estabelecida neste item, para este trabalho foi selecionado como objeto de pesquisa uma amostra de *chefs* de cozinha e seus restaurantes destacados pela mídia gastronômica relacionada. Desta forma, o item 1.3 tem como objetivo definir as tipologias de restaurantes, especialmente aquela na qual se enquadra a amostra deste trabalho.

1.3 Tipologia de restaurantes

Tendo em vista a amplitude e a especificidade da área do *foodservice,* muitos autores como Oliveira (2006), Fonseca (2014) e Canziani *et al*. (2016) sugerem tipologias que tem por objetivo identificar os estabelecimentos e classificá-los em categorias perante as similaridades das suas propostas.

Em seu trabalho, Oliveira (2006) afirma que estabelecer uma divisão entre estes estabelecimentos não é uma tarefa precisa. Segundo o autor, mesmo aqueles construídos a partir de uma mesma base apresentam diferenças operacionais e de

layout que estabelecem serviços particulares a cada um deles e, por esta razão, podem ser classificados em categorias distintas ou até mesmo em mais de uma categoria.

Além disso, por serem construídas a partir da perspectiva de cada autor, as tipologias podem apresentar algumas divergências de acordo com a bibliografia pesquisada. A partir de uma revisão bibliográfica notou-se que o trabalho de Muller e Woods (1994) foi um dos precursores do tema tipologia de restaurantes. Neste trabalho os autores classificam os restaurantes em seis categorias: *quick service, midscale, moderate upscale, upscale* e *business dining.* O Quadro 1 apresenta a síntese descritiva de cada uma delas:

	Uso da marca ou do nome comercial	**Características que auxiliam na decisão do cliente**	**Características do menu**	**Chaves operacionais**	**Foco estratégico**
Quick Service	Para gerar fixação na mente e aumentar a penetração no mercado	Preço baixo; Economia de tempo; Consistência nos produtos	Foco em um único item; Padronizado; Mudanças limitadas; Sem personalização	Autoatendi-mento; Inventário padrão de insumos; Tecnologia de processo; Propaganda eficiente	Controle de desperdício; Controle da mão-de-obra; Líder de baixo custo; Cumprimento dos padrões
Midscale	Para gerar lealdade e aumentar a frequência	Menu variado; Preço e tamanho da porção equivalentes; Confortável; Serviço de mesa e balcão	Variado; Porções grandes; Produtos agrupados; Personalização limitada	Controle de custo e margem de lucro; Procedimento operacional padrão; Instalações enxutas	Volume de frequência; Procedimento operacional padrão; Preço padrão; Mudança de acordo com os dados demográficos
Upscale	Para gerar identificação pessoal	Estilo bem definido; Ambiente diferenciado; Serviço exclusivo; Experiência de refeição	Produtos de alta qualidade; Complexo; Valorização do ingrediente; Menu do dia; Autoral	Experiência de refeição; Serviço exclusivo	Alta qualidade; Produtos exclusivos; Imagem exclusiva; Preços triados

Quadro 1. Tipologias de restaurantes (Continua)

	Uso da marca ou do nome comercial	**Características que auxiliam na decisão do cliente**	**Características do menu**	**Chaves operacionais**	**Foco estratégico**
Business dining	Para cativar um grupo específico	Bem localizado; Menu rotacional; Bom custo-benefício; Facilita a decisão da compra	Rotacional; Pratos do dia; Promoções	Sistema replicável; Gerente de unidade; Fluxo de caixa	Previsão de frequência; Relação com os clientes; Longo prazo no mercado

Quadro 1. Tipologias de restaurantes
Fonte: Adaptado de Muller e Woods (1994, p.28-29)

A partir deste, muitos dos trabalhos derivados incluíram os restaurantes classificados na tipologia *business dining* à tipologia *moderate upscale*, resumindo a classificação em quatro tipologias: *quick service, midscale, moderate upscale* e *upscale,* como, por exemplo, nos trabalhos de Oliveira (2006), Fonseca (2014) e Canziani *et al*. (2016). No entanto, para este trabalho serão adotadas as contribuições de Oliveira (2006) e Fonseca (2014) que apresentam estas quatro tipologias de restaurantes a partir da perspectiva do mercado brasileiro.

A tipologia *quick service,* também nomeada por serviço rápido ou econômica classifica os restaurantes que tem como características principais: a velocidade no serviço, a alta rotatividade e o custo baixo. O menu é restrito, simplificado e padronizado. Em geral utiliza o autoatendimento como serviço e muitas vezes o *drive in*[3]. Este tipo de restaurante tem como principal objetivo oferecer ao consumidor economia de tempo e praticidade (OLIVEIRA, 2006). Incluem-se nesta tipologia os restaurantes por quilo, as lanchonetes, cafeterias, padarias, os quiosques, vendedores de comida de rua, *deliveries*[4]*,* restaurantes de rede e também os *fast food*[5] (FONSECA, 2014).

A tipologia *midscale,* também nomeada por nível médio ou familiar, classifica os restaurantes que tem como características principais: pratos convencionais e em grande variedade, porções fartas e atendimento simplificado (OLIVEIRA, 2006). Em geral, este tipo de restaurante apresenta valores que figuram entre os mais caros e os mais baratos, e público fiel que varia desde idosos até crianças (FONSECA, 2014).

[3] Serviço de alimentação oferecido ao cliente dentro do próprio veículo.
[4] Restaurantes que realizam o serviço de entrega através de encomendas via telefone, aplicativos ou internet.
[5] Restaurantes de comida rápida.

Incluem-se nesta tipologia os restaurantes regionais (cantinas italianas ou outras cozinhas típicas), os restaurantes de especialidades (pizzarias e churrascarias), e ainda os *casual dinnings*[6] (OLIVEIRA, 2006; FONSECA, 2014).

A tipologia *moderate upscale,* também nomeada por moderada, classifica os restaurantes que tem como características principais: conceito diferenciado, ingredientes de qualidade, menu sazonal elaborado a partir das tendências gastronômicas e uso de tecnologia para aumentar a eficiência da cozinha. Em geral, neste tipo de restaurante o *chef* é muito bem qualificado e o serviço e ambiente são diferenciados. Apesar disso permitem refeições em diferentes contextos e nem sempre com preços extremamente elevados (OLIVEIRA, 2006). Incluem-se nesta tipologia os *bistrôs,* os restaurantes clássicos de cozinha internacional e os contemporâneos de jovens *chefs* que assumem a sua primeira cozinha solo ou que estão sob a supervisão de um *chef* renomado responsável por assinar o cardápio (OLIVEIRA, 2006; FONSECA; 2014).

Por fim, a tipologia *upscale,* também nomeada por alto nível ou luxo, classifica os restaurantes que tem como características principais: conceito exclusivo, menu degustação autoral, carta de vinhos de qualidade e experiência de refeição. Portanto, a estrutura é de tamanho reduzido e as operações são planejadas para atender menos de 100 pessoas. Além disso, nesta tipologia de restaurantes o *chef* é renomado, o *sommelier* especializado, o serviço individualizado, o ambiente luxuoso e, por consequência, os preços são elevados (OLIVEIRA, 2006). Normalmente localizam-se nas capitais ou grandes cidades que possuam notoriedade internacional e são denominados como restaurantes de alta gastronomia ou gastronômicos, responsáveis por instituir grande parte das tendências do universo da gastronomia (FONSECA, 2014).

As características das tipologias de restaurantes descritas a partir da perspectiva do mercado brasileiro, de acordo com os trabalhos de Oliveira (2006) e Fonseca (2014), foram resumidas, adaptadas e apresentadas no Quadro 2. Para cada uma delas foram atribuídos exemplos de restaurantes da cidade de São Paulo.

[6] Restaurantes que mesclam características de uma cafeteria e de um restaurante tradicional. Oferecem pratos tanto para refeições rápidas e leves quanto para refeições completas.

	Menu	**Serviço**	**Custo**	**Representantes**	**Exemplos na cidade de São Paulo**
Quick service	Restrito; Padronizado; Simplificado	Rápido; Alta rotatividade; Autoatendimento; *Drive in*	Baixo	Por quilo; Lanchonetes; Cafeterias; Padarias; Quiosques; Vendedores de comida de rua; *Deliveries*; Restaurantes de rede; *Fast food*	Divino Fogão; Joakins; Fran´s Café; Bella Paulista; Nutty Bavarian; Carrinhos de milho; Domino´s; América; Burguer King
Midscale	Pratos convencionais; Variedade; Porções fartas	Simplificado	Médio	Regionais; De especialidades; *Casual dinings*	Lelli´s Tratoria; Bráz Pizzaria; Zenna Caffè
Moderate upscale	Ingredientes de qualidade; Sazonal; Segue as tendências gastronômicas	Diferenciado; *Chef* qualificado	Médio/Alto	*Bistrôs;* Clássicos Internacionais; Casuais Contemporâneos	Le Jazz; Due Cuochi; Petí
Upscale	Ingredientes de qualidade; Sazonal; Menu degustação autoral; Carta de vinhos de qualidade; Experiência de refeição	Altamente especializado; *Chef* renomado; *Sommelier* qualificado	Alto	Contemporâneos	Fasano; Tuju

Quadro 2. Tipologias de restaurantes na perspectiva do mercado brasileiro
Fonte: Adaptado de Oliveira (2006) e Fonseca (2014)

A partir das características e dos exemplos apresentados no Quadro 2, observa-se que as tipologias de restaurantes *moderate upscale* e *upscale* assemelham-se em muitos pontos desde a escolha do ingrediente até o serviço ao cliente, como por exemplo o respeito à sazonalidade dos ingredientes e o serviço diferenciado. A distinção entre elas é pontuada, principalmente, por detalhes referentes à construção do ambiente, do serviço, da figura do *chef* e do menu.

De acordo com Fonseca (2014) os restaurantes *upscale* apresentam ambientes com maior nível de elegância e brigadas de sala e de cozinha mais bem treinadas para oferecerem um serviço bem executado. Em relação à figura do *chef,* o autor

afirma ser o grande diferencial desta tipologia, que além de altamente renomado, representa a imagem do restaurante. Ainda de acordo com Fonseca (2014), o menu é degustação, autoral e elaborado a partir de um conceito exclusivo de criatividade particular ao *chef,* nomeado por cozinha contemporânea.

O termo contemporâneo remete, do ponto de vista histórico, a um fenômeno ocorrido a partir do século XVIII. Neste período, na França, surgiu o primeiro restaurante com o objetivo de restaurar a força de indivíduos doentes. Ainda na França, neste mesmo período, o conceito dos restaurantes foi reconfigurado a partir da fuga dos membros da alta nobreza de Paris após a Revolução Francesa. Nesta ocasião, os *chefs* de cozinha da corte francesa, desempregados, passaram a desenvolver seu trabalho em estabelecimentos próprios popularizando a *haute cuisine,* também conhecida por alta cozinha, que era identificada principalmente pelo caráter artístico incorporado à comida. (FRANCO, 2001).

Ao longo do tempo a alta cozinha, originada na aristocracia francesa, foi internacionalizada e, principalmente após o aparecimento dos guias e listagens classificatórias dos melhores restaurantes e *chefs* do mundo, ganhou maior visibilidade. Neste contexto, o caráter artístico conferido à comida determina, além da inclusão dos *chefs* e seus restaurantes em um seleto grupo, uma relação direta com a criatividade, responsável pelos discursos do significado da cozinha contemporânea, pertencente à alta gastonomia (BENEMANN; MENASCHE, 2017).

O objetivo da cozinha contemporânea é mobilizar o cérebro e despertar todos os sentidos por meio da harmonia entre as cores, os aromas, as texturas, os sons, as temperaturas e os sabores dos alimentos, além de outros elementos relacionados ao ambiente do restaurante, transformando a refeição em uma experiência memorável (TEIXEIRA *et al.,* 2013).

De acordo com Pine e Gilmore (1988) a experiência é uma oferta econômica distinta da oferta de serviços. Os autores explicam a experiência a partir do uso de bens como adereços do serviço de forma a envolver os clientes em um evento memorável. Além disso, os autores indicam cinco elementos essenciais para criar uma experiência: desenvolver um tema e relacionar elementos que conduzam todo o serviço em direção a uma história unificada que cative o cliente; criar boas impressões a respeito da experiência introduzindo sinais sugestivos que encorajem os clientes a comprarem a experiência; eliminar qualquer sinal negativo que possa diminuir a

experiência; incluir memórias que possam se tornar um lembrete da experiência; e envolver os cinco sentidos estimulando todas as percepções sensoriais de forma a garantir que a experiência seja memorável.

Para alcançar estes objetivos os *chefs* estabelecem um paralelo entre a cozinha tradicional e as técnicas inovadoras da alta gastronomia e, a partir de então, desconstroem, modificam e reconstroem os alimentos em uma versão inédita (BENEMANN; MENASCHE, 2017). Diante disto, a cozinha contemporânea da atualidade é definida pelo resultado do processo criativo dos *chefs* de cozinha apresentado por meio de um menu degustação nos restaurantes classificados na tipologia *upscale* (FONSECA, 2014; BENEMANN; MENASCHE, 2017).

De acordo com Fonseca (2014), o menu degustação é uma sequência de 7 a 14 pratos que variam entre entradas, principais e sobremesas, acompanhados por vinhos, com duração entre 1 e 5 horas. Oliveira e Cé (2012) discutem os termos ´menu` e ´menu degustação` especificando as suas definições. Segundo as autoras o termo ‘menu’, também conhecido como cardápio, corresponde a uma listagem dos pratos que permite aos clientes definirem a sua combinação e a sequência em que serão servidos. Além disso deve apresentar variedade de preços para que os clientes tenham liberdade na escolha de acordo com o seu poder aquisitivo. Já o termo ‘menu degustação’ corresponde a uma listagem dos pratos e da sequência de serviço previamente definida pelo *chef,* com preço único.

Considerando que o menu ou menu degustação é a expressão do processo criativo do *chef* de cozinha, Baldaque (2015) destaca a necessidade da sua renovação constante. Segundo o autor, além de estar sujeito à imitação, por não haver uma proteção de direitos autorais sob um prato, podendo tornar-se popular, a renovação está relacionada diretamente à competitividade do mercado.

A partir das definições estabelecidas de que o menu degustação é o retrato do processo criativo do *chef,* apresentado por pratos na sua melhor versão artística com a intenção de oferecer uma experiência na refeição, e considerando o objetivo geral proposto para este trabalho, será adotado como objeto de investigação uma amostra de restaurantes classificados na tipologia *upscale*, definidos como contemporâneos*.* Desta forma, o item 1.4 se dedica à discussão de alguns pontos relacionados à gestão de estabelecimentos do setor de *foodservice,* especialmente àqueles fundamentais aos restaurantes contemporâneos *upscale.*

1.4 Gestão de bares e restaurantes

Como toda empresa, os estabelecimentos de *foodservice* oferecem desafios constantes desde a sua concepção até a sua operacionalização ou gestão. A gestão empresarial é definida por Hamel e Prahalad (1995), de maneira geral, como a capacidade de uma empresa em cultivar as suas principais competências, observar a realidade competitiva emergente, e se antecipar às mudanças do mercado.

Em relação à área do *foodservice,* Maricato (2010) define a gestão de um restaurante como a capacidade de obter eficiência em suas diversas áreas e garantir uma boa relação entre o preço e a qualidade ofertados aos clientes. Do mesmo modo, Zanella (2007) destaca o serviço, o menu e o ambiente do restaurante como áreas de eficiência fundamentais ao equilíbrio da relação entre o preço e a qualidade oferecidos ao cliente. Oliveira (2006), por sua vez, acrescenta que, especialmente pelas habilidades envolvidas na oferta de serviços, a gestão de restaurantes é o elemento propulsor da competitividade no mercado.

Zanella e Cândido (2002) desenharam a gestão de estabelecimentos de *foodservice* baseada em 8 funções essenciais: administração geral; controle de preços e mercado; estruturação do menu; compras e estoques; controle de qualidade; atendimento ao cliente; controles internos e administração do pessoal. Para cada uma das funções, os autores estabeleceram atribuições que foram resumidas, adaptadas e apresentadas no Quadro 3.

Função	**Descrição**
Administração geral	Planejar, organizar e supervisionar as atividades operacionais, técnicas e administrativas
Controle de preços e mercado	Acompanhar as condições e tendências do mercado; Planejar vendas e *marketing;* Acompanhar e analisar a evolução dos custos e preços; Pesquisar os preços, a qualidade dos serviços e o menu dos concorrentes

Quadro 3. Atribuições na gestão dos estabelecimentos de *foodservice (*Continua)

Função	**Descrição**
Estruturação do menu	Coordenar a elaboração e alteração do menu; Elaborar e atualizar com frequência as fichas técnicas de pratos e bebidas; Realizar testes experimentais de novos pratos e bebidas; Supervisionar a qualidade dos alimentos preparados
Compras e estoques	Acompanhar as tendências e a disponibilidade de produtos sujeitos a variações sazonais; Acompanhar e sugerir níveis de estoque dos produtos; Supervisionar as condições de armazenamento dos produtos; Supervisionar as condições de transporte dos produtos; Analisar as solicitações e providenciar a compra de produtos e utensílios; Pesquisar novos produtos e equipamentos, mantendo contato constante com os fornecedores; Supervisionar a realização de inventários e balancetes
Atendimento ao cliente	Estabelecer normas, sistemas e técnicas de atendimento aos clientes; Manter contato direto com os clientes para verificar as condições de atendimento e serviços; Supervisionar os locais de atendimento, buscando a melhoria das condições ambientais, decoração e funcionalidade dos serviços
Controles internos	Analisar os relatórios e estatísticas de produção e venda; Emitir relatórios de desempenho operacional estabelecendo comparativo entre o previsto e o realizado
Administração do pessoal	Autorizar a admissão de pessoal permanente ou eventual; Definir políticas e práticas relacionadas com a admissão, treinamento, motivação e estímulo, disciplina, férias, demissão, entre outros; Efetuar entrevistas de seleção de pessoal; Estabelecer as escalas de trabalho e folgas; Estabelecer e fiscalizar a aplicação de normas disciplinares relacionadas a conduta e higiene pessoal dos funcionários

Quadro 3. Atribuições na gestão dos estabelecimentos de *foodservice*
Fonte: Adaptado de Zanella e Cândido (2002)

Apesar de todas as funções apresentadas no Quadro 3 estarem relacionadas à gestão de um estabelecimento de *foodservice,* algumas delas estão mais diretamente relacionadas ao tema deste trabalho: acompanhar as tendências do mercado, verificar a disponibilidade de ingredientes sazonais e analisar o menu dos

concorrentes, são algumas das atribuições associadas ao processo criativo dos *chefs* de cozinha e à competitividade dos seus restaurantes, assumidas, em geral, pelo próprio *chef*.

As demais funções de planejamento, organização e controle das operações do restaurante são, em sua maioria, desempenhadas pelo gerente e outros cargos administrativos do restaurante, contando muitas vezes com a participação do *chef* de cozinha. E tais funções são designadas tanto para os cargos administrativos quanto para os cargos operacionais a partir da estrutura funcional do restaurante.

Zanella (2007) propõe uma divisão geral na estrutura funcional de um restaurante em sete grandes áreas: cozinha, padaria e confeitaria, copa central, refeitório de empregados, sala, bar, e administração geral. Para cada área o autor relaciona os respectivos cargos. Na cozinha são relacionados os cargos de: *chef*, primeiro cozinheiro, cozinheiro, auxiliar de cozinha, copeiro e auxiliar de serviços. Na padaria e confeitaria o autor determina os cargos de: padeiro, confeiteiro e ajudante de padaria e confeitaria. Na copa central: *chef* de copa, supervisor de copa, cambuzeiro[7], copeiro[8] e auxiliar de serviços. No refeitório de empregados: encarregado de cozinha, auxiliar de cozinha e auxiliar de serviços. Na sala: *maître d'hôtel*[9], *maître* executivo, garçom, recepcionista, *commis*[10] e caixa. No bar: *chef* de bar, *barman*[11], atendente de lanchonete e *commis*. E na administração geral: gerente, sub-gerente, secretária, telefonista, caixa, auditor interno, encarregado do setor pessoal, auxiliar de pessoal, auxiliar de contabilidade, comprador, controlista de estoque, almoxarife, auxiliar de almoxarifado, encarregado de manutenção, vigilante, porteiro, office boy, manobrista, auxiliar de rouparia e auxiliar de limpeza.

A cozinha, a padaria e confeitaria, a copa central, o refeitório de empregados, a sala e o bar são as áreas que constituem o setor operacional de um restaurante, enquanto a administração geral representa o setor administrativo, conforme apresentado nas Figuras 1 e 2:

---

[7] Cargo responsável pela higienização e organização das louças e utensílios da cozinha.
[8] Cargo responsável por organizar os utensílios de serviço e auxiliar no serviço de mesa.
[9] Cargo responsável pelos serviços da sala e do bar.
[10] Cargo responsável por auxiliar os garçons no serviço de mesas.
[11] Cargo responsável pela produção de *drinks*.

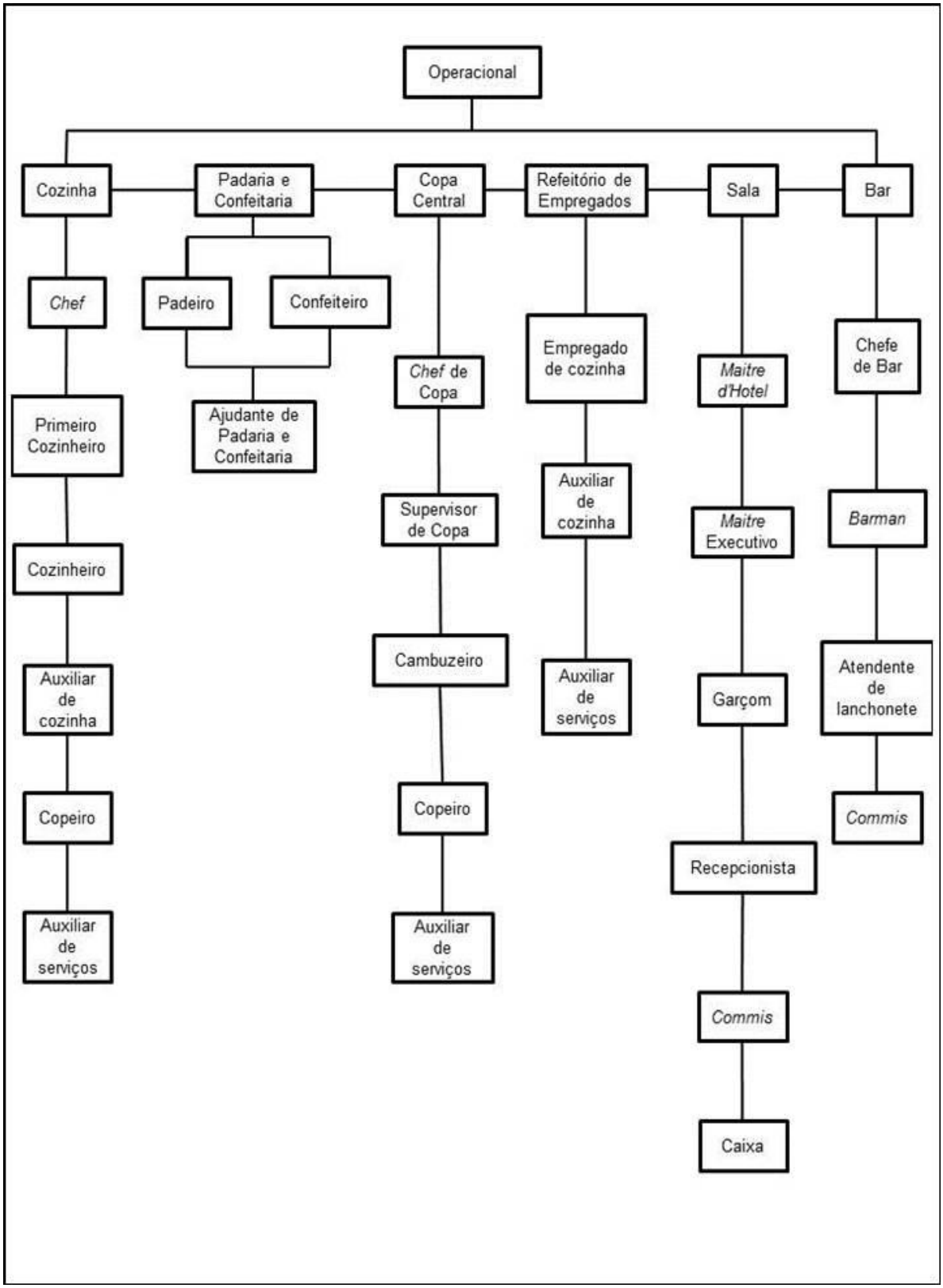

Figura 1. Organograma geral do setor operacional de um restaurante
Fonte: A autora (2018)

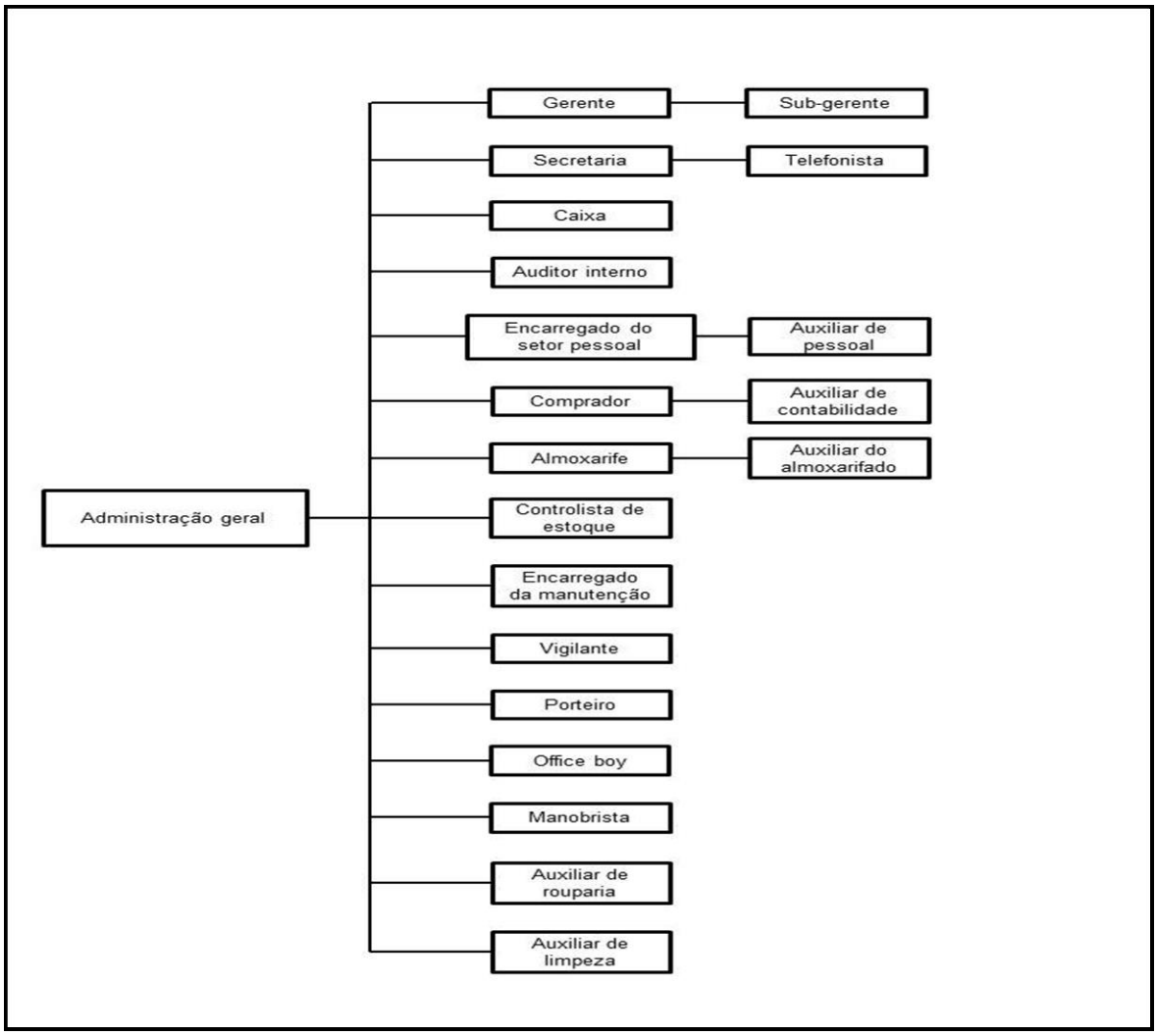

Figura 2. Organograma geral do setor administrativo de um restaurante
Fonte: A autora (2018)

Além de todos os cargos administrativos e operacionais de um restaurante determinados por Zanella (2007) e esquematizados em organogramas nas Figuras 1 e 2, o autor ainda acrescenta alguns cargos especializados para o setor operacional que, segundo ele, podem atuar em restaurantes de maior porte e complexidade: *chef* de *rang*[12]; *chef* de fila[13]; *sommelier*[14]; *saucier*[15]; *poissonier*[16]; *trancheur*[17]*; rôtisseur*[18];

[12] Garçom responsável pelo atendimento de um determinado setor de mesas da sala.
[13] Cargo responsável por realizar o fechamento do serviço do restaurante e auxiliar o *maître* ou substituí-lo na sua ausência.
[14] Cargo responsável pelo serviço de bebidas, principalmente o de vinhos.
[15] Cozinheiro responsável pelo preparo dos molhos.
[16] Cozinheiro responsável pelo preparo dos pratos com peixes e frutos do mar.
[17] Cozinheiro responsável por destrinchar e porcionar carnes.
[18] Cozinheiro responsável por assar ou grelhar carnes, aves e peixes.

lègumier ou *entremétier*[19]; *garde manger*[20]; *pâtissiêr*[21]; *aboyer*[22]; *stewart*[23] e *gourmet*[24].

