

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PEDRO HENRIQUE DRUDI**

**AMBIÊNCIA COMO MATERIALIZAÇÃO DA PROPOSTA DE  
EXPERIÊNCIA EM RESTAURANTES DE ALTA  
GASTRONOMIA NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO: UM  
ESTUDO MULTICASOS**

São Paulo  
2018

**PEDRO HENRIQUE DRUDI**

**AMBIÊNCIA COMO MATERIALIZAÇÃO DA PROPOSTA  
DE EXPERIÊNCIA EM RESTAURANTES DE ALTA  
GASTRONOMIA NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO: UM  
ESTUDO MULTICASOS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Gestão em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse.

São Paulo  
2018

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

D794da Drudi, Pedro Henrique  
Ambiência como materialização da proposta de experiência em restaurantes de alta gastronomia no município de São Paulo: um estudo multicasos / Pedro Henrique Drudi. - 2017.  
139f. : il.; 30cm.

Orientadora: Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes Minasse .  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas) -  
Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2017.  
Bibliografia: f.113

1. Alimentos e Bebidas. 2. Ambiência. 3. Restaurantes. 4. Experiência de Consumo. 5. Alta Gastronomia

CDD

**PEDRO HENRIQUE DRUDI**

**AMBIÊNCIA COMO MATERIALIZAÇÃO DA PROPOSTA DE  
EXPERIÊNCIA EM RESTAURANTES DE ALTA  
GASTRONOMIA NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO: UM  
ESTUDO MULTICASOS**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Gestão em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de 2018

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse - UAM

---

Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti - UAM

---

Prof. Dr. Luciano Torres Tricárico - UNIVALI

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, que nunca deixou de acreditar em mim.

Ao meu pai: você estará sempre presente, em nossas mentes e corações. Nos encontraremos naquele campo imenso.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Marie, por toda dedicação, atenção, paciência, ensinamentos e cuidados. Você realmente é a melhor, tive uma imensa sorte em poder ter você como orientadora.

À minha mãe, Maria de Lourdes e ao meu pai, João Drudi (*in memoriam*), por sempre estarem ao meu lado, mesmo quando eu parecia não ter nenhuma chance. Agradeço aos meus irmãos, Marco, Tatiana e Daniele e aos meus sobrinhos, João Pedro, Ísis e Ângelo, pelo carinho de sempre.

À Sheyla Oliveira, pela paciência nestes anos de pesquisa, pelo carinho e compreensão e por sempre estar ao meu lado.

Aos colegas de mestrado, principalmente à Mariana Lopes, minha companheira de produções, pesquisas, congressos, viagens e piadas e desabafos na loucura dos dois anos.

Agradeço também a todos os professores do programa do Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi, principalmente aos professores Sérgio Moretti e Sérgio Ignácio, que me apoiaram e me ajudaram muito em todo este período.

Gostaria também de agradecer aos gestores Gláucia Ferrai, do restaurante Maní, Márcia Cavalieri, do restaurante Tuju e Almir Paiva, do restaurante Fasano, pela disponibilidade e auxílio na pesquisa.

Agradeço também aos meus alunos, colegas de trabalho e amigos, e a todos os demais que me ajudaram durante todo a produção deste trabalho.

*if you're going to try, go all the way.*

*otherwise, don't even start.*

*if you're going to try, go all the way.*

*this could mean losing girlfriends, wives,  
relatives, jobs and maybe your mind.*

*go all the way.*

*it could mean not eating for 3 or 4 days.*

*it could mean freezing on a park bench.*

*it could mean jail,*

*it could mean derision, mockery, isolation.*

*isolation is the gift,*

*all the others are a test of your endurance,*

*of how much you really want to do it.*

*and you'll do it*

*despite rejection and the worst odds*

*and it will be better than anything else you  
can imagine.*

*if you're going to try, go all the way.*

*there is no other feeling like that.*

*you will be alone with the gods*

*and the nights will flame with fire.*

*do it, do it, do it.*

*do it.*

*all the way*

*all the way.*

*you will ride life straight to perfect laughter,*

*its the only good fight there is.*

Charles Bukowski

## RESUMO

Estudos sobre a composição ambiental e seus efeitos ao consumidor são recorrentes na arquitetura. No setor de Alimentos e Bebidas, sobretudo no segmento de restaurantes, diversos estudos apontam a composição ambiental como um dos geradores de prazer ao comensal. No entanto, a criação de uma atmosfera de serviços vai além dos componentes físicos do ambiente. Este conjunto de elementos físicos e subjetivos, determina-se ambiência. A ambiência representa diversos elementos que, talvez em maior parte, compõem a atmosfera de serviços em um restaurante e o caracterizam, sendo fundamental na experiência. A chegada do Guia Michelin ao Brasil proporcionou à alta gastronomia maior visibilidade, o que também criou um ambiente de maior competitividade dentre os restaurantes classificados com estrelas e dos restaurantes que almejam tal classificação. Para poder criar uma experiência memorável e gerar o encantamento do cliente, a gestão da ambiência torna-se para, estes restaurantes, um importante diferencial. A partir desta contextualização, o problema de pesquisa que se buscou responder neste trabalho é: de que forma os gestores de restaurantes de alta gastronomia, que oferecem uma experiência de consumo por meio do encantamento do cliente, classificados com estrelas pelo Guia Michelin no município de São Paulo, utilizam a ambiência como uma forma de materialização da proposta da casa e de diferencial para seus estabelecimentos? O presente trabalho buscou como objetivo principal, identificar e analisar de que maneira restaurantes paulistanos de alta gastronomia classificados com estrelas pelo Guia Michelin utilizam os componentes da ambiência para transmitir ao cliente a proposta da casa, expandindo a experiência de consumo para além do alimento e do serviço. Como objetivos específicos buscou-se: caracterizar o setor de alimentos e bebidas no município de São Paulo; discutir o conceito de ambiência do ponto teórico, seus principais elementos e, implicações na construção de uma experiência de refeição; apresentar o Guia Michelin, traçando um breve histórico da publicação, suas características e a edição brasileira e; investigar junto aos estabelecimentos de alta gastronomia selecionados, como se dá o processo de planejamento da experiência da refeição considerando a ambiência e seus elementos constituintes. A pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo multicase, seguindo as premissas de Yin (2001), tendo como plano amostral três restaurantes classificados com estrelas pelo Guia Michelin edição 2017 no município de São Paulo. Com os resultados do estudo multicase, foi realizada a análise de conteúdo seguindo as premissas de Bardin (2011), o que possibilitou realizar uma análise cruzada dos casos. Como principais resultados do estudo, conclui-se que a ambiência é reconhecida pelos gestores dos restaurantes de alta gastronomia como uma maneira de identificar para o cliente a proposta do restaurante e há uma preocupação com a gestão da ambiência, sobretudo com os elementos intangíveis que a compõem. No entanto, ficou evidente que a composição dos elementos tangíveis da ambiência ainda é em parte relegada a profissionais terceirizados, como arquitetos, *designers* e paisagistas. Para os gestores e proprietários, o atendimento e a alimentação são mais trabalhados e utilizados para transmitir a proposta da casa.

**Palavras-chave:** 1. Alimentos e Bebidas. 2. Ambiência. 3. Restaurantes. 4. Experiência de consumo, 5. Alta Gastronomia.

## ABSTRACT

Studies on environmental composition and its effects on consumers are recurrent in architecture. In the food and beverage sector, especially in the restaurant segment, several studies point to environmental composition as one of the generators of pleasure to the diner. However, creating a service atmosphere goes beyond the physical components of the environment. This set of physical and subjective elements, is determined ambience. The ambience represents several elements that, perhaps, make up the atmosphere of services in a restaurant and characterize it, being fundamental in the experience. The arrival of the Michelin Guide to Brazil has given the haute cuisine greater visibility, which also created an environment of greater competitiveness among the restaurants classified with stars and the restaurants that aim for such classification. In order to create a memorable experience and generate the customer's enchantment, the ambience management becomes, for these restaurants, an important differential. From this context, the research problem that was sought to answer in this work is: in what way the managers of haute, offering a consumption experience through the enchantment of the client, classified with stars by the Michelin Guide in the city of São Paulo, use the environment as a way of materializing the proposal of the restaurant and differential for its establishments? The main objective of this work was to identify and analyze the way in which São Paulo restaurants of haute cuisine classified with stars by the Michelin Guide use the ambience components to convey to the client the proposal of the restaurant, expanding the experience of consumption beyond food and service. Specific objectives were: to characterize the food and beverage sector in the city of São Paulo; discuss the concept of ambience of the theoretical point, its main elements and, implications in the construction of a meal experience; present the Michelin Guide, tracing a brief history of the publication, its characteristics and the Brazilian edition; investigate with the selected haute cuisine establishments, as the process of planning the meal experience considering the ambience and its constituent elements. The research was developed based on a multicase study, following the premises of Yin (2001), having as sample plan three restaurants classified with stars by the Michelin Guide edition 2017 in the city of São Paulo. With the results of the multicase study, content analysis was performed following the assumptions of Bardin (2011), which made possible a cross-analysis of the cases. As main results of the study, it is concluded that the ambience is recognized by the managers of the haute cuisine restaurants as a way of identifying the restaurant proposal for the client and there is a concern with the management of the ambience, especially with the intangible elements that compose it. However, it became evident that the composition of the tangible elements of the ambience is still partly relegated to outsourced professionals such as architects, designers and landscape designers. For managers and owners, care and food are more worked and used to convey the proposal of the house.

**Key-words:** 1. Food and Beverages. 2. Ambience. 3. Restaurants. 4. Experience. 5. Haute-Cuisine

## LISTA DE FIGURAS E IMAGENS

Figura 01: As Esferas da Experiência.....	41
Figura 02: Modelo conceitual da Relação entre as Esferas da Experiência (PINE; GILMORE, 1998) e os Elementos Integradores da Ambiência.....	51
Imagem 01: Corredor de entrada do restaurante Maní.....	67
Imagem 02: Luminárias laterais em formato oval.....	68
Imagem 03: Detalhe do salão do restaurante Maní.....	70
Imagem 04: Iluminação da lateral do salão interno.....	71
Imagem 05: Itens disponíveis para venda no restaurante Maní.....	72
Imagem 06: Lateral do restaurante Tuju com plantas utilizadas no cardápio.....	78
Imagem 07: Cozinha integrada ao salão do restaurante Tuju.....	80
Imagem 08: Salão externo do restaurante Tuju.....	81
Imagem 09: Prato servido no restaurante Tuju.....	82
Imagem 10: Salão do restaurante Tuju.....	83
Imagem 11: Bar do restaurante Tuju.....	84
Imagem 12: Detalhe dos dutos de ventilação acima do bar.....	86
Imagem 13: Salão do restaurante Fasano.....	91
Imagem 14: Detalhe da iluminação nas mesas centrais.....	91
Imagem 15: Mesa lateral e aparadores laterais.....	92
Imagem 16: Bar do restaurante Fasano.....	94
Imagem 17: Piano e <i>memorabilia</i> .....	95

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Tipos de Serviços de Alimentos e Bebidas.....	17
Quadro 02: Restaurantes Estrelados pelo Guia Michelin em São Paulo.....	32
Quadro 03: Restaurantes Estrelados pelo Guia Michelin no Rio de Janeiro.....	32
Quadro 04: Resumo dos Componentes Atmosféricos.....	36
Quadro 05: Fatores que compõem a Atmosfera em Restaurantes.....	37
Quadro 06: Elementos integradores da ambiência em restaurantes.....	46
Quadro 07 - Delineamento de Estudos Multicasos.....	55
Quadro 08 – Restaurantes premiados pelo Guia Michelin 2017.....	57
Quadro 09 – Restaurantes selecionados para compor a amostra da pesquisa.....	59
Quadro 10: Gestores entrevistados para os estudos de caso.....	61
Quadro 11: Instrumentos de coleta de dados para estudo dos objetivos específicos..	61
Quadro 12: Categorias da Análise de Conteúdo.....	63

## SUMÁRIO

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Lista de Figuras e Imagens.....	iii
Lista de Quadros.....	iv
Introdução.....	7
1. O setor de Alimentos e Bebidas no município de São Paulo.....	13
1.1. A alta-gastronomia.....	18
1.2. Consumo contemporâneo em bares, restaurantes e similares.....	23
1.3. O Guia Michelin.....	27
2. A construção da experiência do comer fora.....	34
2.1. Ambiência.....	43
3. Procedimentos metodológicos.....	53
3.1. Universo e amostra de pesquisa.....	57
3.2. Etapas e instrumentos de coleta de dados da pesquisa.....	59
3.3. Estratégias de apresentação e análise de dados.....	61
4. Apresentação e análise dos resultados.....	64
4.1. Caso 01: Restaurante Maní.....	64
4.2. Caso 02: Restaurante Tuju.....	75
4.3. Caso 03: Restaurante Fasano.....	86
4.4. Análise cruzada dos restaurantes Maní, Tuju e Fasano.....	95
4.4.1. Análise cruzada dos elementos tangíveis da ambiência dos restaurantes Maní, Tuju e Fasano.....	96
4.4.2. Análise cruzada dos elementos intangíveis da ambiência dos restaurantes Maní, Tuju e Fasano.....	101
5. Considerações finais.....	105
Referências.....	112
Apêndice 1 – Protocolo de estudo de casos.....	123
Apêndice 2 - Questões formuladas para as entrevistas.....	128

## INTRODUÇÃO

A alimentação fora do lar e a gastronomia cada vez mais se tornam tema para pesquisas e trabalhos acadêmicos, sobretudo com o crescente interesse pelo assunto por parte da população. Como mostrado por Heck (2004), no mundo atual, todos que vivem em grandes cidades, leem jornais e assistem televisão, percebem que a questão da comida está cada vez mais presente no conhecimento popular. Ainda segundo a autora, dois terços da alimentação nas grandes cidades se dão fora de casa e, esse grande número permitiu a explosão e variedade de restaurantes e de serviços ligados à comida, com os restaurantes competindo para atrair consumidores, recebendo prêmios, criando 'comida de grife' e a mídia transformando cozinheiros em celebridades.

Esta busca e oferta de restaurantes, produtos e *chefs* citados no parágrafo anterior, evidenciou a gastronomia no Brasil, que se tornou alvo de atenção por parte da população também graças a sua exposição na mídia e a ascensão de *chefs* ao *status* de celebridades (ZANONI, 2012). Estes profissionais, como novos formadores de opinião, e seus restaurantes e a gastronomia difundida por eles, se tornam objetos de desejo para um consumo alimentar que deixa de ter apenas a função biológica, mas também assume uma forma de entretenimento e lazer, assim como também passa a indicar *status* e classe social (HECK, 2004).

Neste cenário da alimentação fora do lar e do consumo alimentar como entretenimento e status, o município de São Paulo possui significativa importância. Mesmo se tratando de um mercado dinâmico, de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2016), é a segunda maior cidade do mundo em número de bares e restaurantes, contando com cerca de 60 mil estabelecimentos, dentre os quais 15 mil restaurantes, e 20 mil bares<sup>1</sup> (ABRASEL, 2016), diferenciados em diversas tipologias, de acordo com seu público-alvo ou temática. Alguns destes restaurantes são classificados como restaurantes de alto padrão ou alta gastronomia (LUDERER, 2010; ZANONI, 2012), estabelecimentos que oferecem não somente alimentação, mas uma experiência de consumo por meio do encantamento do cliente (HETZEL, 2004). O termo alta gastronomia será explicado mais adiante neste trabalho

---

<sup>1</sup> Há uma grande dificuldade em obter dados confiáveis e precisos do setor, tendo em vista que mesmo a ABRASEL divulga apenas números aproximados, sem mencionar a fonte de tal informação.

e será utilizado como definição de um subsegmento em restaurantes, em que se trabalham alimentação, ambiente e atendimento de alta qualidade (ZANONI, 2012).

O setor de alimentação fora do lar se mostra em evidência e em expansão, e de acordo com dados do IBGE (2015), o brasileiro gasta em média cerca de 25% de sua renda com refeições realizadas fora de casa. O Instituto Foodservice Brasil apontou em 2016 um crescimento de 3% do setor, com faturamento total de R\$ 184 bilhões (IFB, 2017), o que, segundo a ABRASEL (2016), equivale a 2,7% do PIB nacional. Diante de um cenário de crise econômica na última década, tal mercado se torna atrativo a novos empreendimentos, o que aumenta a competitividade do setor, com restaurantes investindo em diferenciação de produtos e serviços (BRASIL ECONÔMICO, 2017).

Os dados do IBGE (2015) também apontam que as classes sociais mais altas são as que mais consomem alimentação fora do lar, com 51,2% dos gastos com refeições realizadas em restaurantes. Entre 2015 e 2016, as classes altas aumentaram em cerca de 12% o ticket-médio gasto em restaurantes, diferente das demais classes, que tiveram redução da média de gastos por refeição (IFB, 2017). Por se tratar de um público exigente e que busca produtos e serviços distintos (LUDERER, 2010), alguns dos estabelecimentos que atendem a este público são considerados de luxo, alto padrão ou alta gastronomia, definições estas que representam locais onde a experiência da refeição, o ambiente, o conforto e o serviço são de extrema qualidade e refinamento (ZANONI, 2012). Este mercado de números expressivos salienta a competitividade nestes restaurantes e, para que se destaquem, oferecem produções que seguem novas tendências gastronômicas, serviço de alto nível e um ambiente que cause encantamento ao consumidor (LUDERER, 2010; FARIA, 2015)

A valorização da ambiência como um dos pontos de destaque dos restaurantes de alta gastronomia é devido à concepção de que “o prazer da mesa é uma sensação prazerosa que provém de diferentes aspectos que acompanham e envolvem a refeição: o lugar, os convivas, a comida, o vinho, o ambiente do espaço, a temperatura, as características da refeição que é servida” (FARIA, 2015. p. 30). A experiência proveniente destes aspectos evidencia alguns restaurantes, que passam a ser caracterizados locais de excelência por publicações e críticos de gastronomia, aumentando a competitividade no segmento de restauração e levando gestores a

buscar compreender e aplicar estratégias ligadas ao ambiente e à refeição para obter destaque neste mercado (LUDERER, 2010).

Em São Paulo, com foco na experiência de refeição, jornais e revistas passaram a publicar guias e *rankings* sobre os melhores restaurantes do município, a exemplo do trabalho realizado pelo Guia Michelin em diversos países. As estratégias realizadas para levar um restaurante ao sucesso de crítica e público também são reconhecidas como fatores que levam um restaurante a fazer parte de tais guias, como pode-se notar pelo o guia *Veja Comer e Beber* (VEJA SÃO PAULO, 2016), que possui um prêmio específico ao *restaurateur*<sup>2</sup>, o que evidencia a importância da gestão como fator de sucesso de um restaurante, principalmente no segmento de gastronomia de luxo. Como notado por Zanoni (2012, p.11) “As escolhas feitas pelos gestores destas instituições tem papel crucial na definição de se [sic] estes estabelecimentos atingirão ou não todo o seu potencial.” Este potencial definirá, dentro do setor, uma maior capacidade de competitividade do estabelecimento, destacando o restaurante e suas particularidades.

Para tornar um restaurante mais competitivo, diversas estratégias utilizadas são, de certa forma, semelhantes às utilizadas por outros tipos de empresas, sobretudo no setor de serviços (PETERS FILHO, 2004; LEITE; DE OLIVEIRA FERNADES, 2008). Tais preocupações do setor de restauração são emergentes nas últimas décadas, abrangendo estudos sociais de hospitalidade e serviços (LASHLEY, 2008). No entanto, alguns itens específicos ao universo da restauração devem ser citados, como a engenharia de cardápios, que busca definir quais fatores na sua composição e de sua apresentação gráfica são mais efetivos (MCCAL; LYNN, 2008); as estratégias aplicadas à construção da experiência da refeição fora de casa focadas no serviço e no atendimento (ARROYO-LÓPEZ; CÁRCAMO-SOLÍS; ÁLVAREZ-CASTAÑÓN; GUZMÁN-LÓPEZ, 2016); e de iniciativas voltadas para a construção do ambiente de serviço como cenário para esta experiência (CARRACEDO, 2008).

Uma experiência de refeição pode ser compreendida como um momento único, inesquecível oferecido com o produto e o serviço prestado no restaurante, envolvendo os aspectos tangíveis, como, por exemplo a música, a decoração, a iluminação, e os

---

<sup>2</sup> O termo *restaurateur* surgiu nos anos que antecederam a Revolução Francesa, definindo o chef e/ou proprietário do restaurante (ZAMBERLAN *et al.*, 2009)

aspectos intangíveis, como o serviço, para criação da experiência (MINASSE *et al*, 2012). Segundo Richards (2015), o objetivo básico das experiências é envolver os consumidores, projetando os diferentes elementos para produzir temas harmoniosos que envolvem todos os cinco sentidos de uma maneira natural e holística. Ainda, de acordo com o autor, a produção de experiências “[...] relies heavily on the design of the experience elements by the producer to stimulate the consumer.”<sup>3</sup> (RICHARDS, 2015, p. 3). Nesta produção da experiência destaca-se o uso do ambiente e de seus elementos para introduzir o consumidor ao proposto pela empresa, criando o elemento de escapismo, que é a realização da fuga do cotidiano pelo cliente, conforme Pine II e Gilmore (1998).

No entanto, é preciso aqui destacar que na literatura versada sobre gestão de restaurantes e similares o termo ambiente é muitas vezes apresentado de forma ambígua e demasiadamente abrangente. Desta forma, para este trabalho será adotado o termo ambiência, compreendido como a estratégia de utilização dos elementos do ambiente que tragam ambientação ao cliente, ou seja, como são combinados os elementos tangíveis do ambiente, sejam peças de decoração, mobília, música, o uniforme da brigada, enxoval, louças, vidraria e talheres e o próprio alimento, com elementos intangíveis como o serviço, para que estes criem o cenário de consumo, com o objetivo de envolver o cliente e tornar a experiência da refeição neste restaurante, memorável. Esta compreensão, baseada em Duarte *et al* (2007), Gergeoura e Parente (2009) e Bestetti (2014), parte da premissa de que a ambiência esteja além do ambiente, sendo esta as características desse ambiente que, com seus elementos, se comunicam com o indivíduo.

A partir desta contextualização, o problema de pesquisa que se busca responder neste trabalho é: de que forma os gestores de restaurantes de alta gastronomia, que oferecem uma experiência de consumo por meio do encantamento do cliente, classificados com estrelas pelo Guia Michelin no município de São Paulo, utilizam a ambiência como uma forma de materialização da proposta da casa e de diferencial para seus estabelecimentos? Como objetivo geral, pretende-se identificar e analisar de que maneira restaurantes paulistanos de alta gastronomia, classificados com estrelas pelo Guia Michelin, utilizam os componentes da ambiência para

---

<sup>3</sup> Tradução: “depende fortemente da concepção dos elementos de experiência pelo produtor para estimular o consumidor”

transmitir ao cliente a proposta da casa, expandindo a experiência de consumo para além do alimento e do serviço.

Como objetivos específicos, busca-se: (1) caracterizar o setor de alimentos e bebidas no município de São Paulo; (2) discutir o conceito de ambiência do ponto teórico, seus principais elementos e, implicações na construção de uma experiência de refeição; (3) apresentar o Guia Michelin, traçando um breve histórico da publicação, suas características e a edição brasileira e; (4) investigar junto aos estabelecimentos de alta gastronomia selecionados, como se dá o processo de planejamento da experiência da refeição considerando a ambiência e seus elementos constituintes.

Para o presente trabalho, utilizou-se como universo da amostra os restaurantes classificados com estrelas pelo Guia Michelin 2017 no município de São Paulo. A escolha pelo Guia Michelin se deu pelo fato da própria publicação selecionar restaurantes de alta gastronomia que oferecem uma experiência de refeição única e memorável e, com o sistema de símbolos de estrelas e de talheres para os melhores restaurantes, identificar e classificar os estabelecimentos selecionados e classificados com estrelas e talheres, em função da qualidade da culinária e do nível de conforto (MICHELIN, 2017). Além disso, o fato do Guia Michelin ser o guia de gastronomia mais respeitado internacionalmente (JOHNSON *et al*, 2005) confere confiabilidade à sua seleção. Os restaurantes selecionados para este trabalho foram Maní, Tuju e Fasano.

A competitividade crescente no Setor de Alimentos e Bebidas, a relevância do segmento de alta gastronomia (não apenas do ponto de vista de mercado, mas também do ponto de vista da cultura gastronômica e do avanço culinário) e a ausência de estudos que trabalhem a questão da ambiência neste contexto justificam a relevância desta pesquisa. A experiência profissional do autor em estabelecimentos de alta gastronomia no exterior contribuiu na motivação pessoal para o estudo deste tema.

Como resultado da pesquisa realizada, esta dissertação está organizada da seguinte forma: o primeiro capítulo, intitulado 'O Setor de Alimentos e Bebidas no município de São Paulo', trata de um histórico e apresentação do setor de alimentos e bebidas (restaurantes, bares e similares) no município de São Paulo, apresentando também as características do consumo contemporâneo neste setor e a importância do Guia Michelin para a gastronomia no mundo e no Brasil, sobretudo em São Paulo.

O segundo capítulo, 'A Construção Da Experiência Do Comer Fora', apresenta como é o processo de formação da experiência de refeição, o conceito de experiência de consumo e quais seus elementos e, apresentando a conceituação do termo ambiência como elemento da experiência. O terceiro capítulo, 'Procedimentos Metodológicos', apresenta o desenho da pesquisa, caracterizado por ser um estudo de casos múltiplos, baseado nos princípios de Yin (2001).

O quarto capítulo, 'Resultados e discussão', apresenta os casos estudados e os resultados obtidos após a aplicação do método escolhido para o presente trabalho e discute tais resultados a partir da teoria sobre a ambiência e seus elementos integradores. Por fim, as 'Considerações finais', abordam os resultados da pesquisa diante dos objetivos pretendidos, as limitações e as principais contribuições do trabalho. Nos apêndices deste trabalho encontra-se o protocolo de estudo de caso e as questões formuladas para o roteiro das entrevistas realizadas.