Por sua vez, ao considerar a estrutura funcional de um restaurante, Maricato (2010) se restringe aos cargos diretamente relacionados ao setor operacional das áreas da cozinha, da sala e do bar, designados por: *chef*; primeiro *chef*, *saucier*, *poissonier*, *rôtisseur*, *légumier* ou *entremétier*, *garde manger*, *chef* de *garde manger*, *pâtissier*, *aboyeur*, copeiro, cambuzeiro, *mâitre*, *sommelier* e *barman*.

A partir da revisão bibliográfica sobre a estrutura funcional de restaurantes – representada neste trabalho pelos autores Zanella (2007) e Maricato (2010) – é possível notar que as áreas e os cargos são estabelecidos pelos autores de maneira genérica considerando todas as categorias de restaurantes e, por esta razão, apresentam divergências quanto à composição dos cargos em cada área. Além disso também apresentam divergências na nomenclatura de acordo com cada autor.

É importante destacar que a estrutura funcional de um restaurante é formatada de acordo com a categoria e a necessidade de cada estabelecimento e, especialmente os cargos relacionados às áreas da cozinha, da sala e do bar, apresentados pelos autores por meio de um organograma, são definidos pelo 'carro chefe'[25] do restaurante.

Como observa Fonseca (2014), a categoria de restaurantes *upscale* é composta por estabelecimentos de pequeno porte. Desta maneira, os restaurantes inclusos nesta categoria apresentam cargos reduzidos e, por este motivo, configuram organogramas funcionais próprios.

Não foi encontrado na teoria um organograma específico para os restaurantes da categoria *upscale*. No entanto, a partir das contribuições de Zanella (2007) e Maricato (2010) e da realidade observada nas experiências profissionais da mestranda como cozinheira em restaurantes desta categoria, propõe-se para este trabalho o organograma funcional apresentado na Figura 3.

---

[19] Cozinheiro responsável pelo preparo dos vegetais e ovos.
[20] Cozinheiro responsável pelo preparo dos pratos frios e saladas.
[21] Confeiteiro.
[22] Cargo responsável pelo recebimento e distribuição dos pedidos das comandas entre as partidas da cozinha.
[23] Cargo responsável pela limpeza e organização das louças, utensílios e equipamentos da cozinha e sala.
[24] Cargo responsável pela degustação dos pratos.
[25] O prato mais emblemático de um restaurante.

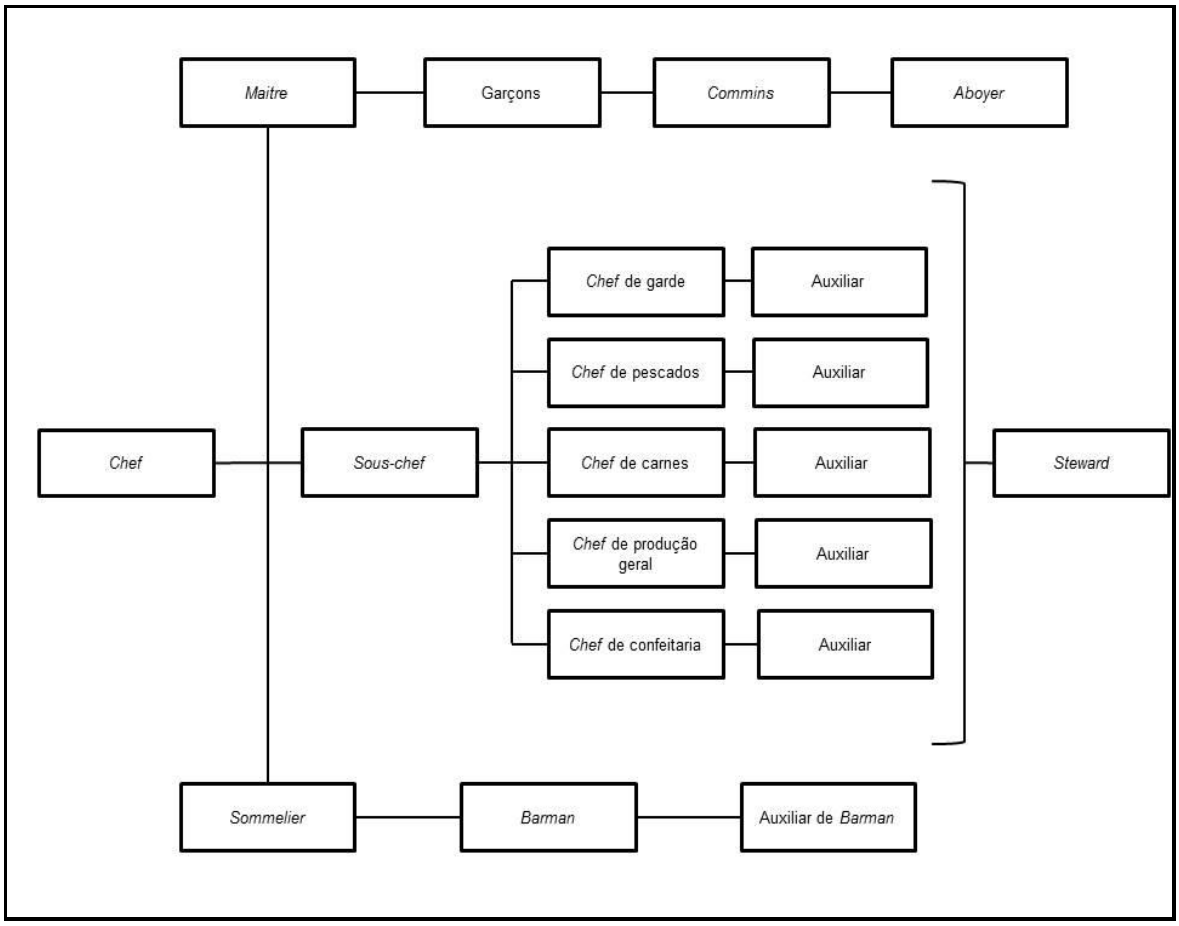

Figura 3. Organograma funcional da categoria de restaurante *upscale*
Fonte: Adaptado de Zanella (2007) e Maricato (2010)

Conforme descrito por Zanella (2007) e Maricato (2010) a cozinha, a sala e o bar são as principais áreas de um restaurante. No entanto, considerando a cozinha detém o 'carro chefe', sob o qual se desenvolve o serviço das demais áreas, o cargo do *chef* de cozinha exerce papel superior sob as demais áreas, conforme apresentado na Figura 3.

De acordo com Zanella (2007) compete ao *chef* de cozinha as funções de: elaborar o cardápio, estabelecer os preparos de cada prato e determinar seus acabamentos; emitir as requisições de materiais e produtos; treinar, orientar e supervisionar os cozinheiros e auxiliares; cuidar da apresentação pessoal e exigir o cumprimento dos requisitos de higiene e limpeza do pessoal da cozinha. Além disso, segundo o autor, também são requisitos fundamentais para um *chef*, conhecer todas as particularidades do restaurante; ter familiaridade com as preferências dos clientes *habitués*; possuir habilidade de controle das sobras e resíduos de produtos e alimentos; dominar técnicas atualizadas de preparos, equipamentos e serviços; ter criatividade para desenvolver novos pratos e elaborar o menu.

Maricato (2000) acrescenta que, além da importância de o *chef* possuir experiência, liderança e capacidade de trabalhar sob pressão, deve também possuir paladar, olfato e senso de beleza apurados para desenvolver a criatividade. Especialmente em relação à criatividade, o autor destaca que é uma qualidade que confere fama ao *chef* e atração para o restaurante. No entanto, segundo ele, não é o suficiente para sustentar a rentabilidade do restaurante. Aliado à figura do *chef*, à boa cozinha e ao destaque relacionado, os serviços das demais áreas operacionais e administrativas, incluindo a administração financeira e os recursos humanos devem ser desempenhados com a mesma excelência. Por esta razão é importante destacar que todos os cargos, além do *chef,* exercem suas funções de maneira interdependente e desempenham papel fundamental na gestão do restaurante.

Em relação aos demais cargos estabelecidos na área da cozinha, considera-se o *souschef* responsável por repassar os comandos do *chef* à cozinha, responder por ele na sua ausência, e ainda substituir algum cozinheiro em ocasião de falta (MARICATO, 2010).

Logo abaixo do *souschef* estão os cargos de cozinheiros e auxiliares, divididos entre partidas. As partidas são as pequenas áreas da cozinha às quais se destinam as preparações específicas. Em geral são cinco: a partida fria, também nomeada por *garde manger*, a partida de peixes, a partida de carnes, a produção geral e a confeitaria, também nomeada por *patisserie*. Cada uma delas possui um cozinheiro principal que executa o papel de *chef* daquela partida e seus auxiliares.

A partida de *garde manger* é a responsável pela preparação dos *snacks*[26] e entradas do menu. A partida de peixes cuida de todos os processos realizados desde a limpeza e o porcionamento dos peixes, passando por todas as etapas intermediárias de preparo, incluindo a produção de todas as guarnições dos pratos que incluem os peixes, até o empratamento. A partida de carnes desempenha as mesmas funções da partida de peixes, porém para a produção dos pratos de carnes e aves. A partida de produção geral realiza todas as bases necessárias para a execução dos pratos pelas partidas: caldos, molhos, cremes, higienização e corte de vegetais, entre outros. E, na maior parte dos restaurantes *upscale,* os auxiliares da produção geral são estagiários.

[26] Porções pequenas de alimentos para serem degustadas ligeiramente no início de uma refeição.

Por fim, a partida de confeitaria é responsável pelo preparo de todas as sobremesas e do *couvert*[27].

Relacionado a todos os cargos da cozinha anteriormente descritos está o *stewart*, integrante fundamental da brigada responsável por fornecer condições ideias para que todos os outros cargos executem suas funções. Segundo Zanella (2007) ao *stewart* é designada a função de higiene de todos os utensílios e equipamentos de cozinha (*bowls,* panelas, etc.) e de serviço (pratos, talheres e taças).

Em relação à sala de um restaurante *upscale* estabelecem-se, de maneira geral, os cargos de *maître*, garçom e *commis*. O *maître* é o cargo de chefia da sala e tem como função principal a organização das tarefas diretamente relacionadas ao serviço dos pratos e das bebidas, além de estabelecer o contato inicial com os clientes recebendo-os na sua chegada ao restaurante. É também função do *maître* a orientação e supervisão dos demais cargos da sala, assim como a definição das escalas de trabalho e seus respectivos horários. Os garçons têm como função principal realizar o serviço de pratos e bebidas da cozinha e do bar para as mesas e garantir que as necessidades e especificações dos clientes sejam atendidas. O *commis,* além de auxiliar os garçons no trânsito dos pratos e bebidas do bar para a sala e no envio das comandas constando os pedidos, auxilia o *stewart* na higienização e organização dos utensílios de serviço (pratos, talheres e taças) (ZANELLA, 2007).

Em relação ao bar de um restaurante *upscale* estabelecem-se, de maneira geral, os cargos de *sommelier*, *barman* e auxiliares de bar. O *sommelier* tem como função principal o serviço das bebidas, em especial o de vinhos, no qual deveria possuir conhecimento aprofundado. O *barman,* assistido por seus auxiliares, é responsável pelo preparo das bebidas, pela organização e funcionamento do bar (ZANELLA, 2007).

Considerando que os cargos são estabelecidos a partir do ‘carro chefe’ do restaurante, Maricato (2010) afirma que o menu é o elemento que além de estabelecer a estrutura do restaurante, concede a sua identidade, até mesmo em relação ao ambiente. Neste sentido, o menu é comparado por autores como Zanella (2007), Maricato (2010) e Oliveira e Cé (2012) a um cartão de visitas. Segundo eles, o menu

[27] Aperitivo servido ao cliente ao sentar-se na mesa. Em geral é composto por pães, manteiga e antepastos.

é um veículo de informação do estilo e da identidade do restaurante, capaz de estimular a frequência e influenciar as vendas do estabelecimento.

Morrison (1996) estabelece a elaboração de um menu a partir de três itens: portfólio de pratos, custo e margem de lucro. Em seu trabalho o autor demonstra que o equilíbrio entre estes três itens configura a engenharia de cardápio e aumenta consideravelmente a vantagem competitiva em relação ao mercado da categoria na qual o restaurante está inserido. Oliveira e Cé (2012) acrescentam que ao elaborar um menu deve-se considerar também o tipo de serviço do restaurante.

De acordo com Zanella (2007) o serviço de um restaurante pode ser classificado em três grupos: *à la carte*, *self-service* ou rodízio. O serviço *à la carte* é aquele em que os pratos são oferecidos aos clientes por meio de um menu. O serviço de *self-service*, também nomeado por *buffet*, é aquele em que os alimentos são dispostos em um balcão central e cada cliente dirige-se até ele para montar o seu próprio prato. Neste tipo de serviço o valor pode ser cobrado por quilo, calculado sob o peso do prato aferido por balança, ou por um preço fixo, permitindo que o cliente se sirva inúmeras vezes sem alteração do valor final. Por fim, o serviço de rodízio é aquele em que são oferecidas à mesa dos clientes, pelos garçons, variações dos mesmos pratos em intervalos de tempo (ZANELLA, 2007).

O serviço *à la carte* pode ainda ser subdividido em tipos. Em uma revisão bibliográfica sobre o tema, foi possível notar que existem divergências entre os autores quanto às nomenclaturas e definições dos tipos de serviço *à la carte*. No entanto, para este trabalho serão adotadas as nomenclaturas e definições propostas por Zanella e Cândido (2002) que, de maneira geral, apresentam maior semelhança aos restaurantes brasileiros com serviço *à la carte*. Segundos os autores, os tipos do serviço *à la carte* são: à francesa, à inglesa direto ou indireto e à americana.

O serviço à francesa é aquele em que o próprio cliente se serve de uma travessa levada à mesa pelo garçom. O serviço à inglesa direto se difere deste primeiro apenas pelo fato de o garçom servir o prato do cliente. O serviço à inglesa indireto tem como principal característica o uso do *guéridon*[28] sob o qual o prato é finalizado pelos garçons à frente da mesa. Por fim, o serviço à americana, utilizado com maior frequência pelos restaurantes *upscale*, é aquele em os garçons levam à

[28] Mesa de apoio para o serviço.

mesa pratos individuais previamente montados pela cozinha (ZANELLA; CÂNDIDO, 2002).

Considerando os elementos discutidos neste item, em relação aos cargos estabelecidos no organograma de um restaurante *upscale*, este trabalho firma-se sobre a figura do *chef* de cozinha e em duas das funções principais diretamente vinculadas relacionadas ao seu processo criativo: desenvolvimento de novos pratos e elaboração do menu. Neste sentido, em relação aos tipos de serviço discutidos, será priorizado neste trabalho a abordagem do serviço à americana, sob o qual os menus degustação são apresentados e que suportam com maior coerência o processo criativo dos *chefs*, discutido no capítulo 2.

2 CRIATIVIDADE E COMPETITIVIDADE EM RESTAURANTES

O objetivo deste capítulo é apresentar o conceito de criatividade dos *chefs* de cozinha e sua relação com a competitividade em seus restaurantes. Desta forma, primeiramente explora-se o processo criativo dos *chefs,* na sequência apresenta-se o conceito de competitividade em restaurantes e por fim relaciona-se o processo criativo dos *chefs* com a competitividade em seus restaurantes.

2.1 Processo criativo de *chefs* de cozinha

Estudos recentes no campo da gastronomia têm tratado do tema 'processo criativo de *chefs* de cozinha' no Brasil – Lunardelli (2012); Lunardelli (2014); Parreira (2014); Baldaque (2015); Ribeiro *et al.* (2016).

De maneira genérica, Levinton e Hoffman (2013) definem a criatividade como a competência em estabelecer algo novo a partir de ideias e invenções pessoais, originais e significativas. Para Parreira (2014, p.21) "a criatividade é a capacidade de criar, permitindo transformar uma possibilidade em algo concreto e estabelecer ligações entre realidades aparentemente desconexas". O autor ainda afirma que a criatividade está relacionada à resolução de problemas ou à expressão da arte, dependendo do contexto. Por sua vez, Baldaque (2015) considera a criatividade uma habilidade intangível, reconhecida como tangível a partir do fruto do processo criativo. Desta maneira, segundo o autor, um indivíduo só é criativo a partir do momento em que o produto por ele originado seja percebido como tal.

Amabile (1988) destaca algumas qualidades essenciais a indivíduos criativos: traços de personalidade voltados para a curiosidade, persistência e energia, motivação intrínseca, habilidades cognitivas voltadas para um campo particular; atração por desafios, capacidade de assumir riscos e realizar as tarefas de forma diferente, experiência em um campo particular, conhecimento amplo e experiência diversificada em diversos campos, boa habilidade social, sinergia com o grupo de trabalho, alto nível intelectual, e não se deixar influenciar por preconceitos ou formas tradicionais de realizar as tarefas.

Somado às qualidades atribuídas aos indivíduos que exercem a criatividade, Amabile (1988) ainda afirma que a motivação é um elemento influenciador no seu processo criativo. Segundo a autora, a motivação é a diferença entre o que um indivíduo pode realizar e o que ele efetivamente irá realizar, podendo ser originada por duas fontes: intrínseca ou extrínseca. A motivação intrínseca está relacionada à força empenhada pelo indivíduo na aplicação das suas habilidades de domínio (ou seja, na aplicação do seu conhecimento no problema em questão) e das suas habilidades de criatividade (ou seja, na aplicação de novas perspectivas sobre o problema em questão). Enquanto que a motivação extrínseca está relacionada ao ambiente de trabalho, podendo variar de uma tarefa para outra (AMABILE, 1988).

Neste contexto, algumas qualidades relacionadas ao ambiente podem ser consideradas como um diferencial no desenvolvimento do processo criativo: liberdade, boa gestão de projetos, recursos financeiros suficientes, incentivo, reconhecimento, tempo suficiente, desafio e pressão (AMABILE, 1988).

Além das qualidades individuais e do ambiente, essenciais para o desenvolvimento do processo criativo em quaisquer campo, Horgn e Hu (2008) citam alguns outros constructos influenciadores no processo criativo, especificamente relacionados ao campo da gastronomia: a moda na gastronomia, livros, jornais, revistas, filmes, concursos culinários, programas de televisão, viagens pessoais, galerias de arte, arquitetura, lojas, escolas de culinária, *design* de móveis, artesanatos, utensílios de cozinha, eletrodomésticos e outros objetos em geral. São também elencados pelas autoras o banco de memórias sensitivas (visuais, auditivas, olfativas, táteis e gustativas) e o banco de notas e fotos armazenadas.

Mediante todas as possibilidades de influência dos constructos relacionados, Martins (2014) indica que o processo criativo dos *chefs* de cozinha é desenvolvido sob a percepção particular de cada um deles. Em seu trabalho o autor relacionou a percepção dos renomados *chefs* internacionais Ferran Adriá, Heston Blumenthal, Davide Scabin e Grant Achatz sobre os seus próprios processos criativos, conforme resumido, adaptado e apresentado no Quadro 4.

Chef	**Restaurante**	**País**	**Percepção de criatividade**
Ferran Adriá	El Bulli	Espanha	Apelo imaginativo a partir de cores, aromas, texturas, temperaturas, sabores e sons dos alimentos.
Heston Blumenthal	*The Fat Duck*	Inglaterra	Experiência multisensorial.
Davide Scabin	Combal Zero	Itália	Combinação de conhecimentos culinários.
Grant Achatz	Alinea	Estados Unidos	Ruptura dos mecanismos tradicionais na experiência do ato alimentar.

Quadro 4. Percepção de criatividade de *chefs* de cozinha internacionais
Fonte: Adaptado de Martins (2014)

Semelhante ao trabalho de Martins (2014) resumido, adaptado e apresentado no Quadro 4, Lunardelli (2012) desenvolveu um trabalho com três renomados *chefs* brasileiros de restaurantes *upscale* a respeito da estética dos seus respectivos processos criativos – Helena Rizzo, Henrique Fogaça e Rafael Despirite. De maneira geral, a autora pode constatar que a estética do processo criativo é construída a partir da experiência particular de cada *chef* com a comida, incluindo a memória como elemento essencial.

De acordo com Baldaque (2015), a criatividade é uma habilidade inerente aos seres humanos, ou seja, todos têm aptidão para gerar algo novo, apesar de nem sempre o fazerem. Nessa mesma linha, Salles (2010) desmistifica a relação existente entre a criatividade e um dom divino traduzido a intuições sobrenaturais, afirmando que o processo criativo advém do acúmulo de conhecimentos anteriores, recuperados, reestruturados na memória por conexões mentais e reapresentados em novas versões (SALLES, 2010). Deste modo, Baldaque (2015) afirma que a criatividade não envolve apenas uma questão de talento, mas sim de empenho. De acordo com o autor, a inspiração, muitas vezes tratada à frente da criatividade, representa apenas o ponto de partida do processo criativo. O caminho entre a inspiração e a concepção do objeto criativo, ou seja, o processo criativo pode ser tratado de maneira orgânica.

A partir desta perspectiva, ao pensar na criatividade como uma habilidade inerente aos seres humanos que pode ser orientada de maneira orgânica, muitos

autores propõem modelos para direcionar e organizar o exercício da criatividade em estabelecimentos estruturados a partir do processo criativo: Wallas (1926, *apud* BALDAQUE, 2015); Horgn e Hu (2008); Ottenbacher e Harrington (2008); Stierand *et al* (2009); Adriá *et al.* (2010); e Bouty e Gomez (2013) – é importante ressaltar que o trabalho citado a partir de *apud* por não foi encontrado disponível nas bases de dados pesquisadas.

Baldaque (2015) revisa em seu trabalho 10 modelos clássicos aplicados ao processo criativo em quaisquer campos, e 5 modelos, desenvolvidos a partir destes primeiros, especificamente para a aplicação no campo da gastronomia.

Dentre os modelos clássicos destaca-se o modelo proposto por Wallas (1926, *apud* BALDAQUE, 2015), adotado como base por grande parte dos autores que desenvolveram os seus modelos aplicados à gastronomia, e que propõe 4 etapas para o desenvolvimento do processo criativo: (1) preparação, (2) incubação, (3) iluminação e (4) verificação. A primeira etapa, denominada ‘preparação’, corresponde às ideias originadas a partir da observação do ambiente e ao levantamento de um problema a ser solucionado. A segunda etapa, denominada ‘incubação’, corresponde ao isolamento das ideias por algum tempo. A terceira etapa, denominada ‘iluminação’, corresponde ao acréscimo de um novo elemento à ideia incubada. Por fim, a quarta etapa, denominada ‘verificação’, corresponde à validação crítica do objeto como criativo.

Os cinco modelos do processo criativo, revisados por Baldaque (2015), para aplicação no campo da gastronomia são conhecidos por: a) Modelo de circulação da criatividade, de Horgn e Hu (2008); b) Modelo de processo de desenvolvimento de inovação de *chefs* de restaurantes estrelas Michelin, de Ottenbacher e Harrington (2008); c) Modelo sistêmico de criatividade e inovação na alta cozinha, de Stierand *et al* (2009); d) Pirâmide criativa de Ferran Adriá, de Adriá *et al.* (2010); e e) Modelo de três facetas da criatividade em restaurantes *upscale,* de Bouty e Gomez (2013).

O ‘Modelo de circulação da criatividade culinária’ desenvolvido a partir do modelo de Wallas (1926, *apud* BALDAQUE, 2015), propõe 4 etapas para o desenvolvimento do processo criativo de *chefs* de cozinha: (1) preparação para novas ideias; (2) incubação da ideia; (3) iluminação da ideia; e (4) verificação do trabalho culinário. A primeira etapa, denominada ‘preparação para novas ideias’, corresponde às ideias originadas a partir da observação do ambiente e ao levantamento de um

problema a ser solucionado, tomando como ponto de partida as preferências dos clientes, a investigação do trabalho de outros *chefs,* ou até mesmo a inspiração por meio da moda, do *design* ou outras áreas relacionadas. A segunda etapa, denominada 'incubação da ideia', corresponde ao uso do inconsciente para o desenvolvimento de uma solução estratégica sobre o problema levantado. A terceira etapa, denominada 'iluminação da ideia', corresponde à combinação dos conceitos culinários e da imaginação para transformar a ideia abstrata em um objeto concreto. Por fim, a quarta etapa, denominada 'verificação do trabalho culinário', corresponde à avaliação dos clientes (HORNG; HU, 2008).

O 'Modelo do processo de desenvolvimento da inovação de *chefs* de restaurantes estrelas Michelin' propõe 7 etapas para o desenvolvimento do processo criativo de *chefs* de cozinha: (1) geração da ideia; (2) triagem; (3) *trial & error* [29]*,* (4) desenvolvimento do conceito; (5) teste final; (6) treino; (7) comercialização. A primeira etapa, denominada 'geração de ideia', corresponde ao ponto de partida do processo criativo a partir da escolha de um ingrediente de qualidade. A segunda etapa, denominada 'triagem', corresponde à seleção das ideias que serão utilizadas a partir da perspectiva sob o resultado esperado. A terceira etapa, denominada '*trial & error',* corresponde à produção e ajustes relacionando a ideia à conhecimentos técnicos. A quarta etapa, denominada 'desenvolvimento do conceito', corresponde à replicação do prato repetidas vezes até atingir os conceitos exigidos pelo restaurante. A quinta etapa, denominada 'teste final', corresponde à degustação e aprovação do prato pelos funcionários do restaurante. A sexta etapa, denominada 'treino', corresponde à prática da preparação do prato pelos cozinheiros. Por fim, a sétima etapa, denominada 'comercialização', corresponde ao *feedback* dos clientes (OTENBACHER; HARRINGTON, 2008).