## 1. O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Este capítulo tem como propósito compreender o setor de Alimentos e Bebidas no município de São Paulo, apresentando um breve histórico do município, a multiculturalidade presente e sua importância para a gastronomia, compreendendo de que forma os fatores sociais e culturais influenciaram o segmento de restaurantes.

O município de São Paulo foi fundado por jesuítas portugueses em 25 de janeiro de 1554 (SAMPAIO, 2014), e seu histórico econômico e social, desde o movimento bandeirante, passando pela produção cafeeira e a industrialização, contribuíram para seu crescimento (PEREIRA, DE PAIVA PIRES, 2008). Originalmente a região era a entrada do Movimento Bandeirante, um conjunto de expedições para desbravar o interior do país e que terminaram fundando diversas vilas durante suas incursões (MOREIRA, 2005). Segundo Simonsen (2005), no século XIX São Paulo se tornou latifundiária com as lavouras de café, e a industrialização, iniciada com os engenhos de açúcar, propiciou a expansão das redes ferroviárias para transporte dos principais produtos locais, notadamente o café e o açúcar. Segundo Pereira e De Paiva Pires, (2008, p. 21), “no final do século XIX as elites paulistas, enriquecidas pela exportação do café, começaram a mudar-se para a capital paulista”, movimento seguido pelos escravos libertos e pelos imigrantes europeus no início do século XX (PEREIRA; DE PAIVA PIRES, 2008). A partir deste período iniciou-se a consolidação de São Paulo como metrópole cosmopolita:

[...] a elite cafeeira, enriquecida pela exportação do café, começou a mudar-se para a cidade com um ideário de modernidade, detentora de poder político tanto no âmbito estadual como nacional, pretendia apagar os traços que lembrassem um passado provinciano e inserir São Paulo num contexto mundial das grandes metrópoles como Nova York, Chicago, Londres e Paris e torná-la ainda o centro econômico do País (PEREIRA; DE PAIVA PIRES, 2008, p.22).

São Paulo era conhecida como a capital do café, o que motivou no final do século XIX maciça imigração de origem, sobretudo, europeia (SAVELLI, 2007). Em 1872 havia 12.290 estrangeiros em São Paulo, entre alemães, austríacos, espanhóis, franceses e ingleses (DE PAULA, 1954). Com a necessidade de uma mão-de-obra de baixo custo após a abolição da escravidão, as lavouras de café passaram a receber um grande número de imigrantes italianos. Em 1900 São Paulo era conhecida pelo grande número de italianos que ali residiam (PETRONE, 1955).

Entre 1908 e 1938 houve uma grande imigração de japoneses para o Brasil, que chegaram ao Porto de Santos e se instalaram na capital ou em fazendas do interior, para trabalharem nas lavouras (DEMARTINI, 2000). Com a continuidade da imigração de diferentes povos, a partir da metade do século XX e até os últimos anos, a cidade abriga diversas comunidades de estrangeiros, tornando-se: “the largest Lebanese population outside of Lebanon, the biggest Japanese community outside of Japan, and the third largest Italian city outside of Italy after Buenos Aires and New York City.”<sup>4</sup> (DE SOUZA MARTINS, 2008 [s.p.]). Há também uma grande presença de migrantes de outros municípios do Brasil, provenientes, sobretudo, das regiões Norte e Nordeste, em fluxos migratórios ocorridos nas décadas de 1970 e 1980, quando cerca de 6 milhões de pessoas de outros Estados chegaram a São Paulo (BAENINGER, 2005).

Desde a década de 1960 o município de São Paulo tem sido destino de outros fluxos imigratórios, dos quais se destacaram os chineses e coreanos, inicialmente se envolvendo no comércio têxtil e trabalhando para empresários de origem judaica. Posteriormente, os imigrantes coreanos se tornaram donos de oficinas de costura, inicialmente de trabalho familiar, mas, a partir da década de 1990, substituindo este modelo familiar pela mão-de-obra de imigrantes ilegais paraguaios, peruanos e bolivianos, que chegavam a São Paulo (ILLES; TIMÓTEO; FIORUCCI, 2008). Mesmo sob condições de trabalho escravo, a imigração de bolivianos para atuar como mão-de-obra nas oficinas de costura e em busca de condições melhores que em seu país de origem, aumentou significativamente após 2005, devido ao acordo de regularização migratória firmado entre Brasil e Bolívia, que possibilitou a imigração mediante o preenchimento de certos requisitos (ILLES; TIMÓTEO; FIORUCCI, 2008).

Desde 2010, quando um forte terremoto devastou o Haiti, muitos haitianos começaram a chegar em São Paulo, fugindo da fome e das péssimas condições de vida em seu país de origem (ALESSI, 2013). A grande maioria destes imigrantes são ilegais e tem se concentrado em prédios nas áreas centrais de São Paulo, servindo como mão-de-obra em trabalhos informais e por muitas vezes em condição de semi-escravidão (ALESSI, 2013). Nos últimos anos, os conflitos na Síria têm gerado uma

---

<sup>4</sup> Tradução: “a maior população libanesa fora do Líbano, a maior comunidade japonesa fora do Japão e a terceira maior comunidade italiana fora da Itália, depois de Buenos Aires e Nova York”

um forte movimento migratório de refugiados para diversos países, inclusive no Brasil e, em São Paulo, onde a maior parte desses refugiados se encontra, a comunidade síria tem oferecido auxílio e postos de trabalho, inclusive em restaurantes típicos, aos refugiados (LACERDA; SILVA; NUNES, 2015).

Estas informações se tornam relevantes pois, devido à forte presença de migrantes e imigrantes, que trouxeram seus hábitos e culturas, um dos principais aspectos do município de São Paulo é sua diversidade e sua multiculturalidade. Segundo De Souza Martins (2008, [s.p.]), “This diversity had countless other important manifestations that showed a kind of recognition and respect for multiculturalism”<sup>5</sup>, percebido em diversos hábitos e até mesmo no sotaque linguístico em determinadas regiões da cidade, além de ser evidente na diversidade gastronômica do município, com hábitos alimentares e adaptações a ingredientes da terra (RODRIGUES, 2007).

Ao consultar a última edição do Guia Veja Comer & Beber São Paulo (2017), pode-se encontrar restaurantes italianos, árabes, japoneses, italianos e árabes, chineses, franceses, portugueses, alemães, mexicanos, espanhóis, judaicos, indianos, gregos, tailandeses, armênios, suíços e escandinavos.

É possível perceber ainda uma certa ‘territorialidade’, com a concentração de alguns restaurantes étnicos<sup>6</sup> em determinados bairros da cidade, como é o caso dos restaurantes japoneses e asiáticos na região do Bairro da Liberdade e as inúmeras cantinas italianas e pizzarias no bairro do Bixiga. Deve-se mencionar que muitos dos restaurantes mais tradicionais nasceram por empreendedores imigrantes, tanto com o objetivo de atender aos imigrantes saudosos da comida do país de origem, sendo criados inclusive nos bairros onde determinados grupos étnicos se concentravam, quanto com o objetivo de atender a um público de diferentes culturas.

Com o passar dos anos, estes restaurantes e outros que surgiram foram rompendo os limites dos bairros de origem e se especializando em diferentes abordagens culinárias, voltadas para diferentes públicos, oferecendo desde de uma cozinha mais tradicional - e eventualmente mais rústica - até alta gastronomia.

---

<sup>5</sup> Tradução: “essa diversidade teve inúmeras outras manifestações importantes que mostraram uma espécie de reconhecimento e respeito pelo multiculturalismo”

<sup>6</sup> De acordo com o trabalho de Van Den Berghe (1984) define-se o restaurante étnico como um local para alimentação com forte presença cultural e expressões simbólicas, diferentes tradições culinárias e que pode ser autêntico, para atender a uma clientela de mesma etnia, ou turístico.

Retomando-se as características gerais da cidade, é relevante mencionar que São Paulo é o centro econômico do Brasil e a 10ª cidade mais rica do mundo (PLATUM, 2015). Dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulgados em 2014 indicam que seu PIB (Produto Interno Bruto) era de cerca de 570 milhões de reais, correspondendo a 10,7% do PIB total do país, sendo que o setor de serviços correspondia a 410 milhões de reais do PIB do município (IBGE, 2014). Dentro desse setor estão os negócios de turismo e lazer, incluindo restaurantes.

No que se refere ao turismo, a importância do município é sobretudo voltada ao setor de negócios (FERNANDES; DE MELLO; BARROS CAMARGO, 2016). Segundo o Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo – SPTuris (2016), a cidade recebeu aproximadamente 15,08 milhões de turistas em 2014, destes, 51,2% de turistas a negócios. Ainda segundo o SPTuris (2016), os turistas estrangeiros correspondem a 30% do total de visitantes na cidade. O total de gastos dos turistas na cidade em 2014 foi estimado em 11,3 bilhões reais, sendo a média diária de gastos por turistas estrangeiros de R\$ 591,00 e dos turistas brasileiros de R\$ 511,00 (SPTURIS, 2016). O turismo de lazer correspondeu em 2014 a 11,3% do total de motivações de viagem à cidade de São Paulo (SPTURIS, 2016).

Estes dados são relevantes no contexto do segmento de A&B tendo em vista que estes visitantes, privados de suas cozinhas domésticas, aumentam a demanda por refeições fora do lar. A gastronomia se destaca ainda na apreciação dos serviços oferecidos pela cidade: segundo dados mencionados no Plano de Turismo Municipal da cidade de São Paulo 2015 – 2018 (PLATUM, 2015, p.24) “da perspectiva dos serviços oferecidos, a gastronomia é considerada como ponto forte da cidade, seguida pela oferta de atividades de cultura e entretenimento, e os serviços de educação.”

Outro indicativo proveniente da área de turismo relacionado à gastronomia é o fato do Mercado Municipal ser apontado como o 4º atrativo mais procurado por turistas estrangeiros e o segundo por nacionais, sendo considerado um ícone gastronômico de São Paulo (PLATUM, 2015). Ainda, dados de uma pesquisa de satisfação realizada pelo Observatório de Turismo e Eventos de São Paulo (2015) mostram que 75,7% dos turistas que visitam a cidade avaliaram a gastronomia como ótima ou boa e para 23,9% dos visitantes, a gastronomia foi uma das atividades mais realizadas durante a visita. O mesmo documento divulga ainda uma informação relacionada ao emprego de mão de obra pelos estabelecimentos de alimentação fora do lar em São Paulo: o

setor emprega o correspondente a 44,5% dos 99.099 postos de trabalho formais e diretos do setor de turismo e atividades correlatas (SPTURIS, 2015). Infelizmente, não existem dados que relacionem estes postos de trabalho à alta gastronomia, mesmo dada a importância deste mercado para o município de São Paulo.

O forte mercado de alimentação em São Paulo alçou o município a capital gastronômica do Brasil e uma das ‘Capitais Mundiais da Gastronomia’, este um título simbólico dado pela Associação Brasileira das Entidades e Empresas de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI, 2014). Contribuiu para esta definição o número de estabelecimentos de A&B no município. Como já mencionado, São Paulo é, a segunda maior cidade do mundo em número de bares e restaurantes, sendo que o setor de A&B na cidade é constituído por 55 mil estabelecimentos, dentre os quais 15 mil restaurantes, 4.500 pizzarias, 500 churrascarias, 250 restaurantes japoneses, 60 restaurantes vegetarianos e 20 mil bares (ABRASEL, 2016). No entanto, devido à característica dinâmica deste setor e da ausência de dados confiáveis e atualizados sobre o segmento de alta-gastronomia, evidencia-se que há necessidade de maior número de estudos na área.

Deve-se mencionar que os números, contudo, não revelam a complexidade deste setor. É preciso mencionar a existência de diferentes tipos de estabelecimentos, conforme apresentado no Quadro 01.

Quadro 01: Tipos de Serviços de Alimentos e Bebidas

<b>Serviços de Alimentos e Bebidas</b>	
Serviço Institucional	Escolas Hospitais Creches Empresas Presídios Asilos Indústrias Instalações Militares
Serviço Comercial	Hotéis Restaurantes Boates Lojas de Conveniência Bares Lanchonetes <i>Street-food</i> <i>Clubs</i> <i>Catering</i> de Eventos Concessionárias de Alimentação <i>Catering</i> de Viagens <i>Delivery</i> e <i>Take-out</i>

Fonte: Oliveira (2006)

O Quadro 01 mostra a presença de diversas tipologias de estabelecimentos no setor de A&B, que podem ser voltados para a alimentação coletiva, institucional ou comercial. Neste segundo, encontra-se o segmento de restaurantes, que podem ser orientados para diferentes tipologias, de acordo com sua culinária, especialidade, preço ou público-alvo.

A tipologia de restaurantes de Müller e Woods (1994) classifica o estabelecimento por sua especialidade culinária e seus produtos, mas sobretudo por seu público e o gasto dispensado para a refeição. A escala inicia com restaurantes *Quick Service*, de preço baixo e ambiente simples e comida rápida; em seguida há a categoria *Middle Scale*, com menu diversificado, porém de custo baixo com ambiente de salão e mão de obra básicos, sem grande orientação a conforto e excelência; a seguir, a escala apresenta o restaurante *Moderate Up Scale*, onde o preço já possui relação importante no serviço oferecido, a comida apresenta tendências culinárias, a brigada é bem treinada e o ambiente mostra a atenção à decoração e ao conceito; por fim, há o restaurante *Up Scale*, considerado de luxo, com valores elevados, cardápio exclusivo, alta qualidade de serviço e ambiente luxuoso. Dentro deste último segmento, destaca-se o subsegmento da alta gastronomia, que, além do dos fatores de luxo e exclusividade, aliam tendências gastronômicas à criação da experiência de consumo, com objetivo de encantamento do cliente. (HETZE, 2004; LUDERER, 2010)

### **1.1. A Alta-gastronomia**

A alta gastronomia é reconhecida como um contraponto à alimentação cotidiana (FARIA, 2015). Para Hetze (2004), a alta gastronomia não surgiu de repente, mas possui uma longa tradição, o que remonta ao início do século XVI, com o início de uma diferenciação da alimentação da nobreza na corte francesa após a chegada de Catarina de Médici, que levou da Itália costumes e maneiras à mesa (FARIA, 2015) e a inserção de ingredientes exóticos na corte, considerados de luxo, sobretudo oriundos da Ásia e do recém descoberto continente americano (LUDERER, 2010). No mesmo período, surgiam também as figuras do *chef* de cozinha e do *Maitrê* como referências à qualidade da alimentação e do serviço oferecidos à nobreza (FARIA, 2015).

Este refinamento da gastronomia continuou e aprimorou-se com o reinado de Luís XIV, onde foram introduzidos novos protocolos à mesa, com cada vez mais requinte, aplicado principalmente nos famosos banquetes no palácio de Versalhes (FARIA, 2015). Os protocolos e cerimoniais foram mantidos no reinado de Luís XV, quando houve um refinamento ainda maior no processo culinário, buscando a elegância dos pratos, gerando maior interesse pela alimentação por parte da nobreza e dos cidadãos de posses em toda a França (FARIA, 2015). Este estilo de cozinha e serviços luxuosos perdurou na corte francesa até o reinado de Luís XVI, conhecido por suas extravagâncias culinárias e banquetes suntuosos, mas que teve um fim com a Revolução Francesa em 1799 (STRONG, 2004).

Após a Revolução Francesa, a *haute cuisine*<sup>7</sup> deixou os palácios e migrou para um novo tipo de empreendimento: o restaurante. Com o final da revolução, os *chefs* oriundos dos palácios franceses, possuidores de técnicas e conhecimentos culinários refinados, passaram a abrir seus próprios restaurantes, o que atendia a uma classe detentora de posses e que buscava se assemelhar à antiga nobreza em seus hábitos e em sua alimentação (SPANG, 2003). Nascia assim o *Grand Restaurant* e a alta gastronomia, que possuía uma cozinha superior, um salão elegante e um serviço eficiente, conceito que se espalhou pela Europa e posteriormente por todo o mundo (SPANG, 2003; HETZE, 2004).

Luderer (2010) apresenta a definição de restaurantes de alta gastronomia como locais luxuosos, frequentados por um público que procura produtos distintos, pratos preparados como arte, com ingredientes selecionados por sua qualidade e elaborados com técnicas que tem por objetivo a perfeição. É importante citar também a qualidade do serviço de salão de tais locais, orientados pela máxima atenção ao cliente e ao serviço dos pratos e das bebidas. Com isso, o restaurante de alta gastronomia se torna cenário para uma busca fetichista pelo consumo hedônico, atraindo não só a atenção de um público seletivo, mas também de investidores interessados no capital social e econômico deste público e da mídia, que atende e aumenta a atenção para este mercado. Isto ocasiona um jogo da mais valia, onde preços elevados são cobrados pelo serviço proporcionado e acentuam a sensação do cliente de inclusão em um meio diferenciado (LUDERER, 2010).

---

<sup>7</sup> Tradução: alta cozinha ou alta gastronomia.

Os restaurantes de alta gastronomia também são um importante elemento na criação de tendências. O restaurante espanhol *elBulli* é um exemplo: considerado até a data de encerramento de suas atividades como o melhor restaurante do mundo por diversos guias, tornou-se referência a partir das modernas técnicas de cocção criadas pelo *chef* Ferrán Adriá, o que e impulsionou o interesse pela cozinha molecular<sup>8</sup> (SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007).

Pode-se compreender que a alta gastronomia e seus *chefs*, procurando oferecer uma experiência única para comensal, criam tendências, por incentivar a liberdade para a utilização de técnicas diversas e de ingredientes diferenciados, principalmente nas últimas décadas. É interessante notar que a alta gastronomia passa, nos últimos anos, por uma exploração da utilização de produtos que remetam à biodiversidade e ao contexto sociocultural, com ingredientes nativos sendo utilizados para distinção do restaurante e para uma expressão cultural. Tal busca que tem aproximado os *chefs* de pequenos produtores locais, criando cadeias de suprimentos teoricamente conscientes, já que, nestas cadeias, há a motivação da distinção estética do *chef* (ZANETI; SCHNEIDER, 2016).

No entanto, a alta gastronomia vem sofrendo diversas críticas ao longo dos últimos anos. Em seu trabalho, Zanoni (2012) aponta que talvez não haja mais a distinção entre alta ou baixa gastronomia, tratando da importância da boa comida como boa gastronomia, sendo o alto padrão algo apenas aplicado a restaurantes que servem refeições de qualidade, mas que buscam também, além da alimentação, a satisfação do cliente em outros diversos quesitos. Portanto, é preciso compreender que a alta gastronomia é um subsegmento distinto, que não se baseia só na qualidade do alimento, mas também em outros fatores como o serviço e o ambiente em que este é executado.

Nota-se que, no atual padrão de alta qualidade do restaurante de alta gastronomia, o serviço diferenciado focado na experiência do comensal, estão no alvo das atuais críticas. O restaurante de alta gastronomia vem sendo criticado pela sua

---

<sup>8</sup> A gastronomia molecular é um conjunto de conceitos, práticas e técnicas modernas de cozinha, que, com a utilização de ingredientes e equipamentos não usuais à culinária, criam-se texturas, sabores e sensações diferenciados. Contudo, o *chef* catalão Ferran Adriá, precursor desta gastronomia, prefere a utilização do termo gastronomia tecno-emocional para este tipo de cozinha, com a premissa de que se trata da utilização de tecnologia para criar emoções ao comensal.

elitização e seu formato ostensivo e inacessível. Como exemplo, o caso *chef* Roberta Sudbrack, ex-proprietária do restaurante Sudbrack, na cidade do Rio de Janeiro, que fechou o restaurante após 12 anos de operação, tornou-se notório. Em entrevista à revista *Veja Rio* (2017), a *chef*, que já esteve à frente do Palácio da Alvorada (residência oficial da Presidência do Brasil) e era detentora de uma estrela Michelin em seu restaurante, criticou a alta gastronomia ao justificar sua decisão:

Saí de um palácio para outro. Deixei o Alvorada, onde era totalmente inacessível, para abrir o Roberta Sudbrack. Ali fiz tudo em que acreditava, mas também acabei ficando inacessível, e não só pelo preço. Uma moça que esteve no restaurante me disse que tinha adorado tudo, mas que, quando estava se arrumando, morreu de medo por achar que se sentiria mal, desconfortável naquele ambiente. Imagine quanta gente não sentiu o mesmo. (VEJA RIO, 2017 [s.p.]

Na mesma entrevista, a *chef* também critica a utilização de equipamentos tecnológicos na cozinha, o processo criativo dos *chefs* e o atual formato de serviço chamado Menu Degustação, comum em restaurantes de alta gastronomia, em que há o serviço de diferentes pratos em porções diminutas, com a justificativa desta ser a melhor maneira de apresentar os conceitos e a gastronomia dos *chefs*.

Acho que caímos na pasteurização. Hoje em dia, é difícil ver uma assinatura real num prato ou num cardápio. Quero fugir disso. Não tenho problema com o conteúdo, com a técnica, com pratos arrojados. Mas com a forma. (VEJA RIO, 2017 [s.p.]

Tais críticas não foram bem recebidas por alguns *chefs*. Em uma carta aberta publicada em seu *blog* e posteriormente divulgada em diferentes veículos de comunicação, o *chef* Felipe Bronze, do restaurante Oro (Rio de Janeiro) e também detentor de uma estrela Michelin, afirma que diversos modelos de restaurantes de alta gastronomia obtiveram sucesso no Brasil, proporcionando experiências e 'pequenos e grandes luxos' possíveis, assim como restaurantes e *chefs* com propostas mais modestas também ascenderam ao estrelato, também classificando-se como alta gastronomia e oferecendo produtos e serviços a preços mais acessíveis (O GLOBO, 2017). A premissa da alta gastronomia, segundo o *chef* Felipe Bronze, é a de que:

Há dias em que a fome pede apenas um bom sanduíche, há outros em que precisamos de comida mais desafiadora, como um belo banquete coreano. Há também fome de jantar num ambiente incrível,

exclusivo e único, deixando-se levar pelas mãos de um grande artista, que pensou no seu jantar como se uma ópera fosse, traduzindo emoções em belos pratos, com começo, meio e fim. Num épico e inesquecível menu degustação. (O GLOBO, 2017 [s.p.]

Esta discussão é pertinente a este trabalho no sentido de ter uma melhor compreensão do momento atual deste subsegmento de mercado. A diversidade encontrada entre os restaurantes de alta gastronomia de São Paulo alimenta esta discussão, ao ponto que, como apontado por Felipe Bronze, há tanto restaurantes mais luxuosos quanto restaurantes mais modestos que se enquadram no conceito proposto de alta gastronomia neste trabalho. É preciso saber até que ponto a alta gastronomia é restrita e como os gestores dos restaurantes se colocam diante de tal situação. A ambiência do restaurante tem como propósito causar encantamento ao consumidor e não desagradar (BITNER, 1992), portanto, é fundamental para este trabalho pesquisar quais sentimentos procura-se despertar nos clientes, de acordo com os gestores de restaurantes de alta gastronomia. Tal discussão é ainda pouco abordada principalmente pelo restaurante de alta gastronomia ser um subsegmento recente no Brasil.

Observa-se que este subsegmento no Brasil se desenvolveu principalmente com a abertura econômica durante o Governo Collor (1990 – 1992) e com o aumento do poder aquisitivo da população durante o início do século XXI, o que incentivou restaurantes a competir com padrões internacionais europeus (ZANONI, 2013). Atualmente a cidade de São Paulo possui 5 restaurantes na lista dos melhores restaurantes da América Latina segundo a The Restaurant Magazine (2017), sendo que dois deles – Restaurante D.O.M. e Restaurante Maní – também figuram na listagem mundial da mesma publicação.

Além disso, os restaurantes de alta gastronomia da cidade de São Paulo possuem grande visibilidade devido à exposição em programas televisivos e guias especializados, o que torna o mercado altamente competitivo para atender um público extremamente exigente (ZANONI, 2013). Tal público busca não somente a alimentação em sua razão fisiológica, mas também uma experiência de consumo que atenda a diversos fatores de uma nova geração de consumidores que busca a experiência da refeição não somente pela alimentação.

## 1.2. Consumo contemporâneo em bares, restaurantes e similares

O pós-modernismo e suas implicações são temas que vem sendo discutidos tanto na área acadêmica quanto fora dela (SLOAN, 2005). As mudanças experimentadas no mundo contemporâneo transformaram a maneira como as pessoas se relacionam com diversos aspectos da vida cotidiana, inclusive o consumo. Bauman (2008) expõe a transição da sociedade produtora, que acumulava bens como forma de segurança, para a sociedade de consumo, onde o consumo se desloca entre o prazer de consumir e o imediatismo. O autor ainda destaca que os consumidores são alvos recorrentes de sugestões da necessidade de serviços e produtos para “ter a capacidade de alcançar e manter a posição social que desejam desempenhar, suas obrigações sociais e proteger a autoestima.” (BAUMAN, 2008 p.74).

Este comportamento de consumo da sociedade contemporânea também se relaciona ao hedonismo, o que torna a experiência de consumo uma forma de despertar emoções, sentimentos e prazeres no consumidor (GIMENES *et al*, 2012). Este consumo hedônico é aplicado também em mercados de luxo, onde encontra-se um comportamento distinto em que as influências sociais, familiares e profissionais são fatores de peso na escolha de produtos e serviços deste mercado (D'ANGELO, 2004). Esta escolha pode ser motivada também pela expectativa da experiência que será vivenciada durante o consumo, principalmente ao verificar o consumo do segmento de alta gastronomia.