Apesar de não ser declaradamente baseado no modelo de Wallas, este modelo do processo de desenvolvimento da inovação de *chefs* de restaurantes estrelas Michelin se aproxima a ele em três das suas etapas. A primeira etapa, denominada 'geração da ideia' relaciona-se também à primeira etapa do modelo de Wallas denominada 'preparação' e correspondem ao ponto de partida do processo criativo,

[29] Significa "teste e erro" e é um método fundamental de resolução de problemas. É caracterizado por tentativas repetidas e variadas que até o resultado esperado, ou até o agente do processo deixar de tentar.

seja a partir da escolha de um ingrediente, da observação do ambiente ou de um problema a ser solucionado. A segunda etapa, denominada ‘triagem’ das ideias também se relaciona à segunda etapa do modelo de Wallas, denominada ‘incubação’ e que correspondem ao isolamento da ideia inicial. E a terceira etapa, denominada *‘trial & error’* relaciona-se também à terceira etapa do modelo de Wallas, denominada ‘iluminação’, que correspondem ao ajuste da ideia isolada a partir do acréscimo de um novo elemento como, por exemplo, o uso de uma nova técnica.

O ‘Modelo sistêmico de criatividade e inovação na alta cozinha’, de Stierand *et al* (2009) propõe 2 etapas para o desenvolvimento do processo criativo de *chefs* de cozinha: (1) aproximação da ideia à dimensão cultural da alta gastronomia; e (2) aproximação da ideia à dimensão comercial do restaurante. Sendo a dimensão cultural da alta gastronomia relacionada aos guias gastronômicos e a dimensão comercial do restaurante relacionada aos estabelecimentos concorrentes e clientes (STIERAND *et al.,* 2009).

Apesar de não ser declaradamente baseado no modelo de Wallas, este modelo se aproxima a ele nas suas duas etapas. A ‘aproximação da ideia à dimensão cultural da alta gastronomia’ relaciona-se à primeira etapa do modelo de Wallas, denominada ‘preparação’ e correspondem às ideias iniciais que podem ter como fonte a dimensão cultural da alta gastronomia, a observação do ambiente ou a resolução de um problema em evidência. E a ‘aproximação da ideia à dimensão comercial do restaurante’ relaciona-se à quarta etapa do modelo de Wallas, denominada ‘verificação’ e que correspondem à validação crítica do objeto como criativo pelo mercado concorrente e clientes.

O ‘Modelo da pirâmide criativa de Ferran Adriá’ propõe 3 etapas para o desenvolvimento do processo criativo de *chefs* de cozinha, relacionadas às dimensões de uma pirâmide utilizada por Ferran Adriá, *chef* do extinto restaurante *El Bulli*: (1) topo da pirâmide; (2) nível intermediário; e (3) base da pirâmide. O ‘topo da pirâmide’, considerado pelo *chef* como o ponto de partida do processo criativo, corresponde à criatividade técnico-conceptual, isto é, à escolha de uma técnica ou ingrediente sob o qual o prato será desenvolvido. O ‘nível intermediário’ corresponde à criatividade combinatória, isto é, à utilização menos óbvia da técnica ou do ingrediente escolhido. E a ‘base da pirâmide’ corresponde à evolução das receitas previamente criadas por meio da replicação constante (ADRIÁ *et al.,* 2010).

Apesar de também não ser declaradamente baseado no modelo de Wallas, este modelo se aproxima a ele em duas das suas dimensões. O ‘topo da pirâmide’ relaciona-se à primeira etapa do modelo de Wallas, denominada ‘preparação’, que correspondem à origem da ideia, seja a partir da observação do ambiente, de um problema a ser solucionado ou da escolha de uma técnica ou ingrediente a ser utilizado. E o ‘nível intermediário’ relaciona-se à terceira etapa do modelo de Wallas, denominada ‘iluminação’, que correspondem ao acréscimo de um novo elemento à ideia inicial, de maneira inusitada.

O ‘Modelo das três facetas da criatividade em restaurantes *high-end*[30]’, propõe 3 etapas para o desenvolvimento do processo criativo de *chefs* de cozinha: (1) trabalho da ideia; (2) trabalho criativo; e (3) *naming*[31]. A primeira etapa, denominada ‘trabalho da ideia’, corresponde à condução da ideia em um ambiente isolado da cozinha e de maneira individualizada. A segunda etapa, denominada ‘trabalho criativo’, corresponde à incorporação de ingredientes à ideia inicial e a administração das percepções sensoriais provocadas. Por fim, a terceira etapa, denominada ‘*naming’*, corresponde à nomeação do prato por meio de metáforas, descrições literárias ou evocações, e à integração ao menu (BOUTY; GOMEZ, 2013).

Apesar de também não ser declaradamente baseado no modelo de Wallas, este modelo se aproxima a ele em duas das suas etapas. A etapa ‘trabalho da ideia’ relaciona-se à segunda etapa do modelo Wallas, denominada ‘incubação’, que correspondem ao isolamento da ideia inicial em um ambiente específico e de maneira individualizada. E a etapa ‘trabalho criativo’ relaciona-se à terceira etapa do modelo de Wallas, denominada ‘iluminação’, e correspondem ao acréscimo de um novo ingrediente à ideia inicial e a administração desta mudança.

Os cinco modelos de processos criativos desenvolvidos especificamente para o uso no campo da gastronomia, apresentados por Baldaque (2015), foram resumidos e apresentados no Quadro 5.

[30] Algo considerado caro ou de extrema qualidade.
[31] Ato de dar um nome a alguém ou algo.

Modelo do processo criativo	**Etapas de desenvolvimento do processo criativo propostas pelo modelo**	**Referencial bibliográfico**
Modelo de circulação da criatividade	(1) preparação para novas ideias; (2) incubação da ideia; (3) iluminação da ideia; (4) verificação do trabalho culinário	Horgn e Hu (2008)
Modelo de processo de desenvolvimento de inovação de *chefs* de restaurantes estrelas Michelin	(1) geração da ideia; (2) triagem; (3) *trial & error;* (4) desenvolvimento do conceito; (5) teste final; (6) treino; (7) comercialização	Ottenbacher e Harrington (2008)
Modelo sistêmico de criatividade e inovação na alta cozinha	(1) aproximação da ideia à dimensão cultural da alta gastronomia; (2) aproximação da ideia à dimensão comercial do restaurante	Stierand *et al.* (2009)
Pirâmide criativa de Ferran Adriá	(1) topo da pirâmide; (2) nível intermediário; (3) base da pirâmide	Adriá *et al.* (2010)
Modelo de três facetas da criatividade em restaurantes *upscale*	(1) trabalho da ideia; (2) trabalho criativo; (3) *naming*	Bouty e Gomez (2013)

Quadro 5. Modelos de processos criativos aplicados à gastronomia
Fonte: Adaptado de Horgn e Hu (2008), Ottenbacher e Harrington (2008), Stierand *et al.* (2009), Adriá *et al.* (2010), Bouty e Gomez (2013), Baldaque (2015)

Como síntese dos modelos aplicados ao processo criativo no campo da gastronomia, apresentados no Quadro 5, observa-se três pontos coincidentes entre eles: a ideia inicial, a triagem da ideia e a concepção da ideia. Esta consideração corresponde em grande parte ao modelo genérico de Wallas (1926 *apud* BALDAQUE, 2015), o que corrobora com a afirmação sobre o uso deste modelo utilizado como

base para o desenvolvimento de vários outros modelos de processo criativo que surgiram depois, tanto genéricos quanto aplicados ao campo da gastronomia.

É importante ressaltar, conforme indica Baldaque (2015) que estes cinco modelos apresentados propõem linhas orientadoras na investigação do processo criativo de *chefs* de cozinha, o que significa que algum desvio na aplicação do modelo adotado, em determinados contextos, não o invalida. De acordo com esta perspectiva, o autor discute uma certa autonomia de criação a partir do exemplo do teatro. Segundo ele, em um contexto de produção teatral, os atores incorporam um personagem pré-definido e seguem um roteiro que conduz 'ao que fazer', 'como fazer' e 'quando fazer', indicando os padrões e limites aceitáveis, ainda quando os imprevistos se façam necessários. Do mesmo modo se desenvolvem os processos criativos dos *chefs* de cozinha no campo da gastronomia, que apesar de pautados por alguns elementos condutores, são executados em muitos pontos contado com a liberdade de criação. Neste sentido, Lunardelli (2014, p.443) o descreve o processo criativo dos *chefs* de cozinha a partir de "uma aura de misticismo". A autora justifica esta expressão por ter notado em seu trabalho que a metodologia de registro das ideias dos *chefs* de cozinha é tratada por eles com autonomia e liberdade de criação, e não como um processo rígido com passos bem definidos. Até mesmo o termo 'processo criativo' é ocultado em seus discursos e substituído pelos termos "exercício de experimentação, cozinha criativa ou cozinha autoral".

Em uma revisão bibliográfica sobre o tema, foi possível notar que alguns constructos são fundamentais para permear a liberdade de criação inserida em meio aos modelos de processos criativos dos *chefs* de cozinha: as suas influências, o seu conhecimento sobre o tema, a sua personalidade*,* a proposta do seu restaurante, a opinião dos clientes, e as limitações que o processo venha a apresentar.

Em relação às influências, Horgn e Hu (2008) mencionam a moda e a imitação ao trabalho de outros *chefs* no início da carreira como pré-requisito a desenvolver sua própria criatividade. Segundo as autoras, antes de traçar um caminho próprio, a investigação do que é bom e 'por que' é feito por quem já domina o tema é essencial ao início do processo criativo.

Em relação ao conhecimento sobre o tema, Horgn e Hu (2008) consideram a habilidade do *chef* nas cozinhas clássicas como requisito fundamental na construção

da cozinha criativa. Ribeiro *et al.,* (2016) acrescentam a experiência do *chef* como um outro elemento relacionado ao constructo em questão.

Em relação à personalidade do *chef,* Horgn e Hu (2008) relacionam a construção do estilo culinário do *chef* e consequentemente as características técnicas e estéticas dos pratos ao resultado do seu processo criativo.

Em relação à proposta do restaurante, Ribeiro *et al.,* (2016) consideram o público alvo do restaurante, os tipos de pratos oferecidos (regional ou contemporâneo), a decoração, as louças, os valores e o serviço ofertado, como elementos influenciadores no processo criativo do *chef* de cozinha. Oliveira e Cé (2012) acrescentam a este constructo as preferências regionais, a localização, o espaço físico, o ambiente, o horário de atendimento, o número de refeições servidas, o sistema de compras e estocagem, os equipamentos, os utensílios, e a mão de obra.

Em relação à opinião dos clientes, Horgn e Hu (2008) destacam a importância do gosto particular e do *feedback* dos clientes. Oliveira e Cé (2012), Parreira (2014) e Ribeiro *et al.,* (2016) indicam, inclusive, as características sociais e culturais do público alvo como elementos fundamentais na elaboração do cardápio de um restaurante e, consequentemente, no desenvolvimento do processo criativo do *chef* de cozinha.

Em relação às limitações, Horgn e Hu (2008) destacam o custo de uma preparação em relação à média de preços do restaurante como um elemento a ser considerado no desenvolvimento do processo criativo.

Tendo contextualizado o processo criativo dos *chefs* de cozinha mediante a apresentação dos principais modelos discutidos na literatura acadêmica sobre o tema e discutido os constructos que agem em meio à este processo, o item 2.2 dedica-se à exploração da competitividade em restaurantes.

2.2 Competitividade em restaurantes

De acordo com Porter (1991) a competitividade pode ser definida, em linhas gerais, como a posição alcançada por uma organização empresarial dentro do seu mercado, em um dado momento, a partir de uma série de elementos como: produto, preço, qualidade percebida, grau de diferenciação, entre outros elementos. Dwyer e Kim (2003) acrescentam que, em longo prazo, a competitividade é medida pela

capacidade da organização em permanecer no mercado, em proteger os seus investimentos realizados e em obter retorno garantindo empregos para o futuro.

A teoria da vantagem competitiva de Porter (1991) auxilia na análise da competitividade na área de restaurantes a partir das 5 forças competitivas denominadas por: ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, e nível de rivalidade entre os competidores.

A força denominada ‘ameaça de novos entrantes’ corresponde ao grau de competitividade do mercado na concorrência por clientes. A ‘ameaça de produtos substitutos’ corresponde ao aumento da concorrência em formatos substitutos de um mesmo produto. O ‘poder de barganha dos fornecedores’ corresponde à imposição dos preços por parte dos mesmos. O ‘poder de barganha dos compradores’ corresponde à capacidade em diminuir o preço e aumentar o serviço oferecido. Por fim, o ‘nível de rivalidade entre os competidores’ corresponde às disputas pelas empresas em ocupar o papel dominador do mercado na área (PORTER, 1991).

Segundo Castleman e Chin (2002) é importante considerar que as cinco forças de Michael Porter são genéricas e cada área possui ênfase na aplicação de uma delas. De acordo com Vargas *et al.,* (2013), no caso dos restaurantes a força que se mostra mais expressiva é o ‘nível de rivalidade entre os competidores’ do mercado.

O Quadro 6, adaptado do trabalho de Castleman e Chin (2002), auxilia no entendimento de como a competitividade se estabelece dentro da área de restaurantes a partir das 5 forças competitivas aplicadas a uma situação do mercado.

Força competitiva de Porter	**Competição no setor de restaurantes**
Ameaça de novos entrantes	Surgimento de novos restaurantes devido a baixas barreiras de entrada e popularidade de pequenos restaurantes.
Ameaça de produtos substitutos	Produtos similares aos originais ou até mesmo dos alimentos preparados no lar.
Poder de barganha dos fornecedores	Necessidade de uma fonte de abastecimento confiável de produtos e serviços de qualidade.

Quadro 6. Aplicação das 5 forças competitivas de Porter na área de restaurantes (Continua)

Força competitiva de Porter	**Competição no setor de restaurantes**
Poder de barganha dos clientes	Demanda ‘elástica’ das refeições, principalmente em relação ao preço, ao serviço oferecido e à localização.
Nível de rivalidade entre os competidores	Intensidade da disputa em ocupar o papel dominador do mercado.

Quadro 6. Aplicação das 5 forças competitivas de Porter na área de restaurantes
Fonte: Adaptado de Castleman e Chin (2002)

No cenário brasileiro pode-se valer dos apontamentos sobre a competitividade na área de restaurantes, realizados no Quadro 6, principalmente ao considerar à alta exposição da cozinha profissional na mídia televisiva. Especialmente os *reality shows* de cozinha oferecem um estímulo aos indivíduos a ingressarem na profissão, darem início ao seu próprio negócio e, consequentemente, estimularem diretamente três das 5 forças competitivas de Porter (1991): ‘ameaça de novos entrantes’, ‘ameaça de produtos substitutos’ e ‘nível de rivalidade entre os competidores’.

Diante deste contexto, Porter (1992) descreve a partir de 3 estratégias genéricas como uma organização empresarial pode buscar vantagem competitiva dentro do seu mercado de atuação: baixo custo, diferenciação e foco. A estratégia ‘baixo custo’ corresponde à capacidade da empresa em obter custos menores em relação à concorrência. A estratégia ‘diferenciação’ corresponde à personalização das dimensões avaliadas pelos clientes para ser possível ofertar um produto ou serviço a um preço maior. A estratégia ‘foco’ corresponde ao segmento de mercado escolhido para a oferta de produtos ou serviços: amplo ou específico. De acordo com o autor, a adoção de uma destas estratégias por uma organização implica na oferta de um valor único que não é facilmente imitado pelos seus concorrentes e, portanto, proporciona a ocupação de um posicionamento dominador na área do mercado em que atua.

A Figura 4, adaptada do trabalho de Porter (1992), apresenta as estratégias genéricas a partir da relação entre o segmento do mercado e os elementos utilizados na vantagem competitiva.

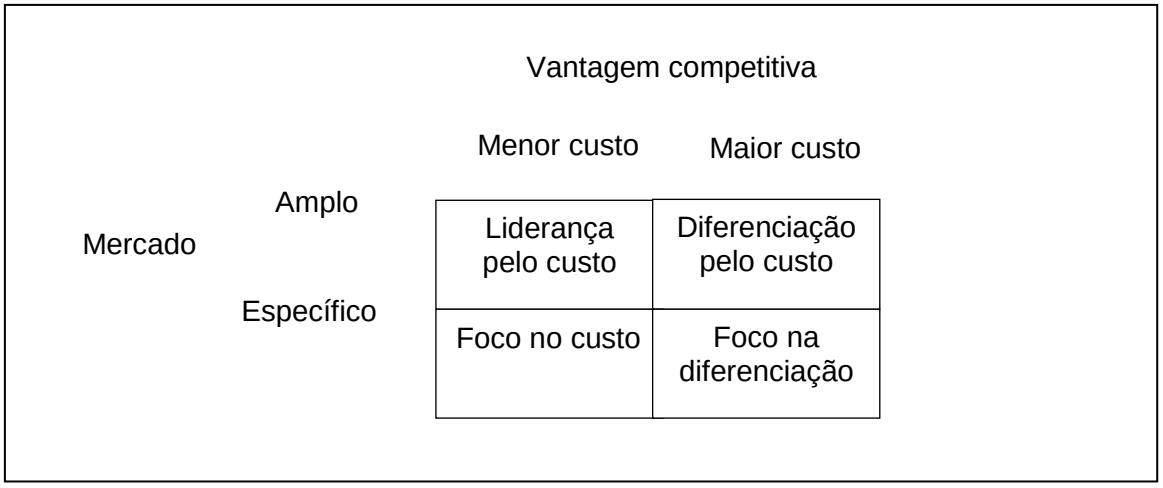

Figura 4. Estratégias genéricas de Michael Porter (1992)
Fonte: Adaptado de Porter (1992)

Como é possível observar na Figura 4, independente do segmento de mercado escolhido por uma organização empresarial – amplo ou específico –, quanto menor o custo do produto, maior deve ser a liderança e o foco em relação à esta vantagem competitiva; e quanto maior o custo do produto, maior deve ser a diferenciação e o foco em relação a esta vantagem competitiva.

Porter (1991) afirma que cada organização empresarial possui uma estratégia competitiva, que pode ter sido escolhida por meio de planejamento ou por um processo de evolução a partir das suas atividades funcionais.

Em seu trabalho, Kondo *et al.,* (2015) utilizaram as estratégias genéricas de Porter (1992) para investigar quatro restaurantes inclusos na categoria *moderate upscale* da cidade de Brasília. O resultado da investigação revelou que nenhum deles utiliza a estratégia de ‘baixo custo’ como vantagem competitiva, demonstrando a coerência com a proposta da categoria no qual os restaurantes estão inclusos na busca por um público de poder aquisitivo mais alto e na oferta de um serviço exclusivo a partir das estratégias de ‘foco’ e ‘diferenciação do mercado’.

Considerando a discussão da competitividade no setor de restaurantes a partir das 5 forças de Porter (1991) e das estratégias genéricas de Porter (1992), o item 2.3 tem por objetivo associá-la ao processo criativo dos *chefs* de cozinha.

2.3 O processo criativo dos *chefs* de cozinha e a competitividade em seus restaurantes

Ao tratar da competitividade no setor de restaurantes pode-se considerar a estratégia genérica de ‘diferenciação’ do mercado, de Porter (1992), como uma ferramenta essencial para a obtenção de vantagem competitiva, especialmente quando aplicada à categoria de restaurantes *upscale* na qual envolvem o processo criativo do *chef* de cozinha como elemento primordial na sua concepção e gestão.

Salazar *et al.,* (2016) desenvolvem esta estratégia genérica a partir de um conceito denominado ‘recursos estratégicos raros’, que tem por objetivo a aplicação de elementos que distinguam os restaurantes dos seus concorrentes atuais ou potenciais. E, no caso dos restaurantes *upscale* se trata da experiência da refeição conduzida a partir dos conceitos de criatividade na busca pela personalização para o cliente e diferenciação para o mercado.

Considerando o conceito proposto por Porter (1991), para atingir vantagem competitiva, qualquer restaurante deve assegurar que seu apelo geral – voltado para a experiência da refeição, no caso dos restaurantes *upscale* – seja superior ao dos demais, o que caracteriza a capacidade dinâmica do restaurante. A capacidade dinâmica é definida por Pelaez *et al.,* (2009) como a eficácia que uma organização empresarial possui em coordenar suas competências internas e externas de forma a adaptar-se a um ambiente em constante transformação. É também definida por Tondolo e Bitencourt (2014) como o desenvolvimento de recursos e capacidades de um estabelecimento para a geração vantagem competitiva. Assim, a capacidade dinâmica é justamente o que destaca uma organização empresarial à frente do seu mercado e reduz as possibilidades de replicação das suas competências pelos seus concorrentes (PELAEZ *et al.,* 2009).

Tendo em vista o conceito apresentado sobre capacidade dinâmica, a experiência, identificada por Pine e Gilmore (1998) como um diferencial de mercado, pode ser associada à geração de vantagem competitiva de um restaurante. O termo experiência é bastante complexo, sendo objeto de discussão de áreas do conhecimento como a filosofia e a psicologia, além da área de administração. Tendo em vista os objetivos deste trabalho, adota-se o conceito de experiência de Pine e Gilmore (1988, p. 98) para quem a experiência é criada ao envolver o cliente "de forma

pessoal e memorável". E, embora a comoditização da experiência não seja um conceito novo, é a base para a criação de novas estratégias de diferenciação de mercado, conforme um dos elementos das estratégias genéricas de Porter (1992). Neste sentido, Castleman e Chin (2002) afirmam que os clientes de um restaurante bem-conceituado buscam além de alimentos bem preparados, serviço eficiente e ambiente agradável. Para estes autores a experiência gastronômica é holística, isto é, não pode ser identificada a partir de um único elemento que constitui a refeição, consiste em um conjunto um conjunto que compreende o ambiente, o serviço, o menu e, inclusive o processo criativo do *chef.*

Considerando o processo criativo dos *chefs* de cozinha como parte integrante da experiência da refeição, Horgn e Hu (2008) destacam a criatividade como uma ferramenta utilizada para reforçar a reputação do restaurante e, consequentemente, gerar vantagem competitiva em relação ao mercado. Salazar e Moraes (2014), em seu trabalho para investigar o processo de desenvolvimento e/ou aquisição de recursos estratégicos de um restaurante gastronômico brasileiro, o Mocotó, puderam afirmar, a partir de uma entrevista semiestruturada com o *chef* do restaurante investigado, Rodrigo Oliveira, que um dos recursos adotados como estratégia de diferenciação de mercado é a capacidade de inovação por meio da criatividade. Nessa mesma linha, em seu trabalho para investigar as estratégias de negócios de restaurantes gastronômicos na América Latina, Salazar *et al.,* (2016) puderam afirmar, a partir de entrevistas semiestruturadas com os respectivos *chefs* dos três restaurantes investigados, que há unanimidade na estratégia de diferenciação de mercado pela busca de vantagem competitiva: a produção de experiências extraordinárias para os clientes a partir da criatividade dos *chefs* de cozinha.

Sob uma outra perspectiva, além da experiência da refeição, De Oliveira *et al.,* (2012) acrescentam a localização do restaurante como uma vantagem competitiva, justificando mais uma vez a escolha de restaurantes *upscale,* localizados na cidade de São Paulo para a amostra deste trabalho.

Tendo discutidas as bases teóricas que sustentam a investigação deste trabalho a respeito do processo criativo de *chefs* de cozinha e da competitividade em restaurantes, o próximo capítulo dedica-se à apresentação dos procedimentos metodológicos adotados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho baseou-se em uma estratégia qualitativa realizada por meio de um estudo de casos múltiplos. Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que guiaram as investigações deste trabalho.

3.1 Delineamento da pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma estratégia de pesquisa qualitativa. Berg (2004) afirma que um trabalho se enquadra na abordagem qualitativa quando se refere ao tipo de problema que pretende investigar “como”, “quando” e “onde” o fenômeno de um determinado objeto ocorre. Nesta situação, segundo o autor, o pesquisador vai até o local em que se encontra o objeto para observar o fenômeno e conduzir a pesquisa. Da mesma forma, Chizzotti (2003) afirma que a pesquisa qualitativa tem como princípio o estudo de um fenômeno ao mesmo tempo em que ele ocorre, e busca tanto encontrar a razão deste fenômeno quanto interpretar os significados atribuídos a ele pelas pessoas envolvidas. Por este motivo, de acordo com o autor, trata-se de uma análise profunda do fenômeno que ultrapassa as quantificações estatísticas. Diante disto, a pesquisa qualitativa volta-se para o aspecto conceitual, para a significância, para a simbologia, para as metáforas e para os processos descritivos que definem um fenômeno (BERG, 2004).

Para Raupp e Beuren (2003) o que difere uma pesquisa de abordagem qualitativa de uma pesquisa de abordagem quantitativa é, principalmente, o não uso de procedimentos estatísticos para a análise do problema de pesquisa, já que, segundo os autores, a intenção da pesquisa qualitativa não diz respeito a numerar ou medir o fenômeno, mas sim analisar em profundidade todas as suas particularidades. Desta maneira, a abordagem qualitativa é ideal para investigar fenômenos complexos ou estritamente particulares (RICHARDSON, 2017).

Este trabalho foi desenvolvido a partir do método de estudo de caso de acordo com os princípios estabelecidos por Yin (2005). Segundo este autor, o estudo de caso é uma investigação empírica e é o procedimento utilizado quando pretende-se

investigar “como” ou “por que” um fenômeno ocorre ao longo do tempo isoladamente, mais do que com frequência ou reincidência. Bressan (2000), por sua vez, afirma que nenhum outro procedimento proporciona conhecimento tão detalhado e exaustivo quanto o estudo de caso, fazendo dele o procedimento preferido dos pesquisadores que pretendem obter conhecimento aprofundado sobre um fenômeno específico, especialmente quando se tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos ocorridos. Gil (2009) acrescenta que também é o procedimento de pesquisa mais utilizado quando se trata da investigação de um fenômeno contemporâneo ainda pouco teorizado em que o limite entre o fenômeno e o contexto não é nítido, podendo ser originado de muitas fontes evidentes.

A partir destas definições, ao escolher o estudo de caso como procedimento de pesquisa, deve-se certificar de que: (1) a pergunta do problema de pesquisa pretende responder “como” ou “por que” um determinado fenômeno ocorre; (2) o pesquisador possui pouco ou nenhum controle sobre o fenômeno; e (3) trata-se de um fenômeno contemporâneo sem limite definido em relação ao contexto (YIN, 2005).

Ventura (2007) declara que após validar estas considerações e definir o estudo de caso como procedimento de pesquisa para guiar a investigação do problema, deve-se definir o direcionamento. Segundo o autor, o estudo de caso pode direcionar-se para um único caso, sendo denominado único ou singular, ou pode conduzir ao mesmo tempo várias investigações sobre casos distintos, sendo denominado múltiplo ou multicasos.

Gil (2009) e Ventura (2007) afirmam que o estudo multicasos – terminologia adotada para este trabalho – permite a investigação simultânea de casos similares com a possibilidade de realizar mais perguntas e obter um maior número de dados que possam embasar o resultado de maneira mais consistente, confirmando o resultado de um único caso. No entanto, os autores ressaltam que, apesar de abordar mais de um caso, são considerados como um objeto de pesquisa único no qual todas as suas unidades encontram-se integradas.