Gimenes *et al* (2012), ao descreverem o conceito de economia da experiência presente no trabalho de Pine e Gilmore (1998), indicam que a busca do consumidor contemporâneo não se dá somente por produtos ou serviços, mas também por experiências que complementem suas vidas cotidianas. Esta experiência, segundo os estudos de D'Angelo (2004), pode ser o próprio ato de consumo, que mobiliza os sentidos, sendo, nestes casos, o produto menos importante do que a experiência de compra em si. Desta forma, pode-se afirmar que, na sociedade contemporânea, o consumo é hedônico em seu próprio ato, e que o serviço ou produto é apenas uma parte de uma relação comercial baseada no anseio pela experiência.

Com isso, ao buscar relacionar as ideias de Bauman (2008) ao consumo hedônico e aos estudos de D'Angelo (2004) e, analisando o consumo de serviços na restauração de luxo, o trabalho de Sloan (2005) integra esta relação ao afirmar que o

consumo em restaurantes é um símbolo da afirmação de um estilo de vida pela sociedade pós-moderna.

Segundo Finkelstein (1989 *apud* Sloan, 2005), um restaurante pode ser responsável pela criação de experiências emocionais agradáveis, pela exibição de ambientes requintados e elegantes, sendo um cenário apropriado para uma análise sociológica dos hábitos contemporâneos, já que ali se buscam associações a grupos de um determinado estilo: “o gosto gastronômico, ao que parece, não constitui uma expressão da preferência individual, e sim um indicador do desejo de aceitação social” (SLOAN, 2005 p. 48).

Este raciocínio é baseado no pensamento de Bourdieu (1983), que defende que o gosto é uma propensão e aptidão do indivíduo de se apropriar, material e simbolicamente, de uma categoria de objetos ou práticas que constituem seu estilo de vida, sendo este estilo concebido dentro da ideia de classe social e que, na posição do indivíduo neste espaço, existe um estilo de vida correspondente e gostos específicos. Nesta perspectiva, “o gosto é construído social e culturalmente, articulando experiências individuais e coletivas” (DE CASTRO, MACIEL, 2013. p. 324). O restaurante de alta gastronomia, por tratar a experiência e o escapismo ao cotidiano, utilizando elementos distintos, torna-se o cenário ideal para identificação da associação e apropriação simbólicas apresentadas por Bourdieu (1983) e Sloan (2005).

Segundo Luderer (2010, p.3), a partir do século XX os restaurantes se transformaram em ‘teatros do comer’: um espetáculo onde “a experiência sonhada de fazer parte da realeza ou da nobreza vem a ser idealizada pelo público que frequenta esses lugares. Ali os comensais alimentam os seus fetiches transformando a vida real em uma ficção.”

Com a evolução do capitalismo no século XXI, os modos de produção e a cultura se tornaram cada vez mais inseparáveis, com os consumidores cada vez mais direcionados para uma lógica do consumo recheada de apelos emocionais, sinestésicos e estéticos, consagrando um ideal de vida que favorece a busca por experiências hedonistas, o bem-estar e a sensação de autenticidade (RODRIGUES, 2016). Para Luderer (2010), o consumismo valoriza o indivíduo por estar inserido em tais experiências, e este cenário favoreceu o consumo em restaurantes, principalmente os de alta gastronomia, que são um ambiente para um público que

anseia por distinção. Tal público busca não somente iguarias ou técnicas refinadas, mas a experiência que a refeição oferece, sendo a experiência um objeto de desejo para os *gourmets* e *foodies*.

A palavra *gourmet* vem sendo utilizada fora da França, desde a década de 1960, para definir o apreciador da boa alimentação, no entanto, de forma errônea, já que na França, o *gourmet* é o apreciador de vinho, enquanto que o *gourmand* é o indivíduo que aprecia a alimentação (COSTA, 2012). A utilização errada do termo se deve à palavra *gourmand*, nos Estados Unidos, ter sido relacionada à gula, de maneira negativa (COSTA, 2012). Atualmente, a palavra *gourmet* adquiriu dois significados: o primeiro designa um indivíduo com paladar apurado, com conhecimento avançado de gastronomia e predileção pela alta gastronomia (MCGRATH, 2007) e o segundo, é utilizado para um produto, seja alimento ou bebida, que esteja associado à alta gastronomia ou que esteja associado a um valor ou *status* que o diferencie de produtos semelhantes (COSTA, 2012).

O termo *foodie* surgiu em 1984, designando pessoas apaixonadas por conteúdos relacionados à comida e a bebida e ávidas consumidoras não apenas de restaurantes ou similares, mas também de produtos, e conteúdo relacionado à gastronomia, e ao ato de cozinhar como relação cultural e social (BAUMANN, JOHNSTON, 2008; NICASTRO, 2012). Os *foodies*, ao mesmo tempo em que buscam democratizar a alimentação, também são indiscutivelmente ansiosos em consumir ingredientes raros e exóticos, além de pratos exclusivos, “coupled with a desire to exhibit the distinctiveness of these experiences through TV programmes, newspaper columns and blogs.”<sup>9</sup> (RICHARDS, 2015. p.5). Ainda segundo Richards (2015), neste contexto, a experiência do consumo deve ser buscada e compartilhada não somente no ambiente em que ocorre o consumo, mas também no ambiente virtual, em *websites*, redes sociais e aplicativos, pelo uso de textos e avaliações da experiência, com postagem de fotos e vídeos.

É também inegável a exposição dada pela mídia a assuntos relacionados a alimentação, buscando atingir um público composto não somente pelos *foodies*, mas também por comensais que tem o desejo de fazer parte de uma classe social superior,

---

<sup>9</sup> Tradução: “juntamente com o desejo de exibir a distinção dessas experiências através de programas de TV, colunas de jornais e *blogs*”.

“alimentando desse modo um fetiche por ocupar um lugar diferenciado e valorizado diante dos demais no mundo urbano.” (LUDERER, 2010, p.4).

No Brasil, a até a década de 1950, o cenário gastronômico era composto sobretudo por restaurantes familiares, com a administração e a cozinha funcionando de forma quase amadora (OLIVEIRA, 2006). O cenário começou a mudar com o investimento do setor hoteleiro em qualificação e a contratação de *chefs* franceses, principalmente no Rio de Janeiro, ao final da década de 1970 (OLIVEIRA, 2006; LUDERER, 2010). Em São Paulo, o restaurante Fasano se tornou um marco da alta gastronomia no Brasil, em 1982, atendendo uma clientela de alta classe oferecendo um cardápio executado por um *chef* italiano e um ambiente de luxo (FASANO, 2017). Ao final da década de 1980, a valorização do restaurante como ambiente de sociabilidade e fuga da rotina atingiu a um público maior, principalmente nos grandes centros (OLIVEIRA, 2006).

Para este público que buscava no restaurante uma alimentação diferenciada, o crescimento de seu poder aquisitivo desde a década de 1990 possibilitou mudanças nos hábitos alimentares, condição favorável ao consumo alimentar como experiência e dotado de valores simbólicos (RODRIGUES, 2016), garantindo que os restaurantes brasileiros pudessem atingir patamares internacionais, com uma oferta mais completa e de melhor qualidade no país, capaz de competir com padrões internacionais europeus (ZANONI, 2013).

Rodrigues (2016) reforça que, com a oferta de um padrão superior na gastronomia, a comida possui poder de legitimar o *status* social, ocasionando a diferenciação do alimento comum e trivial, do chamado *gourmet* e requintado (RODRIGUES, 2016) e, com a valorização da gastronomia por um público maior, muitos *chefs* foram alçados ao status de celebridades e influenciadores de opinião:

Essa nova realidade valorizou e despertou a atenção da mídia para os talentos que atuam na cozinha, os chefs de cozinha, que ganham visibilidade como protagonistas do espetáculo ao transformarem os alimentos em mercadorias, com padrões estéticos diferenciados, o que os levam, por vezes, a serem apresentados como artistas. (LUDERER, 2013, p. 27):

Com isso, cada vez mais o cargo de *chef* de cozinha se torna não só um nível profissional na carreira de um cozinheiro, mas também ganha a atenção pública e, em casos de restaurantes de alta-gastronomia, o nome do profissional possui maior apelo

mercadológico que o do próprio restaurante (LUDERER, 2013) alcançando um papel de destaque internacional na gastronomia.

É indiscutível, por exemplo, a importância do *chef* Alex Atala e da *chef* Helena Rizzo, e seus papéis como maiores expoentes da alta gastronomia brasileira. De acordo com o website do restaurante D.O.M., Alex Atala com frequência participa de eventos internacionais e já foi convidado para ministrar aulas nos mais importantes eventos de gastronomia do mundo. Já Helena Rizzo foi eleita a melhor *chef* mulher do mundo em 2016 pela revista The Restaurant Magazine (2016), além de ser considerada uma das profissionais mais influentes do setor.

Neste cenário, outros restaurantes e *chefs* passam a desejar e disputar espaço em um mercado cada vez mais competitivo e que recebe cada vez mais atenção do público (LUDERER, 2013). Tal atenção, iniciada na década de 1990, favoreceu o aparecimento de publicações que ranqueiam os restaurantes de alta gastronomia no Brasil, a exemplo do que já era feito em outros países (COTTER; SNYDER, 1998). Dentre estas publicações, encontram-se os guias, que destacam alguns restaurantes em relação aos demais, acentuando a distinção social dos frequentadores destes ambientes.

Além disso, a nomeação em um guia afeta também o marketing dos restaurantes; Cotter e Snyder (1998) mostram que muitos restaurantes aumentam os preços em seus cardápios após a nomeação em guias, o que torna seus produtos mais exclusivos e desejados pelo consumidor contemporâneo. Em relação à alta-gastronomia, os guias são publicações que atestam a excelência dos serviços e da refeição, a exemplo dos indicados pelo Guia Michelin, que contempla desde restaurantes com bons produtos a um bom custo/benefício adequado, até restaurantes de altíssima qualidade.

### **1.3. O Guia Michelin**

Um guia é considerado indicador de qualidade em mercados onde os produtos ou serviços são singulares e incomparáveis, constituindo-se em um instrumento seguro de referência para atender a demanda pela qualidade e também ajudar a construir padrões elevados de consumo (KARPIK, 2000). A indicação do estabelecimento nestas publicações é vista como confiável, seja pela característica

implícita de classificação dos melhores locais ou do trabalho de profissionais capacitados a eleição destes (KARPIK, 2000; OLSON, 2010). No contexto gastronômico, uma das publicações mais respeitadas é o Guia Michelin.

O Guia Michelin na atualidade é publicado em 28 países e possui em suas classificações cerca de 45 mil estabelecimentos (MICHELIN, 2017). O guia foi idealizado pelos irmãos André e Edouard Michelin, fundadores da fabricante francesa de pneus Michelin, que tinham o objetivo de atender a um número crescente de proprietários de automóveis – cerca de três mil automóveis circulavam na França na época – em suas viagens. A publicação continha informações sobre o uso dos pneus Michelin ou como se efetuavam trocas e reparos, mas continha também, para casos emergenciais dos viajantes, indicações de locais para manutenção veicular, compra de pneus nas estradas, pontos de abastecimento, hotéis e a localização de telefones e telégrafos (KARPIK, 2000; OLSON, 2010; MICHELIN, 2017).

A primeira edição do guia, chamada *Guide Michelin pour les Chauffeurs et Vélocipédistes*<sup>10</sup> foi lançada no ano de 1900 e tinha distribuição gratuita em revendedores dos pneus e postos de manutenção (OLSON, 2010). Devido ao seu tamanho de 9 x 15 cm e a cor vermelha da capa, o guia logo ficou conhecido como *Le Petit Livre Rouge*<sup>11</sup> (KARPIK, 2000; OLSON, 2010) e era dividido em quatro seções. Na primeira seção do livro, havia um prefácio com a introdução do guia e seus objetivos; a segunda seção continha uma lista de revendedores dos pneus Michelin e explicava como inflar e trocar os pneus de bicicletas e automóveis; a terceira seção era a maior e mais importante do guia e, por ordem alfabética, trazia informações relevantes sobre 1.410 cidades francesas onde haviam postos para abastecimento de combustível. As informações continham dados sobre a população destas cidades, a distância até Paris, comunidades vizinhas, postos de abastecimento e hotéis de boa reputação e uma seção com regras das estradas, valores de taxas, pontos para compra de mapas e demais dados geográficos (OLSON, 2010).

Segundo Karpik (2000), entre 1900 e 1906, foram distribuídos cerca de 60.000 exemplares em uma França que não abrigava mais do que uma dezena de milhares de carros. Segundo a autora, isto se devia não somente ao fato de que era uma publicação distribuída gratuitamente, mas também pela confiança dos motoristas

---

<sup>10</sup> Tradução: Guia Michelin Para Motoristas e Ciclistas.

<sup>11</sup> Tradução: O Pequeno Livro Vermelho

franceses e de turistas nas informações do guia; as informações sobre as rotas eram precisas e os hotéis indicados passavam por um processo de avaliação antes da indicação e, não eram divulgados hotéis que não possuísem um nível de qualidade mínimo exigido (KARPIK, 2000).

A partir de 1908 o guia passou a conter cada vez mais informações sobre os hotéis, além de uma classificação sobre as acomodações, alimentação ou atendimento (KARPIK, 2000). Com uma procura cada vez maior e a venda não autorizada do guia por lojas e postos de abastecimento, a partir do ano de 1920 teve início a comercialização da publicação pela empresa Michelin. Apesar disto, a demanda pelo guia aumentou, chegando no mesmo ano a marca de 100.000 livros vendidos (KARPIK, 2000). Ainda em 1920, o guia começou a fornecer indicações de restaurantes além de hotéis e, em 1930, com o crescimento do turismo na França, iniciou-se a classificação dos restaurantes com estrelas (KARPIK, 2000). Em 1934 o guia foi dividido em duas publicações: o livro verde, com informações sobre as cidades e o transporte e o livro vermelho, com a classificação e indicações dos restaurantes (BOUTY, GOMEZ, GODARD, 2013).

A classificação por estrelas já era utilizada pelo Guia Michelin desde 1906 para monumentos e pontos de interesse turístico. Entre 1906 e 1919, os locais mais relevantes eram pontuados com uma estrela apenas; em 1929 iniciou-se a classificação com uma ou duas estrelas e, em 1930 foi implementada a classificação de uma a três estrelas, que é utilizada até hoje (KARPIK, 2000). Observa-se que a classificação dos restaurantes, até a década de 1960, não possuía o anonimato dos avaliadores como ponto forte. Mas, com o surgimento de novas publicações, na mesma década o Guia Michelin assumiu o anonimato dos avaliadores como uma das regras principais de sua execução (BAILLY, PAENLICK, 1992; KARPIK, 2000).

Os critérios para a classificação e a premiação dos restaurantes com estrelas são referentes apenas à comida, sendo avaliado, segundo a própria publicação (MICHELIN, 2017, [s.p.]), “a qualidade dos produtos utilizados, a personalidade da cozinha, a técnica de cozimento e a harmonização dos sabores, a relação preço e qualidade e, também, a regularidade.”

A qualificação por estrelas é organizada da seguinte maneira: uma estrela para restaurantes com muito boa alimentação, duas estrelas para restaurantes que valem a inclusão no roteiro de viagens e três estrelas para os restaurantes com comida

excepcional e que valem uma viagem em si (BOUTY *et al*, 2013). Também é avaliado o serviço e o conforto do restaurante e a classificação é feita com a simbologia de garfos e colheres (talheres), de acordo com a qualidade de serviço, o conforto e o ambiente do restaurante (FERGUNSON, 2008; MICHELIN, 2017. p.14.).

A partir desta simbologia, um par de talheres designa um restaurante confortável e de bom serviço; dois pares são usados para um restaurante bastante confortável e de ótimo serviço; três pares para um restaurante muito confortável e com ótimo atendimento; quatro pares para um restaurante com alta classe de conforto e atendimento; e cinco pares de talheres para um restaurante com alto luxo em conforto e serviço (MICHELIN, 2017). Além desta classificação, os talheres podem ser apresentados em vermelho, o que significa que estes restaurantes possuem ambientes especialmente agradáveis (MICHELIN, 2017).

Para a avaliação do conforto, do serviço e do ambiente, diferentes fatores são observados, entre eles a espera, o atendimento, a decoração, o enxoval e a montagem das mesas (FERGUNSON, 2008; MICHELIN, 2017). É preciso salientar que a classificação das estrelas e dos talheres são completamente independentes, e um restaurante pode receber alta avaliação de talheres no guia, mesmo não recebendo nenhuma estrela. Outra classificação, presente no Guia desde 1997 é o *Bib Gourmand*, que contempla restaurantes com cozinha de qualidade, mas não o suficiente para receber estrelas, e que possuem preços razoáveis (KARPIK, 2000; MICHELIN, 2017).

A avaliação é feita anualmente por inspetores com experiência em gastronomia e hotelaria empregados pela Michelin que realizam refeições de forma anônima nos restaurantes, se passando por clientes comuns e pagando pelo serviço. Podem ser realizadas mais de uma visita antes da premiação, sendo capaz, após a avaliação, um restaurante subir na classificação, ou até mesmo perder uma ou mais estrelas (BOUTY *et al*, 2013). As regras e critérios são válidos para todas as edições do Guia no mundo todo e a rigidez e as formas como os itens avaliados são pouco divulgados, possibilitando que apenas poucos restaurantes sejam eleitos a obter as famosas estrelas do guia (BOUTY *et al*, 2013).

O Guia Michelin é relevante em vários países, sendo percebido como uma fonte incontestável de referência à alta-gastronomia nos países europeus (BOUTY *et al*, 2013). Suas primeiras edições fora da França foram publicadas na Espanha e na

Alemanha em 1910, apresentando ainda o mesmo modelo que livro vermelho francês (MICHELIN, 2017). Em 1911 foram lançadas as edições da Inglaterra e da Irlanda e, em 1913, a edição de Portugal, todas ainda mantendo o modelo francês de ser um guia técnico para motoristas e viajantes (MICHELIN, 2017). Somente a partir de 1956, já com o foco principal na gastronomia e na avaliação dos restaurantes, o Guia chegou à Itália, atingindo o imediato sucesso. Em 1982 o Guia começou a ser publicado também em uma edição única para o continente europeu, abrangendo as principais cidades europeias (MICHELIN, 2017).

Para Bouty *et al.* (2013), neste cenário, o Guia Michelin precisou defender sua posição de referência para a alta gastronomia por diversos aspectos, sobretudo pela expansão do setor globalmente, pela a visibilidade cada vez maior diante de um público que passa a se interessar mais por gastronomia, e pela competição com publicações e *websites* que já classificavam os restaurantes fora da Europa. Assim em 2005 foi lançado o primeiro Guia Michelin fora do continente Europeu tendo como cenário Nova York (Estados Unidos da América), expandindo posteriormente para outras cidades do país (FERGUSON, 2008).

O mercado asiático de gastronomia foi o próximo a ser contemplado com o Guia Michelin. Em 2007, foi lançado o Guia Michelin de Tóquio, no Japão, sendo estendido posteriormente a outras cidades do país (MICHELIN, 2017). Em 2008, teve início a publicação sobre Hong Kong (MICHELIN, 2017), devido principalmente a grande presença de restaurantes de *chefs* franceses na cidade, como Alain Ducasse e Pierre Gagnaire, por exemplo (BOUTY *et al.*, 2013). Esta mesma edição do Guia Michelin Hong Kong também contemplava restaurantes da cidade de Macau, na China (MICHELIN, 2017). O próximo continente a receber uma edição do Guia foi a América do Sul.

Desde 2015 o Guia Michelin publica anualmente sua edição dos melhores restaurantes das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, no Brasil. De acordo com o Guia (MICHELIN, 2017), a avaliação é feita por inspetores brasileiros e estrangeiros, seguindo os mesmos critérios de avaliação utilizados nas edições em outros países. Os restaurantes podem entrar nas categorias de 'estrelados' ou *Bib Gourmand*. Além da publicação impressa, também há uma versão *on-line* e um aplicativo do guia para dispositivos móveis (MICHELIN, 2017).

O quadro 02 apresenta a relação dos restaurantes classificados com estrelas pelo Guia Michelin em São Paulo em cada ano da publicação.

Quadro 02: Restaurantes Estrelados pelo Guia Michelin em São Paulo

<b>Estrelas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
2	D.O.M.	D.O.M.	D.O.M.
1	Maní	Maní	Maní
1	Fasano	Fasano	Fasano
1	Dalva e Dito	Dalva e Dito	Dalva e Dito
1	Tuju	Tuju	Tuju
1	Jun Sakamoto	Jun Sakamoto	Jun Sakamoto
1	Huto	Huto	Huto
1	Kinoshita	Kinoshita	Kinoshita
1	Kosushi	Kosushi	Kosushi
1	Attimo	Attimo	_____
1	Epice	_____	_____
1	_____	Esquina Mocotó	Esquina Mocotó
1	_____	Kan Suke	Kan Suke
1	_____	Tête à Tête	Tête à Tête
1	_____	_____	Picchi

Fonte: o autor (2017)

O quadro 02 mostra que houve um aumento do número de restaurantes com as estrelas recebidas pelo Guia Michelin em São Paulo em cada edição. Tal aumento não ocorreu na cidade do Rio de Janeiro, conforme visto no quadro 03, que apresenta a relação dos restaurantes premiados com as estrelas recebidas pelo Guia Michelin no Rio de Janeiro em cada ano da publicação.

Quadro 03: Restaurantes Estrelados pelo Guia Michelin no Rio de Janeiro

<b>Estrelas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1	Olympe	Olympe	Olympe
1	Mee	Mee	Mee
1	Lasai	Lasai	Lasai
1	Oro	_____	Oro

<b>Estrelas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1	Roberta Sudbrack	Roberta Sudbrack	_____
1	Le Pré Catalan	_____	_____
1	_____	Eleven	Eleven
1	_____	_____	Laguiole

Fonte: o autor (2017)

Os quadros 02 e 03 mostram que, apesar de alguns restaurantes perderem estrelas ou não serem relacionados devido a outros fatores, como reformas ou encerramento das atividades, houve um crescimento do número de restaurantes estrelados nas duas cidades. Isto pode ser explicado porque, de acordo com Surlemont e Jonhson (2005), a expectativa e o desejo de fazer parte do Guia fazem com que os restaurantes invistam na busca pela excelência. Em todos os anos da publicação do Brasil, apenas o restaurante D.O.M., de São Paulo, recebeu duas estrelas e nenhum restaurante recebeu três estrelas.

É preciso mencionar ainda que a primeira edição do Guia Michelin no Brasil apresentou 25 restaurantes *Bib Gourmand*, sendo 17 em São Paulo e 8 no Rio de Janeiro (MICHELIN, 2017). Na segunda edição do Guia, publicada em 2016, foram 28 casas *Bib Gourmand*, sendo 19 em São Paulo e 9 no Rio de Janeiro (MICHELIN, 2017). Já em 2017, o Guia classificou 33 restaurantes como *Bib Gourmand*, sendo 23 em São Paulo e 10 no Rio de Janeiro (MICHELIN, 2017).

Neste cenário em que o guia passa a ser um indicador de qualidade presente em duas das principais cidades do Brasil, é preciso compreender como a classificação de restaurantes em guias, pode afetar a expectativa da refeição, reconhecendo como a experiência do comer fora é relacionada a esta expectativa.

## 2. A CONSTRUÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO COMER FORA

Este capítulo tem como objetivo apresentar quais são os fatores que compõem a experiência do comer fora, ressaltando a ambiência e seus elementos com um catalizador da experiência. Diversos pesquisadores têm se debruçado sobre o tema da construção da experiência do comer fora e a criação da atmosfera em restaurantes, como Bitner (1992) e Wakefield e Blodgett (1994), que mostram como o ambiente físico e seus elementos, como a distância das mesas ou o volume da música e a temperatura, por exemplo, impactam na experiência dos clientes e até mesmo no trabalho da brigada.

Ryu (2005), apresenta, além dos fatores ambientais, uma abordagem da subjetividade e elementos intangíveis, com a influência das emoções na experiência em restaurantes, o que é complementado por Salazar e Salomão (2006) e Ryu e Jang (2007), que exploram como tais emoções são criadas e enfatizam também o caráter hedônico da experiência em comer fora.

Salazar, Farias e Lucian (2008), e Pereira (2012), trazem a influência do ambiente na experiência em restaurantes de alta gastronomia, analisando a relação do ambiente a satisfação do consumidor, enquanto que Ryu e Han (2010), também abordam a influência do ambiente, mas em restaurantes casuais.

O estudo da ambiência voltada à restauração é relativamente recente, embora existam há alguns anos pesquisas voltadas para a construção da atmosfera de serviços e de marketing de experiências de consumo aplicadas a outros mercados. Para este trabalho, as ferramentas e as estratégias de marketing não serão abordadas com profundidade, pois a ambiência e a experiência de consumo são o foco de estudo.

A experiência de consumo, segundo Pine e Gilmore (1998), existe a partir do momento em que o consumidor não tem mais o foco nos produtos ou serviços em si, mas no que é vivido durante o consumo. Esta experiência é um evento capaz de levar o consumidor a vivenciar algo fora do comum, que o leve a privilegiar aspectos subjetivos durante o consumo, não somente os aspectos objetivos e utilitários associados aos produtos e serviços (GIMENES *et al*, 2012).

Em restaurantes, bares e outros estabelecimentos de A&B, a experiência faz parte do processo de consumo simbólico. Para Gândara *et al.*, (2009), dificilmente se dissocia o consumo simbólico do consumo de fato, mas este primeiro se distingue por

ser o consumo com motivação pelo simbolismo atribuído socialmente e culturalmente ao produto, como o *status* social obtido ao se comprar e consumir um determinado alimento com alto preço, por exemplo.

O restaurante, sendo um ambiente onde há exibição de estilos de vida, torna-se um local que estimula a perpetuação da cultura simbólica de consumo, onde há a construção de expectativas de experiências agradáveis, por meio de requinte e elegância (SLOAN, 2005). Além disso, é cada vez mais presente o fetiche midiático em torno do restaurante, tornando o simbolismo do consumo nestes locais um processo de socialização cultural, em que o indivíduo é influenciado na experiência com alimentação e bebida, sendo a percepção desta experiência uma aquisição de estilos de vida valorizados e admirados (SLOAN, 2005; LUDERER, 2013).

Tendo em vista que uma experiência de refeição transcende aquilo que é degustado, Gimenes *et al* (2012) apresentam outros fatores que estão presentes na experiência, como a hospitalidade e a atenção do serviço, bem como a companhia dos demais comensais.

Bitner (1992) traz outros elementos que afetam a experiência, desde os aspectos ambientais do restaurante, como também fatores que se relacionam ao funcionário, garantindo o bem-estar e a qualidade do serviço. Sobre esta perspectiva, a autora observa que o comportamento do cliente pode afetar a experiência de maneira positiva ou negativa; com os clientes podendo apresentar comportamentos de aproximação ou esquiva, diante do que a autora chama de *servicescapes*, termo que compreende a forma como o ambiente se relaciona com os indivíduos, sejam eles clientes ou funcionários.

Bitner (1992) divide os elementos que compõem o *servicescape* em (1) sensoriais, que engloba os elementos de iluminação, sons, olfativos e táteis; (2) funcionais, composto pela disposição dos equipamentos e a decoração no espaço, que interferem na locomoção e na execução do trabalho e; (3) visuais, que são os signos e símbolos representados por meio de diversos elementos, como decoração ou placas indicativas, por exemplo. A autora evidencia que, no *servicescape* há a relação com a iluminação e o *layout* das mesas, e como os clientes também são afetados por estes elementos. Para Wakefield e Blodgett (1994, p.45) “a qualidade percebida do *servicescape* pode desempenhar um papel importante na determinação

se os consumidores estão ou não satisfeitos, o que por sua vez influencia quanto tempo eles desejam ficar no local.”

No modelo conceitual elaborado por Tombs e McColl-Kennedy (2003), o comportamento e as emoções dos clientes e suas respostas cognitivas também são colocados como elementos que compõem o *servicescape*, já que a interação entre os clientes pode se tornar um fator decisivo na avaliação do espaço. Pode-se afirmar que o serviço e a interação entre as pessoas é capaz de definir a qualidade da experiência e faz parte da atmosfera do restaurante (SALAZAR; DE FARIAS; LUCIAN, 2009).

A atmosfera do ambiente de consumo foi caracterizada por Kotler (1973) como uma importante ferramenta de vendas, referindo-se ao termo como o espaço criando um efeito desejado nos consumidores. Daucé e Rieunier (2002, p.48) definem a atmosfera como dimensões do ambiente com elementos controláveis e “les différentes dimensions de l’environnement sont perçues à la fois par l’employé et le client, chacun répondant de façon cognitive, émotionnelle et physiologique à l’environnement. Ces réponses - internes à chacun – vont influencer son comportement sur le lieu de service”<sup>12</sup>, conforme apresentado no quadro 04:

Quadro 04: Resumo dos Componentes Atmosféricos

Fatores da Atmosfera	Componentes
Fatores táteis	Materiais (tapetes, mobiliário, aço, vidro, madeira, etc.). A temperatura do local, a umidade do ar.
Fatores auditivos	A transmissão de música de fundo. Ruídos (refrigeradores, fontes, ruídos de objetos, etc.)
Fatores gustativos	O sabor dos produtos oferecidos.
Fatores olfativos	Perfumes e perfumadores (incensos, difusores de aromas). Os odores ligados à loja e ao ambiente externo nas proximidades (produtos, pessoas, materiais).
Fatores visuais	A iluminação. O design de interiores (mobiliário, cores, formas, tecidos). A limpeza do local. Exposições temporárias. A disposição dos itens a venda. O espaço oferecido.
Fatores sociais	O pessoal de vendas (sua maneira de vestir-se, estilo, vocabulário, etc.). O estilo e a densidade de clientes.

Fonte: Daucé e Rieunier (2002)

<sup>12</sup> Tradução: As diferentes dimensões do ambiente são percebidas pelo empregado e pelo cliente, cada um respondendo cognitivamente, emocional e fisiologicamente ao meio ambiente. Essas respostas - internas a cada um - influenciarão seu comportamento no local do serviço.

O quadro 04 apresenta os diferentes fatores sensoriais e sociais que definem a atmosfera de consumo em um ambiente comercial. Tais fatores possuem elementos que devem ser considerados na criação da atmosfera para os clientes e que serão percebidos por estes durante o consumo.

Em restaurantes, a atmosfera se torna essencial para a construção da experiência, principalmente aqueles voltados para o consumo hedônico, em que o cliente busca satisfação e fuga de sua rotina comum. Em uma análise da compreensão dos clientes da atmosfera em restaurantes, Salazar, De Farias e Lucian (2009) apresentam cinco categorias e seus elementos que compõem esta atmosfera, como apresentado no quadro 05:

Quadro 05: Fatores que compõem a Atmosfera em Restaurantes

<b>Categorias</b>	<b>Elementos que compõem a atmosfera</b>
Exterior	O entorno e o estacionamento.
Interior Geral	A iluminação; os odores; os cheiros; o som; o barulho; a temperatura; a adequação da decoração; a apresentação da comida e a composição harmônica do lugar.
<i>Layout</i>	A proximidade das mesas.
<i>Displays</i>	A decoração, os materiais usados e as cores.
Pessoas	As pessoas que frequentam; os funcionários; a interação entre os clientes; o atendimento; como se é recebido.

Fonte: Salazar, De Farias e Lucian (2009)

O quadro 05 apresenta os resultados da pesquisa de Salazar, de Farias e Lucian (2009), sendo os elementos que compõem a atmosfera percebidos pelos entrevistados da pesquisa, o que comprova a importância destes elementos para o restaurante. Ao apresentar a atmosfera de consumo, Kotler (1973) mostra como os consumidores compram não somente um produto, mas também o que o autor chama de produto total, que inclui: os serviços, garantias, embalagens, facilidades e atendimento. Segundo o autor, um dos elementos mais importantes do produto total é o local onde este é comprado e, em alguns casos, a atmosfera pode ser o maior influenciador da compra ou até mesmo ser mais importante que o produto em si. No setor de Alimentos e Bebidas, a atmosfera se torna ainda mais importante, já que, conforme apontado por Gimenes (2004), diferente de produtos comprados em um

local e utilizados em outros, neste setor o produto é consumido *in loco*, com a imersão em todo o contexto do restaurante e nos elementos de sua atmosfera, como apresentados anteriormente.

A atmosfera do restaurante é apenas um dos elementos que compõem a experiência da refeição, já que as experiências, de acordo com Pine e Gilmore (1998) são construídas pelas sensações em eventos que proporcionem a fuga do cotidiano. As experiências, segundo os autores, se diferenciam dos produtos, que são tangíveis e dos serviços, que são intangíveis, pois estas são memoráveis (PINE; GILMORE, 1998). Em restauração, pode-se entender o tangível como a louça e o enxoval utilizado, além do alimento e da bebida que serão consumidos; o intangível como o serviço, o atendimento e o comportamento da brigada de salão e até mesmo de cozinha; e o memorável como a experiência: a união de diversos elementos com o objetivo de transformar a refeição em algo inesquecível.

Deve-se ter em mente que, mesmo que uma experiência seja ofertada aos diversos e diferentes clientes de uma empresa, ela sempre será única e intrínseca a cada um dos clientes (PINE; GILMORE, 1998). Devido às particularidades de cada indivíduo na percepção da experiência, a construção desta deve buscar conter elementos que sejam perceptíveis a maioria dos clientes. Em restaurantes, segundo Gimenes *et al* (2012, p.808) “[...] si la alimentación és por si misma um acto complejo que engendra una serie de factores biológicos, sociales y culturales, las motivaciones vinculadas al hábito de comer afuera también lo son.”<sup>13</sup> Logo, os clientes destes estabelecimentos podem ser considerados como tendo motivações semelhantes, sobretudo no setor de alta gastronomia, onde a alimentação é o veículo para a busca do consumo hedônico e outras motivações sociais.

Pine e Gilmore (1998) relacionam a criação da experiência dentro de cinco princípios: a criação de um tema da experiência, a harmonização das impressões positivas, a eliminação das impressões negativas, o uso de *memorabilia*<sup>14</sup> e o envolvimento dos cinco sentidos. A criação de um tema, segundo Pine e Gilmore

---

<sup>13</sup> Tradução: Se a alimentação é, por si só, um ato complexo que engendra uma série de fatores biológicos, sociais e culturais, as motivações relacionadas ao hábito de comer fora também são.

<sup>14</sup> Sem tradução para o português, *memorabilia* são itens, comerciáveis ou não, como *souvenirs* ou decorativos, que remetem à experiência e a temática do estabelecimento (BOSWIJK; THIJSEN; PEELEN, 2005).

(1998) irá definir o que se espera ao ir a um restaurante, é criação da distinção do estabelecimento de acordo com seu conceito. Os autores usam como exemplo o *Hard Rock Cafe*, rede de restaurantes com temática musical, onde o ambiente é decorado com itens ligados à música e ao *Rock 'N' Roll*. Este modelo tem a proposta de entregar experiências do mundo do *Rock* (HARD ROCK CAFE, 2017). A criação do tema também pode ser aplicada a restaurantes de outras tipologias, pois o uso de *memorabilia* é um simbolismo que reforça ou apresenta lembranças ligadas ao restaurante e aos proprietários. Na alta-gastronomia, são comuns itens de *memorabilia* como cardápios, fotografias, dólãs assinadas por *chefs* e outros itens que fazem parte do contexto do restaurante.

O uso de *memorabilia* ainda é pouco utilizado pelo setor de alimentação em geral. As *memorabilias* são itens de venda com o tema da empresa, como cardápios, roupas, chaveiros ou copos, sobretudo utilizados por restaurantes temáticos como o *Hard Rock Cafe* e o *Planet Hollywood* (RITZER, 2010). Em alguns restaurantes, é possível a aquisição de cardápios ou livros de receitas dos *chefs*, além de dólãs, camisetas e outros itens de vestuário. É o caso, por exemplo, do restaurante Mocotó, no município de São Paulo, onde é possível a aquisição de uma cópia do cardápio assinada pelo *chef* Rodrigo Oliveira. No restaurante D.O.M., do *chef* Alex Atala, é comum que os clientes, ao solicitarem, recebam um *toq*<sup>15</sup> como lembrança. Para Pine e Gilmore (1998), estes itens são lembranças físicas da experiência e sua venda, caso a experiência seja positiva, será potencializada por consumidores que queiram comemorar a experiência vivida.

A aquisição de produtos temáticos e *memorabilia* também podem ser meios para criação de impressões positivas do local. Em relação a estas, Pine e Gilmore (1998) salientam que, para criar as impressões desejadas, as empresas devem apresentar pistas que comunicam e afirmam a natureza da experiência ao comensal. Tais pistas podem ser sinais claros do tema e da experiência proposta ou elementos do ambiente que remetam ao proposto, mas, podem também ser sinais sutis, como a forma em que é feito o atendimento, com gestuais e palavras específicas que remetam a experiência que será vivenciada (PINE, GILMORE, 1998). Em um restaurante de alta gastronomia, pode-se afirmar que o serviço, o cerimonial e a etiqueta presentes,

---

<sup>15</sup> *Toq* ou *toq blanche* é o chapéu utilizado pelos cozinheiros e *chefs* de cozinha.

assim como a apresentação dos pratos e das bebidas ao cliente, são impressões passadas aos comensais de que o restaurante possui refinamento.

Por outro lado, os autores afirmam que devem ser eliminadas as impressões negativas, ou seja, todos os elementos que possam contradizer ou distrair o consumidor em relação ao tema proposto. E, considerando que o próprio serviço é um vetor dos elementos para a experiência, muitas vezes um serviço que interrompa demasiadamente o cliente, que seja invasivo ou ineficiente, irá também interromper a experiência proposta (PINE, GILMORE, 1998).

Por fim, uma questão determinante na criação da experiência, segundo Pine e Gilmore (1998) é o envolvimento dos cinco sentidos, pois, quanto mais sentidos uma experiência envolver, mais eficaz e memorável ela será. Como apresentado anteriormente, os componentes da atmosfera do local de consumo devem atingir os cinco sentidos: a visão, com elementos da decoração e iluminação, o olfato, com os aromas presentes, a audição, não somente com a música ambiente, mas também com os ruídos de outros elementos, o tato, em texturas e na temperatura ambiente e, o paladar, por meio dos sabores dos alimentos e bebidas.

Em restaurantes, pode-se afirmar que o sentido foco da experiência é o paladar, no entanto, tal sentido pode ser afetado pelos demais. A influência dos elementos do ambiente no paladar ocorre de forma sinestésica, ou seja, há união e interação dos sentidos (SUTTON, 2010) e diversos estudos apontam a multissensorialidade presente durante o ato de alimentar-se. Por exemplo, Kostyla *et al* (1978) provaram a relação entre as cores e o sabor e Oberfield *et al* (2009) apresentam que o sabor é afetado pela iluminação e suas cores; Spence e Ngo (2012) mostram como formas e texturas afetam o sabor em um estudo semelhante ao de Stewart e Goss (2013), que provam a influência do formato dos pratos em que são servidos os alimentos, no sabor destes. É possível mencionar também os trabalhos de Reinoso Carvalho *et al* (2015), que provaram que a música ambiente afeta a percepção dos sabores e o de Cavanaugh, Macinnis e Weiss (2016), que estudaram a relação das emoções com a percepção gustativa. Desta forma, a utilização correta dos elementos que estimulam positivamente os cinco sentidos (e a eliminação daqueles que incomodam os sentidos, como ruídos, por exemplo) e que acentuam a experiência gustativa pode ser uma estratégia importante para potencializar a experiência da refeição.

Pine e Gilmore (1998) expandem a compreensão da criação da experiência ao identificar as esferas que a compõe: a esfera do entretenimento, a esfera da aprendizagem, a esfera da evasão e a esfera estética. Em restaurantes, bares e similares, a esfera do entretenimento atende às emoções, ao prazer e ao encantamento com a alimentação; a aprendizagem, trata das informações no menu, sobre produtos e técnicas de cocção, no serviço, nas informações ambientais e no aprendizado do paladar com novos sabores; na esfera da evasão, a ambientação, o menu e o serviço, devem levar o comensal a uma fuga do cotidiano e; a estética, tanto do ambiente externo quanto do interno do restaurante, além da presença do nome do restaurante em guias (GIMENES *et al*, 2012).

Estas esferas estão relacionadas à formação da experiência que será proporcionada aos clientes e contêm as perspectivas de absorção e imersão das informações e dos elementos da experiência pelo cliente. As esferas podem ser mais ativas ou mais passivas, de acordo com a participação maior ou menor do cliente na performance de criação da experiência, conforme demonstrado na Figura 01:

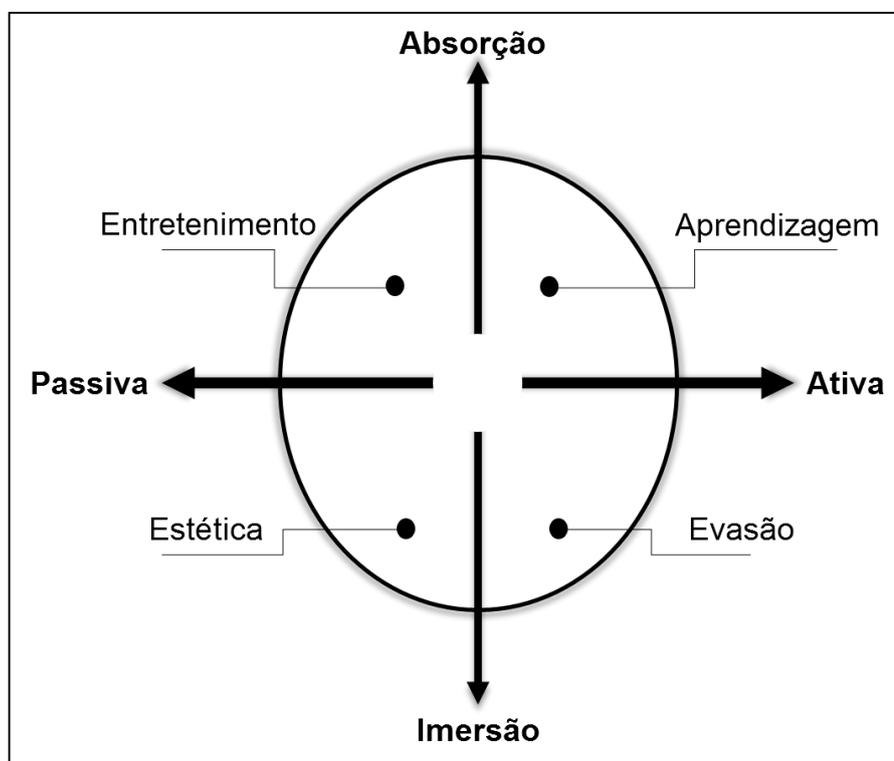


Figura 01: As Esferas da Experiência  
Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998, p.46)

A dimensão horizontal da esfera indica a participação do cliente na experiência, indo do ponto mais passivo, onde os clientes não afetam diretamente ou não influenciam a performance, sendo mais expectadores e observadores, até o ponto mais ativo, quando os clientes afetam pessoalmente a performance ou evento que levam à experiência (PINE; GILMORE, 1998). A dimensão vertical descreve o tipo de conexão ou relação ambiental que une os clientes ao evento ou à performance, indo do ponto de absorção, quando a atenção do indivíduo é totalmente envolvida na experiência, até a imersão, quando o cliente se torna parte da experiência em si (PINE; GILMORE, 1998).

Gimenes *et al* (2012) explicam a esfera do entretenimento como a mais passiva ao indivíduo e que mais está ligada aos sentidos e, como Pine e Gilmore (1998) propõem, tal passividade é indicada pelos clientes aproveitando o momento e absorvendo a experiência. A esfera da aprendizagem, de acordo com Pine e Gilmore (1998) é a mais ativa e requer a participação do cliente, que irá absorver conceitos com a experiência e informações que o rodeiam (GIMENES, *et al*, 2012). Na esfera estética, segundo Pine e Gilmore (1998), ocorre a imersão passiva do cliente, que faz com que ele se sinta bem no ambiente em que está envolvido. Já a esfera da evasão é ativa e faz com que o cliente se sinta parte do ambiente e da performance (PINE, GILMORE, 1998; GIMENES *et al*, 2012).

Na criação da experiência no segmento de alta gastronomia, onde segundo Luderer (2010, p. 75), “o serviço nesses estabelecimentos deve ser primoroso e os detalhes absorvem grande parte do tempo do consumidor que ali se dispõe a permanecer”, é necessária a criação de uma experiência primorosa, de um evento e uma performance únicas, que envolvam o comensal e que sejam memoráveis. Gimenes *et al* (2012), em raciocínio semelhante, afirmam que os empreendimentos gastronômicos devem pensar na apresentação de seus produtos e serviços de maneira que sejam abrangentes a todas as esferas da experiência, identificando e implementando estratégias que incentivem a participação ativa e a imersão do cliente, considerando uma forma de articular os vários elementos, entre eles, o espaço e o ambiente em que o comensal será inserido. Ao ser criado e adequado para trazer a experiência ao comensal, o ambiente do restaurante faz parte de um contexto que será chamado de ambiência neste trabalho.

## 2.1 Ambiência

Para o presente trabalho, optou-se por utilizar o termo ambiência como o contexto ambiental em que o comensal está inserido em um restaurante de alta gastronomia. A definição do termo confunde-se com diversos outros, como ambiente e ambientação, mas, por meio de uma pesquisa bibliográfica pôde-se diferenciar o termo e contextualizá-lo mais adequadamente na perspectiva da criação da experiência de consumo em restaurantes utilizando elementos e fatores ambientais. A partir disto, compreende-se que o ambiente é o espaço e seus elementos, construídos ou não, e que a ambiência é o que este ambiente apresenta e comunica aos indivíduos, sendo a ambientação a resposta física e emocional destes ao ambiente e a ambiência.

Sobre os ambientes, Kotler (1973) disserta sobre a capacidade humana em criar ambientes artificiais, que, apesar da funcionalidade destes em casas, lojas ou outros espaços, eles não precisam deixar de ser atraentes. O autor ainda aponta a relação do ambiente com o aprimoramento do trabalho, mostrando não só a capacidade estética, mas também a capacidade produtiva do ambiente. Por fim, o autor descreve a capacidade do design dos ambientes em estabelecimentos comerciais em potencializar as vendas, estes “podendo ser concebidos para criar sentimentos específicos em compradores, que podem ser um importante estímulo ou reforçar o efeito de compra”. (KOTLER, 1973, p.50)

Bitner (1992) classifica os elementos que compõem o ambiente como tangíveis, (podem ser manipulados e mensuráveis) e intangíveis, subjetivos ao indivíduo. Zeithaml *et al* (2010) afirmam que os elementos tangíveis, que são sonoros, visuais, auditivos, olfativos e visuais, são necessários para serviços, porque os clientes frequentemente possuem poucas informações anteriores ao consumo, para poder julgar a qualidade real de uma oferta intangível, e podem basear a qualidade do serviço com quaisquer componentes tangíveis. Essa mesma ideia de tangibilidade dos elementos que compõem o ambiente é compartilhada por Motta *et al* (2007, p.04): “A consistência do ambiente é percebida de várias formas, seja pelas cores, pelos efeitos de iluminação, pelas essências, pela temperatura, seja pelas texturas. ”

No setor de serviços, mais especificamente em restaurantes, o ambiente tem papel fundamental, como bem colocado por Nicastro (2012 [s.p.]): “O que se come é tão importante quanto quando se come, onde se come, como se come e com quem

se come. ” Salazar (2006, p.01) evidencia isso ao afirmar que “o fato de estar em determinado lugar pode deixar a pessoa alegre, despreocupada ou mesmo relaxada enquanto outros locais deixam as pessoas tristes ou melancólicas”.

Voltando à colocação de Bitner (1992), de que o ambiente é o tangível, físico e constitui o que foi feito por um humano e, relacionando-a ao estudo de Kotler (1973) sobre o *design* da atmosfera de venda, fica evidente que a arquitetura tem importante papel na concepção do ambiente de consumo e, conseqüentemente, na conexão do ambiente ao fator emocional dos clientes. Tumelero e Baldissela (2015) dissertam sobre essa concepção ao tratar do que chamam de arquitetura sensorial, que complementa a arquitetura visual e conceitual. As autoras justificam a importância dessa arquitetura na colocação de que “as empresas precisam empregar todos os meios para se conectar a emoção do cliente e chamar atenção. Isso inclui o uso de significados e o emprego das sensações que estimulem a percepção sensorial nos clientes”. (TUMELERO; BALDISSELA, 2015, p.02).

Além da percepção sensorial, no segmento de alta gastronomia, Baker *et al* (2002) defendem que o *design* afeta a percepção de valor econômico do consumo. Isso é comprovado no estudo de Edwards *et al* (2009): os autores encontraram relações entre o ambiente e a percepção da qualidade do alimento, sendo a informação passada pelos elementos ambientais um indicativo de qualidade. Isto também é aplicável ao serviço, como mostra Simões (2013, p.34): “os indivíduos precisam perceber que o ambiente apresenta as condições para se atingir determinados objetivos relacionados com o serviço.” Ou seja, o cliente precisa, primeiramente, interpretar os elementos do ambiente para obter a total experiência oferecida – ou o que se busca oferecer – em termos de alimentação e de serviços de qualidade pelo estabelecimento.

Pode-se compreender que o ambiente é a junção de diversos elementos tangíveis físicos que se relacionam de maneira a criar para o indivíduo, presente neste ambiente, emoções e comportamentos que, no setor de serviços, são utilizados como estratégias de marketing. Essa afirmação é confirmada por:

O termo ambiente [...] pode ser entendido na arquitetura e na ergonomia como o conjunto de elementos de conformação do espaço que afetam o bem-estar dos usuários desse espaço. Na psicologia pode ser tratado como o espaço territorial ou mental que permite a

interação de um indivíduo e que está relacionado com a sua individualização. (SIMÕES, 2013, p.37)

A afirmação apresenta o ambiente como um conjunto de elementos que podem trazer ao indivíduo bem-estar e conforto, sendo o espaço físico uma ferramenta para criação da atmosfera de serviço e da experiência de consumo, englobando todos os elementos que estão presentes no cenário em que será realizada a performance (PINE E GILMORE, 1998). No entanto, o termo não engloba as características sensoriais e emocionais do comensal ao realizar a refeição. O termo ambiência, por outro lado, significa o conjunto de condições que podem influir no indivíduo, não somente o cenário físico onde ocorrem as influências. Para Duarte *et al* (2005, p.04), “este termo, carregado de significados, confere à entidade física ‘espaço’ o status de entidade poética, sensorial e multidirecional”.

Ainda segundo Duarte *et al* (2007), a ambiência é formada pelas atmosferas materiais e morais que englobam as sensações térmicas, lumínicas, sonoras, mas também culturais e subjetivas que envolvem um determinado lugar. Bestetti (2014) afirma que a ambiência não é composta somente pelo meio material onde se vive, mas pelo efeito moral que esse meio físico induz no comportamento dos indivíduos. Neste ponto, deve-se diferenciar a ambiência da ambientação.

A ambientação, também encontrada em diversos trabalhos acadêmicos, é uma derivação do verbo ambientar, que significa criar, proporcionar ambiente adequado e a consequente adaptação a um ambiente. A ambientação, portanto, é a ação de criar o espaço e/ou adaptar-se a ele, o que envolve a participação dos indivíduos, mas, por conta do termo ‘ambientar’ se tratar apenas do ato em si, entende-se a ambientação como o efeito da criação de um ambiente adequado. Como um dos objetivos específicos deste trabalho, há a necessidade de contextualizar e definir a ambiência como a utilização do ambiente para criação da ambientação para o comensal.