Apesar da similaridade e simultaneidade dos casos investigados, Raupp e Beuren (2003) afirmam que o estudo multicasos não se assemelha ao estudo comparativo em seu propósito já que se trata apenas da exposição de resultados coincidentes, não exigindo do pesquisador a investigação dos casos apoiados em objetivos comparativos. Assim, ao escolher os casos a serem investigados, tendo

como procedimento de pesquisa o estudo multicasos, deve-se considerar a previsão de resultados semelhantes entre eles que reafirmem a resposta da pergunta da pesquisa (YIN, 2005).

Com base nas definições de estudo de caso estabelecidas, e tendo em vista os objetivos deste trabalho, fez-se pertinente a abordagem de mais de um caso, pois entendeu-se que a análise do processo criativo de mais de um *chef* de cozinha, mediante os modelos de criatividade previamente apresentados na revisão bibliográfica, possibilitaria verificar com maior precisão o impacto da criatividade na competitividade do mercado da categoria dos restaurantes investigados.

Esta opção considerou também algumas das limitações associadas ao uso do estudo multicasos no campo das ciências sociais. Uma das limitações, de acordo com Gil (2009), diz respeito à ausência de rigor metodológico. Por não se tratar de um procedimento totalmente rígido e estruturado na sua execução, julga-se estar suscetível a distorções no resultado. Todavia, o autor afirma que as distorções podem estar presentes no resultado de qualquer procedimento metodológico, cabendo ao pesquisador, em especial do estudo de caso, ser cauteloso sobre o planejamento da pesquisa e atentar-se para que a coleta e a análise dos dados estejam desprovidas de vieses, minimizando o percentual de erro do resultado.

Outra limitação, ressaltada por Gil (2009), diz respeito a impossibilidade de generalização do resultado de uma pesquisa para todo um universo, já que a investigação concentrada em um único ou em alguns casos não apresenta uma amostra científica significativa, oferecendo uma base de conhecimento muito rasa. Entretanto, segundo o autor, o propósito do estudo de caso não é o de oferecer conhecimento sobre todo um universo, mas sim a partir de um ou de alguns casos investigados, obter uma visão geral do problema de pesquisa que permita determinar os possíveis fatores que influenciam o objeto ou que por ele são influenciados. Por sua vez, Mazzotti (2006) considera que um estudo de caso bem executado tem como objetivo gerar proposições teóricas que podem ser aplicadas a outros contextos, e não apenas generalizar os resultados de um universo.

Por fim, a última crítica sobre o estudo de caso, ressaltada por Gil (2009), diz respeito ao tempo utilizado para a execução da pesquisa. Argumenta-se que a demanda de tempo para que o estudo de caso seja realizado é muito extensa em relação a inconsistência do resultado. De fato, inicialmente fazia-se uso de períodos

muito longos para concluir a pesquisa, no entanto, o autor aponta que a experiência difundida pelos inúmeros estudos de casos já realizados comprova a habilidade em realizá-los em períodos curtos e com resultados consistentes.

Tendo em vista as limitações apresentadas, Yin (2005) defende que a construção de um protocolo de pesquisa é umas das estratégias para garantir um estudo de caso bem executado e que produza dados relevantes. Da mesma maneira, Ventura (2007) afirma que um protocolo bem delimitado conduz a pesquisa de forma coerente e eficiente.

Yin (2005) propõe um protocolo de pesquisa para o estudo de caso formatado a partir de cinco etapas de execução: (1) definição da(s) unidade(s) caso ou amostra; (2) coleta de dados; (3) seleção e análise dos dados; (4) interpretação dos dados à luz da teoria; e (5) resultados. O protocolo de pesquisa deste trabalho encontra-se no Apêndice A.

3.1.1 Definição das unidades caso

Tendo em vista o protocolo de pesquisa proposto por Yin (2005) – descrito no item 3.1 –, na primeira fase do estudo de caso, ao delimitar a amostra é preciso evidenciar a habilidade do pesquisador em perceber se os dados que serão extraídos das unidades caso escolhidas serão suficientes para obter a compreensão do objeto como um todo.

Visto que o *foodservice*, ainda que delimitado a uma categoria exclusiva, é composto por muitos estabelecimentos interdependentes, incluindo restaurantes, bares e afins, a amostra deste estudo foi delimitada a partir de *chefs* de cozinha da categoria de restaurantes *upscale,* com atuação na cidade de São Paulo. O foco nesta categoria de restaurante, reconhecida pelo estilo de cozinha contemporânea, justifica-se pela forte relação com o conceito de criatividade proposto pelos *chefs* de cozinha e que, provavelmente por esta razão, assumem papel de destaque no mercado.

A amostra foi realizada por conveniência a partir do critério de acessibilidade. Foram selecionados três *chefs* de cozinha de restaurantes contemporâneos *upscale* capazes de representar com consistência a fatia dos estabelecimentos desta

categoria. Uma outra característica comum a todos os restaurantes da amostra é que a abordagem contemporânea recai sobre a cozinha brasileira.

Os *chefs* selecionados são constantemente evidenciados pela mídia gastronômica – entre premiações, revistas, jornais e redes sociais – por seus trabalhos de caráter criativo. O foco principal da investigação deste trabalho recaiu sobre a figura do *chef* de cozinha pois, ao tratar do tema criatividade, ele é o responsável direto pela origem do conceito criativo que guia todos os processos do seu restaurante, classificando-o como contemporâneo e enquadrando-o na categoria *upscale*.

O Quadro 7 descreve a amostra dos três *chefs* de cozinha investigados neste trabalho, o nome e a abordagem do seu restaurante.

Chef	**Nome do restaurante**	**Abordagem do restaurante**
Bel Coelho	Clandestino	Brasileiro Contemporâneo
Ivan Ralston	Tuju	Brasileiro Contemporâneo
Rodrigo Oliveira	Mocotó, Esquina Mocotó, Balaio e Mocotó Café	Brasileiro Contemporâneo

Quadro 7. Amostra da investigação
Fonte: A autora (2018)

O motivo da escolha destes *chefs* justifica-se pelo fato de que, além de serem reconhecidamente criativos na proposta dos seus restaurantes, de praticarem o estilo de cozinha contemporâneo, e de seus restaurantes serem enquadrados na categoria *upscale*, são profissionais renomados que desempenham papel importante na valorização dos ingredientes nacionais e na sua difusão entre os próprios brasileiros, além da elevação da cozinha brasileira a patamares internacionais. Um ponto coincidente desta amostra é que os restaurantes inclusos na categoria *upscale* compartilham muitos dos seus clientes, considerados elementos fundamentais no contexto da competitividade em restaurantes.

A partir desta amostra buscou-se investigar os recursos criativos conceituais na concepção e abertura do restaurante, os recursos criativos adaptados ou adicionados mediante exposição direta ao mercado durante a vida do restaurante, e

as estratégias empreendedoras criativas dos *chefs* brasileiros para manter o restaurante no mercado.

A partir da definição da amostra, e considerando o protocolo de pesquisa para estudo de caso proposto por Yin (2005), a etapa seguinte deste trabalho referiu-se à coleta de dados, discutida no item 3.1.2.

3.1.2 Coleta de dados

Este trabalho utilizou como fontes de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, e a pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica é uma busca pelos principais trabalhos científicos a respeito do tema investigado realizados anteriormente (BONI; QUARESMA, 2005). De acordo com Gil (2008), permite ao pesquisador alcançar um conjunto de informações muito maior do que ele poderia pesquisar diretamente, conferindo maior amplitude à sua pesquisa, além de servir como base para que o pesquisador guie o seu trabalho de maneira distinta, uma vez que tenha conhecimento de todas as abordagens já realizadas a respeito do tema.

Especificamente em relação ao tema deste trabalho, “O processo criativo de *chefs* brasileiros como estratégia de competitividade”, para além das discussões teóricas relacionadas à tipologia de restaurantes, criatividade e competitividade, foram encontrados onze trabalhos publicados no Brasil. Cinco deles investigam exclusivamente o processo criativo de *chefs* de cozinha em restaurantes, sendo três artigos – “Rede de interações: os processos criativos na gastronomia” (LUNARDELLI, 2014); “A criatividade dos chefes de cozinha e o consumo moderno da gastronomia” (RIBEIRO *et al.,* 2016); e “Ferran Adrià, a criatividade como discurso (entre gastronomia, arte e *design*)” (PARREIRA, 2016) –, uma dissertação – “Criatividade e gastronomia: um estudo exploratório” (FERREIRA, 2012) – e uma tese – “*Design-en-place*: processo de *design* e processo criativo na alta cozinha” (PARREIRA, 2015).

Quatro deles investigam exclusivamente a competitividade em restaurantes, sendo dois artigos – “Chamem o *Chef*! O principal recurso estratégico dos restaurantes gastronômicos: estudo de multicasos na América Latina” (SALAZAR *et al.,* 2017); e “Gastronomia: um diálogo entre custos e sabores” (SIQUEIRA; ZOTES,

2014) – e duas dissertações – “Competências empreendedoras de inovação em serviços de gastronomia: um estudo multicasos em restaurantes com chefs de cozinha contemporânea em Pernambuco” (FRANÇA, 2011); e “O mercado de gastronomia de São Paulo. Maximização de valor na gastronomia: o caso de restaurantes de alto padrão em São Paulo” (ZANONI, 2012).

E, por fim, dois deles investigam a influência do processo criativo de *chefs* de cozinha na competitividade dos seus restaurantes, sendo um artigo – “Tomei caldo de mocotó aí oh fiquei forte! Processo de desenvolvimento de recursos estratégicos em restaurante gastronômico” (SALAZAR *et al.,* 2016) – e uma dissertação – “Apetite pela criatividade: o processo criativo de três *chefs* de alta cozinha” (BALDAQUE, 2015).

Os trabalhos encontrados sobre o processo criativo de *chefs* de cozinha em restaurantes restringiram-se à inovação relacionada às técnicas e produtos utilizados no desenvolvimento do cardápio. Enquanto que os trabalhos sobre a competitividade em restaurantes limitaram-se a estratégias de mercado, porém não relacionadas ao processo criativo dos *chefs* de cozinha.

O primeiro trabalho que investigou a influência do processo criativo de *chefs* de cozinha na competitividade dos restaurantes – “Tomei caldo de mocotó aí oh fiquei forte! Processo de desenvolvimento de recursos estratégicos em restaurante gastronômico” (SALAZAR *et al.,* 2016) – abordou, dentre outras estratégias de competitividade, o processo criativo de um único *chef* de cozinha de um restaurante brasileiro – o Rodrigo Oliveira, do restaurante Mocotó. O segundo trabalho – “Apetite pela criatividade: o processo criativo de três *chefs* de alta cozinha” (BALDAQUE, 2015) – investigou o processo criativo de *chefs* de cozinha mediante vários modelos de criatividade, apenas destacando-o como uma estratégia, não aprofundando a questão da competitividade do mercado.

Mediante a pesquisa bibliográfica, notou-se uma lacuna no que diz respeito à relação entre os processos criativos dos *chefs* de cozinha e a competitividade dos seus restaurantes a partir de um universo mais amplo e relevante, diante da qual desenvolveu-se este trabalho.

Na segunda etapa da coleta de dados deste trabalho foi realizada a pesquisa documental. A pesquisa documental é a busca por documentos, escritos ou não, referentes ao tema ou aos objetos de pesquisa investigados. São exemplos de documentos: cartas, diários, autobiografias, fotografias, filmes, desenhos, rádio,

cinema, televisão, entre outros (MARKONI; LAKATOS, 2002). Neste trabalho, foram utilizados como fonte de dados para a pesquisa documental os *websites* Guia Michelin e *The World´s 50 Best Restaurants,* os *websites*, as redes sociais e os menus dos restaurantes inclusos na amostra.

É preciso observar que, tendo em vista a dinâmica e a falta de sistematização de dados do setor, muitas das informações relacionadas à caracterização do *foodservice* no Brasil e na cidade de São Paulo foram obtidas exclusivamente em *websites* de associações e revistas especializadas em negócios, como a Revista Exame.

Por fim, na terceira etapa da coleta de dados deste trabalho, realizou-se a pesquisa de campo. A pesquisa de campo é a busca por informações a respeito do problema investigado na intenção de encontrar a resposta ou comprovar uma hipótese (MARKONI; LAKATOS, 2002). Neste trabalho a pesquisa de campo foi desenvolvida a partir de entrevistas com os *chefs* de cozinha da amostra selecionada e da observação dos seus processos criativos.

As entrevistas realizadas com os *chefs* tiveram como objetivo questioná-los quanto ao seu processo criativo e quanto à percepção da relação deste processo com a competitividade do seu restaurante. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas integralmente, uma a uma. Elas foram realizadas em um período de três meses, entre novembro do ano de 2017 e janeiro de 2018, com duração de 30 a 45 minutos cada uma, embora fosse sabido que a duração dependeria diretamente da participação do entrevistado.

Gil (2008, p.109) define a entrevista como “uma forma de interação social” em que o pesquisador realiza perguntas ao investigado com o objetivo de coletar dados pertinentes à investigação. Ainda de acordo com Gil (2008, p.109), “é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Da mesma maneira, Richardson (2017) define a entrevista como um modo de comunicação no qual a informação é transmitida de um indivíduo para o outro por meio de perguntas orais. E, por este motivo, Markoni e Lakatos (2002) afirmam que devem ser conduzidas face a face.

No campo das ciências sociais, as entrevistas mais utilizadas são classificadas como: estruturada, semiestruturada, aberta, com grupos focais, de história de vida, ou projetiva (BONI; QUARESMA, 2005).

As entrevistas semiestruturadas são assim denominadas por elencarem perguntas abertas, dando a possibilidade de o investigado escolher a perspectiva sob a qual suas respostas serão orientadas e, portanto, assumindo o tom de uma conversa informal. Além disso permitem ao pesquisador a intervenção nas perguntas do roteiro de entrevistas caso seja necessário ou interessante (GIL, 2008).

Para as entrevistas deste trabalho foi desenvolvido um roteiro semiestruturado composto por 23 perguntas abertas que configuraram o instrumento de pesquisa. Em alguns casos, conforme a própria teoria propõe, foram acrescentadas outras perguntas de acordo com o direcionamento da entrevista.

Malheiros (2011) recomenda que a estrutura do roteiro de entrevistas seja formatada a partir de blocos compostos de subtemas relacionados ao tema principal da entrevista com o objetivo de auxiliar na formulação das perguntas. O Quadro 8 apresenta a estrutura do roteiro de entrevista divido em blocos temáticos, o objetivo das perguntas a eles relacionados e o referencial teórico aplicado.

Bloco temático	**Objetivo da pergunta**	**Referencial bibliográfico**
Informações sobre o *chef* de cozinha	Qualificar o *chef* de cozinha	Horgn e Hu (2008)
Informações sobre o restaurante	Qualificar o restaurante	Pine e Gilmore (1988); Horgn e Hu (2008); Oliveira e Cé (2012); Ribeiro, Marques e Filho (2016)
Atividades de criatividade	Identificar como acontece o processo criativo do *chef* no restaurante	Amabile (1988); Horgn e Hu (2008); Oliveira e Cé (2012); Ribeiro, Marques e Filho (2016)
Nível de competitividade do restaurante	Levantar a percepção do *chef* sobre o nível de competitividade do restaurante no mercado	Porter (1991, 1992), Dwyer e Kim (2003); Horgn e Hu (2008)

Quadro 8. Estrutura do roteiro de entrevistas organizada por blocos temáticos (Continua)

Bloco temático	Objetivo da pergunta	Referencial bibliográfico
Diferencial competitivo a partir da criatividade do restaurante	Levantar a opinião do *chef* sobre o papel da criatividade na competitividade do restaurante	Amabile (1988); Horgn e Hu (2008); Levinton e Hoffman (2013); Parreira (2014); Salazar e Moraes (2014); Baldaque (2015); Ribeiro, Marques e Filho (2016); Salazar, de Moraes e Leite (2016)

Quadro 8. Estrutura do roteiro de entrevistas organizada por blocos temáticos
Fonte: A autora (2018)

A partir dos blocos temáticos apresentados no Quadro 8, pode-se observar que as perguntas formuladas para o roteiro de entrevistas foram baseadas em dois aspectos principais que também se constituem como variáveis desta pesquisa: criatividade e competitividade.

Beuren (2008) define uma variável como qualquer aspecto que possa assumir um valor em função da compreensão do fenômeno investigado. Desta forma são fundamentais tanto para conduzir a pesquisa quanto para fornecer clareza sobre o seu conteúdo. O autor ainda afirma que todas as pesquisas, independentemente do tipo, possuem variáveis, e que elas podem ser definidas como independentes ou dependentes.

As variáveis independentes são os fenômenos que determinam ou influenciam as outras variáveis e, por esta razão, são consideradas antecedentes. Já as variáveis dependentes são os fenômenos a serem explicados ou descobertos em função da determinação ou influência das variáveis independentes e, por esta razão, são consideradas consequentes (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Desta maneira, quanto à dependência das variáveis deste trabalho, a criatividade é independente, enquanto que a competitividade é dependente, sugerindo que a criatividade dos *chefs* influencia a competitividade dos seus restaurantes.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), esta relação de dependência entre as variáveis constitui uma suposta solução do problema investigado, denominada hipótese de pesquisa, que poderá ser provada ou refutada de acordo com a análise dos resultados, apresentada no capítulo 4.

A partir da estrutura do roteiro de entrevistas, apresentada no Quadro 8, e da definição das variáveis da pesquisa, a próxima etapa para consolidar o roteiro

consistiu na formulação das perguntas. O Quadro 9 apresenta as perguntas relacionadas às variáveis e ao respectivo referencial teórico.

Pergunta	**Variável relacionada**	**Referencial bibliográfico**
1. Qual o seu nome e o nome do restaurante?	Não se aplica	Não se aplica
2. Como começou na área de gastronomia? Teve alguma escola de cozinha ou grande influência?	Não se aplica	Horgn e Hu (2008)
3. Hoje, em qual restaurante você trabalha? Qual é a proposta deste restaurante?	Criatividade	Ribeiro, Marques e Filho (2016)
4. Qual é o público alvo do restaurante?	Criatividade e Competitividade	Horgn e Hu (2008); Oliveira e Cé (2012); Ribeiro, Marques e Filho (2016)
5. O que você acredita que seja o diferencial do seu restaurante? Por qual razão?	Criatividade e Competitividade	Pine e Gilmore (1988)
6. Como você descreveria o seu estilo culinário?	Criatividade	Horgn e Hu (2008); Ribeiro, Marques e Filho (2016)
7. De que forma a concepção do menu se relaciona com as outras características da casa (decoração, louça, estilo de serviço...)?	Criatividade	Oliveira e Cé (2012); Ribeiro, Marques e Filho (2016)
8. Quais são os passos seguidos desde a concepção da ideia de um novo prato até a efetiva comercialização?	Criatividade	Horgn e Hu (2008)

Quadro 9. Roteiro de entrevistas (Continua)

Pergunta	**Variável relacionada**	**Referencial bibliográfico**
9. Quais são as suas principais influências e referências no momento de criar um menu ou um prato?	Criatividade	Horgn e Hu (2008)
10. Quais recursos você possui para ser criativo no seu restaurante?	Criatividade	Amabile (1988); Horgn e Hu (2008)
11. Quais os instrumentos físicos que você utiliza no seu processo criativo? (lousa, caderno...)	Criatividade	Amabile (1988)
12. Qual a sua principal motivação para ser criativo no seu restaurante?	Criatividade	Amabile (1988)
13. No seu processo de criação há limitação por parte de algum aspecto mais 'objetivo', como, por exemplo, custo ou tempo necessário para as preparações?	Criatividade	Horgn e Hu (2008); Oliveira e Cé (2012)
14. De que forma os clientes influenciam no processo de criação do seu menu?	Criatividade e Competividade	Horgn e Hu (2008); Oliveira e Cé (2012); Ribeiro, Marques e Filho (2016)
15. Quais restaurantes você acredita que sejam os seus principais concorrentes e por qual razão?	Competividade	Porter (1991, 1992)
16. Quando há um menu inovador no mercado concorrente, como o restaurante costuma reagir?	Competividade	Horgn e Hu (2008); Porter (1992)

Quadro 9. Roteiro de entrevistas (Continua)

Pergunta	**Variável relacionada**	**Referencial bibliográfico**
17. Pela sua percepção, há retorno sob os investimentos realizados sob os processos de criatividade?	Competitividade	Dwyer e Kim (2003)
18. Para você, o que significa criatividade?	Criatividade	Levinton e Hoffman (2013); Parreira (2014); Baldaque (2015)
19. Quais as principais características que você atribui a uma pessoa criativa?	Criatividade	Amabile (1988)
20. Você se considera um *chef* criativo? Por quais razões?	Criatividade	Amabile (1988)
21. O seu menu é reconhecido pelos seus clientes por quais características? (Resposta) A criatividade poderia ser citada entre elas?	Criatividade e Competividade	Ribeiro, Marques e Filho (2016)
22. Considerando o mercado em que você atua, como você avalia o papel da criatividade para um restaurante tornar-se relevante e competitivo?	Criatividade e Competividade	Horgn e Hu (2008); Salazar e Moraes (2014); Salazar, de Moraes e Leite (2016)
23. Gostaria de acrescentar mais algum comentário?	Não se aplica	Não se aplica

Quadro 9. Roteiro de entrevistas
Fonte: A autora (2018)

Após a realização das entrevistas com os *chefs* de cozinha, a partir do roteiro apresentado no Quadro 9, a segunda etapa da pesquisa de campo deste trabalho previa a realização da observação dos processos criativos dos *chefs* investigados. De acordo com Markoni e Lakatos (2002), a observação do fenômeno auxilia o

pesquisador a obter dados que os indivíduos investigados não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento.

A teoria define algumas formas de observação do fenômeno, utilizadas simultaneamente, que variam de acordo com o problema investigado: estruturada ou não estruturada; participante ou não participante; individual ou em equipe; na vida real ou em laboratório (MARCONI; LAKATOS, 2002; GIL, 2008; RICHARDSON, 2017). Para este trabalho, a observação do fenômeno foi planejada para ser realizada de forma não estruturada, não participante, individual e na vida real.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002) ao ser definida como ‘não estruturada’ a observação é realizada em uma experiência casual, sem a utilização de técnicas que determinem quais aspectos do fenômeno devem ser observados e quais os meios devem ser utilizados para observar. Ao ser definida como ‘não participante’ indica que o pesquisador realiza a observação do fenômeno como espectador, sem integrar-se ao universo dos indivíduos investigados. Ao ser definida como ‘individual’ significa que a observação é realizada por um único pesquisador. Por fim, os autores afirmam que ao ser definida como ‘na vida real’ a observação é realizada no local e no momento em que o fenômeno naturalmente ocorre.

Todas as observações do processo criativo da amostra dos *chefs* de cozinha investigados foram planejadas para serem realizadas nos seus respectivos restaurantes cumprindo as definições acima estabelecidas. As observações estavam previstas para serem realizadas em um período de três meses, o mesmo das entrevistas, entre novembro do ano de 2017 e janeiro de 2018, com duração de 2 dias cada uma. No entanto não foram realizadas por justificativa unânime dos *chefs* de que o processo criativo não pode ser observado de maneira consistente em um curto período. Segundo eles é um processo que requer muitos dias ou até meses para que todas as etapas sejam cumpridas. Diante disto, a pesquisa de campo restringiu-se às entrevistas.

Os dados coletados pelas pesquisas bibliográfica, documental e de campo foram organizados e analisados conforme as estratégias apresentadas no item 3.1.3.

3.1.3 Estratégias de análise dos dados e apresentação dos resultados

Tratando-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, os dados coletados deste trabalho foram tratados de forma não estatística. Foi utilizada como estratégia de análise das entrevistas a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é definida por Chizzotti (1991) como a compreensão das significações tanto explícitas quanto ocultas nas comunicações. É também definida por Moraes (1999) como uma reinterpretação da mensagem para que se possa atingir um nível de compreensão maior do que o da leitura comum. Segundo o autor os dados obtidos chegam ao pesquisador em estado bruto e precisam ser codificados para depois serem estruturados e interpretados. Com base nisto Gil (2008) explica que a análise de conteúdo se desenvolve em três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos dados, inferência e interpretação.

A primeira etapa da análise de conteúdo, a pré-análise, é descrita por Gil (2008) como o contato inicial com os dados. Neste trabalho, após as entrevistas terem sido concluídas e transcritas foram analisadas, inicialmente, por meio de uma leitura “flutuante”, conforme ensina Gil (2009). De acordo com o autor esta primeira leitura é superficial e tem como objetivo encontrar os diversos significados apresentados na transcrição. Já as leituras subsequentes foram realizadas de maneira minuciosa, com foco nos aspectos específicos.

A segunda etapa da análise de conteúdo, a exploração do material, é descrita por Gil (2008) como a escolha dos dados mais relevantes. Richardson (2017) explica que esta escolha deve ser pautada pelos referenciais bibliográficos utilizados como marco para explicar as descobertas do pesquisador.

Por fim, na terceira etapa da análise de conteúdo, referente ao tratamento, inferência e interpretação dos dados, Gil (2008) indica a análise das entrevistas à luz da teoria para provar ou refutar as hipóteses.

Neste trabalho a análise de conteúdo é apresentada a partir de quadros comparativos referentes ao longo do capítulo 4, que tem por objetivo apresentar os dados coletados e a análise dos resultados da pesquisa mediante as estratégias metodológicas discutidas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados e está dividido nas seguintes seções: caracterização dos *chefs* investigados e seus respectivos restaurantes; caracterização do processo criativo destes *chefs*; criatividade e competitividade na perspectiva dos *chefs* investigados; e análise geral dos dados coletados.

4.1 Os *chefs* estudados e seus respectivos restaurantes

Este item tem por objetivo a análise dos blocos temáticos para obter informações sobre os *chefs* de cozinha e seus restaurantes. Nas perguntas relacionadas, os investigados foram questionados a respeito da sua formação, do início da sua carreira e das características gerais dos seus restaurantes. Estes conteúdos foram organizados conforme os subitens a seguir.

4.1.1 Caracterização sintética - Bel Coelho, *chef* do restaurante Clandestino (São Paulo)

Bel Coelho tem 38 anos e trabalha com gastronomia há 15 anos. A introdução ao universo da gastronomia originou-se dentro da sua própria casa. Por pertencer a família de diplomatas, a boa mesa e a hospitalidade foram temas presentes no seu dia a dia. Durante a sua infância teve influência direta das cozinheiras que trabalharam para a sua família, além das fortes referências portuguesas da família do seu pai. Coelho desde sempre gostou de cozinhar de forma caseira e no momento de decidir por uma carreira, apesar de ter ingressado em um curso de psicologia, tinha a convicção de que queria seguir a carreira da cozinha profissional.

Coelho graduou-se em gastronomia no Culinary Institute of America, nos Estados Unidos, e trabalhou nos restaurantes Laurent Suadeau, Fasano, D.O.M., El Celler de Can Roca, além de outros restaurantes na Europa. Foi premiada com o título

de *chef* revelação pela revista Veja Comer & Beber no ano de 2004 e manteve seu restaurante Dui, especializado em cozinha contemporânea, entre os anos de 2009 e 2013. O seu grande diferencial é a apresentação da cozinha brasileira a partir de técnicas muito bem executadas da cozinha clássica.

O seu restaurante atual, o Clandestino tem como sede o bairro Vila Madalena, da cidade de São Paulo. O nome Clandestino refere-se ao fato de não ser um estabelecimento num formato comercial tradicional. É aberto ao público apenas uma semana ao mês, com a necessidade de reservas e pagamento antecipado. Tem capacidade para 24 pessoas e proposta exclusiva de menu degustação baseado em temas brasileiros. O menu degustação é composto de 12 a 15 pratos e o valor é fixo – 290 reais apenas para a opção com comida, e 440 reais para a opção com a harmonização de vinhos inclusa. O serviço dos pratos é feito pelos próprios cozinheiros, enquanto que o de bebidas é feito por uma equipe de sala.