Tratando da ambiência no contexto de serviços, Geargeoura e Parente (2009) a definem como o conjunto de elementos ou estímulos relativamente mais objetivos oferecidos pelo ambiente de venda, o que se torna um código de linguagem que inclui pistas ou símbolos verbais e não-verbais, que, ao atingirem o cliente, são elaborados internamente pelos processos psicológicos destes e resultam em uma avaliação extremamente complexa da empresa. De acordo com o contexto de ambiência neste

trabalho, interpreta-se esta definição como que se a ambiência fossem os estímulos gerados pelo ambiente.

É uma definição complexa, porém, Duarte *et al* (2007) explicam que a ambiência permite que os estímulos passem da dimensão sensível, que são as sensações causadas pelos elementos da ambiência, para a dimensão cognitiva, que é o processo de percepção e raciocínio das sensações. Bestetti (2014), ao dissertar sobre o que é a ambiência, mostra que esta é o encontro entre o espaço físico com o fator humano, e usa exemplos de como o espaço pode gerar reações nos indivíduos. Segundo a autora, um ambiente com sinalização e iluminação adequadas causa sensação de conforto e de orientação nos clientes. Ambientes que contenham elementos de humor podem levar ao riso e ambientes com elementos acolhedores passam a sensação de abrigo. Portanto a percepção humana dos aspectos intangíveis compõe a ambiência.

Por mais que os elementos da ambiência nas pesquisas acadêmicas estejam relacionados ao espaço físico e funcional, estes envolvem também as relações materiais em interação com a percepção, emoções e ações dos sujeitos, bem como suas representações sociais e culturais (MELO; RODRIGUEZ, 2015). Tais elementos, tangíveis e objetivos e intangíveis e subjetivos, conferem ao ambiente o status de entidade poética, sensorial e multidirecional (DUARTE *et al*, 2005). É necessário, sobretudo, compreender como estes elementos se integram à ambiência em restaurantes. A partir da pesquisa bibliográfica realizada, o quadro 06 apresenta os elementos tangíveis e intangíveis integradores da ambiência em restaurantes:

Quadro 06: Elementos integradores da ambiência em restaurantes

Elementos tangíveis	Elementos integradores da ambiência e respectivo referencial teórico
Visuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitetura (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015; PEREIRA, 2012; GEARGOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Decoração e Móveis (BITNER, 1992; OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015; GEARGOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Cardápio (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015)</li> <li>• Apresentação física da brigada – uniformes e organização (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015; PEREIRA, 2012)</li> <li>• Enxoval (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015)</li> <li>• Luminosidade (BITNER, 1992; BESTETTI, 2014; PEREIRA, 2012; GEARGOURA, PARENTE, 2009; BRAGATTO, 2013)</li> <li>• Orientação do ambiente e <i>layout</i> (BITNER, 1992; BESTETTI, 2014; GEARGOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Cores (BESTETTI, 2014; GEARGOURA, PARENTE, 2009)</li> </ul>

<b>Elementos tangíveis</b>	<b>Elementos integradores da ambiência e respectivo referencial teórico</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simbologia – placas, cartazes, indicações, <i>memorabilia</i>, objetos pessoais (BITNER, 1992; BESTETTI, 2014; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Apresentação dos pratos (PEREIRA, 2012)</li> <li>• Higiene e Limpeza (PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> </ul>
Olfativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Higiene e Limpeza (PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Odores e Aromas (PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Qualidade do ar (PEREIRA, 2012)</li> </ul>
Táteis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitetura (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015; PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Decoração e Móveis (BITNER, 1992; OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Cardápio - físico (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015)</li> <li>• Enxoval (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015)</li> <li>• Temperatura (BITNER, 1992; BESTETTI, 2014; PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Ventilação (BESTETTI, 2014)</li> <li>• Conforto (BITNER, 1992; BESTETTI, 2014; PEREIRA, 2012)</li> <li>• Higiene e Limpeza (PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> </ul>
Gustativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor dos Pratos (PEREIRA, 2012)</li> <li>• Higiene e Limpeza – taças, talheres e louças (PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> </ul>
Auditivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acústica (BESTETTI, 2014; PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Sonoridade e Música (BITNER, 2012; BESTETTI, 2014; PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Ruídos (PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> </ul>
<b>Elementos intangíveis</b>	<b>Elementos integradores da ambiência e respectivo referencial teórico</b>
Subjetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção dos Produtos (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Serviços oferecidos (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015; PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Humanização (BESTETTI, 2014)</li> <li>• Relações Sociais (BESTETTI, 2014; PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Emoções (BESTETTI, 2014)</li> <li>• Prazer (BESTETTI, 2014; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Atendimento (PEREIRA, 2012; GEARGEOURA, PARENTE, 2009)</li> <li>• Cultura (BESTETTI, 2014)</li> </ul>

Fonte: o autor (2017)

No quadro 06, os elementos tangíveis são divididos pelos sentidos a que estes são relacionados na criação da ambiência. Alguns destes elementos se relacionam com mais de um sentido. De acordo com Gergeoura e Parente (2009), tais elementos podem ter implicações positivas ou negativas na ambiência; como exemplo, pode-se citar os elementos auditivos, já que ruídos indesejados atrapalham a experiência ao mesmo tempo em que a música e sonoridade correta podem potencializar esta experiência.

Os elementos intangíveis, os quais são subjetivos aos indivíduos presentes no ambiente são mais complexos, pois se tratam de “valores subjetivos que são adquiridos culturalmente, de acordo com a experiência de vida, estabelecendo significados, positivos ou negativos, em relação aos estímulos do ambiente.” (BESTETTI, 2014, p.603) Estes elementos estão ligados diretamente a criação de um ambiente confortável, no sentido de bem-estar proporcionado não somente com o mobiliário, mas, como apresentado por Bestetti (2014), que observa:

Conforto é a condição de bem-estar relativa às necessidades do indivíduo e sua inserção no ambiente imediato. Envolve não somente a eleição de critérios térmico, acústico, visual ou ainda químico, mas também o acréscimo de emoção e prazer, atribuindo-lhe um caráter holístico, já que o ambiente construído é um anteparo existencial, sendo abrigo para o corpo e para a alma. (BESTETTI, 2014, p.602-603)

Este conforto altera, como mostrado anteriormente, a percepção do cliente ao serviço e aos produtos. A percepção dos produtos e os serviços oferecidos, para Oliveira *et al.* (2015), refere-se a percepção dos clientes da qualidade destes. Gergeoura e Parente (2009) indicam que esta percepção pode ser estimulada com o que os autores chamam de pistas, ou seja, elementos que oferecem indicações sobre o nível de serviço, a confiabilidade, o sucesso, a qualidade do estabelecimento e o conforto; a isto, soma-se o elemento do atendimento, que é o veículo destas pistas ao comensal.

A humanização diz respeito à ideia do acolhimento, enfatizando a proteção do conforto (BESTETTI, 2014) e na gastronomia pode-se relacionar este elemento ao atendimento, desde a chegada do comensal ao serviço de salão. As relações sociais podem ser entre os comensais ou entre os comensais e os funcionários do estabelecimento (BITNER, 1992). Para a autora, as emoções, são compreendidas pelas reações positivas ou negativas ao ambiente. Tricárico e Vargas (2017) mostram

as emoções não somente como a resposta corpo, mas uma construção integrada do corpo, receptiva e sensorial, dos sentimentos e da mente. Ainda segundo os autores, a emoção é subjetiva ao indivíduo e construída por influência e resposta ao meio, em confluência com o juízo pessoal. O prazer, obtido tanto da alimentação quanto do conforto, é a resposta positiva do indivíduo aos elementos externos e refere-se a medida qual o indivíduo se sente bem com o ambiente (SALAZAR; FARIAS; LUCIAN, 2008).

A cultura do indivíduo compreende seus valores morais e suas vivências e interações sociais, que interferem na percepção holística do ambiente, da alimentação e do serviço, e a percepção da cultura do restaurante depende de como esta é apresentada ao cliente, podendo ser criada e/ou potencializada (BESTETTI, 2014). O aprendizado e a absorção de novos elementos culturais são parte significativa da experiência de consumo proposta por Pine e Gilmore (1999). Todos estes elementos são importantes na criação da ambiência, sobretudo em restaurantes de alta-gastronomia, onde a experiência é um fator determinante para o sucesso.

Pereira (2012) adiciona a estes elementos a apresentação dos pratos, justificado por relacionar o prato – o alimento – com os símbolos que fazem parte do ambiente de serviço, dando como exemplo restaurantes temáticos, onde os pratos servidos ao comensal devem ser condizentes à proposta/temática do restaurante. Tal relação não é nova, e faz parte da gastronomia desde as *pièces montées*<sup>16</sup> de Carême<sup>17</sup>, passando pela estética minimalista da *nouvelle cuisine*<sup>18</sup>, até a gastronomia molecular de Adriá (FARIA, 2015).

Ainda sobre a ambiência em restaurantes e outras empresas de alimentação, Bessa e Araújo (2011) dizem que uma boa alimentação não é composta apenas por uma refeição variada e de qualidade, mas também pelo espaço onde é servida, que

---

<sup>16</sup> Em tradução livre, peças montadas. O termo na gastronomia se refere a produções culinárias chamadas de arquitetura comestível, em que alimentos são utilizados para reproduzir elementos arquitetônicos, como construções e maquetes ou objetos e animais (HARGREAVES, 2009).

<sup>17</sup> Marie Antoine Carême, nascido em 1784 na França e falecido em 1833, foi o *chef* de cozinha considerado precursor de diversas técnicas culinárias e formas de trabalho, além de ter definido o uniforme padrão de cozinha; é considerado um dos *chefs* de cozinha mais importantes de toda a história (HARGREAVES, 2009).

<sup>18</sup> A *nouvelle cuisine*, ou nova cozinha, em tradução livre, foi um movimento criado por *chefs* da França na década de 1970, que apoiavam uma gastronomia mais leve e artística, com o uso de ingredientes frescos e sazonais e uma apresentação minimalista e artística (DEMOZZI, 2011).

deve ser um ambiente agradável e tranquilo. Isto reforça a importância da ambiência na experiência da refeição e na criação de sensações e emoções que são a base para tal experiência. Em um experimento que busca comprovar algumas hipóteses sobre o comportamento e as emoções dos clientes geradas pelo ambiente, de Ryu e Jang (2007) concluem que a ambiência é um fator influente no prazer e na excitação dos clientes e recomendam aos gestores de restaurantes que considerem os atributos de ambiência como uma ferramenta operacional. Conclusão semelhante a de Stroebele e Castro (2004), que relatam que a ambiência parece afetar os padrões alimentares e a escolha dos alimentos e preferências dos clientes em restaurantes, bares e até mesmo em mercados e feiras.

Para Oliveira, Moretti e Pozo (2015, p.29) “a ambiência é estabelecida pela arquitetura, decoração, enxoval e apresentação física da brigada, instrumento para a comunicação e percepção dos produtos e serviço oferecidos”. Logo, pode-se concluir que o cardápio e até mesmo os uniformes da brigada também fazem parte da ambiência e, o trabalho do *chef* e dos garçons também contribui como elemento.

Ao relacionar as esferas da experiência de Pine e Gilmore (1999), aos elementos integradores da ambiência que foram apontados neste trabalho, foi proposto o modelo conceitual apresentado na Figura 02, que retrata quais elementos integradores da experiência fazem parte de cada esfera da experiência. Os elementos foram relacionados de acordo com os fatores de imersão e absorção e da participação ativa ou passiva do indivíduo.

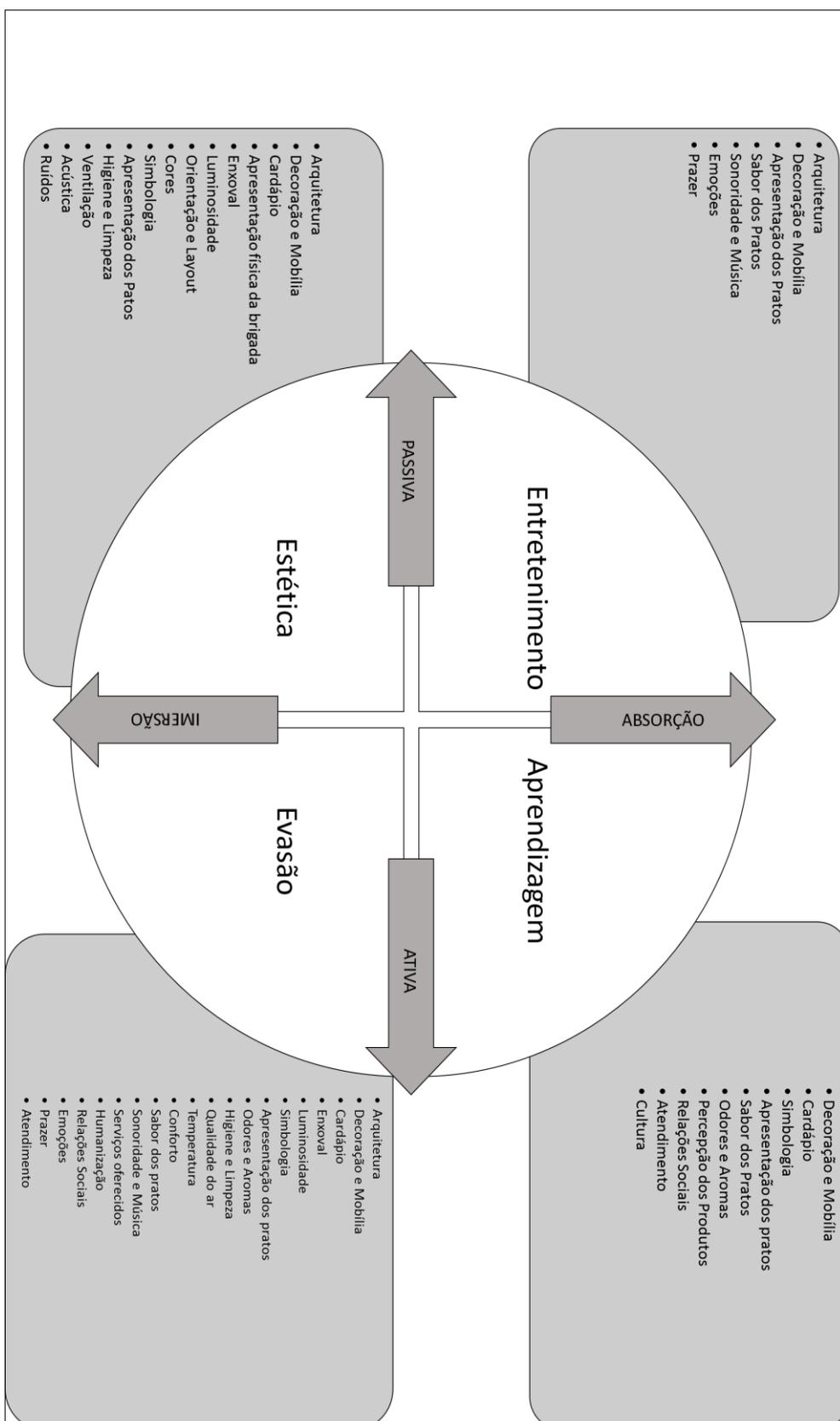


Figura 02: Modelo conceitual da Relação entre as Esferas da Experiência (PINE; GILMORE, 1998) e os Elementos Integradores da Ambiência.  
Fonte: o autor (2017)

O modelo conceitual mostra que, na esfera do entretenimento, com a relação mais passiva do indivíduo, e a absorção da experiência proposta pelo restaurante, os elementos de ambiência são ligados ao prazer e ao encantamento. Na esfera da aprendizagem, mais ativa e de absorção, são relativos os elementos que apresentam algo ao indivíduo, como elementos de decoração, novos sabores, símbolos, informações no cardápio, *memorabilia*, informações no atendimento ou aromas ambientais. Enquanto que, na esfera da evasão, mais ativa e imersiva, há a presença significativa dos elementos intangíveis, como os serviços, a humanização e as relações pessoais. Já na esfera estética, também imersiva, mas mais passiva, não há elementos intangíveis, pois, os elementos de ambiência desta esfera são apenas apresentados ao indivíduo, sem a participação deste. Com isto, pode-se compreender que a ambiência vai além de apenas fatores ambientais e não se limita somente à ambientação do cliente no restaurante, sendo a ambiência uma série de elementos do ambiente e da reação do indivíduo ao ambiente.

Tendo em vista as contribuições teóricas mencionadas, e considerando o que é proposto para esta pesquisa, optou-se por trabalhar com as seguintes definições: O ambiente é o meio físico, o espaço, seja ele natural ou construído, que contém elementos tangíveis e que integram a ambiência e são veículos para a ambientação. Acredita-se que ambiência, em restaurantes, esteja além do ambiente: a ambiência seriam as características desse ambiente que, com seus elementos, se comunicam com o indivíduo, não sendo esta composta apenas pelos elementos tangíveis e intangíveis do meio e do indivíduo, mas também pelo efeito moral que estes elementos induzem aos comensais. A ambientação, sendo fruto da ambiência, é a resposta do indivíduo ao ambiente e a ambiência criada, adaptando-se ou não, interagindo ou não, com tais fatores.

Tendo em vista os elementos da ambiência e a experiência de consumo e a valorização destes em restaurantes de alta gastronomia, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos para a pesquisa da ambiência em restaurantes de alta gastronomia classificados pelo Guia Michelin.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os estudos em Ciências Sociais Aplicadas, sobretudo na área de administração e gestão, usualmente obtêm resultados que podem ser utilizados por diversos setores para melhorias e novas perspectivas de negócios. Neste sentido, o desenho adequado dos procedimentos metodológicos é fundamental para garantir a coerência e consistência da pesquisa e está diretamente relacionado a natureza do problema e dos objetivos propostos.

O problema de pesquisa que se busca responder neste trabalho é: de que forma os gestores de restaurantes de alta gastronomia, que oferecem uma experiência de consumo por meio do encantamento do cliente, classificados com estrelas pelo Guia Michelin no município de São Paulo, utilizam a ambiência como uma forma de materialização da proposta da casa e de diferencial para seus estabelecimentos? Como objetivo geral, pretende-se identificar e analisar de que maneira restaurantes paulistanos de alta gastronomia premiados pelo Guia Michelin utilizam os componentes da ambiência para transmitir ao cliente a proposta da casa, expandindo a experiência de consumo para além do alimento e do serviço.

Como objetivos específicos, buscou-se: (1) caracterizar o setor de alimentos e bebidas no município de São Paulo; (2) discutir o conceito de ambiência do ponto teórico, seus principais elementos e, implicações na construção de uma experiência de refeição; (3) apresentar o Guia Michelin, traçando um breve histórico da publicação, suas características e a edição brasileira e; (4) investigar junto aos estabelecimentos de alta gastronomia selecionados, como se dá o processo de planejamento da experiência da refeição considerando a ambiência e seus elementos constituintes.

Diante do problema e dos objetivos da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa para o presente trabalho. O método qualitativo é, sobretudo, pertinente às Ciências Sociais, pelas análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado, visando destacar características não observadas nos estudos quantitativos (RAUPP, BEREN, 2003). O estudo qualitativo

[...] capta a essência do inquérito qualitativo como uma forma de entender, descrever, explicar, desvendar, iluminar, registrar e documentar a vida social - que inclui atenção ao cotidiano, ao mundano e ao comum, tanto quanto o extraordinário. A pesquisa qualitativa pode envolver o estudo dos outros, mas também o eu e os

relacionamentos complexos entre, dentro e entre pessoas e grupos, incluindo nossos próprios enredos. (LEAVY, 2014. p.01)

A abordagem do método qualitativo tem em seu objetivo não realizar análises estatísticas do problema, numerando ou mensurando resultados, mas sim conhecer, investigar e tentar compreender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1985). De forma específica, esta pesquisa será desenvolvida a partir de um estudo de casos múltiplos ou multicaseos, termo que será utilizado neste trabalho.

Ventura (2007) relata a dificuldade em descrever e caracterizar o estudo de caso, devido as suas diferentes formas de uso. Segundo a autora, a abordagem do estudo de caso pode ser tanto quantitativa quanto qualitativa e pode ser aplicada em diversos campos do conhecimento, desde áreas da saúde até as ciências sociais (VENTURA, 2007). Yin (2001, p.32) caracteriza este procedimento como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Como definido por Yin (2001), o estudo de caso deve ser usado quando a forma de questão da pesquisa é representada por como/por que/de qual maneira, e os acontecimentos e objetos estudados são caracterizados por sua contemporaneidade, sem que exista controle sobre eventos comportamentais durante o estudo. Tais eventos contemporâneos podem ser diversos e presentes em diversas áreas, sendo o estudo de caso um método aplicável a estes.

Para Ventura (2007), o estudo de caso tem várias aplicações, sendo apropriado a pesquisadores individuais, pois há a possibilidade que o aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado, estimulando novas descobertas, permitindo uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles. Em Ciências Sociais Aplicadas, sobretudo na área de Administração, tais análises permitem descobrir e compreender este universo muitas vezes complexo e com características holísticas e significativas dos eventos da vida real, sendo a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001). De acordo com Schramm (1971, p.06) “the essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision

or a set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result.”<sup>19</sup>

Em relação ao estudo de casos multicaseos, Yin (2001) observa que as unidades de estudo podem ser indivíduos, organizações, processos, programas, instituições, países, etc. Ainda, segundo o autor, os casos múltiplos devem ser vistos como levantamentos múltiplos de dados e de análise generalizada:

A utilização de múltiplos casos é a situação mais freqüente nas pesquisas sociais e apresenta vantagens e desvantagens. De modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Por outro lado, uma pesquisa com múltiplos casos requer uma metodologia mais apurada e mais tempo para coleta e análise dos dados, pois será necessário reaplicar as mesmas questões em todos os casos. (GIL, 2002, p.139)

Em termos das etapas de pesquisa, os estudos multicaseos e os estudos de caso único não diferem em suas estruturas, não sendo nada além de duas variantes dos estudos de caso (YIN, 2001). Ao estudar os trabalhos de Yin (2001), Gil (2002) e Ventura (2007), constatou-se que, apesar do estudo de caso não necessariamente possuir um roteiro delimitado, pode-se traçar um delineamento do estudo de caso multicaseos com as seguintes etapas, identificadas no Quadro 07:

Quadro 07 - Delineamento de Estudos Multicasos.

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
Formulação do problema	Etapa inicial da pesquisa; formular o problema, após reflexão e imersão em bibliografias adequadas; verificar se o problema apresentado é passível de solução com estudo de caso multicaseos.
Definição das unidades-casos	Compreender e definir quais dados são suficientes para se chegar à compreensão dos objetos dentro de um determinado contexto (temporal, espacial, social, cultural, etc).
Determinação do número de casos	Escolher os casos que serão estudados. O procedimento mais adequado para esse fim consiste na adição progressiva de novos casos, até o instante em que se alcança a saturação teórica, isto é, quando a inclusão de novos casos não traz mais significativas informações.

<sup>19</sup> Tradução: A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta ilustrar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que foram tomadas, como elas foram implementadas e com qual resultado.

Etapa	Descrição
Elaboração do Protocolo	Elaborar o protocolo, que deve conter o instrumento de coleta de dados, neste trabalho as entrevistas e o roteiro de observação, e também os procedimentos e as regras gerais que serão seguidas ao utilizar o instrumento.
Coleta de Dados	Pode ser realizada a partir de procedimentos quantitativos e qualitativos: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionários, levantamentos de dados, análise de conteúdo, etc.
Avaliação e análise dos dados	Realizar a seleção, a análise e a interpretação dos dados.
Elaboração do relatório	Elaborar os relatórios parciais e finais. Em estudos de múltiplos casos, estes podem ser apresentados individualmente, em capítulos ou tópicos separados.

Fonte: Adaptado de Yin (2001), Gil (2002) e Ventura (2007).

Um dos pontos mais importantes no delineamento de um estudo multicase é a elaboração do protocolo de estudo. O protocolo, segundo Gil (2002), constitui uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade do estudo de caso, sobretudo em multicase, sendo, segundo Yin (2001) essencial para este tipo de pesquisa, pois irá conduzir os estudos.

De acordo com Yin (2001), um protocolo é composto pelas seguintes seções: (1) visão geral do projeto do estudo de caso, contendo os objetivos do estudo, formas de patrocínio e/ou financiamento do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado; (2) procedimentos de campo, com a obtenção de credenciais e acesso aos locais do estudo, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos; (3) questões do estudo de caso, relacionando as questões específicas que o pesquisador deve se ater ao coletar os dados, uma planilha para disposição específica de dados e as fontes potenciais de informações nas respostas e; (4) guia para o relatório do estudo de caso, que deverá conter, em resumo, o formato de narrativa e especificações de quaisquer informações bibliográficas e outras documentações.

Foram considerados diversos fatores neste estudo para a escolha do método de estudo multicase. Como citado anteriormente, dada a natureza do universo da amostra, um estudo de caso único não traria à pesquisa uma compreensão maior do

tema, já um estudo multicase, segundo Yin (2001) apresenta provas mais convincentes, e pode ser visto como mais robusto em seus resultados.

### 3.1. Universo e amostra de pesquisa

O universo da pesquisa é formado por restaurantes classificados com pelo menos uma estrela pelo Guia Michelin 2017 no município de São Paulo. Como já exposto no referencial teórico, o Guia foi escolhido como parâmetro por constituir uma referência internacional, influenciando as decisões de consumidores, de *chefs* e de empresários em todo o mundo. O Quadro 08 apresenta os restaurantes presentes no universo da pesquisa, relacionados ao número de estrelas recebidos pelo Guia Michelin, o número de talheres recebidos pelo mesmo guia, o estilo de cozinha<sup>20</sup> apresentado nos restaurantes e o ticket médio de consumo em cada estabelecimento.