Considerando as características levantadas, segundo a classificação proposta por Muller e Woods (1994) o Clandestino da *chef* Bel Coelho pertence à categoria de restaurantes *upscale.*

.

4.1.2 Caracterização sintética - Ivan Ralston, *chef* do restaurante Tuju (São Paulo)

Ivan Ralston tem 31 anos e trabalha com gastronomia há 10 anos. Iniciou sua carreira na gastronomia por influência da sua família que é proprietária de uma rede de restaurantes. Por conta disto Ralston teve um contato muito próximo com a gastronomia desde criança. A intimidade com a cozinha o levou a cursar gastronomia na Escola d´Hostaleria Hofman, na cidade de Barcelona, na Espanha, onde viveu por muitos anos e trabalhou em alguns restaurantes renomados. Após retornar ao Brasil Ralston também trabalhou em alguns restaurantes, entre eles o Maní, antes de dar início ao seu próprio restaurante, o Tuju, classificado com uma estrela pelo Guia

Michelin. O grande diferencial de Raston é o extenso uso dos vegetais brasileiros e PANCS[32] em apresentações minimalistas.

O Restaurante Tuju tem como sede o bairro Pinheiros, da cidade de São Paulo. O nome Tuju refere-se a um pássaro sul-americano de hábitos noturnos. O Tuju tem capacidade para 60 pessoas com a proposta exclusiva de menu degustação baseado na cozinha brasileira. O menu degustação pode ser composto por 5 ou 13 pratos e o valor é fixo – 150 reais o menu mais curto e 320 reais o menu mais longo. O serviço é feito por uma equipe de sala.

Considerando as características levantadas, segundo a classificação proposta por Muller e Woods (1994), o Tuju, do *chef* Ivan Ralston, pertence à categoria de restaurantes *upscale.*

4.1.3 Caracterização sintética - Rodrigo Oliveira, *chef* dos restaurantes Mocotó, Esquina Mocotó, Balaio e Mocotó Café

Rodrigo Oliveira tem 36 anos e iniciou na gastronomia aos treze anos no restaurante da sua família, o Mocotó, que na época era um boteco muito modesto. Desde então Oliveira tomou gosto pelo negócio, todavia por ser do seu pai e por ter crescido ali dentro não lhe parecia uma carreira, e optou por graduar-se em engenharia e depois em gestão ambiental paralelamente ao trabalho no restaurante da família. Em um determinado momento do curso de gestão ambiental, Oliveira decidiu que para ajudar o mundo de uma maneira mais abrangente, conforme propunham alguns dos fundamentos do curso, deveria cuidar primeiramente do “seu mundo”. Neste momento abandonou os cursos e passou a dedicar-se exclusivamente ao Mocotó, assumindo o posto de *chef* entre os anos 2000 e 2001 que, na época, contava com 10 mesas e cinco pessoas para atendê-las – Oliveira, seu pai e mais três funcionários. No ano de 2003, totalmente convencido de que era a carreira que queria seguir, deu início ao curso de gastronomia na Universidade Anhembi Morumbi. A partir de então começaram as transformações no restaurante da família que se multiplicaram para cinco casas e que, hoje, contam com mais de 200 pessoas

[32] Plantas alimentícias não convencionais.

trabalhando para atender um grande número de pessoas diariamente. O pai de Oliveira apesar de não ter uma função operacional atualmente, está presente todos os dias nos restaurantes.

Os prêmios mais recentes de Oliveira foram o de cozinheiro revelação *Infood* 2017, e a classificação do Esquina Mocotó com uma estrela pelo Guia Michelin. O grande diferencial de Oliveira é o estilo de cozinha denominado por ele como “cozinha de artesanato”, que apresenta a comida sertaneja em versões contemporâneas.

O Restaurante Mocotó tem como sede o bairro Vila Medeiros, da cidade de São Paulo. O nome Mocotó refere-se a um cozido de patas de boi sem o casco, tipicamente nordestino. O Mocotó tem capacidade para 140 pessoas, com a proposta de um menu tipicamente sertanejo, os pratos variam em uma média de 30 a 50 reais, e o serviço é feito por uma equipe de sala. E, considerando as características levantadas, segundo a classificação proposta por Muller e Woods (1994), o Mocotó, do *chef* Rodrigo Oliveira, pertence à categoria de restaurantes *moderate upscale.*

O Restaurante Esquina Mocotó tem como sede o bairro Vila Medeiros, da cidade de São Paulo. O nome Esquina Mocotó foi escolhido por ser localizado na esquina da mesma rua do primeiro restaurante do *chef,* o Mocotó. O Esquina Mocotó tem capacidade para 72 pessoas, com a proposta de um menu sertanejo moderno, os pratos variam em uma média de 30 a 60 reais e o serviço é feito por uma equipe de sala. E, considerando as características levantadas, segundo a classificação proposta por Muller e Woods (1994), o Esquina Mocotó, do *chef* Rodrigo Oliveira, pertence à categoria de restaurantes *upscale.*

O Restaurante Balaio tem como sede a avenida Paulista, da cidade de São Paulo. O nome Balaio refere-se à um cesto em que podem ser incorporados ingredientes diversos. O Balaio tem a proposta de um menu brasileiro, os pratos variam em uma média de 40 a 60 reais e o serviço é feito por uma equipe de sala. E, considerando as características levantadas, segundo a classificação proposta por Muller e Woods (1994), o Balaio, do *chef* Rodrigo Oliveira, pertence à categoria de restaurantes *upscale.*

O Mocotó Café tem uma sede no mercado de Pinheiros, no bairro Pinheiros, e uma sede no Instituto Moreira Salles, na avenida Paulista, da cidade de São Paulo. O nome Mocotó Café refere-se ao restaurante Mocotó em uma versão de cafeteria. O Mocotó Café tem a proposta de um menu de cafeteria com itens sertanejos, os preços

variam em uma média de 10 a 30 reais e o serviço é feito por uma equipe de sala. E, considerando as características levantadas, segundo a classificação proposta por Muller e Woods (1994), o Mocotó Café, do *chef* Rodrigo Oliveira, pertence à categoria de restaurantes *quick service.*

A partir da caracterização sintética dos *chefs* investigados foi possível observar que, além formação em uma escola de cozinha, da prática em cozinhas profissionais e da influência dos *chefs* com os quais trabalharam, o histórico de vida destes *chefs* exerceram papel fundamental na construção das suas carreiras. Esta constatação corrobora a teoria de Horgn e Hu (2008) que defende que o apoio de outros *chefs*, o conhecimento e habilidades nas cozinhas clássicas e as vivências pessoais são requisitos fundamentais para a cozinha criativa no início da carreira.

4.1.4 Análise geral: os chefs estudados e seus respectivos restaurantes

Nas perguntas relacionadas ao bloco temático no qual o objetivo era obter informações sobre o restaurante, os *chefs* foram questionados a respeito da proposta, do diferencial, e do público alvo dos seus restaurantes. Foram questionados também sobre seu estilo culinário e sobre a relação entre o menu e o ambiente dos seus restaurantes.

Coelho (2018) descreve a proposta do Clandestino como “cozinha brasileira criativa”. A *chef* justifica esta definição pelo fato de ser brasileira, pelo extenso uso de produtos brasileiros, e pela utilização de receitas tradicionais da culinária brasileira como sua principal influência e inspiração. Assim, Coelho (2018) define seu estilo culinário também como “criativo brasileiro”.

A *chef* considera que o diferencial do Clandestino é o fato do ambiente do restaurante ser uma extensão da sua casa, contendo seus objetos pessoais. E, por esta razão, apesar dos elementos de decoração tipicamente brasileiros, o ambiente não foi diretamente planejado a partir da proposta do menu. Segundo Coelho (2018), o Clandestino possui todos os elementos indispensáveis a um restaurante da alta gastronomia – boas louças, talheres, taças e serviço de vinho – e, no entanto, é um ambiente descontraído no qual o cliente nunca se sente intimidado.

Além disso, um outro diferencial do Clandestino apontado por Coelho (2018) é o fato de abrir apenas uma semana ao mês. Diante desta condição, os custos operacionais são mais altos e, consequentemente, os preços das refeições também, o que concentra um público das classes média-alta e alta entre a maior parte dos frequentadores.

Ralston (2017) descreve a proposta do Tuju como um "reflexo da cultura da cidade de São Paulo" que, segundo ele, "[...] é uma cultura de encontros e mistura". O *chef* ressalta que apesar disto o Tuju não é um restaurante *fusion cuisine*[33]*,* a questão da mistura está relacionada ao seu olhar e ao olhar da sua equipe diante da gastronomia paulistana e dos ingredientes locais. Os ingredientes utilizados na composição dos pratos do Tuju são exclusivamente de origem brasileira, "até o azeite", conforme destaca o *chef,* sendo a única exceção alguns vinhos e bebidas de origem internacional.

Diante destas características, Ralston (2017) define seu estilo culinário como "paulistano contemporâneo". Segundo ele esta definição se relaciona diretamente ao ambiente do restaurante, ou seja, às características da gastronomia da cidade de São Paulo e aos seus ingredientes locais. O *chef* acrescenta ainda que, além de "paulistano contemporâneo", o seu estilo culinário também pode ser definido como minimalista: "[...] com poucos elementos em cada prato, e máximo quatro ou cinco sabores muito suaves, claros".

Ralston (2017) considera que o grande diferencial do seu restaurante é a renovação constante dos menus: "O Tuju apresenta muita novidade para as pessoas que apreciam a gastronomia e querem ter uma experiência de refeição". Além disso, de acordo com ele*,* não existe nenhum outro restaurante com o foco exclusivo em menu degustação, o que o diferencia do mercado. Inclusive, por operar apenas com esta opção, e os preços mais altos em relação à um menu convencional, o público frequentador do Tuju é formado principalmente pelas classes A, B e turistas.

Além disso, um outro diferencial apontado por Ralston (2017) é o fato do Tuju ser um restaurante moderno que capta os momentos que a gastronomia vive e os representa ao longo do ano em meio aos menus degustação elaborados especialmente para cada uma das estações. Esta renovação constante dos menus

[33] Estilo de cozinha que combina técnicas e ingredientes de diferentes cozinhas do mundo.

apresenta muita novidade para as pessoas que apreciam a gastronomia e querem ter uma experiência de refeição.

Oliveira (2017) descreve a proposta dos seus restaurantes – Mocotó, Esquina Mocotó, Balaio e Mocotó Café – como “cozinha brasileira”. E, apesar de todos os seus restaurantes terem sido construídos a partir desta proposta central, a linguagem e o foco de cada um deles é diferente. Oliveira (2017) ainda destaca um conceito paralelo à proposta da “cozinha brasileira” que vigora em todos os seus restaurantes: a “inclusividade com excelência” e que, segundo ele, diz respeito ao tratamento dos ingredientes de modo a obterem um alto valor independente, isto é, agregar valor ao ingrediente, seja ele um caviar ou uma carne seca. Para tanto o *chef* explica que não é necessário que o ingrediente seja raro, basta que tenha boa qualidade para que, unido a técnicas precisas, resulte em um prato exclusivo.

Diante da proposta e do conceito dos seus restaurantes, Oliveira (2017) pontua as particularidades de cada um deles. O Mocotó “[...] conta a história da origem da minha família, do sertão. É claro que na versão de um sertão contemporâneo, suburbano, paulistano, mesmo assim é uma ode ao sertão”. O Esquina Mocotó “[...] simboliza a intersecção do lugar em que estamos com o momento em que estamos”, trata-se de uma “[...] cozinha paulista, suburbana, que interage com seu entorno, com os ingredientes que estão à volta, com a cidade, com um pouquinho do Brasil e do mundo. Esse é o Esquina Mocotó: paulistano, contemporâneo”.

Já o Balaio “[...] fala do Brasil de uma maneira não regionalista. A gente entende o Balaio como um cesto que cabe o que tem de melhor no país, seja uma técnica, seja o conceito de um prato, seja um ingrediente”. O *chef* ainda explica a definição do Balaio a partir do prato que se tornou o ‘carro-chefe’ da casa: a moqueca de vegetais. A moqueca é composta por caju, palmito, caldo de tucupi, leite de coco, azeite de dendê, ora-pro-nóbis e fava verde fresca. Segundo ele o prato “[...]...é cozido como uma moqueca, no entanto não é uma moqueca baiana e nem uma moqueca mineira, é uma moqueca com gosto de Brasil que faz todo o sentido com o conceito do restaurante e não carrega nenhum exotismo”.

Por fim, Oliveira (2017) descreve o Mocotó Café como uma “versão expressa do Mocotó”, com oferta de menus rápidos para o almoço e jantar, e opções sertanejas para o café, como as tapiocas, os pães, os bolos e o cuscuz.

Considerando a proposta dos seus restaurantes e os conceitos particulares a cada um deles, Oliveira (2017) define o seu estilo culinário como “artesanal” em uma versão contemporânea. Diante desta definição, o *chef* afirma que nos seus restaurantes é servido apenas o que são capazes de produzir artesanalmente: “[...] nada é comprado de fora, desde o pão do *couvert* até o sorvete da sobremesa, é tudo feito aqui” (OLIVEIRA, 2017).

De acordo com Oliveira (2017), para ser executado com precisão, o artesanato requer conhecimento e domínio das fases do processo. Assim, ao ser utilizado na construção de uma cozinha contemporânea exige a expressão da criatividade, seja para criar um prato novo, seja para apresentar o mesmo prato em uma nova versão, ou até mesmo para criar um processo que possa auxiliar na redução do tempo e do desperdício no seu preparo. Como exemplo da sua “cozinha de artesanato”, o chef destaca o “prato da carne de sol”, reapresentado no seu menu por muito tempo, em inúmeras versões. Oliveira (2017) ainda esclarece que os menus dos seus restaurantes são elaborados sobre bases perenes, representadas principalmente por grãos, raízes e outros ingredientes não sazonais que, segundo ele são “o coração da cozinha sertaneja”. Por esta razão, considerando a questão da contemporaneidade, a construção dos menus deve ser ainda mais sustentada pelo trabalho artesanal dos ingredientes e apresentação artística dos pratos.

Para Oliveira (2017) é difícil traçar o perfil do público dos seus restaurantes pois, segundo ele, o conceito de “inclusividade com excelência” não se relaciona apenas às práticas culinárias, mas à toda construção do restaurante e, neste sentido o perfil social do público não é relevante.

De acordo com Oliveira (2017), a localização também não influencia a frequência do público nos seus restaurantes. Especialmente o Mocotó e o Esquina Mocotó, localizados em um bairro da periferia do extremo norte da cidade de São Paulo, chamado Vila Medeiros, recebem pessoas de todos os lados da cidade e, inclusive, de todas as classes sociais. No Mocotó, em particular, por ser o restaurante com a proposta mais simples entre eles, há dias que recebe ao mesmo tempo um artista da televisão, um trabalhador do bairro e um gari que passa para tomar um caldo de mocotó. O *chef* entende que, de uma maneira geral, o público dos seus restaurantes relaciona pessoas abertas a descobrir a essência da sua cozinha que, segundo ele, não está ligada a ambientes luxuosos ou taças de cristal, mas sim à

autenticidade da cozinha sertaneja. Oliveira (2017) destaca ainda que nunca foi feito um estudo quantitativo ou qualitativo a respeito da frequência do público dos seus restaurantes, justamente por acreditar que estão abertos e prontos para receber quaisquer tipos de clientes.

Oliveira (2017) considera que o grande diferencial dos seus restaurantes é o fato de possuírem uma linguagem própria que não segue a moda. De acordo com ele, os seus restaurantes possuem "[...] uma cozinha autoral com uma base tradicional, mas sem as amarras da tradição intocável". Diante desta afirmação, o *chef* diz se sentir totalmente no direito, e acredita que deveria ser um processo natural, desde que bem fundamentado, contestar a tradição, já que "[...] o que é bem feito, já está feito, então devemos tentar fazer uma cozinha diferente" (OLIVEIRA, 2017).

Em relação ao ambiente dos seus restaurantes Oliveira (2017) afirma que tenta incorporar elementos que correspondam ao seu estilo culinário, ao menu apresentado em cada um deles, e que principalmente estejam em equilíbrio com o ambiente externo:

> Eu abro a janela e não vejo montanhas, não vejo uma paisagem natural exuberante ou uma arquitetura importante. Estou no subúrbio, eu vejo terrenos, que não tem grande beleza e que é a realidade presente. Então eu tento trazer elementos artísticos para dentro do restaurante, muitas vezes no mobiliário, em um mural com uma poesia, ou em peças de arte espalhadas sutilmente. Eu entendo que suaviza a aspereza, a escassez, a aridez externa com um ambiente mais bonito, mais inspirador na parte de dentro" (OLIVEIRA, 2017).

Diante desta afirmação, Oliveira (2017) explica a relação entre o ambiente e os pratos que compõem os seus menus, tomando como exemplo a dobradinha, que, segundo ele, para ter uma aparência apetitosa, requer ingredientes frescos e de boa qualidade, cortes cuidadosos e cozimento preciso. No Mocotó a dobradinha é apresentada em uma panelinha de ágata, adornada por legumes cortados com precisão, e assim a rusticidade do ingrediente é substituída por sabores suaves e apresentação delicada. Nota-se que o processo artesanal citado pelo *chef* se repete tanto para a concepção dos pratos quanto para a construção do ambiente, e consiste basicamente em lapidar uma matéria bruta em termos conceituais e técnicos.

O Quadro 10 apresenta uma síntese da análise geral dos *chefs* investigados e de seus restaurantes:

	Bel Coelho	**Ivan Ralston**	**Rodrigo Oliveira**
Estilo culinário	Criativo brasileiro	Paulistano contemporâneo e minimalista	Artesanal
Proposta do restaurante	Cozinha brasileira criativa	Reflexo da cultura da cidade de São Paulo	Cozinha brasileira
Diferencial do restaurante	Ambiente e funcionamento	Renovação constante dos menus degustação	Linguagem própria
Público alvo	Classes média-alta e alta	Classes A e B	Geral
Relação menu/ambiente	Elementos de decoração brasileiros	Elementos de decoração modernos	Elementos artísticos que harmonizem seu estilo culinário à aspereza do ambiente externo.

Quadro 10. Análise geral dos *chefs* investigados e de seus restaurantes
Fonte: A autora (2018)

De acordo com o discurso dos *chefs* a respeito da proposta dos seus restaurantes, do diferencial, do público alvo, do seu estilo culinário, do menu e do ambiente, apresentados no Quadro 10, é possível notar que existe uma relação direta entre estes elementos. Esta constatação corrobora a teoria apresentada por Ribeiro *et al.,* (2016) que apresentam, entre outros fatores, o público alvo, o menu, e o ambiente, como elementos diretamente relacionados à proposta de um restaurante. Ainda de acordo com o autor, a relação entre todos estes elementos estrutura o processo criativo dos *chefs* de cozinha com o intuito de oferecer uma experiência de refeição.

No contexto da experiência de refeição pode ser relacionada a teoria apresentada por Pine e Gilmore (1988), que definem uma experiência como o envolvimento dos clientes em um evento memorável, a partir de um tema que conduza todo o serviço e os elementos a ele relacionados.

Também foi possível observar que, ainda que as propostas dos restaurantes e os estilos culinários dos *chefs* investigados tenham alguns pontos distintos, todos

propõem oferecer uma experiência de refeição condizente às suas realidades. É importante ressaltar que esta iniciativa exige o exercício e a aplicação da criatividade que caracteriza a cozinha autoral, ou seja, com base na relação entre a proposta do restaurante, o estilo culinário do *chef* e as suas vivências particulares.

Tendo sido apresentadas as informações a respeito do início da carreira dos *chefs* investigados e das características gerais dos seus restaurantes, o item 4.2 tem como objetivo a análise dos seus processos criativos e dos elementos que a eles se integram.

4.2 O processo criativo dos *chefs* investigados e seus elementos integradores

Este item se dedica à análise do bloco temático relacionado ao 'diferencial competitivo a partir da criatividade do restaurante' e está organizado nas seguintes seções: a noção da criatividade na concepção dos *chefs;* o processo criativo dos *chefs;* e a criatividade e competitividade a partir da perspectiva dos *chefs.*

4.2.1 A noção da criatividade na concepção dos *chefs*

Tentando compreender a concepção individual dos *chefs* sobre o termo criatividade, foi perguntado a eles o significado do termo, as características de uma pessoa criativa, e se consideram-se indivíduos criativos. Os conteúdos foram analisados e confrontados com a pesquisa bibliográfica, como apresentam os subitens a seguir.

4.2.1.1. Os significados do termo criatividade

Coelho (2018) considera que a criatividade é uma energia inerente a todo ser humano e que consiste em um veículo fundamental de sobrevivência conduzido por uma necessidade intrínseca, quase vital. A esta afirmação pode ser estabelecida uma

relação à teoria proposta por Baldaque (2015) de que a criatividade é uma habilidade inerente aos seres humanos, ou seja, todos têm aptidão para gerar algo novo, apesar de nem sempre o fazerem. Pode-se também estabelecer uma relação à teoria de Amabile (1988) a respeito dos elementos essenciais a indivíduos criativos. Segundo a autora, a motivação é um destes elementos e ainda pode ser subdividida a partir de duas origens: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca surge das necessidades particulares de cada indivíduo – conceito ao qual pode relacionar-se a definição de criatividade de Coelho (2018) –, enquanto que a motivação extrínseca surge do ambiente. Mediante isto pode-se considerar que, para Coelho (2018) a criatividade como energia inerente a qualquer ser humano depende de uma motivação intrínseca para ser desenvolvida e, segundo ela práticas como a introspecção e a meditação colaboram no desenvolvimento da criatividade.

Ralston (2017), por sua vez, afirma que criatividade significa encontrar soluções para problemas existentes. O *chef* exemplifica esta afirmação a partir da criação do seu menu degustação. Para ele, um menu degustação “vazio”, ou seja, que precisa ser criado desde o início representa um problema, e o seu “preenchimento”, ou solução do problema, depende da sua criatividade.

Já Oliveira (2017) afirma que a criatividade é uma inovação que confere valor ao mercado e à sociedade ao longo do tempo. Além disso, segundo ele, “a inovação verdadeira acontece aos sussurros e não aos gritos”, o que significa que depende de soluções criativas pequenas e constantes.

É possível estabelecer uma relação entre as definições de criatividade apresentadas por Ralston (2017) e Oliveira (2017) ao relacioná-las com a teoria defendida por Parreira (2014) de que a criatividade pode estar relacionada à expressão da arte, mas também pode estar relacionada à solução de problemas, dependendo do contexto em que é abordada, seja para a solução de um problema que concede valor a um mercado – de restaurantes, no caso – ou à sociedade.

O Quadro 11 apresenta a síntese da conceituação do termo criatividade na percepção dos *chefs* investigados:

Chef	**Conceituação**
Bel Coelho	Energia inerente aos seres humanos.

Quadro 11. Conceito do termo criatividade na percepção dos *chefs* (Continua)

Chef	**Conceituação**
Ivan Ralston	Solução para um problema.
Rodrigo Oliveira	Inovação que concede valor ao mercado e à sociedade.

Quadro 11. Conceito do termo criatividade na percepção dos *chefs*
Fonte: A autora (2018)

Observa-se a partir do Quadro 11 que apesar de cada um dos *chefs* ter apresentado uma definição exclusiva para o termo criatividade, os conceitos de Ralston (2017) e Oliveira (2017) coincidem quanto à teoria apresentada.

A partir das conceituações do termo criatividade para os *chefs* investigados, o próximo item dedica-se à investigação das características atribuídas por eles a um indivíduo criativo e à sua própria percepção sobre ser um indivíduo criativo.

4.2.1.2. Características atribuídas a uma pessoa criativa e a percepção sobre ser um indivíduo criativo

Na investigação sobre as características atribuídas a uma pessoa criativa, Oliveira (2017), afirma que “[...] ser criativo é ser criativo o tempo todo, estar atento aos detalhes o tempo todo, e ser inquieto o tempo todo”. Além da atenção constante e da inquietude, o *chef* considera que uma pessoa criativa é também detalhista e inconsequente. Em relação a inconsequência, Oliveira (2017) explica que, em alguns momentos, para ser criativo é preciso ignorar os obstáculos entre uma ideia e a sua concepção. Como exemplo o *chef* relata uma ocasião em que tinha a necessidade de comprar um forno para criação de pães artesanais. Neste caso, os alvéolos e a hidratação dos pães eram a ideia, a compra do forno o obstáculo, e os pães artesanais a concepção final. Se levasse em consideração quantos caldos de mocotó ele deveria vender para comprar o forno e ter a sua ideia concebida em um pão, jamais o faria. No entanto, a decisão tomada de ímpeto gerou o resultado esperado. A inconsequência indicada por Oliveira (2017) remete diretamente a duas qualidades

essenciais de pessoas criativas apresentadas por Amabile (1988): a capacidade em assumir riscos para realizar as tarefas de forma diferente e a atração por desafios.

Coelho (2017) considera que uma pessoa criativa possui liberdade sob os seus próprios pensamentos, desprendidos das amarras impostas pela sociedade. Além disso, a *chef* também afirma que as pessoas mais criativas são aquelas que tem maior oportunidade em estudar, e por esta razão possuem mais facilidade em pensar criativamente. Observa-se que a questão da educação aparece aqui relacionada tanto à aquisição de conteúdo quanto ao desenvolvimento de um pensamento crítico e criativo.

A questão do estudo também ganha destaque no depoimento de Ralston (2017). O *chef* considera que uma pessoa criativa é extremamente estudiosa. Para ele o estudo envolve não só a questão intelectual, da leitura, por exemplo, como também as práticas físicas e motoras, como cortar uma cebola. A prática, segundo o *chef,* concebe entendimento profundo a respeito de um tema como, por exemplo, entender os fenômenos envolvidos ao fazer um pão e desenvolver aptidões criativas que capacitem o indivíduo em elaborar um pão ao invés de apenas reproduzi-lo. Para exemplificar a sua declaração, Ralston cita um renomado saxofonista que, segundo ele, treinava dez horas a cada dia e, portanto, além de tocar saxofone com perfeição, desenvolveu a habilidade de criação para a composição das suas músicas.

Os depoimentos de Coelho (2017) e Ralston (2017) convergem para uma das qualidades essenciais apresentadas por Amabile (1988) para definir indivíduos criativos: alto nível intelectual. Além desta, duas outras características relacionadas a esta teoria de Amabile (1988) podem ser identificadas no depoimento de Ralston (2017): possuir experiência e possuir habilidades cognitivas sobre um campo particular; e uma ao depoimento de Coelho (2017): liberdade.

O Quadro 12 sintetiza as falas dos entrevistados na caracterização de uma pessoa criativa:

Chef	**Características atribuídas a uma pessoa criativa**
Bel Coelho	Liberdade de pensamento e pensamento crítico propiciado pela educação

Quadro 12. Características atribuídas a uma pessoa criativa na percepção dos *chefs* (Continua)

Chef	**Características atribuídas a uma pessoa criativa**
Ivan Ralston	Estudiosa
Rodrigo Oliveira	Atenta, detalhista e inconsequente

Quadro 12. Características atribuídas a uma pessoa criativa na percepção dos *chefs*
Fonte: A autora (2018)

Observa-se a partir do Quadro 12 que o único ponto convergente na caracterização de uma pessoa criativa, citado pelos *chefs,* é a questão da educação defendida por Coelho (2018) e Ralston (2017).

A partir de sua resposta com ênfase no apego de uma pessoa criativa ao estudo, Ralston (2017) se considera criativo por estudar bastante e tentar encontrar soluções para os seus problemas. Segundo ele, uma das maneiras para solucioná-los é estudar o que outras pessoas fizeram mediante um problema similar e encontrar o seu próprio caminho a partir de ideias que reflitam o seu gosto particular. Por sua vez, Coelho (2018), a partir da sua resposta sobre a noção do termo criatividade, se considera criativa por sua necessidade intrínseca de criação.

Já Oliveira (2017), se considera criativo por sua mente fértil e persistência. Segundo ele, a persistência em trabalhar as ideias e não as descartar na primeira dificuldade é a razão por seus estabelecimentos possuírem reconhecimento no mercado da gastronomia. O *chef* afirma que a persistência foi a característica determinante para que um restaurante de comida sertaneja obtivesse sucesso. A este depoimento são relacionadas três das qualidades essenciais apresentadas por Amabile (1988) para definir indivíduos criativos: persistência, energia e motivação intrínseca.

A partir das caracterizações de pessoas criativas pelos *chefs* e das declarações unânimes em considerarem-se criativos, o item 4.2.2 tem por objetivo investigar o desenvolvimento dos seus processos criativos.

4.2.2 O processo criativo dos *chefs*

Nas perguntas relacionadas ao bloco temático cujo objetivo era obter informações sobre o seu processo criativo, os *chefs* foram questionados a respeito das influências e referências no momento de criar um prato; dos recursos que o restaurante possui para auxiliar no processo criativo; dos instrumentos de registro utilizados durante o processo criativo; da motivação para praticar a criatividade em seu restaurante; das limitações que interferem no seu processo criativo; da influência dos clientes no seu processo criativo; e dos passos seguidos desde a concepção de um prato até a sua comercialização.

4.2.2.1. Passos seguidos desde a concepção até a comercialização de um prato

Coelho (2018) afirma que existem dois tipos de processos que orientam o seu trabalho criativo: racional e epifânico. O processo racional consiste em uma ideia inicial transferida para o papel, tanto em forma escrita quanto em forma de desenho, seguida da sua execução e, neste caso, o ponto de partida é, em geral, um ingrediente trabalhado a partir de técnicas e conceitos culinários. Já o processo epifânico consiste em uma ideia totalmente pronta avinda de um filme, de uma música ou de algum tipo de arte e, neste caso, a automatização do processo e inconsciência do canal de criação dirigem as fontes das ideias ao prato final. De acordo com ela, muitas vezes a execução da ideia falha e, em algumas situações, um ajuste permite o encaminhamento à concepção final do prato, enquanto que outras vezes as ideias são descartadas.

A Figura 5 sintetiza o processo criativo da *chef* Bel Coelho:

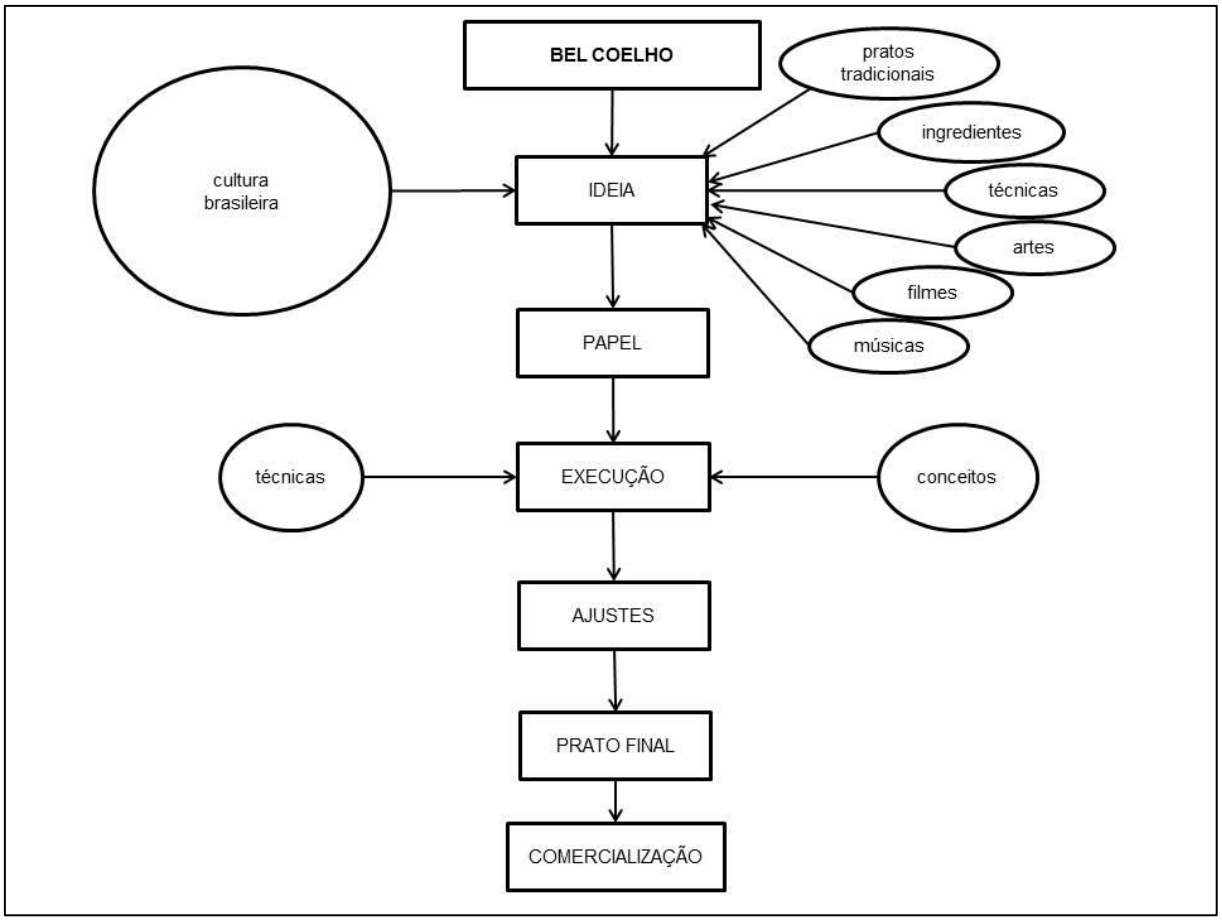

Figura 5. Processo criativo da *chef* Bel Coelho
Fonte: A autora (2018)

Observa-se que o processo criativo de Coelho (2018), apresentado na Figura 5, aproxima-se em duas das etapas do 'Modelo de circulação de criatividade culinária', de Horgn e Hu (2008): a primeira, e a terceira. À primeira etapa deste modelo, denominada 'preparação para novas ideias', relaciona-se o ponto de partida do processo criativo de Coelho (2018) descrito por um ingrediente. À terceira etapa, denominada 'iluminação da ideia', relaciona-se à incorporação de técnicas e conceitos culinários para transformar uma ideia abstrata em um objeto concreto, no caso, o prato final.

Ralston (2017) resume o seu processo criativo à realização de testes. O *chef* relata que após ter uma ideia, dedica-se aos testes com a participação de uma das *souschefs* da equipe, mas não descreve como acontecem. Ralston (2017) afirma que pelo fato de trabalharem no Tuju apenas com menu degustação baseado nas estações do ano, a sua criação tem um princípio bem definido: a sazonalidade dos ingredientes. Neste sentido o *chef* considera que, em parte, é como se estivesse fazendo sempre o mesmo e, portanto, alguns princípios secundários são

estabelecidos no processo criativo: temperaturas para os pratos, texturas das preparações e técnicas utilizadas.

A Figura 6 sintetiza o processo criativo do *chef* Ivan Ralston:

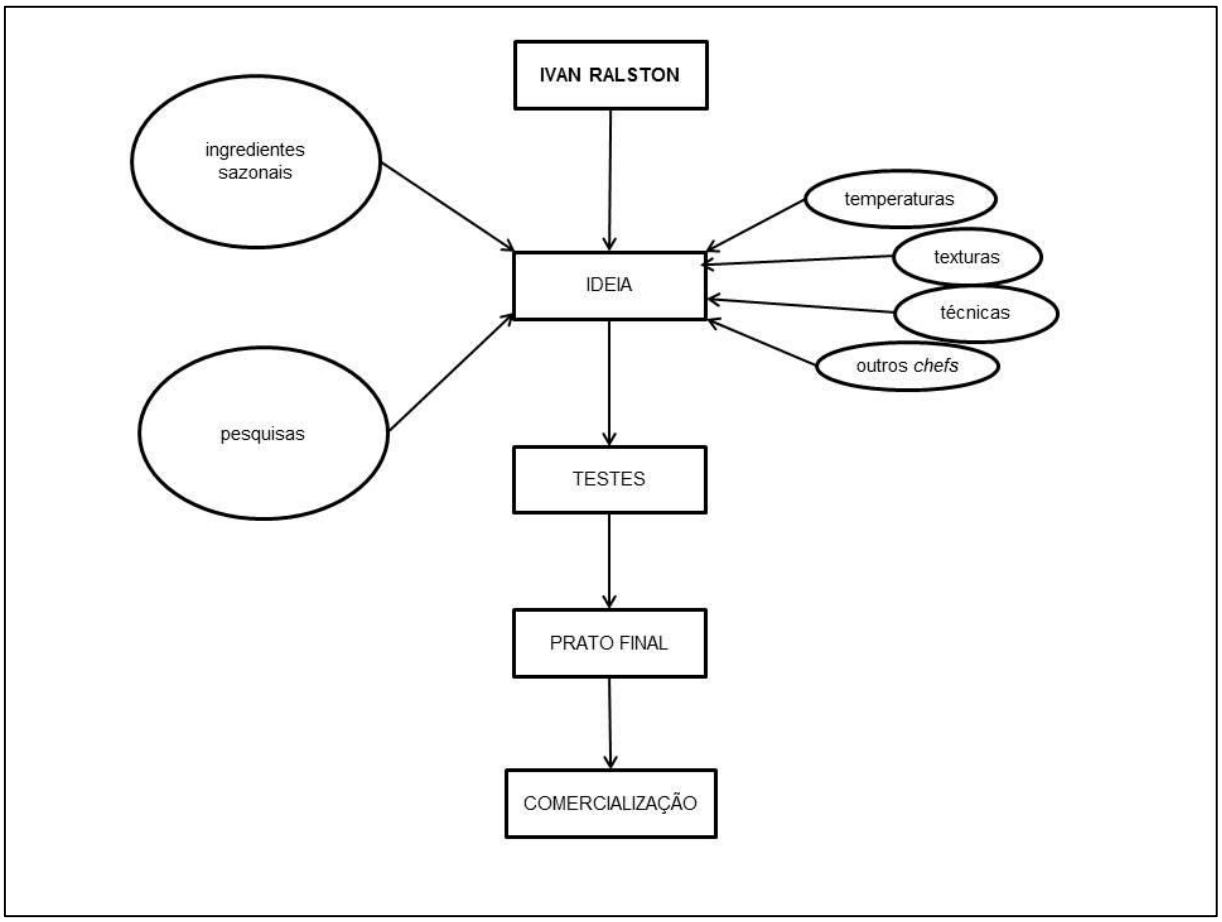

Figura 6. Processo criativo do *chef* Ivan Ralston
Fonte: A autora (2018)

Conforme pode-se observar na Figura 6, o processo criativo de Ralston (2017) aproxima-se do 'Modelo da pirâmide criativa de Ferran Adriá', de Adriá *et al.* (2010) nas suas três dimensões: o topo da pirâmide, o nível intermediário e a base. Ao topo da pirâmide, considerado o ponto de partida técnico-conceptual do processo criativo, é associado o ingrediente escolhido pelo chef. Ao nível intermediário, referente à criatividade combinatória, são relacionadas as temperaturas dos pratos, as texturas dos alimentos e as técnicas adotadas. E, à base da pirâmide, referente à evolução do produto, associam-se os testes.

Além deste modelo, mediante o depoimento de Ralston (2017) sobre a relação da cultura da cidade de São Paulo e dos conceitos mais atuais do mercado da gastronomia com a criação dos seus menus, também é possível estabelecer uma

relação com as duas etapas do ‘Modelo sistêmico de criatividade e inovação na alta cozinha’, de Stierand *et al.* (2009). À primeira etapa, referente a aproximação da ideia à vertente cultural, relaciona-se à influência da cultura de São Paulo no processo criativo de Ralston. E à segunda etapa, referente a aproximação da ideia inicial à vertente comercial, relaciona-se a influência do momento atual da gastronomia.

Oliveira (2017), por sua vez, relata que ao ter uma ideia vai para a sua cozinha sozinho e começa a materializá-la. Após alguns testes que o permitem certificar de que a ideia é operacionalizável, o *chef* apresenta o projeto à equipe de cozinha que, a partir dos testes iniciais passa a auxiliá-lo em uma nova sequência de testes a partir da aplicação de outras técnicas e ingredientes. Ao estar minimamente satisfeito com o resultado, Oliveira (2017) oferece o novo prato a toda equipe da sala e, se necessário, faz algum ajuste: “primeiro preciso estar minimamente estruturado para apresentar a ideia, filtrar os *feedbacks*[34] e receber a colaboração”. Em seguida, em uma terceira etapa de aprovação, oferece-o a alguns clientes de confiança. Após passar por estes três filtros: equipe de cozinha, equipe de sala e clientes de confiança, Oliveira (2017) passa a apresentar o novo prato no menu como “especial”, sendo este o momento em que os clientes começam a pagar por ele. Dependendo da aceitação, o novo prato passa a compor o cardápio efetivamente.

Oliveira (2017) relata que, muitas vezes, todo esse processo não chega até a sua etapa final. O *chef* considera que, na maior parte dos casos, existe um *gap*[35] entre a concepção e a comercialização do novo prato, no qual figuram alguns problemas e surpresas como, por exemplo, um ingrediente indisponível ou um procedimento inviável. Nestes casos é preciso deixar a ideia “descansando” em alguma etapa do processo para que após um tempo seja retomada, viabilizada e comercializada. Segundo Oliveira (2017), é muito raro que uma ideia seja materializada e comercializada imediatamente.

A Figura 7 apresenta a síntese do processo criativo do *chef* Rodrigo Oliveira:

[34] Informações sobre reações a um produto ou ao desempenho de uma pessoa de uma tarefa, utilizadas como base para a melhoria.
[35] Interrupção.

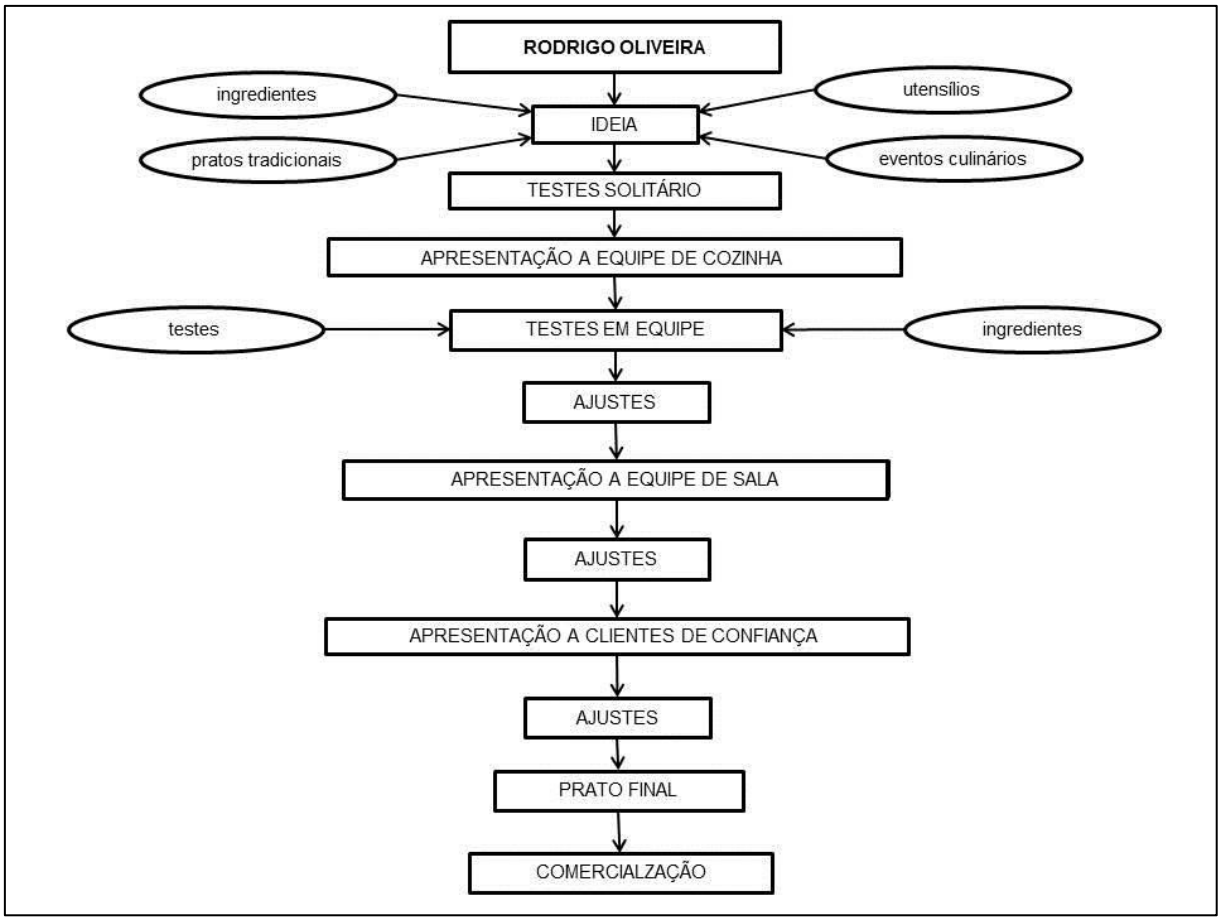

Figura 7. Processo criativo do *chef* Rodrigo Oliveira
Fonte: A autora (2018)

A partir da figura 7, verifica-se que as etapas do processo criativo de Oliveira (2017) podem ser aproximadas de uma das etapas do 'Modelo das três facetas da criatividade em restaurantes *high-end*', de Bouty e Gomez (2013); e nas sete etapas do 'Modelo do processo de desenvolvimento da inovação de *chefs* em restaurantes estrelas Michelin', de Ottenbacher e Harrington (2008).

À primeira etapa do 'Modelo das três facetas da criatividade em restaurantes *high-end*', de Bouty e Gomez (2013), denominada 'trabalho da ideia', relaciona-se a condução da ideia inicial em um ambiente isolado da cozinha e de maneira individualizada.

Já em relação ao 'Modelo do processo de desenvolvimento da inovação de *chefs* em restaurantes estrelas Michelin', de Ottenbacher e Harrington (2008), à primeira etapa, denominada 'geração da ideia', também se relaciona o isolamento inicial do *chef* para o início da materialização das ideias. À segunda etapa do modelo, denominada 'triagem', relaciona-se às surpresas encontradas nos testes. À terceira etapa, denominada '*trial & error*', relaciona-se aos testes e ajustes procedidos pela

equipe. À quarta etapa, denominada ‘desenvolvimento do conceito’, relaciona-se aos inúmeros testes feitos pela equipe até atingir o resultado esperado. À quinta etapa, denominada ‘teste final’, relaciona-se a degustação do prato pelas equipes de cozinha, de sala, e clientes especiais. À sexta etapa, denominada ‘treino’ relaciona-se as repetidas execuções do prato até a comercialização. Por fim, à sétima etapa, denominada ‘comercialização’ relaciona-se a integração do prato ao menu.

Observa-se que apesar de os processos criativos dos *chefs* serem compostos por algumas etapas distintas, a ideia inicial a partindo de variadas referências ou inspirações variadas, a incorporação de técnicas à ideia inicial, os testes, e a comercialização do prato são coincidentes. De maneira geral, associam-se exatamente às etapas do modelo de Wallas (1926, *apud* BALDAQUE, 2015) – preparação, incubação, iluminação e verificação – utilizado como base dos modelos subsequentes, inclusive os específicos ao campo da gastronomia. Isto indica que, todos os processos criativos, independente do campo aplicado, passam por estas etapas.

A partir da apresentação das etapas que conduzem os processos criativos dos *chefs* investigados, o próximo item apresenta as referências e influências dos *chefs* no início do processo.

4.2.2.2. Influências e referências no momento de criar um prato

Independente das etapas contidas em seus processos criativos, os *chefs* unanimemente partem de um princípio. Este princípio diz respeito a uma referência ou inspiração.

Coelho (2018) considera a cultura brasileira como a sua maior referência no momento de criar um prato. Além deste principal elemento a *chef* também destaca como fontes de referência ou inspiração: as bases técnicas, a sua formação, os restaurantes nos quais trabalhou, o trabalho de alguns *chefs* com os quais se identifica, filmes, músicas, obras de arte, ingredientes ou pratos regionais.

Ralston (2017), por sua vez, considera que as suas pesquisas são a principal referência no momento de criar um prato. Nelas o *chef* inclui a observação ao trabalho de outros *chefs* como uma possibilidade de identificar uma ideia primária para dar

início ao seu processo criativo mediante a sua própria perspectiva. Ralston (2017) ressalta que a inspiração em um trabalho equivalente ao seu não significa uma cópia: “[...] copiar alguém é a pior coisa que você pode fazer, até porque copiar alguém é quase impossível, só por você fazer já vai ser diferente”.

Nesta perspectiva, a busca por referências em outros profissionais, como apontado por Coelho (2018) e Ralston (2017), corrobora o exposto por Horgn e Hu (2008) em relação à observação do trabalho de outros *chefs* como pré-requisito para desenvolver a sua própria criatividade. Já Oliveira (2017) não faz uso deste recurso “[...] como eu não me acho tão talentoso, se eu comer alguma coisa que eu goste muito, não me sinto capaz de fazer melhor ainda, então é desonroso da minha parte reproduzir. Eu acho que sou muito mais do time dos esforçados do que dos talentosos”.

Ralston (2017) acrescenta ainda que a criação de um prato pode ter inspiração em um ingrediente, em uma receita tradicional ou em uma história. Como exemplo de inspiração baseada em uma receita tradicional, o *chef* cita um acarajé de couve flor que está em fase de testes no Tuju. A inspiração para este prato, segundo ele, partiu de um acarajé tradicional e, no entanto, trata-se uma receita revisitada.

O *chef* afirma que hoje em dia é muito difícil criar uma receita do princípio considerando que, além das bases já existirem, também já estão registradas. Segundo ele, o que se pode fazer é combinar receitas de uma maneira diferente. Neste sentido, o *chef* considera que os registros facilitam o processo:

> Eu quero fazer um prato que vai um sorvete de chocolate. Por que eu vou ficar testando do zero, se eu posso pegar um livro que já tem a receita? Hoje em dia, o processo de construção de receitas é muito diferente, é muito mais uma arte de colagem a partir das coisas que já existem do que partir do zero. Eu até hoje não vi ninguém fazer isso, todo mundo parte de alguma coisa (RALSTON, 2017).

Oliveira (2017), por sua vez, afirma que as referências ou inspirações “podem ser absolutamente qualquer coisa” e cita diversos exemplos: um cará sem valor comercial trazido por um produtor do interior que passou a ser utilizado por alguns *chefs* e, a partir de então, tornou-se o ingrediente “do momento”; uma receita já consagrada como, por exemplo, uma moqueca, feita em uma versão vegana; um utensílio – “[...] às vezes eu ganho uma panela e quero fazer alguma coisa ali”; um tema, como por exemplo um festival de comida mineira – “[...] daí eu quero mostrar

alguma coisa da cozinha mineira ligada ao nosso contexto"; uma demanda dos produtores que podem, por exemplo, estar trabalhando num concentrado de cambuci[36] e gostariam que fossem estudadas suas possibilidades de uso; ou uma demanda específica, como por exemplo a de fornecer cinco receitas para um livro sobre iogurtes.

Observa-se que declarações feitas por Coelho (2018), Ralston (2017) e Oliveira (2017) sobre a escolha de um ingrediente ou de uma receita tradicional como ponto de partida dos seus processos criativos, coincidem com a primeira etapa do 'Modelo da pirâmide criativa de Ferran Adriá', de Adriá *et al.* (2010), referente à escolha de um ingrediente ou técnica sob o qual o produto criativo irá se desenvolver.

Neste contexto de tomar um ingrediente como ponto de partida do processo criativo, relaciona-se a atual "cozinha de ingrediente", consagrada e altamente difundida pelos *chefs* mais renomados. Este conceito diz respeito à apresentação e valorização de ingredientes nacionais pouco conhecidos e à apresentação de novas possibilidades para os ingredientes que são muito conhecidos e pouco valorizados. Assim, o intuito da "cozinha de ingrediente" é, além de tornar público o conhecimento a respeito do que é "nosso", aumentar a produção da matéria prima que antes era subvalorizada.

O Quadro 13 sintetiza as influências e referências iniciais utilizadas pelos *chefs* investigados em seus respectivos processos criativos.

Chef	**Influências e referências iniciais**
Bel Coelho	Cultura brasileira, bases técnicas, restaurantes que trabalhou, trabalhos de outros *chefs,* filmes, músicas, obras de arte, ingredientes, pratos regionais
Ivan Ralston	Pesquisa, trabalho de outros *chefs,* ingredientes, receitas tradicionais, história
Rodrigo Oliveira	Ingredientes, receitas tradicionais, utensílios, demanda de produtos, eventos, demanda institucional

Quadro 13. Influências e referências iniciais ao processo criativo dos *chefs* investigados
Fonte: A autora (2018)

[36] Fruta nativa da Mata Atlântica.

Observa-se a partir do Quadro 13 que os ingredientes e as receitas tradicionais são fontes de influência e referência comuns no início ao processo criativo dos *chefs* investigados. Esta constatação solidifica ainda mais a proposta dos seus restaurantes voltada, de maneira geral, para a cozinha brasileira.

4.2.2.3. Recursos que auxiliam no processo criativo e os instrumentos de registro utilizados

Verificou-se que durante o processo criativo os *chefs* apropriam-se de alguns instrumentos de apoio e de registro de informações. Coelho (2018) e Ralston (2017) afirmam que o único instrumento utilizado durante o processo criativo para registrar e desenhar suas ideias são cadernos.

Já Oliveira (2017), além do caderno, também faz uso do computador, apesar de ressaltar que “[...] não há nada melhor do que escrever e ter o caderno ao seu lado na cozinha o tempo todo”. O *chef* revela que não é muito metódico, é prático e espontâneo e, apesar de nem sempre fazer uso de um instrumento de registro durante o seu processo criativo, observa que a maturidade dos seus restaurantes alcançou um formato sistemático de registro das receitas com o intuito de quantificar o tempo, a temperatura, entre outros fatores relevantes para a produção. Apesar disso, Oliveira (2017) ainda considera que deve se esforçar em fazer os seus registros particulares para ter uma ferramenta de criação exclusivamente sua, que não seja compartilhada com a equipe.

Como apoio ao seu processo criativo Oliveira (2017) conta com um espaço comum às equipes dos seus restaurantes dedicado à experimentação e nomeado por “Engenho”. Segundo ele, este nome se deve à relação com a engenhosidade e a transformação envolvidas no processo de criação. Este espaço, localizado junto ao Restaurante Mocotó, é composto por uma biblioteca com mais de seiscentos títulos culinários de todas as partes do mundo, internet, sala de estudos, mesa de reunião com capacidade para trinta pessoas e todos os equipamentos de cozinha mais modernos. Seu objetivo é fomentar junto à equipe a vontade de estudar e proporcionar estímulos para o processo de criação. Neste espaço também acontecem, em conjunto com a cozinha, os testes dos novos pratos e alguns eventos esporádicos. Com esta

estrutura Oliveira (2017) tem planos para ter em breve uma equipe contratada exclusiva para o trabalho do processo de criação no Engenho.