Quadro 08 – Restaurantes premiados pelo Guia Michelin 2017

Restaurante	Estrelas Michelin	Talheres	Estilo de Cozinha	Ticket Médio
D.O.M.	2	4 (vermelhos)	Cozinha Criativa	R\$ 420,00
Dalva & Dito	1	2	Cozinha Brasileira	R\$ 170,00
Kinoshita	1	3	Cozinha Japonesa	R\$ 200,00
Jun Sakamoto	1	2 (vermelhos)	Cozinha Japonesa	R\$ 200,00
Kosushi	1	2	Cozinha Japonesa	R\$ 130,00
Kan Suke	1	1	Cozinha Japonesa	R\$ 175,00
Esquina Mocotó	1	2	Cozinha Brasileira	R\$ 110,00
Tuju	1	2	Cozinha Contemporânea	R\$ 220,00
Tête à Tête	1	1 (vermelho)	Cozinha de Inovação	R\$ 215,00
Huto	1	1 (vermelho)	Cozinha Japonesa	R\$ 175,00
Picchi	1	3	Cozinha Italiana	R\$ 160,00
Fasano	1	4 (vermelhos)	Cozinha Italiana	R\$ 300,00
Maní	1	3	Cozinha Criativa/Brasileira	R\$ 280,00

Fonte: o autor, adaptado de Guia Michelin (2017)

<sup>20</sup> O Guia Michelin define o estilo de cozinha pela especialidade e tipo de menu (MICHELIN, 2017). Uma cozinha criativa é evidenciada pela inovação e pela mescla de ingredientes e técnicas diferenciados no processo criativo do *chef*. A cozinha brasileira é focada em ingredientes do Brasil e receitas típicas e releituras. A cozinha contemporânea utiliza-se de técnicas modernas de gastronomia e reúne várias dessas técnicas e diversos elementos em um único prato. As cozinhas japonesa e italiana, podem ser típicas ou baseadas na cozinha regional destes países e, no município de São Paulo, possuem grande presença pela imigração de italianos e japoneses no século XX. Por fim, a cozinha de inovação é característica pelo uso de novas técnicas de cocção e manipulação dos ingredientes.

Em estudos de multicaseos, Yin (2001, p.68) afirma que “cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação”. Segundo Boyd e Westfall (1987, *apud* De Oliveira, 2011, p.29), “o estudo de multicaseos tem se mostrado conveniente na identificação de três fatores: (1) fatores comuns a todos os casos no grupo escolhido; (2) fatores não-comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos, e; (3) fatores únicos em caso específico”. Portanto, a escolha de cada caso a ser estudado deve ser lógica e criteriosa. Yin (2001), define que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma que, ou sejam previstos resultados semelhantes, ou que produzam resultados contrastantes. Ainda segundo o autor, o estudo de quatro a seis casos pode ser utilizado para buscar padrões diferentes de replicações teóricas e:

[...] cada caso em particular consiste em um estudo completo, no qual se procuram provas convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso; acredita-se, assim, que as conclusões de cada caso sejam as informações que necessitam de replicação por outros casos individuais. (YIN, 2001, p.72).

Conforme a afirmação, o estudo de um caso único deve ser replicável aos demais casos de um estudo de casos múltiplos. Maffezzoli e Boehs (2016), também colocam que os casos devem ser estudados conjuntamente, mas, cada caso é estudado e comparado aos outros, buscando características comuns que, analisadas, auxiliam na compreensão dos dados. Logo, a escolha dos casos deve articular condições relevantes à pesquisa para que os resultados tenham validade, mesmo com variações de cada caso. Para este trabalho, a seleção dos casos foi realizada dentre os treze restaurantes premiados com estrelas pelo Guia Michelin 2017.

Como primeiro critério de escolha dos casos, definiu-se o número de estrelas com que foram premiados os restaurantes. Nesta categoria, foram selecionados apenas restaurantes que apresentaram o mesmo número de estrelas, e após, foram definidos como critérios o estilo de cozinha do restaurante. Dessa maneira, pode-se englobar restaurantes de estilos diversos, excluindo restaurantes que poderiam gerar um aumento de informações semelhantes. Para definir quais restaurantes de um mesmo estilo seriam selecionados e quais seriam excluídos, utilizou-se um primeiro critério de restaurantes com diferentes classificações de talheres, iniciando com o mínimo de dois talheres, vermelhos ou não, a fim de se obter dados para comparação do diferencial do ambiente e do serviço entre estes restaurantes. Por fim, para reduzir

o número de restaurantes em prol de viabilizar a pesquisa, adotou-se como critério final a seleção de restaurantes com maior ticket médio, acentuando assim o caráter de alta-gastronomia e gastronomia de luxo, focos deste trabalho.

O Quadro 09 apresenta a amostra selecionada:

Quadro 09 – Restaurantes selecionados para compor a amostra da pesquisa

<b>Restaurante</b>	<b>Estrelas Michelin</b>	<b>Talheres</b>	<b>Estilo de Cozinha</b>	<b>Ticket Médio</b>
Maní	1	3	Cozinha Criativa/Brasileira	R\$ 280,00
Tuju	1	2	Cozinha Contemporânea	R\$ 220,00
Fasano	1	4 (vermelhos)	Cozinha Italiana	R\$ 300,00

Fonte: o autor (2017)

Conforme apresentado no quadro 09, foram definidos três restaurantes premiados com estrelas pelo Guia Michelin 2017 que irão compor a amostra para o estudo de casos múltiplos no trabalho. Com o propósito de obter uma maior perspectiva da ambiência e seus elementos, a definição da amostra também levou em consideração a descrição dos ambientes nos *sites* de cada restaurante. A escolha do restaurante Maní atende a seleção de restaurantes que possuem a classificação de uma estrela e três talheres, e, segundo a indicação em seu *site*, o ambiente é composto por elementos que remetem à natureza. O restaurante Tuju é classificado com uma estrela e dois talheres e o *site* do restaurante denomina seu ambiente como urbano. Já o restaurante Fasano, classificado com uma estrela, possui quatro talheres no Guia Michelin 2017, destacados em vermelho pelo guia, o que o coloca na categoria de alto luxo e conforto, o que também é destacado pelo *site* do restaurante.

### **3.2. Etapas e instrumentos de coleta de dados da pesquisa**

Para o presente trabalho, foram definidas as seguintes etapas de pesquisa: (1) pesquisa bibliográfica; (2) pesquisa documental e; (3) pesquisa de campo. A primeira etapa, a pesquisa bibliográfica, teve como objetivo a familiarização teórica com conceitos e conteúdos relacionados ao estudo proposto e aos componentes da prática observada, assegurando uma investigação produtiva e com respaldo teórico (ROVAI, 2005). O material utilizado para a pesquisa nesta etapa foram livros e artigos sobre

os temas de ambiência, criação da experiência e experiência de consumo. A segunda etapa, a pesquisa documental, consistiu em uma análise do Guia Michelin e de outros documentos referentes ao guia e aos restaurantes estudados. Estas duas etapas foram fundamentais para a estruturação da pesquisa de campo.

O objetivo da pesquisa de campo é compreender cada caso por meio de observações e de levantamento de dados e captação de informações com o uso de instrumentos adequados para coleta de dados (YIN, 2001). Para Gil (2002), a coleta de dados é um processo complexo que requer mais de um instrumento de captação de dados. Considerando a natureza deste trabalho, os instrumentos utilizados foram: (1) a observação direta, na qual, para Yin (2001), o pesquisador visita o local do estudo para melhor compreensão do contexto e do fenômeno estudado. Maffezzolli e Boehs (2016) mostram que os pontos positivos desta fonte de dados estão associados a captação dos acontecimentos em tempo real, além de tratar diretamente do contexto do fenômeno estudado; (2) artefatos físicos, que, segundo Yin (2001), são evidências físicas, aparatos tecnológicos ou obras de arte, que podem ser coletados ou observados, podendo constituir essenciais elementos da pesquisa, e; (3) entrevistas.

As entrevistas são a principal fonte de informação de um estudo de caso e podem assumir diversas formas, sendo espontâneas e abertas, onde a percepção do pesquisador é importante para condução da entrevista, ou focadas e semi-estruturadas, sendo direcionada pelo entrevistador (YIN, 2001; MAFFEZZOLLI; BOEHS, 2016). As entrevistas devem ser conduzidas com cuidado e atenção pelo pesquisador, não permitindo que exista influência do entrevistador ao entrevistado, garantindo que estas entrevistas forneçam evidências e importantes esclarecimentos sobre o fenômeno, o que afirma sua importância para o estudo de caso (ROVAL, 2005). Para Maffezzolli e Boehs (2016, p.102), “a entrevista pode captar ainda histórias e experiências únicas dos indivíduos, que podem facilitar ou propiciar o conhecimento da realidade pesquisada pelo entrevistador”.

Durante a condução da pesquisa, foram coletados os dados por meio de visitas técnicas aos restaurantes que compõem a amostra e por meio de entrevistas semi-estruturadas com um representante de cada restaurante. O quando 10 apresenta os entrevistados:

Quadro 10: Gestores entrevistados para os estudos de caso

Restaurante	Entrevistado(a)	Cargo	Tempo de trabalho no restaurante
Maní	Gláucia Ferrari	Gerente geral	17 anos
Tuju	Marcia Cavalieri	Gerente geral e sócia	4 anos
Fasano	Almir Paiva	Gerente	36 anos

Fonte: o autor (2017)

Buscando uma visão geral dos procedimentos metodológicos, o quadro 11 apresenta os objetivos específicos e as estratégias de coleta de dados relacionada a cada um deles:

Quadro 11: Instrumentos de coleta de dados para estudo dos objetivos específicos

Objetivo Específico	Estratégias de coleta de dados
Caracterizar o setor de alimentos e bebidas no município de São Paulo.	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental
Discutir o conceito de ambiência do ponto teórico, seus principais elementos e, implicações na construção de uma experiência de refeição.	Pesquisa Bibliográfica
Apresentar o Guia Michelin, traçando um breve histórico da publicação, suas características e a edição brasileira.	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental
Investigar junto aos estabelecimentos de alta gastronomia selecionados, como se dá o processo de planejamento da experiência da refeição considerando a ambiência e seus elementos constituintes	Pesquisa Documental Pesquisa de Campo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação direta</li> <li>• Análise de artefatos Físicos</li> <li>• Entrevistas semi-estruturadas</li> </ul>

Fonte: o autor (2017)

O protocolo de estudo de casos, essencial para a pesquisa, foi utilizado para condução do estudo e das entrevistas e está disponível no Apêndice 01.

### 3.3. Estratégias de apresentação e análise de dados

Os dados coletados nestas entrevistas foram analisados por meio de uma análise de conteúdo, segundo os princípios descritos por Bardin (2011). A análise de conteúdo é definida como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 42)

Oliveira *et al* (2003), descrevem que a finalidade da análise de conteúdo é explicar e sistematizar o conteúdo da mensagem e o significado desse conteúdo, utilizando-se deduções lógicas e justificadas, a partir de quem a emitiu e o contexto da mensagem e/ou os efeitos dessa mensagem. Bardin (2011), explica que esta análise pode conter também resultados quantitativos, como técnica complementar. A autora ainda adiciona que a análise de conteúdo deve ser utilizada para fundamentar impressões e juízos intuitivos, justificando a escolha do método para este trabalho.

Ander Egg (1978) define três fases para realizar uma análise de conteúdo: (1) estabelecer a unidade de análise, relativo às palavras chave e/ou as proposições sobre determinado assunto; (2) determinar as categorias de análises e; (3) selecionar o material de análise. Oliveira *et al* (2003) complementam que estas fases começam pela realização de operações qualitativas e terminam com modelos estatísticos.

Já Bardin (2011) organiza a análise do conteúdo em três fases: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material e, (3) a interpretação dos resultados. A pré-análise é a fase em que o material é organizado para que as ideias iniciais sejam organizadas, utilizando-se de quatro etapas: (1) a leitura flutuante, que é a leitura inicial dos dados coletados, com finalidade de conhecer e compreender os dados; (2) demarcação e escolha dos dados a serem analisados; (3) formulação dos objetivos de análise e; (4) determinação dos indicadores textuais para análise (BARDIN, 2011).

A exploração do material é a fase em que são analisados os dados de acordo com o proposto para a pesquisa, selecionando e classificando unidades textuais que sejam pertinentes ao objetivo da pesquisa (BARDIN, 2011). Nesta fase são definidas as categorias de análise, de forma a codificar a exploração do conteúdo. A exploração pelas categorias possibilita uma melhor interpretação dos dados e possíveis inferências, por meio de descrições analíticas a todo material coletado, estas orientadas pelo referencial teórico (BARDIN, 2011).

A terceira fase, o tratamento dos resultados, dá-se pela interpretação dos dados já categorizados e dos resultados; é o momento de reflexão do pesquisador e

possibilita a este as interpretações e inferências pertinentes à pesquisa, com possibilidade de uma representação do conteúdo e sua análise crítica (BARDIN, 2011). A partir do apresentado e dos dados obtidos, a análise foi feita se baseando nos princípios de análise de conteúdo segundo Bardin (2011), com a definição das categorias de análise descritas no quadro 12:

Quadro 12: Categorias da Análise de Conteúdo

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Subcategorias</b>
Elementos Tangíveis da Ambiência	Arquitetura
	<i>Design</i> interior: Decoração, Móveis, Orientação e Cores do ambiente
	Cardápio: composição, apresentação e gustativo
	Som ambiente
	Enxoval
	Iluminação
	Temperatura
	Limpeza
	<i>Memorabilia</i>
	Aroma ambiente
	Uniformes da Brigada
<b>Categorias iniciais</b>	<b>Subcategorias</b>
Elementos Intangíveis da Experiência	Serviços, Atendimento, Humanização e Relações Sociais
	Emoções e Prazer
	Percepção dos Produtos e da Ambiência
	Cultura

Fonte: o autor (2017)

As categorias foram definidas de acordo com os elementos tangíveis e intangíveis integradores da ambiência, apresentando subcategorias dentro de tais elementos. Para Bardin (2011), as categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupados em razão dos caracteres comuns destes elementos. De tal modo, foram utilizadas como categorias iniciais ou classes, os elementos integradores tangíveis e intangíveis da experiência. Dentro destas categorias iniciais, de acordo com os elementos integradores da experiência encontrados no referencial teórico deste trabalho, foram definidos os elementos utilizados para exploração dos dados coletados durante as visitas e entrevistas. As

entrevistas foram transcritas e os trechos mais relevantes foram apresentados *ipsis literis* no corpo do texto. Após cada restaurante estudado, os dados foram submetidos a análise de acordo com o estudo anterior sobre a ambiência em restaurantes.

Após a aplicação dos métodos apresentados neste capítulo, foram realizadas as análises de cada caso e a análise cruzada dos casos, conforme será apresentado no capítulo seguinte.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O presente capítulo apresenta os resultados e análises dos estudos de caso, contendo os dados obtidos por meio dos métodos descritos no capítulo anterior. Inicialmente apresenta-se os restaurantes individualmente e, na sequência, a análise cruzada dos casos, tendo como respaldo a revisão bibliográfica. A ordem de apresentação dos casos segue a ordem das visitas e entrevistas realizadas: (1) restaurante Maní; (2) restaurante Tuju e; (3) restaurante Fasano.

##### **4.1. Caso 01: Restaurante Maní**

Localizado no Jardim Paulistano, área nobre residencial da cidade de São Paulo, atualmente o restaurante Maní tem capacidade para 70 clientes, em três salões: dois internos e um externo. O restaurante funciona de terça-feira a sábado com dois horários de serviço, almoço e jantar, e aos domingos com um horário de serviço de almoço (MANÍ, 2016 [s.p.]). De acordo com Glaucia Ferrari, gerente-geral da casa e que concedeu a entrevista para o presente trabalho, a casa atende um público de alta classe média a alta classe alta<sup>21</sup>. O Maní conta com 23 funcionários de salão, 35 funcionários de cozinha, 6 funcionários de limpeza e 3 funcionários administrativos (FERRARI, 2018. [informação verbal]). O serviço realizado varia de acordo com o horário: no almoço, há o serviço de menu executivo, o serviço à la carte,

---

<sup>21</sup> De acordo com a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE, 2012), a nova classificação social no Brasil é definida pela renda per capita e familiar mensal; a alta classe média possui renda *per capita* até R\$ 1.019,00 e renda familiar até R\$ 4.076,00; a baixa classe alta possui renda *per capita* até R\$ 2.480,00 e renda familiar até R\$ 9.920,00; a alta classe alta possui renda *per capita* acima de R\$ 2.480,00 e renda familiar acima de R\$ 9.920,00.

o serviço de menu em três cursos ou o menu de temporada, em cinco cursos; no jantar, há o serviço à la carte e o serviço de menu degustação com 13 cursos.

O restaurante é considerado um dos 50 melhores restaurantes da América Latina e já esteve entre os 50 melhores do mundo, de acordo com a Revista Restaurant Magazine (2017). Desde o início da publicação do Guia Michelin no Brasil, o restaurante possui uma estrela, sendo constantemente citado como referência de gastronomia contemporânea no município de São Paulo.

O Maní foi inaugurado em 03 de Março de 2006, mas, a história do restaurante iniciou em 2001, quando a modelo Fernanda Lima, uma das proprietárias, idealizou um restaurante caracterizado por um cardápio de alimentação saudável, com pratos de ingredientes naturais e orgânicos. A modelo entrou em contato com a *chef* Helena Rizzo e seu namorado na época, o catalão Daniel Redondo e, com mais três sócios, iniciou o projeto em 2004. O nome do restaurante tem influência indígena e busca caracterizar o perfil de uma cozinha inspirada em tradições e ingredientes brasileiros:

A lenda Tupi fala de um bebê prodígio, capaz de andar e falar já no nascimento. Chamada Maní, a indiazinha viveu brevemente. Em seu túmulo, começou a brotar uma planta desconhecida e recebida pela tribo como um presente do deus Tupã. Chamou-se mândi'og, mandi-ó, mani-oca ou mandioca: do tupi-guarani, "casa de Maní" (MANÍ, 2016. [s.p.])

A gastronomia do Maní é definida no *site* do restaurante – e também pelo Guia Michelin – como brasileira, contemporânea e criativa. O cardápio criado pela *chef* Helena Rizzo busca combinar tradição de receitas brasileiras com técnicas contemporâneas, utilizando ingredientes frescos e orgânicos, com respeito a sazonalidade e com a valorização, apontada pelos gestores, do pequeno produtor rural. O cardápio foi criado por Helena Rizzo e Daniel Redondo, que comandaram a cozinha até 2016, quando Daniel passou a administrar o Manioca, o Casa Manioca e a Padoca do Maní, restaurantes e padaria oriundos do Maní, que servem um cardápio mais simplificado e de menor custo, estabelecidos na cidade de São Paulo. Em 2017, Daniel deixou o grupo e a sociedade, e Helena assumiu a chefia da cozinha de todas as casas.

A *chef* e proprietária, Helena Rizzo, cursou a faculdade de arquitetura em Porto Alegre, sua cidade natal, mas, ao viver em São Paulo, onde trabalhava como modelo, estagiou em restaurantes e chefou a cozinha do Na Mata Café. Após uma passagem

pelo premiado *El Cellar de Can Roca*, em Girona na Espanha, onde conheceu Daniel Redondo, Helena retornou ao Brasil e fundou o Maní. Como já observado, Helena Rizzo já foi eleita a melhor *chef* feminina do mundo pela revista *The Restaurant Magazine* em 2014.

O ambiente do restaurante é assinado por Mariana Kraemer, design de interiores, em parceria com a arquiteta Juliana Overmeer. Com um conceito de contraste entre a cor branca e “cores que remetem à natureza, no azul do céu, o amarelo da luz solar, e o verde translúcido” (MANÍ, 2016 [s.p.]). Para o efeito de cores desejado, utilizou-se paisagismo nativo e pérgolas com galhos de jabuticabeira no terraço e paredes texturizadas no interior, buscando “um espaço permeável à criatividade da gastronomia, à mistura entre arte e vida e ao prazer de um público diversificado e internacional.” (MANÍ, 2016 [s.p.]).

Dois pontos principais se sobressaem no ambiente do Maní. O primeiro é o corredor de entrada, que possui janelas abertas para a cozinha e conta com espaço para instalações temporárias de artistas contemporâneos, que podem candidatar-se a apresentar suas obras, com temática livre, “com possibilidade para instalações audiovisuais, cenográficas e também em linguagens tradicionais, como pintura, escultura e fotografia” (MANÍ, 2016 [s.p.]), com curadoria realizada pelos gestores do restaurante. A imagem 01 mostra o corredor com a exposição ocorrida em Janeiro de 2018.

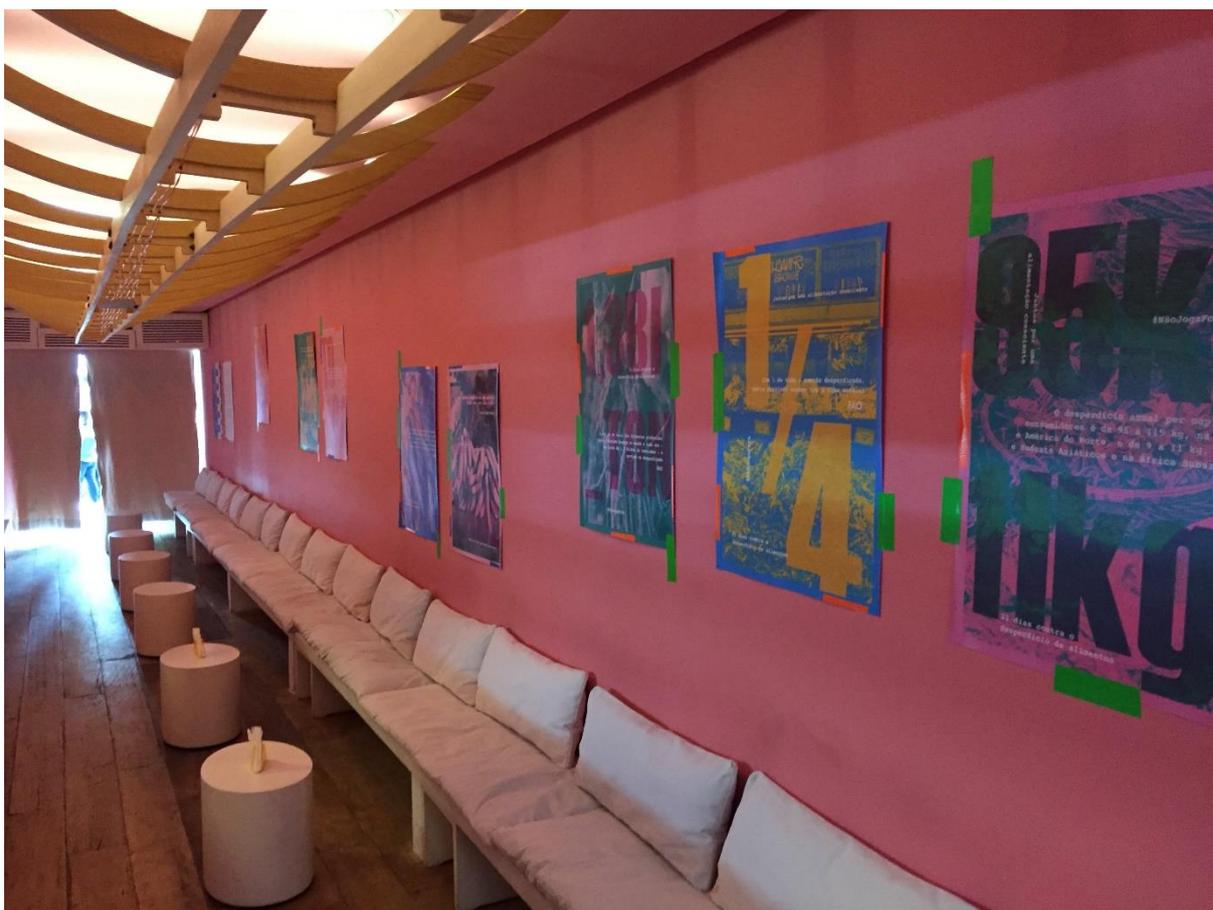


Imagem 01: Corredor de entrada do restaurante Maní  
Fonte: o autor (2017)

O segundo é a utilização do ovo como objeto implícito em diversos detalhes, como bancos, louças, vasos e luminárias, já que este transmite a ideia do nascimento e da renovação, evocando a lenda tupi que dá nome ao restaurante. A imagem 02 apresenta o detalhe das luminárias.



Imagem 02: Luminárias laterais em formato oval  
Fonte: Maní (2017)

Durante a visita realizada, percebeu-se logo na entrada do restaurante que há um cuidado em manter uma aparência rústica e natural. Este cuidado se estende a algumas áreas do restaurante, mas tendo, no uso da decoração, elementos de ligação com o esperado para um restaurante de alta-gastronomia, como explicado pela entrevistada Gláucia Ferrari, gerente-geral do restaurante : *“é uma junção de detalhes com elementos mais rústicos e simples. A gente tem uma parede branca com neon, mas a gente busca uma mesa bacana, com madeira mais rústica. É a junção disto”*. (FERRARI, 2018).

Durante a observação realizada na primeira visita ficou evidente que o espaço físico do restaurante tenta emular uma casa típica do interior paulista ou, as antigas casas da capital com quintais, e que faziam uso de madeira e pedras na construção. O próprio imóvel, por se tratar de uma casa antiga, foi incorporado na criação do ambiente. Tais elementos se sobressaem, tomando como exemplo o banheiro, com aparência rústica e simples para um restaurante de alta gastronomia. Segundo Gláucia, foram aproveitados elementos da própria rua e da própria casa. Destacam-se o piso dos salões internos, um deles de madeira tratada, o outro salão interno com piso de pedra lisa e concreto, com pintura e, no salão externo, o uso de pequenas pedras brancas soltas, que produzem um barulho leve ao toque dos pés, aumentando a ambiência acústica. O corredor de entrada possui piso de madeira tratada, porém, de aparência mais rústica. É interessante observar que tal aparência rústica e simples se diferencia do alto padrão dos pratos em seu menu degustação. A imagem 03 apresenta o ambiente do salão, evidenciando a característica rústica nas vigas e nas janelas.



Imagem 03: Detalhe do salão do restaurante Maní  
Fonte: o autor (2017)

Com exceção do corredor de entrada, onde são expostas as obras de diversos artistas, os elementos de decoração se limitam a vasos simples, brancos e sem decoração, com flores nas mesas e balcões. A mobília utilizada como apoio é de madeira e metal, sobretudo branca. Como explicado por Glaucia, a cor branca, juntamente com a cor marrom, traz ao ambiente a proposta da simplicidade

A gente fala que (a cor) é o branco e também o marrom. Porque a gente usa muito a coisa da madeira. E o branco porque é tudo branco, nossas paredes são brancas, nossas cadeiras. E o que não é branco é madeira. Isso é o que a gente sempre quis do Mani mesmo, mais *clean*. (FERRARI, 2018. [informação verbal])

Outro elemento visual planejado foi a iluminação. Durante o dia, a luz natural entra no ambiente pelo teto envidraçado e, junto com luminárias de baixa intensidade e espelhos, traz ao ambiente a característica natural buscada. À noite, “buscaram uma luz que não focasse muito no cliente, que ele não se sentisse agredido com a luz na

cara” (FERRARI, 2018. [informação verbal]). Uma das paredes do salão interno, mostrada na imagem 04, possui iluminação de neon, enquanto outras são adornadas com luminárias em formato de ovos, já apresentadas na imagem 02.

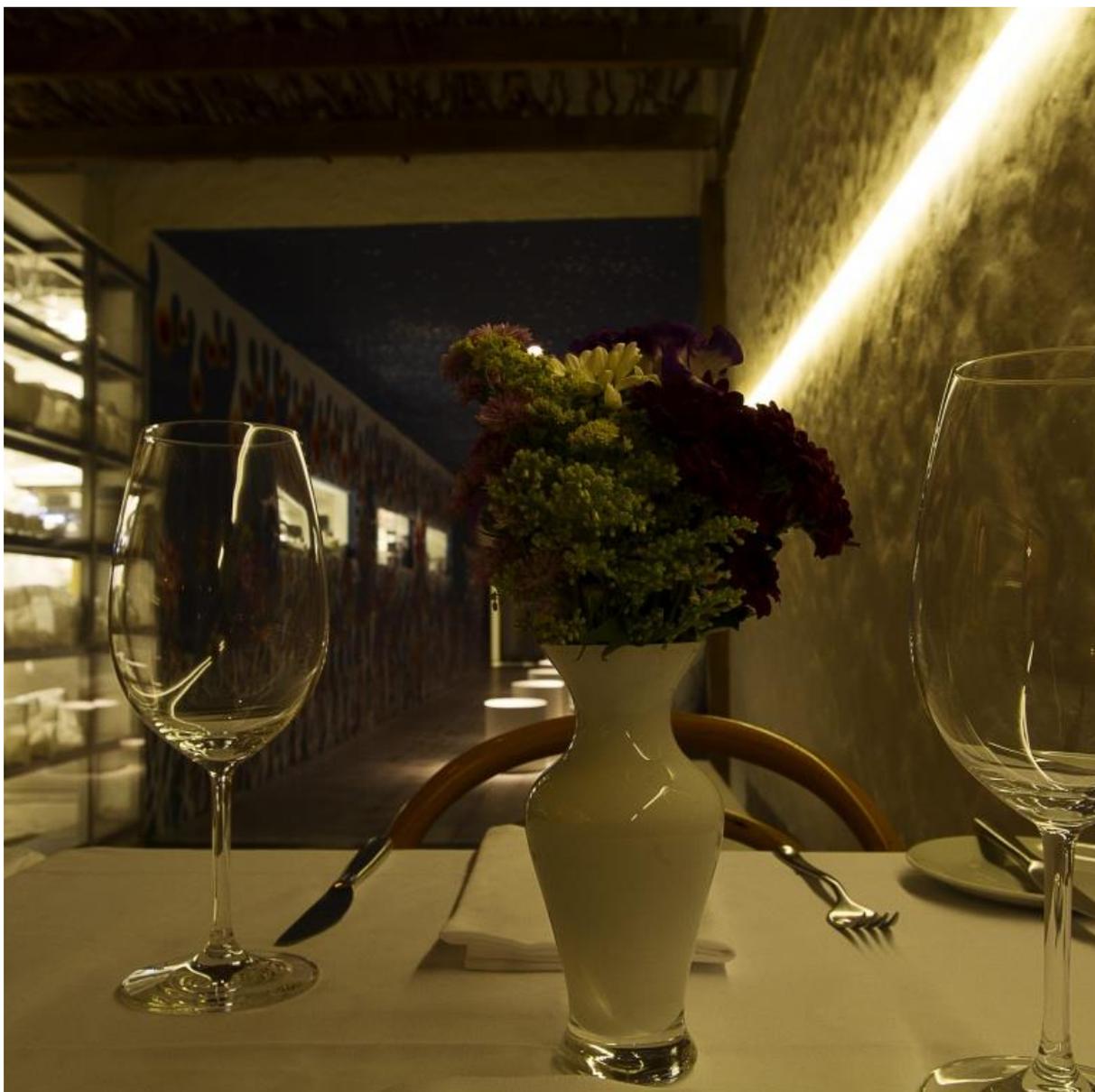


Imagem 04: Iluminação da lateral do salão interno e detalhe da decoração das mesas.

Fonte: Maní (2017)

Itens de simbologia do restaurante estão dispostos em três pontos: (1) nas laterais do bar, onde encontram-se as placas com os prêmios recebidos pelo restaurante; (2) na entrada do salão, em que uma cristaleira abriga diversos livros de gastronomia, fotografia, design e moda, áreas relacionadas aos sócios do restaurante

e; (3) na loja, localizada na entrada do restaurante, um balcão contendo produtos e *memorabilia* que podem ser adquiridos pelos clientes. Estes últimos itens são aventais, bolsas, itens de decoração, louças e itens de cozinha com a marca Maní. A imagem 05 apresenta o balcão com os itens disponíveis para venda.



Imagem 05: Itens disponíveis para venda no restaurante Maní  
Fonte: o autor (2018)

Apesar dos aventais vendidos com a marca do restaurante, a brigada não conta com um uniforme semelhante, sendo o uniforme da brigada de salão formado por peças brancas com o a marca bordada e aventais de tecido *jeans*. A equipe de cozinha utiliza dólãs brancas. No salão interno, o enxoval é composto de toalhas e cobre-manchas brancos no serviço de jantar e, durante o dia no serviço de almoço, tanto no salão interno quanto no salão externo não são utilizadas toalhas nas mesas, mas uma lâmina branca de papel como jogo americano. Isto traduz uma preocupação com a sustentabilidade no restaurante, reduzindo o consumo de água para lavagem de enxoval

O enxoval que ficasse mais confortável para o cliente e que seja funcional, a gente precisa pensar nas duas coisas, até porque a gente tem uma pegada muito forte que é a questão do meio ambiente. A gente separa lixo, não usa canudo por conta da poluição que ele causa, então tudo que a gente pode se envolver nesse sentido a gente faz um uso consciente, a gente pensa por estes dois lados sempre. (FERRARI, 2018. [informação verbal])

O enxoval é trocado após cada serviço, ou em casos extraordinários e, a limpeza das mesas, segundo Glaucia, é algo enfatizado nos treinamentos da brigada. A limpeza do salão é realizada duas vezes o dia e os banheiros são verificados a cada uma hora (FERRARI, 2018. [informação verbal]). O ambiente é aromatizado antes do início do serviço, com essências de ervas, além do aroma das flores e plantas que ornamentam as mesas e o salão.

As mesas e cadeiras são diferentes em cada salão, mas todas as cadeiras são de madeira, sem assento estofado, com exceção de uma das mesas do salão externo, que ao invés de cadeiras possui dois bancos de madeira estofados, um deles sem encosto. Foi percebido na visita que o formato das cadeiras, ao priorizar a simplicidade, pode prejudicar minimamente a sensação de conforto para alguns clientes. A orientação dos salões busca dar espaço entre as mesas, e segundo Glaucia

A gente tenta ao máximo deixar o mais confortável possível para o cliente, então a gente monta o salão dentro da estrutura física, mas a ideia é que fique o mais separado possível pra ele ficar confortável. (FERRARI, 2018. [informação verbal])

Tal separação também evita ruídos e garante o conforto acústico, o que também é providenciado com o uso de espumas que absorvem o barulho (FERRARI,

2018. [informação verbal]). A música ambiente tem volume médio definido e a trilha sonora é definida de acordo com os gostos musicais dos proprietários, mas é disponibilizada por uma empresa terceirizada, e é composta por música popular brasileira, *jazz brasileiro* e *lounge music* (FERRARI, 2018. [informação verbal]). Durante a visita, o volume da música no salão externo estava quase inaudível, devido aos ruídos das mesas. Ainda segundo Glaucia, todo o ambiente é climatizado por ar-condicionado com regulagem de 24 °C, e em dias frios, por aquecedores regulados à mesma temperatura. Durante a visita, a temperatura estava ajustada conforme especificado.

Por se tratar de um restaurante de alta-gastronomia, os pratos são trabalhados buscando a excelência em sabor e apresentação. A intenção é aproveitar ao máximo as características dos ingredientes, reduzindo descartes e combinando técnicas e métodos de cocção com as louças desenhadas exclusivamente para cada prato

Tudo é pensado, todas as louças, todos os pratos são bem planejados, a Helena é bem cuidadosa com isso, acho que isso é um grande diferencial nosso, tanto o visual quanto o paliativo. As louças, tem um lugar que a gente manda fazer de acordo com o que a gente quer [...] É pensado nos ingredientes, para não desperdiçar tanto, não agredir o produto, a gente tenta ao máximo cuidar nesse sentido. (FERRARI, 2018. [informação verbal])

O cardápio busca seguir um tema, com a utilização de produtos frescos e oriundos de pequenos produtores. Este tema vai de acordo com a proposta da casa, sobretudo na utilização de produtos brasileiros em sua maioria, além das técnicas tradicionais. No entanto, tais características não são explícitas e somente são informadas ao cliente caso este questione. Também é mostrada a preocupação com o ingrediente na carta de bebidas. Além das bebidas e vinhos tradicionais, há a opção de harmonização e serviço de vinhos orgânicos, bio-dinâmicos e que não passam por filtros. Tais vinhos estão bem descritos no cardápio.

Dentre os elementos intangíveis, é evidente a preocupação com a qualidade do serviço e a busca pelo encantamento do cliente. Tal encantamento é priorizado com a excelência na refeição e no serviço aliados à simplicidade que, segundo a entrevistada, é necessária para não oprimir o cliente

Você entra aqui e se sente bem, em nenhum momento você pensa “será que estou mal vestido? É muito tranquilo, a gente atende um público muito diferenciado nesse sentido, pois vem desde uma jovenzinha com namorado, até grandes *chefs* e grandes executivos, os estrangeiros. Acho que a gente consegue trazer esse ambiente acolhedor. (FERRARI, 2018. [informação verbal])

Há uma busca pela excelência do serviço, com o treinamento da brigada. Não há um roteiro de serviço, mas, na escolha da brigada e no treinamento, há a preocupação com os detalhes, além de uma forte autonomia para que os garçons executem o trabalho de acordo com o cliente. No trabalho do salão permite-se que cada membro traga a sua essência, mas existem os pontos que não podem ser falhos, como a mesa limpa, a bebida repostada, a forma de abordar, a atenção ao explicar os pratos e a sequência de montagem (FERRARI, 2018. [informação verbal]). Na gestão do Maní, a naturalidade do serviço é algo funcional, e pode-se notar que um serviço ensaiado se tornaria impessoal e ineficiente dadas as características do restaurante. Tal interação entre a brigada e os clientes é o que a gerente considera um dos grandes pontos da experiência

A primeira coisa é o comprometimento e a disponibilidade, assimilar nosso jeito de tratar, nosso cuidado nossa atenção [...] e a gente tenta fazer com que esse cuidado que a gente traz seja transmitido ao cliente. [...] A gente tenta ser o mais natural possível, e eles estão muito treinados a observarem o cliente e a disponibilidade do cliente. Se é um cliente que quer um pouco mais de proximidade a gente se aproxima, se eles querem um pouquinho mais de distância, tudo bem, então isso a gente faz assim de forma bem intensa nesse sentido, porque a gente acredita que o serviço, ele traz esse diferencial. [...] Esse cuidado com o cliente, é uma coisa que a gente nutre bastante. (FERRARI, 2018. [informação verbal])

Por vários momentos durante a entrevista foi citado que o serviço e a interação entre a brigada e os clientes é um dos pontos máximos da experiência. Outro fator citado com veemência é a alimentação. Para a entrevistada, a percepção da proposta da casa pela ambiência é algo implícito, sutil, são detalhes que, juntamente com a descoberta de novos sabores, são o ápice da experiência. Desta forma, por meio do cuidado com o cliente, o acolhimento e os pratos, diversos clientes ficam sensibilizados e emocionados durante a refeição.

Durante a observação e a refeição realizada, ficou clara a intenção do restaurante pelo serviço simples e fluído e pelo cardápio servido, que prioriza os

ingredientes frescos e brasileiros, com forte influência de alimentação orgânica e saudável. A proposta do corredor de entrada com exposições itinerantes não flui com o que é o ponto de maior destaque, que é o ambiente físico. Durante toda a refeição no Maní, devido à arquitetura, à decoração e ao paisagismo, há a sensação de que se está em um ambiente interiorano, simples e acolhedor. Este ambiente leva o comensal a outros tempos e não parece se estar no coração da cidade de São Paulo, a sensação de escapismo, que Pine e Gilmore (1998) apresentam como uma das esferas da experiência, é evidente. Os alimentos frescos complementam a experiência e, alguns elementos da ambiência, como o saco de pães e o café coado na mesa, trazem uma sensação agradável à clientes que possuem tal referência e incitam a memória emocional. No entanto, a proposta de alta gastronomia por vezes parece se opor ao ambiente. Em alguns pratos são utilizadas técnicas modernas que tiram o cliente do ambiente que parece familiar. Mas, a qualidade da gastronomia supera as expectativas pelo sabor e pelas apresentações dos pratos.

#### 4.2. Caso 02: Restaurante Tuju

O Tuju está localizado entre os bairros de Pinheiros e Vila Madalena, região conhecida pela vasta presença de bares e casas noturnas e onde também se localiza o Beco do Batman, importante ponto turístico da cidade de São Paulo (SPTURIS, 2015). De acordo com Márcia Cavaliere, sócia-proprietária e gerente-geral, que concedeu a entrevista para este estudo, o restaurante possui capacidade de 44 lugares, em salão único, dividido apenas pelo bar e emprega, atualmente, 40 pessoas, sendo 9 na brigada de salão, 3 de limpeza, 1 jardineiro, 1 *sommelier*<sup>22</sup>, 1 *barman*<sup>23</sup>, 1 funcionário administrativo e 24 pessoas na brigada de cozinha. (CAVALIERI, 2018. [informação verbal]).

O público frequentador do Tuju é composto por alta classe-média a alta classe-alta e, de acordo com a entrevistada, de idades variadas e provenientes de diferentes localidades, mas, sobretudo da cidade de São Paulo. O restaurante funciona de terça-feira à sábado nos períodos de almoço e jantar. Durante o almoço há a opção de menu executivo em três cursos e, nos dois períodos, há as opções de

---

<sup>22</sup> Sem tradução, o *sommelier* é o profissional encarregado de selecionar os vinhos, indicar a harmonização com o cardápio e realizar os serviços de vinho ao cliente.

<sup>23</sup> Sem tradução, o *barman* é o profissional responsável pelo setor de bar e coquetelaria.

quatro menus-degustação: o menu da estação, que é trocado quatro vezes ao ano, e possui treze cursos; o menu da estação vegetariano, também com treze cursos; o menu do mercado, que é trocado mensalmente e possui cinco cursos e; o menu do mercado vegetariano, também com cinco cursos. Todos os menus oferecem a opção de harmonização dos pratos com bebidas (TUJU, 2017).

O restaurante Tuju foi inaugurado em 2014, com o ideal de servir pratos que priorizam ingredientes brasileiros, com a valorização do produto. O restaurante nasceu da união de três sócios: O *chef* Iván Ralston, filho dos sócios-fundadores da rede de restaurantes Ráscal; a gerente-geral Márcia Cavalieri, que também já fez parte da equipe do grupo Ráscal; e Thiego d'Oliveira, ex-gerente do restaurante Spot. (FOLHA DE S. PAULO, 2016).

O nome do restaurante refere-se ao pássaro Tuju, um pássaro típico da região de Mata Atlântica e do estado de São Paulo, que se alimenta de plantas frescas (FOLHA DE S. PAULO, 2016). A escolha do nome reflete a identidade do restaurante, calcada na pesquisa de ingredientes brasileiros, da estação e o uso de plantas não convencionais cultivadas no próprio restaurante (TUJU, 2017). Com um menu sazonal e dependente dos fornecedores, o restaurante garantiu sua estrela no Guia Michelin com apenas oito meses após a inauguração (FOLHA DE S. PAULO, 2016).

As influências para a criação do cardápio vêm da experiência do *chef* Iván, que estagiou em restaurantes conceituados: Maní, no Brasil, El Celler de Can Roca e Mugaritz, na Espanha e, RyuGin, no Japão. (TUJU, 2017). Iván inicialmente cursou faculdade de música nos Estados Unidos, mas, aos 20 anos decidiu voltar ao Brasil e aplicar-se à gastronomia, se dedicando à filosofia de que “a comida é a música do paladar, que compõe uma extraordinária trilha sonora, que aguça todos os sentidos e mostra uma composição elegante que alterna familiaridade e surpresa em cada detalhe” (O GLOBO, 2016 [s.p.]). Ainda segundo Iván, o cardápio é construído em três bases: o produto, a técnica e a cultura, com cada prato evidenciando a qualidade do produto e contando uma história (TUJU, 2017).

Esta mesma filosofia foi buscada na composição do ambiente e a premissa do restaurante - de evidenciar e valorizar o produto – norteou o projeto arquitetônico assinado pelos escritórios de arquitetura Vapor324 e Garupa, que investiu na inclusão de elementos como a transparência, os jardins/horta e a interação da rua com o restaurante (TUJU, 2017). A valorização da produção também foi levada em conta no

projeto, integrando a cozinha ao salão do restaurante (ARCHDAILY, 2014), tornando possível o cliente literalmente faça a sua refeição ao lado da cozinha aberta, no meio do salão. Esta proposta busca ambientar o cliente tendo a cozinha como um elemento central tal como nas residências brasileiras, com um simbolismo social da interação e a refeição como integradora, associados (ARCHDAILY, 2014).

O ponto que mais chama atenção durante a vista ao restaurante Tuju é o paisagismo, que foi feito não por plantas ornamentais, mas sim por plantas comestíveis. Esta já era uma ideia do *chef* Iván antes mesmo do início das obras. A imagem 06 mostra um detalhe das laterais do restaurante com as espécies de plantas comestíveis.



Imagem 06: Lateral do restaurante Tuju com plantas utilizadas no cardápio  
Fonte: o autor (2018)

As plantas estão dispostas desde a entrada até a horta, que se estende ao piso superior, em uma estufa. Todas as plantas são utilizadas nos pratos e há

espécies como ora-pro-nóbis, beldroega, jambu, milho, capuchinha, ervilha e azedinha (GALERIA DA ARQUITETURA, 2015).

Durante a visita realizada, percebeu-se que a fachada do restaurante apresenta, além das plantas, a aparência de uma fábrica, um aspecto que, de acordo com a entrevistada, foi a base para o projeto arquitetônico, juntamente com a entrada do restaurante, logo ao lado da cozinha aberta no salão, e que procura trazer o tom de contemporaneidade que é a proposta do restaurante, em um ambiente formado por vidro, metal, plástico e luzes, como mostrado na imagem 07

Aqui já funcionava um lugar, era uma loja de artesanato brasileiro, então, partes da estrutura [...] foram usadas, então foi ampliado, foi modificado tudo mais. E tinha muita madeira, nesse estabelecimento anterior ao Tuju, então a gente reaproveitou a madeira, tem partes do Tuju que você vê as pilastras e tudo mais. Mas também tinha a proposta de trazer o novo, era importante também a gente ter um lugar que trouxesse esse elemento novo num lugar que já existia. Tinha também uma coisa de lembrar fábrica, de fazer coisas, ser lugar da gente fazer coisas, então isso tudo permeou a proposta. (CAVALIERI, 2018. [informação verbal])

A proposta apontada pela entrevistada fica evidente no Tuju. O ambiente se assemelha a um estúdio de fabricação e possui diversos elementos da estrutura, como o aço e os vidros, que reforçam a proposta.



Imagem 07: Cozinha integrada ao salão do restaurante Tuju  
Fonte: o autor (2018)

A iluminação da entrada se estende em um corredor aberto, até o final do restaurante, em uma proposta de estender a rua para dentro do estabelecimento. Como o ambiente é composto por vidros, durante a observação na visita realizada, foi constatado que a iluminação natural invade o ambiente, o que, segundo a entrevistada, foi idealizado por uma *designer* de iluminação e, garante um menor uso de energia elétrica e atende à proposta de sustentabilidade

Tem essas boas-vindas desse conjunto de luminárias que começa na porta e vai até o banheiro, criando uma passarela mesmo, que é dourada e tem uma coisa de boas-vindas, uma coisa bonita, que tem um caráter tanto de iluminação quanto de beleza, e de iluminar um setor, e foi feito por uma *designer* de luz. [...] A gente estar num ambiente claro, faz com que a iluminação seja menos utilizada. (CAVALIERI, 2018. [informação verbal])

A decoração do ambiente se resume a poucos elementos, como pequenos vasos com flores de plantas comestíveis nas mesas, um quadro próximo aos banheiros e alguns vasos nas pias dos banheiros. A mobília é quase que totalmente composta por madeira e metal, sendo as mesas de madeira tratada e as cadeiras de aço com estofado. Em uma área externa, apresentada na imagem 08, há pequenos bancos e mesas de metal e plástico, mesmo material utilizado nas banquetas do bar.

No entanto, os bancos e mesas da área externa não pareceram funcionais, apenas decorativos, dada a baixa altura destes e a ausência de encosto para as costas, podendo ser desconfortáveis a alguns clientes.



Imagem 08: Salão externo do restaurante Tuju  
Fonte: o autor (2018)

As cores do local buscam mesclar os elementos que evidenciam a proposta de contemporaneidade e de um ambiente urbano, e estão presentes não só na arquitetura e no mobiliário, mas também no cardápio, nos equipamentos de cozinha e no uniforme da brigada, como descrito por pela entrevistada:

Tem uma cor boa, uma cor de luz, uma cor forte, e aí o material, o fogão que o Ivan comprou lá, a ilha é vinho, então vamos fazer o avental da brigada vinho, as coisas acabaram acontecendo, a gente vai trabalhar, ou é branco, ou conversa com vinho, com amarelo, laranja, a gente fica variando, mas dentro dessa unidade. Lembro da proposta ser preta, do metal do vidro, o amarelo vem pra aquecer, o vinho da ilha e dos aventais. [...] O salão segue uma coisa de um serviço que é técnico, mas informal, então é calça jeans, é camiseta branca, é um avental jeans, é tênis, a brigada muito jovem, então a gente procura ter uma informalidade dentro da técnica. (CAVALIERI, 2018. [informação verbal])

O branco é também presente nas poucas peças de enxoval, já que o Tuju não utiliza em suas mesas toalhas ou jogo americano sobre as mesas, apenas o guardanapo de tecido é utilizado. Tal aspecto evidencia a beleza das mesas, mas durante a visita, foi verificado que os copos dos drinques e de água acabam por molhar as mesas de madeira com frequência. Os pratos, que são fabricados sob medida para o cardápio, são feitos de porcelana, argila e pedra, destacando a característica inovadora da casa e a apresentação dos pratos, que, é um dos pontos mais elogiados do *chef* Iván Ralston (CAVALIERI, 2018. [informação verbal]). A imagem 09 mostra um dos pratos degustados durante a visita ao restaurante Tuju.

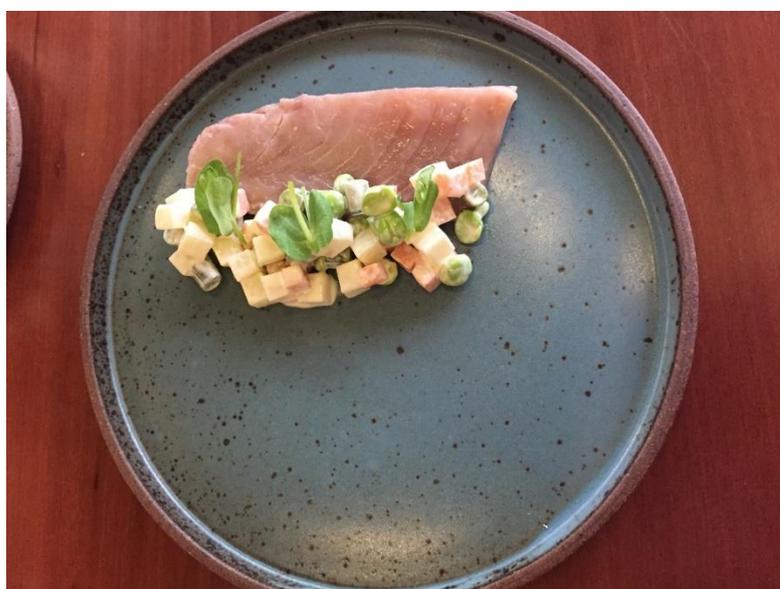


Imagem 09: Prato servido no restaurante Tuju  
Fonte: o autor (2018)

O prato degustado, apresentado na imagem 09, assim como os demais degustados durante a visita de observação, foram apresentados em louças artesanais e com cores e materiais que fogem do padrão clássico da porcelana branca.