O Quadro 14 sintetiza os principais recursos e instrumentos de registro utilizados pelos *chefs* investigados em seus respectivos processos criativos:

Chef	**Recursos auxiliares ao processo criativo**	**Recursos de registro do processo criativo**
Bel Coelho	Equipamentos de cozinha modernos	Caderno
Ivan Ralston	Biblioteca e equipamentos de cozinha modernos	Caderno
Rodrigo Oliveira	“Engenho”	Caderno, computador

Quadro 14. Recursos e instrumentos de registro do processo criativo dos *chefs* investigados
Fonte: A autora (2018)

Observa-se a partir do Quadro 14 que o caderno é citado por todos os *chefs* como recurso de registro dos seus processos criativos. Isto demonstra que a escrita e o desenho são as preferências dos *chefs* para registrar suas ideias ou as etapas dos seus processos criativos. Nenhum dos entrevistados faz uso de recursos audiovisuais, como vídeos ou fotos. Talvez, esta preferência represente para eles uma facilidade em alterar as ideias, anulando ou acrescentando pensamentos ao rabiscar as suas escritas e desenhos.

4.2.2.4. Da motivação para praticar a criatividade em seu restaurante

Amabile (1988) afirma que a motivação é um elemento influenciador no processo criativo. Segundo a autora, a motivação é a diferença entre o que um indivíduo pode fazer e o que ele vai fazer, podendo ser originada por duas fontes: intrínseca ou extrínseca. Segundo a autora, a motivação intrínseca está relacionada às suas necessidades pessoais, enquanto que a motivação extrínseca está relacionada ao ambiente.

Em relação à motivação para praticar a criatividade em seu restaurante, Coelho (2018) relaciona como principal elemento a energia vital de criação inerente aos seres humanos. Como elemento secundário, a *chef* cita a necessidade em ser vista. Segundo ela, esta é uma necessidade que pertence a todos os indivíduos que praticam a arte: “[...] todo artista quer ter acesso ao público, quer ser aceito, amado e reconhecido. Tem a ver com o ego”. Sobre esta afirmação, Coelho (2018) diz se policiar para não deixar que o ego transpasse outras qualidades positivas relacionadas a um artista, como, por exemplo, o engajamento e influência para a prática de ações sociais.

Oliveira (2017), por sua vez, afirma ser bastante inquieto e não gostar de executar a mesma tarefa por muito tempo: “[...] eu não quero montar um restaurante novo a cada ano, Deus me livre, eu prefiro estar no mesmo restaurante só que fazer dele um restaurante novo a cada dia. É o meu mantra mesmo, todos os dias eu abro a porta de um restaurante diferente”. Neste sentido Oliveira considera como motivação à criatividade não apenas a inovação dos pratos, mas também mudanças singelas como, por exemplo, trocar os saleiros do restaurante, comprar um forno, contratar uma pessoa nova, ou até mesmo uma meta, como a sua atual, em ter uma equipe de sala bem treinada.

Já Ralston (2017), considera como motivação para o exercício da criatividade a necessidade de pesquisa, a descoberta de novos ingredientes ou técnicas e a redescoberta de outros. O *chef* afirma que a criatividade é uma das suas maiores fontes de prazer no restaurante: “[...] normalmente o dia a dia aqui (no Tuju) é bem duro, então a parte da criatividade é quando eu mais disfruto do meu trabalho”.

De acordo com o relato dos *chefs* nota-se que unanimemente eles relacionam a motivação dos seus processos criativos às suas necessidades particulares, ou seja, de origem intrínseca, corroborando uma das fontes de motivação apresentada por Amabile (1988). Além disso, o ego, citado por Coelho (2018), corresponde à motivação de origem extrínseca, correspondente a outra fonte de motivação relacionada à teoria de Amabile (1988).

O Quadro 15 apresenta a síntese das motivações verificadas pelos *chefs* investigados em seus respectivos processos criativos:

Chef	**Motivações ao processo criativo**
Bel Coelho	Energia vital de criação inerente aos seres humanos
Ivan Ralston	Pesquisa
Rodrigo Oliveira	Inquietude

Quadro 15. Motivações ao processo criativo dos *chefs* investigados
Fonte: A autora (2018)

Verifica-se nos casos investigados, conforme apresentado no Quadro 15, que o desejo individual de inovar é justamente a grande motivação para que os chefs estimulem a sua criatividade, apesar de Coelho (2018) apresentar uma fonte externa de motivação, que representa a busca por um melhor posicionamento de mercado.

4.2.2.5. Das limitações que interferem no processo criativo

Em relação às limitações possivelmente impostas durante o processo criativo, Coelho (2018) afirma que em algumas situações são aspectos limitantes: o custo alto de algum ingrediente, o desconhecimento de alguma técnica ou a falta de um equipamento. Em relação ao custo, a *chef* afirma que, apesar de serem raras, algumas vezes o valor de um ingrediente inviabiliza o processo. Em relação ao recurso técnico, a *chef* explica que em alguns casos vislumbra um resultado, no entanto não possui conhecimento técnico para alcançá-lo. E em relação ao equipamento, a *chef* afirma não ter disponível no Clandestino, por exemplo, uma sorveteira, o que impede o uso de sorvetes nos seus pratos. Relacionam-se aos elementos elencados por Coelho (2017) como limitantes ao seu processo criativo, o custo, apresentado por Horgn e Hu (2008) e Oliveira e Cé (2012), e os utensílios, descritos na teoria de Amabile (1988).

Da mesma forma, Ralston (2017) considera algumas limitações no seu processo criativo. A primeira delas é o fato da equipe do Tuju ser pequena em relação ao conteúdo apresentado no menu degustação – são onze cozinheiros, contando com o chef, divididos entre dois turnos. Considerando a complexidade do menu, e as inúmeras etapas de preparação dos pratos, esta quantidade de cozinheiros é um

número ‘justo’, que exige trabalho intenso de toda a equipe. Esta declaração está de acordo com um dos fatores limitantes relacionados por Oliveira e Cé (2012) ao processo criativo culinário: a ausência de mão de obra, que para Ralston (2017) corresponde ao número escasso de funcionários, e não à falta de qualificação técnica.

A segunda limitação apresentada por Rlaston (2017) é a questão financeira, já que, de acordo com o *chef*, o Tuju é um dos restaurantes mais baratos da categoria *upscale,* da cidade de São Paulo, que oferecem menu degustação. Por esta razão, ingredientes mais caros podem ser inclusos apenas no menu mais longo, que possui preço mais elevado. O menu mais curto restringe-se a ingredientes mais baratos que não oneram o preço final. Esta afirmação coincide com outro dos fatores limitantes relacionados por Oliveira e Cé (2012) e Horgn e Hu (2008) ao processo criativo culinário: o custo, que de acordo com a declaração de Ralston (2017) é um aspecto considerado no desenvolvimento do seu processo criativo.

Uma terceira limitação ao processo criativo de Ralston (2017) diz respeito à origem dos ingredientes: “No Tuju tudo é nacional, até o azeite de oliva. Não passam pela cozinha ingredientes importados como a trufa e outros”. Os únicos produtos importados são os vinhos e outras bebidas. A esta declaração relaciona-se outro dos fatores limitantes relacionados por Oliveira e Cé (2012) ao processo criativo: as preferências regionais. Neste caso, conforme mencionado pelo *chef,* as preferências regionais referem-se ao exercício de manter-se fiel à proposta do restaurante, permanecendo a coerência entre o que é proposto pelo restaurante e o que é executado no seu menu.

Por outro lado, Oliveira (2017) afirma que no momento da criação não há nenhuma limitação no momento de criar. No entanto, o *chef* pondera que no processo de materialização da ideia podem surgir algumas limitações. Contudo, o *chef* relata nunca ter abandonado uma ideia antes do resultado final, considerando o surgimento de uma solução como, por exemplo, a negociação com um fornecedor ou a compra de um equipamento novo. Para ele, a única limitação justificável diz respeito ao sabor, à textura e à apresentação do novo prato: “Quando não é gostoso aí a gente abandona a ideia no meio do caminho, mas até lá tudo é válido”.

O Quadro 16 sintetiza as limitações apontadas pelos *chefs* investigados aos seus respectivos processos criativos:

Chef	**Limitações ao processo criativo**
Bel Coelho	Custo, técnica ou equipamento
Ivan Ralston	Custo, equipe reduzida e origem dos ingredientes
Rodrigo Oliveira	Custo, sabor, textura ou apresentação ruim

Quadro 16. Limitações ao processo criativo dos *chefs* investigados
Fonte: A autora (2018)

A partir do Quadro 16 pode-se notar que o custo é o elemento limitante coincidente ao processo criativo dos *chefs* investigados*.* Esta observação diz respeito à consciência dos *chefs* de que o custo do prato deve respeitar uma determinada marem, garantindo o lucro.

4.2.2.6. Da influência dos clientes no processo criativo

Em relação à influência dos clientes, Coelho (2018) Ralston (2017) e Oliveira (2017) consideram a sua opinião um elemento diretamente relacionado aos seus processos criativos.

Coelho (2018), afirma que absorve muitas informações a partir do diálogo com os seus clientes. Segundo ela, as percepções e sugestões dos clientes auxiliam na melhoria e até mesmo na criação dos pratos.

Ralston (2017), por sua vez, explica que pelo fato de o Tuju ser formatado exclusivamente para o serviço de menu degustação, deve haver um equilíbrio em relação às preferências dos clientes e às suas ideias. O *chef* relata que em um determinado momento do Tuju radicalizou o menu e voltou o foco exclusivamente para o conceito que acreditava, baseado em vegetais: “[...] neste menu havia um caldo, mas não havia uma carne, por exemplo. Foi motivo de rejeição, então tive que buscar um meio termo que funcionasse. A gente tem menu vegetariano, mas hoje, no menu normal, tem sempre um peixe e uma carne. Eu acho que melhorou muito o movimento, eu peguei essa manha”. Ralston (2017) afirma que algumas das decisões sobre o seu processo criativo deve considerar seus clientes, até mesmo pela cultura alimentar do brasileiro.

Também considerando a opinião dos seus clientes, porém sob uma outra perspectiva, Oliveira (2017) considera as sensações obtidas ao comerem seus pratos, um dos fatores que influenciadores ao seu processo criativo: “[...] quando eu cozinho, fico pensando sempre na sensação de alguém comendo isso, quando a pessoa vai receber o prato e começar a interação com ele. Está sempre na minha cabeça”.

As declarações de Coelho (2018), Ralston (2017) e Oliveira (2017) sobre a influência dos clientes em seus processos criativos remetem às contribuições apresentadas por Horgn e Hu (2008), Oliveira e Cé (2012) e Ribeiro *et al.* (2016), que destacam em seus trabalhos as preferências dos clientes como um dos elementos diretamente relacionados ao processo criativo dos *chefs* de cozinha.

O Quadro 17 apresenta a síntese a respeito das influências dos clientes destacadas pelos *chefs* investigados aos seus respectivos processos criativos:

Chef	**Influências dos clientes**
Bel Coelho	Sugestão de melhoria dos pratos e inspiração na criação de pratos novos
Ivan Ralston	Sugestão de melhoria dos pratos e inspiração na criação de pratos novos
Rodrigo Oliveira	Sugestão de melhoria dos pratos e inspiração na criação de pratos novos

Quadro 17. Influências dos clientes ao processo criativo dos *chefs* investigados
Fonte: A autora (2018)

A relevância da influência dos clientes aos processos criativos dos *chefs* investigados, conforme apresentado no Quadro 17, relaciona-se diretamente categoria de restaurantes no qual estão inseridos e ao papel de formadores de opinião e geradores de novas tendências atribuídos a estes profissionais. Neste contexto a evidência atribuída a um ingrediente pouco conhecido como forma a oferecer novas possibilidades a partir de aromas, sabores, texturas, temperaturas e combinações inusitadas, pode significar a valorização de uma cozinha e seus atributos agregados. No entanto, este exercício de experimentação deve ter o respaldo e a aceitação dos clientes, considerando o fato de que um restaurante é, antes de tudo, um estabelecimento comercial.

Estando descrita a caracterização do processo criativo dos *chefs* de cozinha e todos os elementos a ele incorporados, o item 4.3 dedica-se à investigação da criatividade em relação à competitividade do mercado na perspectiva dos *chefs* investigados.

4.3 A criatividade e a competitividade a partir da perspectiva dos *chefs*

Nas perguntas relacionadas ao bloco temático que objetivava identificar a percepção dos *chefs* sobre o nível de competitividade dos seus restaurantes no mercado, os investigados foram questionados a respeito dos seus principais concorrentes; da sua reação mediante o surgimento de um cardápio inovador no mercado; e do retorno dos investimentos realizados nos processos de criatividade.

4.3.1 Percepção do nível de competitividade do próprio restaurante, da identificação dos principais concorrentes e da reação diante de outros cardápios inovadores no mercado

Tendo em vista a teoria da vantagem competitiva de Michael Porter (1991) aplicada à competitividade na área de restaurantes, conforme indicam as denominadas 5 forças competitivas – ameaças de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; e nível de rivalidade entre os competidores – relacionadas à concorrência, serão analisadas a concorrência dos restaurantes e todas as implicações a elas relacionadas no processo criativo dos *chefs* investigados.

Ralston (2017) considera que apenas um restaurante da categoria upscale da cidade de São Paulo faz concorrência direta ao Tuju: o restaurante D.O.M. Ele observa que “[...]não é concorrente no mal sentido, é no bom sentido, por ter um formato mais próximo do Tuju”. Segundo o *chef* há outros restaurantes que concorrem pelo mesmo público, mas em relação ao formato, o D.O.M. é o único restaurante equivalente. No entanto, apesar desta similaridade, Ralston (2017) destaca que os menus são

elaborados a partir de propostas distintas: enquanto o menu do D.O.M. conta uma história, o do Tuju apenas reúne pratos criados em uma cozinha experimental.

Oliveira (2017), por sua vez, usa o bom humor ao abordar a questão da concorrência: “[...] dizem por aí que o Mocotó é o melhor restaurante de todo o quarteirão, só que tem apenas uma farmácia e um despachante. Então estou bem seguro aqui”. O *chef* não enxerga a concorrência como uma ameaça aos seus restaurantes, mas sim como um elemento constituinte do mercado no qual está inserido:

> De verdade, na nossa categoria de restaurantes (*upscale*) é muito difícil, ou pouco útil, pensar em concorrência. Eu não gosto e não quero nem pensar nas pessoas virem comer aqui todos os dias. O restaurante não é para isso, pelo menos não restaurantes como os nossos. Um cliente assíduo vem ao restaurante uma vez por semana, alguns excepcionais vêm duas ou três vezes por semana. Mas a gente imagina um bom cliente aquele que vier uma vez ao mês. Nas outras vezes, muito provavelmente ele vai em outros restaurantes que tenham a mesma proposta de cozinha e a gente não se sente traído, ao contrário, a gente troca ideias (OLIVEIRA, 2017).

No entanto, Oliveira (2017) considera como um fator de risco as cópias feitas a partir do formato do Mocotó, o seu restaurante mais emblemático. Segundo o *chef*, o Mocotó vem sendo exaustivamente copiado e apesar de uma parte destas cópias serem bem feitas, a maior parte delas é mal feita, o que “denigre” o conceito da comida sertaneja que foi construída mediante um padrão de qualidade há quarenta e quatro anos, que é o tempo de vida do Mocotó. Um exemplo popular destas cópias refere-se aos famosos “dadinhos de tapioca”, criados por Oliveira (2017) e na atualidade difundido em bares e restaurantes de todas as categorias.

Oliveira (2017) afirma que muitas das cópias iniciam a partir de uma estrutura grandiosa, com muita pretensão, em um lugar bem localizado, com um ambiente bem decorado, mas com uma comida fora do contexto da sertaneja original. Todavia, ele ressalta que quando é uma cópia bem feita, sente-se orgulhoso por ter difundido em grande alcance a cozinha sertaneja, e que estas versões fortalecem o seu estilo da cozinha: “Pô, daqui a pouco vai ter mais lugar para comer baião de dois do que pra comer hambúrguer na cidade. Tomara”.

Coelho (2018) considera como seus concorrentes os restaurantes que apresentam uma proposta similar do Clandestino: cozinha criativa e menu

degustação. No entanto, em relação às cópias ao formato do seu restaurante no termo de funcionamento fora do padrão do mercado, a *chef* considera "[...] eu acho bom, acho positivo restaurantes em um formato similar ao meu. Eu acho que foi bom fazer possível um formato de restaurante como o Clandestino, acho que muita gente passou a enxergar uma oportunidade de trabalho e de empreendimento sem gastar tanto dinheiro, eu sinto que abri portas".

Os depoimentos dos três *chefs* investigados em relação à percepção da concorrência relacionam-se a uma das cinco forças de Porter (1991), definida na teoria da vantagem competitiva por 'ameaça de produtos substitutos', isto é, a concorrência sob um mesmo produto apresentado por estabelecimentos distintos, o que implica aos clientes poderem escolher a opção do concorrente.

Os depoimentos de Coelho (2018) e Oliveira (2017) também coincidem com outra das forças competitivas definidas por Porter (1991) na teoria da vantagem competitiva: 'a ameaça de novos entrantes', ou seja, o aumento no número de restaurantes semelhantes no mercado.

Ainda explorando a perspectiva da concorrência, foi perguntado aos *chefs* sobre suas reações diante do surgimento de um menu inovador no mercado. Ralston (2017) considera formatos inovadores de menu como um atrativo para o universo da gastronomia, e não como um fator de concorrência para o Tuju. Segundo ele, estão aparecendo muito estabelecimentos de comida boa e barata em configurações alternativas que estão renovando a gastronomia da cidade de São Paulo.

Ralston (2017) afirma que a Revista Veja[37] atrapalhou muito no processo de maturidade do mercado da gastronomia. A intenção da Revista, de acordo com ele, era promover estabelecimentos com uma estética correspondente à exigência dos padrões estabelecidos pelos seus leitores, independentemente de a comida ser boa ou não. Diante do exposto, alguns estabelecimentos de boa comida mas com um padrão estético abaixo do considerado ideal pela Revista, não eram divulgados. Todavia, segundo o *chef,* no atual momento da gastronomia, este tipo de estabelecimento está sendo descoberto e valorizado.

[37] Editada pela Editora Abril, a Revista publica semanalmente o caderno Veja São, que divulga os melhores entretenimentos, lazer, gastronomia, programas e serviços da Cidade de São Paulo. A Revista ainda publica anualmente o Guia Veja Comer & Beber São Paulo que divulga os melhores restaurantes, bares, entre outros estabelecimentos relacionados ao *foodservice.*

Oliveira (2017) e Coelho (2018), da mesma forma, consideram o surgimento de um menu ou de um prato inovador no mercado como uma fonte de inspiração e até mesmo de melhoria para algum dos seus pratos.

A partir das declarações dos *chefs* a respeito das suas reações mediante menus inovadores no mercado, pode-se estabelecer uma relação com a teoria apresentada por Horgn e Hu (2008), que consideram a moda na gastronomia relacionada aos conceitos, às técnicas e aos ingredientes em evidência, como um elemento influenciador ao processo criativo de *chefs.*

O Quadro 18 sintetiza a identificação dos principais concorrentes pelos *chefs* investigados e as suas reações diante de menus inovadores no mercado:

Chef	**Principais concorrentes**	**Reação diante de menus inovadores no mercado**
Bel Coelho	Restaurantes de cozinha criativa e menu degustação	Fonte de inspiração e de melhoria para os seus pratos
Ivan Ralston	D.O.M.	Atrativo para o universo da gastronomia, e não um fator de concorrência para o seu restaurante
Rodrigo Oliveira	Cópias feitas a partir do formato do Mocotó, o seu restaurante mais emblemático	Fonte de inspiração e de melhoria para os seus pratos

Quadro 18. Identificação dos principais concorrentes e reação diante de menus inovadores no mercado pelos *chefs* investigados
Fonte: A autora (2018)

É possível observar no Quadro 18 que as declarações dos *chefs* em relação à concorrência, demonstram a percepção sobre os restaurantes equivalentes aos seus como um suporte para a sustentação do mercado e não como uma ameaça.

Tendo em vista esta discussão a respeito da percepção dos *chefs* investigados sobre a concorrência, considerando a identificação dos seus principais concorrentes de mercado e as suas reações diante de menus inovadores, o item 4.3.2 tem por objetivo discutir a percepção dos investimentos realizados para os seus processos criativos.

4.3.2 Retorno dos investimentos realizados nos processos criativos

Não se esperava com esta pergunta receber respostas relacionadas a valores específicos, mas sim identificar a percepção dos *chefs* investigados em relação aos resultados que a busca pelo exercício da criatividade gera para os seus restaurantes. Neste sentido é coincidente os depoimentos dos *chefs* de que o reconhecimento do público como um trabalho criativo, que difere dos padrões tradicionais, significa, consequentemente, retorno financeiro.

No seu caso, Ralston (2017) afirma que o retorno, tanto do público quanto financeiro, aconteceu rapidamente, principalmente ao considerar a categoria de restaurantes a qual pertence (*upscale*), e por ser um restaurante novo com apenas três anos e meio no mercado. Já Oliveira (2017) destaca que um contributo importante para o reconhecimento do seu cardápio pelo público e consequente retorno financeiro são as mídias associadas ao universo da gastronomia.

As afirmações dos *chefs* a respeito da percepção do retorno financeiro aos processos criativos mediante o reconhecimento do público, alinha-se à teoria apresentada por Dwyer e Kim (2003) de que o retorno financeiro e a permanência de uma organização empresarial no mercado são demonstrativos da sua competitividade.

Tendo registradas as percepções dos *chefs* investigados a respeito da concorrência direta e a respeito do retorno sob os investimentos realizados nos seus processos criativos, o item 4.4 dedica-se a investigar a percepção da criatividade como diferencial competitivo nos seus restaurantes.

4.4 A percepção, por parte dos chefs, da criatividade como diferencial competitivo nos seus restaurantes

Nas perguntas relacionadas ao bloco temático cujo objetivo era conseguir informações sobre o a percepção da criatividade como diferencial competitivo nos seus restaurantes, os *chefs* foram questionados sobre o reconhecimento das

características dos seus menus pelos seus clientes, e sobre a relevância da criatividade na competitividade do mercado.

4.4.1 Características mais marcantes dos menus desenvolvidos pelos *chefs*

Analisando os menus que costuma desenvolver para o Tuju, Ralston (2017) afirma que, além da criatividade, a característica mais evidente é a sazonalidade. A comida leve e o uso de muitos vegetais também são qualidades destacadas costumeiramente pelos clientes. Coelho (2017), por sua vez, considera que a relação que estabelece entre sabores brasileiros caseiros e a cozinha criativa é a principal característica percebida pelos seus clientes em relação ao seu menu.

Já Oliveira (2017) acredita que a qualidade é a característica mais reconhecida no seu menu pelos seus clientes. O bom custo-benefício, a comida saudável, segura, e a experiência relacionada ao estilo de cozinha também são características de destaque mencionadas pelo *chef*. Oliveira (2017) *chef* ressalta que, no caso dos seus restaurantes, a experiência referida não se relaciona exclusivamente à escolha de um menu degustação ou a uma ocasião especial, mas sim à valorização e transformação de um momento comum em um momento valioso.

As declarações dos *chefs* investigados corroboram as contribuições de Ribeiro *et al.* (2016), sobre a proposta de novas aparências e contextos aos produtos habituais, como elemento responsável por despertar emoções nos clientes, impactando diretamente no seu consumo.

Considerando a descrição das principais características aplicadas pelos *chefs* no desenvolvimento dos seus menus como um diferencial competitivo para os seus restaurantes, o item 4.4.2 irá investigar o papel da criatividade para um restaurante tornar-se competitivo.

4.4.2 O papel da criatividade para um restaurante tornar-se competitivo

Ao tratar da criatividade relacionada à influência na competitividade do mercado, pode-se atribuir a ela o papel de um recurso estratégico raro, ou seja, um recurso que concede valor ao estabelecimento e o distingue dos concorrentes atuais ou potenciais, conforme definido por Salazar *et al.,* (2016). Este recurso, quando associado à teoria da vantagem competitiva de Porter (1991) é capaz de medir a força de uma organização empresarial mediante as cinco forças competitivas consideradas ameaças do mercado: ameaças de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; e nível de rivalidade entre os competidores.

No caso dos restaurantes *upscale,* especialmente a ameaça de novos restaurantes, a ameaça de menus substitutos e o nível de rivalidade entre os restaurantes da mesma categoria, podem ser consideradas como um estímulo à criatividade dos *chefs,* que quando posta em prática de maneira inédita confere destaque perante os restaurantes concorrentes e implica a redução da replicação das suas competências, que passam a ser consideradas um valor único, conforme explica Pelaez *et al.*(2009).

Tendo em vista estas considerações, a respeito da relevância da criatividade na competitividade de um restaurante, Coelho (2018) afirma que na categoria de restaurantes na qual o Clandestino está inserido (*upscale)* é fundamental o uso da criatividade.

Ralston (2017), por sua vez, ressalta que a criatividade não se restringe apenas ao prato, mas pertence à toda experiência e a criação de uma necessidade, conforme o *chef* considera:

> [...] é muito importante você trazer algo novo, que as pessoas precisem, mas que ao mesmo tempo elas nem sabiam que precisavam daquilo. Os restaurantes que vão muito bem são aqueles que atendem uma necessidade que as pessoas nem sabiam que tinham" (RALSTON, 2017).

Sob uma perspectiva mais ampla, Oliveira (2017) afirma que ao considerar exclusivamente o mercado paulistano, o papel da criatividade na relevância e competitividade do seu restaurante já é imenso, ao extrapolar para o Brasil inteiro,

maior ainda; e ao imaginar que o seu restaurante tem visibilidade internacional e é comparado com um seleto grupo de restaurantes, o papel da criatividade é fundamental.

Oliveira (2017) ainda acrescenta que o mercado da gastronomia está saturado e por esta razão, para obter notoriedade é preciso desenvolver um trabalho único no qual a criatividade esteja diretamente envolvida, o que não significa "pegar um pouquinho daqui e outro dali", significa criar um conceito exclusivo.

O Quadro 19 apresenta a síntese da percepção da criatividade como diferencial competitivo a partir da perspectiva dos *chefs* investigados, conforme as descrições do item 4.4.1 e do item atual:

Chef	**Características marcantes dos seus menus**	**Papel da criatividade na competitividade dos seus restaurantes**
Bel Coelho	Relação entre sabores brasileiros caseiros e cozinha criativa	Fundamental à categoria de restaurantes na qual o Clandestino está inserido (contemporâneo *upscale*)
Ivan Ralston	Sazonalidade e uso predominante de vegetais	Promover uma experiência aos clientes
Rodrigo Oliveira	Qualidade e bom custo-benefício	Oferecer um trabalho único que se destaque do mercado saturado, e fundamental ao considerar a visibilidade internacional dos seus restaurantes

Quadro 19. A criatividade como diferencial competitivo na perspectiva dos *chefs* investigados
Fonte: A autora (2018)

A partir da síntese das declarações de Coelho (2018), Ralston (2017) e Oliveira (2017) a respeito do papel da criatividade na relevância e competitividade dos seus restaurantes, conforme apresentada no Quadro 19, pode-se notar que a criatividade é um elemento fundamental tratado como um recurso de personalização e diferenciação do mercado a que pode ser atribuído um valor único ou exclusivo.

No caso dos restaurantes dos *chefs* investigados, compreende-se como valor único a experiência de refeição, proposta unanimemente como uma ferramenta de

exposição dos seus processos criativos, a partir das características mais marcantes dos seus menus, e consequente de geração de vantagem competitiva em relação ao mercado.

Considerando a construção de todos os elementos que direcionaram à percepção do papel da criatividade na competitividade dos seus restaurantes pelos *chefs* investigados: percepção a respeito da criatividade, seus processos criativos, e a percepção a respeito da competitividade no mercado de restaurantes; o item 4.5 destina-se a relacionar todos os resultados encontrados, conduzindo o trabalho para a conclusão.

4.5 Análise geral

A partir da caracterização do perfil dos *chefs* investigados, foi possível identificar que cada um deles descreve o seu estilo culinário de uma maneira distinta. Coelho (2018) o define como “criativo brasileiro”, Ralston (2017) como “paulista contemporâneo” e Oliveira (2017) como “artesanal”. Apesar disto as propostas dos seus restaurantes coincidem, de maneira geral, para a cozinha brasileira contemporânea, focada em ingredientes e conceitos relacionados.

Neste sentido, considerando os estilos culinários como as práticas na cozinha mediante uma perspectiva, ao ser associada a proposta central, a cozinha apresentada por cada um dos *chefs* constitui um valor único. Ainda como valor único pode-se considerar a criatividade dos *chefs.*

A criatividade foi descrita de maneira distinta por cada um dos *chefs.* Coelho (2018) a descreve como uma “energia inerente aos seres humanos”, Ralston (2017) como “solução para problemas”, e Oliveira (2017) como uma “inovação que concede valor ao mercado e à sociedade”. Mediante as suas concepções os *chefs* concordam que ser criativo é uma necessidade relacionada ao contexto no qual estão inseridos.

Para o exercício da criatividade, os *chefs* demonstraram que, apesar dos seus processos criativos serem descritos em mais ou menos etapas, o processo central, composto por quatro etapas de execução, conforme propõe Wallas (1926 *apud* BALDAQUE, 2015), são coincidentes entre eles e resumem-se a: (1) ideia inicial; (2) associação de técnicas e conceitos a ideia inicial; (3) testes; e (4) comercialização.

Além disso, entre todas as fontes inspiração mencionadas pelos *chefs* para dar início ao seu processo criativo, os ingredientes foram um ponto coincidente entre eles, demonstrando o foco na valorização dos produtos nacionais, correspondente à proposta central das suas cozinhas.

Apesar de os seus processos criativos sejam exercidos de maneira a geral um valor único que os diferencie dos demais na categoria de restaurantes *upscale,* a concorrência não é percebida pelos *chefs* investigados como uma ameaça aos seus restaurantes, mas sim como elementos que compõem o mercado e oferecem suporte para a sustentação do seu tipo de negócio.

No entanto, para os *chefs* a criatividade é considerada como um recurso de personalização do seu trabalho e diferenciação do mercado que, percebida pelos clientes como valor único. Neste sentido, a valorização dos clientes para o desenvolvimento do processo criativo é unanime entre os *chefs,* já que o seu reconhecimento está diretamente relacionado ao retorno financeiro.

A partir desta análise geral dos resultados, ao relacioná-la ao problema inicial deste trabalho: “Quais as influências do processo criativo de *chefs* brasileiros na concepção e na competitividade de seus restaurantes?”, pode-se considerar que as influências são diversas.

Em relação ao menu, o processo criativo é fundamental não só na sua concepção quanto na escolha dos vários outros elementos que integram a proposta da casa, seja a decoração, a louça, entre outros elementos.

Já em relação à competitividade, ao considerar que os três *chefs* investigados são reconhecidos pelo processo criativo e se distinguem dos demais justamente por esta característica, eles não são só comprometidos com o exercício da criatividade, no sentido de criar e materializar uma proposta que seja única para os clientes, como eles são comprometidos em usar a criatividade de forma a propor, com frequência, algo novo e uma experiência muito positiva para o cliente. Neste sentido, o processo criativo, inerente ao exercício da profissão do cozinheiro, é executado pelos três *chefs* investigados a partir de uma lógica de tentar sempre buscar uma abordagem nova que resulte no encantamento do cliente e que, justamente por esta característica, sejam reconhecidos no mercado. Além disso, considerando que as pessoas escolhem os restaurantes a partir de seus *chefs,* na medida em que um *chef* é caracterizado

como um profissional criativo, esta percepção tende a atrair mais clientes e aumentar ainda mais o reconhecimento no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, denominado “O processo criativo de *chefs* brasileiros como estratégia de competitividade” teve como objetivo central investigar as evidências empíricas a respeito das possíveis influências que o processo criativo destes *chefs* exerce na competitividade de seus restaurantes. O estudo multicasos possibilitou identificar e analisar o processo criativo dos *chefs* Bel Coelho, Ivan Ralston e Rodrigo Oliveira, de acordo com a fundamentação teórica proposta.

Quanto aos objetivos específicos foram propostos três. O primeiro objetivo específico proposto foi a contextualização do cenário do segmento de alimentos e bebidas na cidade de São Paulo, dando especial atenção aos restaurantes da categoria contemporânea *upscale*. Foram apresentadas, de maneira genérica, as divisões do setor de alimentos e bebidas e os elementos que as compõem. Para a categoria de restaurantes *upscale* foram determinados como elementos chaves de identificação: a relevância em guias gastronômicos, as premiações na área e a criatividade envolvida. Todos estes elementos puderam ser avaliados nos casos permitindo a sua validação.

O segundo objetivo específico foi o de compreender as etapas e a dinâmica de processos criativos, em especial daqueles relacionados ao universo da gastronomia. A compreensão e descrição destes processos foram apresentadas na fundamentação teórica e permitiram a correta identificação da influência da criatividade na concepção e na competitividade dos restaurantes dos *chefs* investigados. Isto se deu, pois, através da fundamentação dos aspectos antecedentes ao desenvolvimento destes processos, a identificação das influências que podem gerar ou estimular a criatividade, converge justamente na perspectiva proposta ao terceiro objetivo secundário: discutir o processo criativo em restaurantes sob o prisma da competitividade em serviços.

As teorias utilizadas para a análise da competitividade envolvida no mercado dos restaurantes criativos foram: a teoria da vantagem competitiva, os recursos estratégicos raros e a capacidade dinâmica. Por meio do levantamento de informações junto aos *chefs* investigados, todas estas teorias puderam ser identificadas e analisadas para a correta identificação da criatividade e a sua influência na competitividade dos restaurantes envolvidos.

Por fim, o quarto e último objetivo específico proposto foi o de investigar o processo criativo de *chefs* brasileiros de destaque na cozinha contemporânea, buscando compreender de que forma ele interfere na concepção do menu e na competitividade de seus restaurantes. Foi encontrado um formato central sob o qual se estruturam os processos criativos de todos os *chefs* investigados. Para este objetivo, os elementos principais analisados foram as entrevistas realizadas, analisadas à luz da fundamentação teórica sobre criatividade e competitividade.

Após a apresentação de cada um dos objetivos específicos propostos, conclui-se que todos foram devidamente tratados ao longo do estudo respondendo às principais questões propostas.

Por fim, uma análise final deve ser realizada em relação à influência do processo criativo dos *chefs* Bel Coelho, Ivan Ralston e Rodrigo Oliveira. A partir dos resultados obtidos, pode-se concluir que a criatividade influencia de maneira significativa a concepção dos menus e a competitividade dos seus restaurantes E, a principal influência diz respeito ao reconhecimento destes *chefs.* Uma vez que um *chef* passa a ser reconhecido como um profissional ‘criativo’, o interesse pelo trabalho dele – e pelas novidades que ele tende a apresentar com frequência – é um reconhecimento que se estende ao restaurante. E ao ser reconhecido como ‘criativo’ um *chef* passa a ser percebido como ‘único’, efetivando a lógica da cozinha autoral. E é essa distinção do *chef* que aumenta a competitividade de seu restaurante, corroborando a hipótese levantada. Como principal influência tanto da concepção do menu dos *chefs* investigados quanto na competitividade dos seus restaurantes, foram identificados os clientes. Considerando a necessidade em atingir as suas expectativas, os *chefs* os consideram como parte fundamental no processo criativo que envolve a concepção dos seus menus. A inspiração, o ponto inicial do processo criativo, pode ser de natureza diversa (um ingrediente, uma receita tradicional, uma música ou outro elemento cultural), mas são os clientes que regulam, a partir da aceitação ou não, se os resultados do processo criativo permanecerão sendo comercializados ou não. E ao estarem satisfeitos com a oferta da criatividade, demonstram o seu reconhecimento por meio do retorno financeiro.

Em relação aos limites da pesquisa declara-se que a redução da amostra de pesquisa a três *chefs* brasileiros contemporâneos representa um recorte da categoria e diminui e impossibilita a visão de todo o universo. Neste caso, considera-se que este

efeito tenha sido minimizado pela representatividade dos *chefs* investigados na categoria de restaurantes a qual pertencem. Entretanto, operacionalmente, tal redução é importante porque existe o limite sobre o tempo no qual a mestranda pode executar o trabalho. Um outro limite diz respeito à amostra ser composta por *chefs* exclusivamente brasileiros. Eventualmente, um novo trabalho realizado com *chefs* da categoria de restaurantes contemporâneos *upscale* de outros países e até mesmo de outras categorias podem apresentar resultados diferentes.

Após apresentadas as principais limitações, faz-se necessário justamente propor estudos e pesquisas futuras que permitam o aperfeiçoamento deste trabalho. Portanto as sugestões são para a realização de estudos que permitam a percepção dos clientes mediante o problema apresentado. Outra sugestão é a variação ou até a inclusão de outras categorias e de outras localidades, além dos *chefs* brasileiros dos restaurantes contemporâneos *upscale.* Uma abordagem quantitativa também poderia ser utilizada para a confirmação dos elementos chave aqui utilizados e posterior confirmação estatística.

As principais contribuições deste estudo destacam-se em dois principais aspectos. O primeiro aspecto é sobre as contribuições teóricas, o segundo sobre as contribuições metodológicas e o último sobre a aplicação dos conceitos apresentados no contexto empresarial.

Em relação às contribuições teóricas este trabalho contribuiu com o estudo do fenômeno da competitividade em negócios da área de *foodservice* relacionado ao processo criativo de *chefs* de cozinha. Desta forma, este trabalho ampliou o debate sobre o tema iniciado por pesquisadores nos quais baseou-se esta pesquisa.

Metodologicamente, a pesquisa colaborou com a discussão, desenvolvimento e aplicabilidade de instrumentos e procedimentos específicos para o entendimento das relações estabelecidas entre o processo criativo de *chefs* de cozinha brasileiros e a competitividade (estratégia competitiva) dos seus negócios, seguindo a orientação baseada na análise bibliográfica, análise documental (revistas, jornais e redes sociais), e entrevistas.

Já em relação às contribuições gerencias do trabalho, se justificam na medida em que se evidencia aos *chefs* de cozinha ou proprietários dos restaurantes, o papel que o processo criativo exerce na competitividade dos seus negócios e como influenciarão na relação com o mercado da área de setor de alimentos e bebidas.

Finalizando, observa-se que do ponto de vista pessoal, este trabalho contribuiu para a formação e a atuação da mestranda como cozinheira a partir de uma maior compreensão do processo criativo de *chefs* renomados, bem como uma maior percepção do emprego de recursos estratégicos como elementos geradores de retorno financeiro.

6 REFERÊNCIAS

ABIA. **ABIA divulga balanço do setor de alimentos e bebidas.** ABIA, 2017. Disponível em: https://www.abia.org.br/vsn/#sthash.n4mDt0F4.3Zxac5TV.dpbs. Acesso em: 1 de setembro de 2017.

ABRASEL. **Alimentação fora do lar movimenta bilhões de reais.** ABRASEL, 2017. Disponível em: http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5465-17082017-alimentacao-fora-do-lar-gera-bilhoes-de-reais.html. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

ABRASEL. **Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar - 2º Trimestre de 2016.** ABIA, 2017. Disponível em: http://pe.abrasel.com.br/noticias/789-23092016-pesquisa-de-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-2o-trimestre-de-2016. Acesso em: 1 de setembro de 2017.

ADRIÀ, F.; SOLER, J.; ADRIÀ, A. **A Day at elBulli**. London: Phaidon, 2010.

AMABILE, T. M. **A model of creativity and innovation in organizations.** Research in Organizational Behavior. Volume 10. Página 123-167, 1988.

ASSUNÇÃO, A. A.; SAMPAIO, R. F.; NASCIMENTO, L. **Agir em empresas de pequena e média dimensão para promover a saúde dos trabalhadores: o caso do setor de alimentos e bebidas.** Revista Brasileira de Fisioterapia. Volume 14. Número 1, 2010.

BALDAQUE, A. B. L. A. **Apetite pela criatividade: o processo criativo de três chefs de alta cozinha.** Universidade do Porto, 2015.

BENEMANN, N. W.; MENASCHE, R. **Pitadas sobre tradição e inovação na cozinha contemporâneea: por uma antropologia do cozinhar.** Estudos Sociedade e Agricultura. Volume 25. Número 3. Página 477-496, 2017.

BERG, B. L. **Methods for the social sciences.** Pearson Education Inc, United States of America, 2004.

BEZERRA, I. N.; SICHIERI, R. **Características e gastos com alimentação fora do domicílio no Brasil.** Revista de Saúde pública. Volume 44. Número 2. Página 221–229, 2010.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Em Tese. Volume 2. Número 1. Página 68–80, 2005.

BOUTY, I.; GOMEZ, M. L. **Creativity in haute cuisine: Strategic knowledge and practice in gourmet kitchens.** Journal of culinary science & technology. Volume 11. Número 1. Página 80–95, 2013.

BRASIL ECONÔMICO. **Segmento de foodservice mostra resiliência em ano de crise.** Brasil Econômico, 2017. Disponível em: http://economia.ig.com.br/2017-03-

17/alimentacao-fora-do-lar.html. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

BRAUNE, R. **O que é gastronomia.** [S.l.]: Brasiliense, 2017.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso.** Administração on line. Volume 1. Número 1. Página 1–13, 2000.

CANZIANI, B. A. R. E. F.; JR M. M. C. S. **Clasiffying restaurants to improve usability of restaurant research.** International Journal of Contemporary Hospitality Management. Volume 28. Página 1-31, 2016.

CASTLEMAN, T.; CHIN, C. Y. **Ecommerce and the competitiveness os smal enterprises: a study of the restaurant industry.** Working papers, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** [S.l.]: Cortez, 1991.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios.** Revista portuguesa de educação. Volume 16. Número 2, 2003.

COELHO, B. **Entrevista concedida à Mariana da Silva Lopes.** São Paulo/SP, 12 de janeiro de 2018.

DE OLIVEIRA, M. F.; DA SILVA, J. F.; DA MOTTA, L. F. J. **A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?** Revista de Administração Pública. Volume 46. Número 3. Página 701–720, 2012.

DONNA, E. **O mercado de Food Service no Brasil.** Consultora especializada em Food Service, 2010.

DWYER, L.; KIM, C. **Destination competitiveness: determinants and indicators.** Current issues in tourism. Volume 6. Número 5. Página 369–414, 2003.

EXAME. **Segundo pesquisa, 34% dos brasileirod gastam com alimentação fora do lar.** Exame, 2017. Disponível em: https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml/. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

FERREIRA, A. C. **Criatividade e gastronomia: Um estudo exploratório.** [S.l.]: ISPA - Instituto Universitário das Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, 2012.

FORBES. **Mesmo com crise setor de alimentos continua a crescer no Brasil.** Forbes, 2015. Disponível em: http://forbes.uol.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/. Acesso em: 1 de setembro de 2017.

FRANÇA, Í. F. **Competências empreendedoras de inovação em serviços de gastronomia: um estudo multicasos em restaurantes com chefs de cozinha contemporânea em Pernambuco.** 2011.

FRANCO, A. **De caçador a gourmet: uma história da gastronomia.** [S.l.]: Thesaurus Editora, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. Métodos e

técnicas de pesquisa social. Volume 6. Página 22–23, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 6° ed. [S.l.]: Atlas, 2008.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** Campus, 1995.

HORNG, J. S.; HU, M. L. **The mystery in the kitchen: Culinary creativity.** Creativity Research Journal. Volume 20. Número 2. Página 221–230, 2008.

IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares.** IBGE, 2017. Disponível em: https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_%2520pesquisa=25. Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

IBGE. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R$6,6 trilhões.** IBGE, 2017. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes.html. Acesso em: 02 de abril de 2018.

IBGE. **PIB recua 3,6% em 2016 e fecha ano em R$6,3 trilhões.** IBGE, 2017. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/9439-pib-recua-3-6-em-2016-e-fecha-ano-em-r-6-3-trilhoes.html. Acesso em: 31 de março de 2018.

INFOOD. **Quanto vale uma estrela Michelin.** *Infood*, 2017. Disponível em: http://infood.com.br/quanto-vale-uma-estrela-do-guia-michelin/. Acesso em: 1 de setembro de 2017.

JACOB, H. **Gastronomídia: os ambientes midiáticos e as linguagens da comida e da cozinha.** Revista Communicare. Volume 12. Número 2. Página 113–125, 2012.

JOHNS, N.; PINE, R. **Consumer behaviour in the food service industry: a review.** International Journal of Hospitality Management. Volume 21. Número 2. Página 119–134, 2002.

JOHNSON, C.; SURLEMONT, B.; NICODE, P.; REVAZ, F. **Behind the stars: a concise typology of Michelin Restaurants in Europe.** Cornell University. Volume 46. Número 2. Página 170-187, 2005.

KONDO, E. K.; DE SOUZA, M. L.; LIMEIRA, S. **Estratégia competitiva de restaurantes de alto padrão em Brasília.** Business and Management Review. Volume 5. Número 1. Página 578–583, 2015.

LEAL, D. **Crescimento da alimentação fora do domicílio.** Segurança Alimentar e Nutricional. Volume 17. Número 1. Página 123–132, 2010.

LEVINTON, S. G.; DOS SANTOS HOFMANN, L. F. **A percepção da lógica da Effectual na construção de empresas de economia criativa.** Caderno de Administração. Volume 21. Número 2. Página 30–42, 2013.

LUNARDELLI, T. **Estética do gosto.** Programa de Mestrado em Artes. São Paulo/SP: Universidade Estadual Paulista, 2012.

LUNARDELLI, T. **Rede de interações: os processos criativos na gastronomia.** Anais do VII Seminário Nacional de Pesquisa em Arte e Cultura Visual. Universidade Federal de Goiânia: Goiânia/GO. Página 440–446, 2014.

MACIEL, M. E. **Cultura e alimentação ou o que têm a ver os macaquinhos de Koshima com Brillat-Savarin?** Horizontes antropológicos. Volume 7. Número 16. Página 145–156, 2001.

MALHEIROS, B. T. **Metodologia da Pesquisa em Educação.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** [S.l.]: São Paulo: Atlas. Volume 2, 2002.

MARTINS, C. S. C. **Food design como cultuta, como criatividade, como prazer.** 2014.

MAZZOTTI, A. J. A. **Usos e abusos dos estudos de caso.** Cadernos de Pesquisa. Volume 36. Número 129. Página 637-651, 2006.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** Revista Educação, Porto Alegre. Volume 22. Número 37, Página 7–32, 1999.

MORRISON, P. **Menu engineering in upscale restaurants.** International Journal of Contemporary Hospitality Management. Volume 8. Número 4. Página 17–24, 1996.

MULLER, C. C.; WOODS, R. H. **An expanded restaurant typology.** The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Volume 35. Número 3. Página 7–37, 1994.

OLIVEIRA, C. B. P.; CÉ. N. **Estudo comparativo entre o planejamento de cardápio de hotel e de um restaurante convencional.** Revista Competência. Volume 5. Número 2. Página 83-99, 2012.

OLIVEIRA, M. DA S. **Gestão de restaurantes: uma prática de hospitalidade.** Programa de Mestrado em Hospitalidade. São Paulo/SP: Anhembi Morumbi, 2006.

OLIVEIRA, R. **Entrevista concedida à Mariana da Silva Lopes.** São Paulo/SP, 15 de dezembro de 2017.

OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R. J. **The culinary innovation process: A study of Michelin-starred chefs.** Journal of Culinary Science & Technology. Volume 5. Número 4. Página 9–35, 2008.

PARREIRA, S. I. M. **Design-en-place: processo de design e processo criativo na alta cozinha.** Programa de Doutorado em Design de Comunicação. Lisboa/Portugal: Universidade de Lisboa/Faculdade Belas Artes, 2015.

PARREIRA, S. I. M. **Ferran Adrià, a criatividade como discurso (entre gastronomia, arte e design).** Revista: Estúdio. Volume 7. Número 15. Página 50–57, 2016.

PELAEZ, V.; MELO, M.; HOFMANN, R.; AQUINO, D. **Fundamentos e**

microfundamentos da capacidade dinâmica da firma. Revista Brasileira de Inovação. Volume 7. Número 1. Página 101–125, 2009.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **Welcome to the experience economy.** Harvard Business Review. Volume 76. Página 97–105, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RALSTON, I. **Entrevista concedida à Mariana da Silva Lopes.** São Paulo/SP, 20 de dezembro de 2017.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. Volume 3. Página 76–97, 2003.

RIBEIRO, R. C.; MARQUES, R. C.; FLORES FILHO, E. G. J. **A criatividade dos chefes de cozinha e o consumo moderno da gastronomia.** Alimentação, Nutrição & Saúde. Volume 11. Número 2. Página 265–274, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: [S.N.]. Página 1–15, 2017.

SALAZAR, V. S.; DE MORAES, W. F. A.; LEITE, Y. V. P. **Tomei Caldo de Mocotó aí oh Fiquei Forte! Processo de desenvolvimento de recursos estratégicos em restaurante gastronômico.** Revista Turismo em Análise. Volume 27. Número 3. Página 668, 2016.

SALAZAR, V. S.; DE MORAES, W. F. A.; PEREIRA, Y. V. **Chamem o Chef! O principal recurso estratégico dos restaurantes gastronômicos: estudo de multicasos na América Latina.** Turismo Visão e Ação. Volume 19. Número 2. Página 398–422, 2017.

SALLES, M. **Reflexões sobre a criatividade contemporânea.** Dobras – Revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda. Volume 4. Número 10. Página 85–89, 2010.

SILVA, S. C. DA. **Elementos fundamentais para a excelência da prestação de serviços.** Programa de Mestrado em Engenharia de Produção. Porto Alegre/RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

SILVA, G. F. DA; PINHO, M. L. C. DE A. ; ROCHA, A. M. C. DA; PINHO, C. R. DE A. **Alex Atala e a promoção da gastronomia brasileira.** São Paulo: ESPM. Página 1–15, 2016.

SIQUEIRA, R. C. F.; ZOTES, L. P. **Gastronomia: um diálogo entre custos e sabores.** Rio de Janeiro: CNEG. Página 1–15, 2014.

SPTUR. **São Paulo: reduto gastronômico do Brasil.** SPTUR, 2017. Disponível em: http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/gastronomia/4747-sao-paulo-reduto-

gastronomico-do-brasil. Acesso em: 1 de setembro de 2017.

STIERAND, M.; DÖRFLER, V.; MACBRYDE, J. **Creativity and innovation in haute cuisine: Towards a systemic model.** Creativity and Innovation Management. Volume 23. Número 1. Página 15–28, 2014.

TEIXEIRA, A. K. G.; BARBOSA, M. L. A.; SOUZA, A. G. **El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomia: uma perspectiva sensorial de las experiencias de consumo.** Estudios y Perspectivas em Turismo. Volume 22. Página 336-356, 2013.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. **Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados.** Brazilian Business Review. Volume 11. Número 5. Página 124–147, 2014.

VARGAS, K. DE F. S.; MOURA, G. L. DE; BUENO, D. DE F. DOS S.; PAIM, E. S. E. **A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico.** REBRAE. Volume 6. Número 1, 2013.

VENTURA, M. M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa.** Revista SoCERJ. Volume 20. Número 5. Página 383–386, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

ZANELLA, L. C.; CÂNDIDO, Í. **Restaurante: técnicas e processos de administração e operação.** Caxias do Sul: EDUCS. Página 13, 2002.

ZANELLA, L. C. **Instalação e administração de restaurantes.** Metha, 2007.

ZANONI, C. R. **O mercado de gastronomia de São Paulo: maximização de valor na gastronomia: o caso de restaurantes de alto padrão em São Paulo.** EASP - FGV, 2012.

APÊNDICE A – Protocolo de Estudo de caso

Objetivo

Este protocolo tem como objetivo conduzir os estudos de caso que serão realizados para atender ao objetivo geral da pesquisa: investigar as evidências empíricas a respeito das possíveis influências que o processo criativo de *chefs* de cozinha brasileiros exercem na concepção e na competitividade de seus restaurantes; e os objetivos específicos: compreender as etapas e a dinâmica de processos criativos, em especial daqueles relacionados ao universo da gastronomia; discutir o processo criativo em restaurantes sob o prisma da competitividade em serviços; e investigar o processo criativo de chefs brasileiros de destaque na cozinha contemporânea, buscando compreender de que forma ele interfere na definição da proposta da casa, no *design* de menu e na competitividade dos seus negócios.

O projeto não será patrocinado por nenhuma instituição e será de total custeio da autora. Trata-se de uma pesquisa para obtenção do título de Mestre em Gestão em Alimentos e Bebidas pela Universidade Anhembi Morumbi.

Características – Chave do método de Estudo de Caso

O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Deve ser usado quando o problema da pesquisa pretende responder “como”, “por que”, ou “de qual maneira” um determinado fenômeno acontece. Além disso, os acontecimentos e objetos estudados são caracterizados por sua contemporaneidade, sem que exista controle sobre eventos comportamentais durante o estudo (YIN, 2015).

Organização deste protocolo

I. Procedimentos

Agendamento inicial da visita de campo

As visitas para observação não participante serão agendadas via contato telefônico ou e-mail.

Revisão de informações preliminares

Restaurantes 01, 02 e 03

• Categoria de Restaurante

• *Chef*

Verificação de procedimentos e acesso

Restaurantes 01, 02 e 03

Documentos especiais

Restaurantes 01, 02 e 03

Escolha das pessoas que serão entrevistadas e outras fontes de informação

Os indivíduos escolhidos para as entrevistas são chefs dos três restaurantes visitados com o objetivo de compreender o processo criativo e a sua relação com a competitividade do restaurante. A partir das visitas e das entrevistas, poderá surgir a necessidade de que outros indivíduos sejam entrevistados e outras fontes de informação sejam consultadas.

II. Protocolo e perguntas para roteiro de entrevista e o estudo de caso

As perguntas para o roteiro de entrevista estão discriminadas no item 3.1.2 –Coleta de dados, página 66. Após as entrevistas, deverá ser realizada uma análise imediata pelo entrevistador com anotações e trechos de importância para o trabalho. Em outro momento deverá ser realizada a transcrição das entrevistas e a análise do discurso, utilizando também as informações coletadas pelo entrevistador em sua análise inicial.

III. Plano de análise e relatórios do estudo de caso

Estudos de caso individuais

Restaurantes 01, 02 e 03

Informações descritivas

Restaurante 01, 02 e 03

Informações explanatórias

Restaurante 01, 02 e 03

Esboço dos relatórios dos estudos de caso individuais

Restaurantes 01, 02 e 03

Análise cruzada de casos

Será efetuado após a análise dos dados de cada caso.

Informações descritivas

Será efetuado após a análise dos dados de cada caso.

Informações explanatórias

Será efetuado após a análise dos dados de cada caso.

Relatório de caso cruzado

Será efetuado após a análise dos dados de cada caso.