Também não há produtos que possam ser comprados como *souvenirs*, mas, o cliente tem a possibilidade de levar para a casa uma cópia do cardápio quando há o serviço do menu da estação e, caso os bombons que são servidos na sobremesa não sejam consumidos no local, estes podem ser levados (CAVALIERI, 2018. [informação verbal]). Em relação à *memorabilia*, o ambiente não apresenta nenhum item com esta característica e mesmo a decoração se resume apenas a pequenos vasos nas mesas dispostas no salão principal.

O *layout* do salão foi alterado desde a inauguração, com a finalidade de aumentar o conforto dos clientes

A distância das mesas, a gente sempre quis um restaurante que tivesse esse conforto, que implica em não ter mesas muito próximas, então a gente já mudou. No começo a gente tinha outro tipo de mesas, então a gente optou por estas mesas atuais que atenderiam melhor o cliente, então a gente optou por mesas redondas que são mais acolhedoras, as mesas quadradas que a gente tem são de 4 lugares, que aí todo mundo fica conversando. A gente optou por este número menor de clientes, abrindo mão de atender mais gente, mas quem está aqui, está com esse olhar de acolhimento, bom atendimento e uma experiência boa. (CAVALIERI, 2018. [informação verbal])

Este distanciamento das mesas auxilia na dispersão da iluminação natural e também no controle de ruídos entre uma mesa e outra. A imagem 10 apresenta a disposição do salão interno do restaurante Tuju.



Imagem 10: Salão do restaurante Tuju  
Fonte: Tuju (2017)

Na imagem 10 é possível perceber o piso escuro e os elementos de madeira, mas, sobretudo, destaca-se a iluminação natural do salão, complementada por lâmpadas direcionadas sobre as mesas.



Imagem 11: Bar do restaurante Tuju  
Fonte: o autor (2018)

Devido à cozinha ser integrada ao salão, assim como bar, apresentado na imagem 11, o controle de ruídos é muito trabalhado no restaurante, e os funcionários destes setores passam por um treinamento para o trabalho mais silencioso e seguem normas rigorosas:

Apesar da cozinha ser aberta, a cozinha é muito bem treinada para trabalhar em silêncio, se ouve muito pouco. O cliente entra pela cozinha, já que a cozinha é o foco, ele entra pela cozinha e entra para o salão. Então, todo mundo é muito treinado para fazer o mínimo de ruído, não tem bateria, todo mundo é treinado, mesmo no salão, de derrubar talher, e isso, você escuta, mas, normalmente é o cliente que deixou cair, mas há um treinamento constante. Mas, as mesas que estão na frente, é para quem gosta dessa coisa, de chegar comanda, do chef cantar a comanda, dessa coisa de cantar pro salão, é gente que gosta disso. [...] A equipe é muito bem treinada para não ter o ruído do trabalho. Mas não posso controlar uma mesa, uma comemoração que o cliente fala mais alto. Nunca tive problemas de ter que interferir, é um restaurante que atende família, que atende criança, que chora, mas o Tuju é acolhedor [...] nunca tive problemas de barulho. Quando a cozinha faz barulho, o salão fala, e vice-versa, as lideranças ficam muito atentas a isso. Não vejo isso como um problema. (CAVALIERI, 2018. [informação verbal])

O controle de ruídos descrito pela entrevistada, também destaca a música ambiente. A trilha musical é sobretudo *jazz* internacional e música brasileira e foi

idealizada pelos sócios, mas foi selecionada por um profissional contratado para esta seleção. Mas, durante a visita de observação, todo o repertório musical foi composto apenas de músicas internacionais. Em relação a temperatura do ambiente, não há um consenso sobre, já que, de acordo com a entrevistada, cada cliente possui sua percepção da temperatura, o que faz com que a temperatura seja ajustada regularmente durante o serviço (CAVALIERI, 2018. [informação verbal]). Foi interessante notar que o sistema de ventilação e ar condicionado do salão faz parte da proposta do ambiente, já que os dutos de ventilação se assemelham ao presente em fábricas, conforme detalhe da imagem 12.



Imagem 12: Detalhe dos dutos de ventilação acima do bar  
Fonte: o autor (2018)

Não há aromatização do ambiente com o objetivo, segundo a entrevistada, de evidenciar os aromas das iguarias servidas, que compõem a experiência da refeição, juntamente com a apresentação e o sabor dos pratos (CAVALIERI, 2018. [informação verbal]).

Sobre a limpeza do restaurante, Márcia explica que o salão é lavado e encerado uma vez por semana ou quando seja necessário, como em casos de pós-eventos. Diariamente, a limpeza do salão é realizada antes e depois de cada serviço e os banheiros são verificados a cada 40 minutos (CAVALIERI, 2018. [informação verbal]). Como o restaurante conta com uma horta, um jardineiro é responsável pelos cuidados

diários das plantas e, durante o serviço, este profissional auxilia na limpeza (CAVALIERI, 2018. [informação verbal]).

Em relação aos fatores intangíveis da ambiência do restaurante Tuju, Márcia cita a qualidade do serviço, que segundo ela, é técnico, mas também informal. Esta proposta de técnica aliada a simplicidade foi citada recorrentemente durante a entrevista, pois, além do serviço de salão, a cozinha, segundo Márcia, segue a mesma proposta. Para que tal proposta seja cumprida, a seleção da brigada é feita buscando pessoas articuladas, curiosas e que gostem do ato de servir (CAVALIERI, 2018. [informação verbal]). A brigada de salão do Tuju é formada principalmente por jovens, o que suporta o caráter contemporâneo da casa.

Os treinamentos da brigada de salão são constantes, e, devido à mudança sazonal do cardápio, há reuniões entre a brigada de salão e de cozinha para que todos conheçam detalhadamente os pratos. Segundo a entrevistada, no Tuju, alguns pontos do serviço de salão são fundamentais, como a recepção do cliente, a explicação do cardápio e a montagem da mesa para cada prato, mas, o atendimento deve ser feito de acordo com a característica e a marca pessoal de cada membro da brigada. O serviço de salão não segue um roteiro, mas sim um enredo, que começa na chegada do cliente e segue até a saída do cliente (CAVALIERI, 2018. [informação verbal]).

A saída do cliente, de acordo com Márcia, é um dos ápices da experiência. Para ela, devem ocorrer diversos encantamentos durante toda a permanência do cliente no restaurante, culminando com a impressão final

São vários ápices para mim, quando você vê o cliente provando alguma coisa e falando, e aí o *sommelier* sugere um vinho e a hora que ele degusta e fala, perfeito, quando ele sai e faz questão de cumprimentar a cozinha e fala, gente, perfeito, sensacional. Eu acho que eu procuro nunca ver um ponto só de ápice, eu acho meio perigoso isso, que dá a impressão que já ganhou e nada está ganhando. Enquanto o cliente não for embora encantado, eu acho que está em jogo, então a gente fica atento se está tudo em ordem o tempo inteiro. O ápice então seja na saída, na hora que ele fala que valeu, que volta aqui, que adorou. Esse é o ápice. (CAVALIERI, 2018. [informação verbal])

A entrevistada aponta que, no Tuju, há uma obsessão pela hospitalidade e que cada elemento do ambiente, do atendimento e da refeição, foi pensado e planejado para funcionar de acordo com a proposta. Para ela, a qualidade da experiência está ligada ao conforto do cliente com o ambiente, com o serviço e com a alimentação, que

causam o encantamento. Segundo Márcia, no Tuju “o luxo é aquilo que vai surpreender, não necessariamente é o caro, o ostensivo, mas é o que vai trazer justamente esse abraço na alma.” (CAVALIERI, 2018).

Os principais elementos da ambiência que se sobressaem no Tuju são a arquitetura, o atendimento e a alimentação. Estes elementos valorizam a experiência e, durante toda a refeição, pode-se vivenciar os aspectos das esferas da experiência de Pine e Gilmore (1998). Sobre o ambiente físico, é realmente interessante notar o uso de plantas alimentícias no paisagismo do restaurante. O atendimento realizado foi de acordo com a proposta de jovialidade e contemporaneidade evidenciados por Cavalieri (2018) durante a entrevista. A qualidade da gastronomia do *chef* Iván Ralston é inegável, o uso de ingredientes frescos e técnicas modernas de cocção e a presença da cozinha impressionam tanto visualmente quanto no paladar. Também vale citar a qualidade das produções de bar, que harmonizam com a proposta do cardápio e do restaurante.

#### 4.3. Caso 03: Restaurante Fasano

Localizado no bairro Jardim Paulista, uma das regiões mais nobres da cidade de São Paulo, região que concentra lojas de grifes de alta costura e prédios de alto padrão. De acordo com Almir Paiva, gerente do restaurante, que trabalha no Fasano há 36 anos e que concedeu a entrevista para este estudo, o restaurante possui capacidade para 80 clientes em um serviço regular e 120 clientes em um serviço de eventos, além de um salão privativo com 26 lugares.

O restaurante trabalha apenas com serviço de jantar e oferece quatro tipos de menu: o à la carte, o menu-degustação de massas, em cinco etapas, o menu-degustação de massas vegetariano, também com cinco etapas, e o menu degustação do *chef* Luca Gozzani. De acordo com Paiva, (2018) o público atendido pelo Fasano é de alta classe-alta e cerca de 40 a 50% dos frequentadores são clientes *habitués*<sup>24</sup> e, os demais, clientes estrangeiros e brasileiros que buscam a excelência do serviço e um ambiente de luxo.

---

<sup>24</sup> Tradução: acostumado. *Habitué* é o termo utilizado para clientes costumeiro a um mesmo restaurante.

Por se tratar de um restaurante anexo ao hotel, muitos dos funcionários trabalham em ambos, como a equipe de limpeza, por exemplo. A equipe de salão conta com 4 *maitres* e 16 garçons, dois *sommeliers* e dois *barmen* e a equipe de cozinha é formada por 24 pessoas.

O restaurante Fasano faz parte do grupo Fasano<sup>25</sup>, e foi considerado um marco na história da gastronomia no Brasil (FASANO, 2017). O atual espaço do restaurante Fasano é anexo ao hotel Fasano, no entanto, a história do restaurante remete ao ano de 1902, com a chegada do italiano Vittorio Fasano ao Brasil, que inaugurou a Brasserie Paulista, no centro de São Paulo. Após a morte de Vittorio, seu filho Ruggero viajou à Itália para estudos e, ao retornar, inaugurou o restaurante Fasano, também no centro da cidade, em 1937 (FASANO, 2017). A partir de então, a casa passou a migrar para outros endereços, conforme a cidade mudava, adequando-se ao padrão de luxo buscado pelos proprietários para atender a alta-classe paulistana. Nos anos de 1950 o restaurante funcionou no prédio da antiga Brasserie Paulista e em 1960 passou a funcionar no prédio do Conjunto Nacional, na Avenida Paulista, onde chegou a receber grandes nomes do *jazz* que se apresentaram no restaurante e também foi palco para grandes e luxuosos eventos. Diversos líderes de Estado e celebridades internacionais jantaram no Fasano desde então, o que aumentou a fama da casa e consolidou a proposta de atender a alta-sociedade (FASANO, 2017).

Também na década de 1960, Fabrizio Fasano, filho de Ruggero, assumiu, ao lado do pai, o comando do grupo Fasano e, em 1982, Rogério Fasano, filho de Fabrizio, passou a atuar no grupo. Rogério, apostando no crescimento da alta-gastronomia em São Paulo, levou o restaurante Fasano para a Rua Amauri, no Jardim Paulista, desta vez com uma proposta de um restaurante menor, mais requintado e

---

<sup>25</sup> O grupo Fasano atua nos setores de Hotelaria e Gastronomia de luxo e, atualmente administra: Hotel Fasano em São Paulo; Hotel Fasano no Rio de Janeiro, RJ; Hotel Fasano em Angra dos Reis; Hotel Fasano em Belo Horizonte; Hotel Fasano em Salvador; Hotel Fasano em Trancoso, na Bahia; Hotel Fasano Boa Vista, na Fazenda Boa Vista, na cidade de Porto Feliz, interior do Estado de São Paulo; Hotel Fasano Punta del Este, em Punta del Este, no Uruguai; os restaurantes Nonno Ruggero, Fasano, Baretto, Gero, Parigi, Bistrot Parigi, Trattoria e Nonno Ruggero Cidade Jardim, na cidade de São Paulo; os restaurantes Baretto Londra, Fasano Al Mare, Gero Trattoria Barra, Gero Ipanema e Gero Trattoria Leblon, no Rio de Janeiro; os restaurantes Fasano e Fasano Las Piedras, em Punta del Este, no Uruguai; o restaurante Fasano Boa Vista, em Porto Feliz, interior de São Paulo; o restaurante Gero, em Brasília; o Buffet Fasano e o espaço de eventos Casa Fasano, em São Paulo, e; a linha de produtos alimentícios e bebidas com a marca Fasano. (FASANO, 2017; BUFFET FASANO, 2016)

exclusivo. Três anos depois, o restaurante foi levado a rua Haddock Lobo, um dos metros quadrados mais caros da cidade, com um projeto arquitetônico que evidenciava o luxo e um cardápio com a proposta de alta gastronomia (FASANO, 2017).

Nesta época a cozinha passou a ser comandada pelo *chef* italiano Luciano Boseggia, que permaneceu no Fasano até 1999, quando foi sucedido pelo também italiano Salvatore Loi (ISTOÉ, 2001). Em 2003, juntamente com investimentos do empresário João Paulo Diniz, foi inaugurado o Hotel Fasano, na rua Vittorio Fasano, também no bairro Jardim Paulista, e o restaurante migrou para o *lobby* do hotel, sendo a arquitetura e o ambiente assinados por Isay Weinfeld e Marcio Kogan. Em 2006, a empresa JHSF, especializada na construção e administração de *shopping centers*, se associou ao grupo Fasano e, em 2007 a empresa comprou a administração dos restaurantes do grupo e, em 2012, Salvatore Loi deixou o comando da gastronomia do grupo, sendo sucedido pelo *chef* italiano Luca Gozzani (PALADAR, 2007; FASANO, 2017).

A gastronomia do restaurante Fasano sempre seguiu a filosofia de oferecer pratos tradicionais italianos aliados a contemporaneidade da alta-gastronomia, com reinterpretações de receitas clássicas, junto a um serviço impecável e uma carta de vinhos com rótulos conceituados, selecionados pelo *sommelier* Manoel Beato (FASANO, 2017).

O ambiente do restaurante é construído com materiais nobres e caros, em sua maioria trazidos de outros países, sobretudo madeira nobre, tijolos claros e mármore negro, buscando nestes elementos a mescla de cores sóbrias que dão o tom clássico e de alta-classe (SERAPIÃO, 2004). Os tijolos são da Inglaterra e feitos artesanalmente e o mármore travertino veio da Itália. A madeira é mogno brasileiro, material usado nas mesas e nas paredes do salão e auxilia no controle da iluminação do local, garantindo a luz baixa natural proveniente de uma claraboia, que é compensada por espelhos laterais, lâmpadas de luz quente nas paredes e teto, e nas mesas, com pequenos abajures (SERAPIÃO, 2004). A imagem 13 apresenta o salão do restaurante em perspectiva e a imagem 14 apresenta a luminária presente nas mesas centrais.



Imagem 13: Salão do restaurante Fasano  
Fonte: Fasano (2017)



Imagem 14: Detalhe da iluminação nas mesas centrais  
Fonte: o autor (2018)

Os móveis acompanham o padrão das cores e são também parte da decoração, já que, alguns foram trazidos de antiquários e lojas da França e da Inglaterra (SERAPIÃO, 2004). As cadeiras do restaurante mesclam metal e estofado de couro e o enxoval, presente nas mesas laterais, apresentadas na imagem 15, é de linho branco; as mesas centrais, separadas por uma divisória de madeira e metal, não são cobertas pelas toalhas, apenas por um tecido branco de linho como jogo americano.



Imagem 15: Mesa lateral e aparadores laterais  
Fonte: o autor (2018)

As louças possuem a logomarca e detalhes em ouro e os talheres são de prata. As taças e copos são de cristal Baccarat e variam de acordo com a bebida e o vinho escolhido. Todas as mesas estão decoradas com um pequeno vaso com flores amarelas e, nas paredes laterais, uma abertura que acompanha toda a lateral do salão é utilizada como aparador, destacada na imagem 13, e está decorada com garrafas de vinhos caros e raros, e livros de gastronomia, história e arte que, segundo o

entrevistado, fazem parte da história do Fasano: “*Tem a ver mais com o quanto Fasano tem uma história, o arquiteto e o decorador pensaram, mas tem a história dos livros mais antigos, famosos, italianos e franceses, e os vinhos raros, que guardamos e alguns clientes assinaram*” (PAIVA, 2018).

Chama a atenção o bar e suas prateleiras, com diversas garrafas e iluminados por luz sóbria, apresentado na imagem 16, e o gigante garrafeiro localizado na parede superior ao fundo do salão, o que evidencia a importância do vinho para o restaurante:

[...] no começo pensávamos em ter um bar com o maior número de garrafas de *whisky* possível, para atender uma demanda de pessoas que jantavam com uma garrafa de *whisky* em cima da mesa, cerveja e raramente uma garrafa de vinho. O restaurante era pensado mais nisso, compramos copos, excelentes, de cristal Baccarat, para atender um cliente que era consumidor deste tipo de produto. Nos anos 1990m começou a entrar um outro tipo de cliente, o do vinho, até por causa da abertura da importação, começou a ter vinhos melhores e foi chegando ao conhecimento do consumidor e, o restaurante já foi criando o ambiente de uma outra maneira, para atender ao cliente que buscava a harmonização da comida com o vinho. (PAIVA, 2018).

Os cristais ainda são utilizados no restaurante, todos os copos e taças, além dos utensílios específicos para o serviço de vinho, como decantadores por exemplo, são de cristais e fabricados na Europa. A carta de bebidas possui drinks clássicos da coquetelaria internacional, além de contar com mais de 80 rótulos de bebidas dos mais diversos países.



Imagem 16: Bar do restaurante Fasano  
Fonte: Fasano (2018)

Todos os itens do salão estão ligados ao projeto arquitetônico e o detalhamento inclui a personalização desde o desenho das placas de sinalização até os botões e maçanetas. Durante a visita, foi perceptível que cada item e cada detalhe tem o objetivo de evidenciar a luxuosidade e o alto-padrão do restaurante.

A orientação das mesas tem como objetivo propor o espaçamento entre elas e evitar ruídos e, mesmo nas mesas centrais, a separação pela divisória garante que não ocorra interferência sonora entre elas. No entanto, durante a visita percebeu-se que, entre as mesas laterais, pode-se claramente ouvir quaisquer ruídos das outras mesas. A música ambiente é feita por um pianista e, ao lado do piano de cauda italiano, são expostos os prêmios obtidos pelo restaurante e outras *memorabilias*, conforme apresentado na imagem 17.



Imagem 17: Piano e *memorabilia*  
Fonte: o autor (2018)

A trilha sonora varia entre *jazz* instrumental e música brasileira, e o volume é controlado pela localização do piano, ao lado do salão, protegido por uma parede. A temperatura é mantida a 24 °C. Segundo Paiva (2018), tanto a temperatura quanto o volume da música são percebidos de maneira distintas pelos clientes, o que pode causar reclamações em casos raros, mas as características destes itens devem ser mantidas de acordo com o parâmetro do Fasano, pois do contrário o restaurante perde sua identidade.

Sobre o uniforme da brigada de salão, Paiva (2018) observa: “o *maître* de *smoking*, o garçom de paletó branco e calça preta, e grava borboleta, é o clássico e a gente mantém, e tem um toque especial da marca Fasano.” (PAIVA, 2018). A limpeza do salão e dos banheiros é feita pela equipe do hotel diariamente e os banheiros são verificados a cada hora. Não há um aroma específico do restaurante, mas o hotel possui aromatização leve.

Por se tratar de um restaurante italiano, o cardápio segue uma linha de utilização de ingredientes da Itália e pratos clássicos, mas com a interpretação do *chef* Luca. Pelo fator luxo e exclusividade, não há barreiras no uso ou compra dos ingredientes, que em grande maioria são importados e até raros, como é o caso das trufas e do caviar. A apresentação dos pratos segue uma linha mais clássica e com porções maiores do que os demais restaurantes visitados.

Nos elementos intangíveis, destaca-se o serviço e a impressão do luxo e do exclusivo em cada detalhe:

[...] a proposta sempre foi trabalhar com padrão altíssimo e isso requer conhecimento e profissionalismo em tudo o que você faz. Na verdade, o Fasano tem como seu principal legado o atendimento, um serviço de padrão altíssimo. [...] A família Fasano vem trazendo esse tipo de filosofia, de trabalho, de atendimento e qualidade, esse hotel é todo penado nos padrões mais nobres, nos padrões mais luxuosos e o serviço acompanha, claro. (PAIVA, 2018).

A percepção do alto padrão fica clara já na entrada do hotel e do restaurante e o serviço segue um roteiro de atenção ao cliente, que segundo o entrevistado, se baseia em ter a consciência do que estão fazendo, porque estão fazendo e para quem estão fazendo, tratando cada cliente de forma personalizada, levando em consideração as características de cada garçom, mas sempre com o objetivo de não cometer erros (PAIVA, 2018. [informação verbal]). Espera-se, com tal serviço de excelência, despertar as emoções positivas dos clientes:

Eu não posso falar como [as pessoas] se sentem, mas eu posso falar o que elas buscam, que é uma experiência destes três pontos que inicialmente falei, um atendimento perfeito, uma comida excelente, e um ambiente que possa completar. [...] Temos a vontade de agradar a todos, mas vamos trabalhar para chegar mais próximos, mais acertamos que erramos. Vamos pela intuição, cada situação requer uma atitude tomada diferente. (PAIVA, 2018).

A impressão inicial ao visitar o restaurante Fasano é exatamente o proposto pela casa: a imersão em um ambiente de luxo, nos padrões da alta gastronomia clássica internacional. Para clientes que já estiveram em restaurantes de luxo da cidade de Nova York, as semelhanças são perceptíveis. A esfera do escapismo de Pine e Gilmore (1998) é completamente atingida na experiência. O cliente vê transportado para um ambiente de caráter único e exclusivo. No entanto, apesar da

proposta ser clara em seu ambiente, pode-se perceber que o serviço, apesar de seguir um roteiro, se adaptou ao longo dos anos para o público brasileiro, mas não deixando de seguir um roteiro. O serviço, atencioso do início ao fim, também acentua o caráter de exclusividade ao se jantar no Fasano. A refeição segue o alto-padrão em seus ingredientes, mas não acompanha a contemporaneidade atual na alta gastronomia, principalmente por priorizar ingredientes de outros países, mas, como esta é a proposta da casa, a percepção dos produtos diferenciados é atingida.

Além disso, pode-se afirmar que o restaurante Fasano ilustra a busca do *status* colocada por Sloan (2005), e durante a refeição, verificou-se que o restaurante era frequentado sobretudo por casais em comemorações e empresários em jantares de negócios. Neste caso, a ambiência com a proposta do luxo é utilizada pelos clientes, conforme Fernandes *et al* (2016), para impressionar e gerar ao convidado encantamento.

#### **4.4. Análise cruzada dos restaurantes Maní, Tuju e Fasano**

Após as etapas de recolhimento dos dados necessários aos estudos de caso, foi efetuada a análise dos dados conforme a análise de conteúdo de Bardin (2011). Foram definidas as categorias de análise principais (elementos tangíveis e elementos intangíveis da ambiência) e, a partir delas, as subcategorias, conforme exposto no quadro 12, no capítulo 3, na descrição dos procedimentos metodológicos.

##### **4.4.1. Análise cruzada dos elementos tangíveis da ambiência dos restaurantes Maní, Tuju e Fasano**

Nesta categoria foram consideradas as subcategorias arquitetura, considerando a construção do prédio; decoração, em que se enquadram todos os elementos decorativos, de *design* interior e paisagismo; cardápio, em sua composição, os alimentos e bebidas, a apresentação dos pratos, o uso das técnicas e o gustativo; som ambiente, composto pela música e ruídos provenientes do serviço ou do local; enxoval, que além das toalhas e guardanapos, serão considerados os

pratos louças e cerâmicas, taças, copos e talheres; iluminação; temperatura; limpeza; *memorabilia*; aroma ambiente; e uniformes da brigada.

Sobre os elementos tangíveis da ambiência, Bitner (1992) mostra o impacto que o ambiente físico tem no comportamento do cliente. Ficou evidente nas entrevistas realizadas que, os gestores dos restaurantes estudados possuem conhecimento da importância do ambiente para a experiência da refeição. Mas, nos três restaurantes visitados os projetos de arquitetura e decoração foram assinados por estúdios contratados, com média orientação dos proprietários. Não há inicialmente, como proposto por Zeithaml *et al* (2010), uma pesquisa nos restaurantes que antecipe as necessidades e desejos do público alvo, mas é interessante notar que, cada restaurante teve sua proposta mantida durante a concepção dos ambientes: a rusticidade do Maní, a contemporaneidade do Tuju e o luxo do Fasano. No entanto, ficou evidente que esta lacuna descrita por Zeithaml *et al* (2010) é percebida após o início das atividades e a observação do comportamento do cliente, principalmente na orientação das mesas e mobiliário

A gente tenta ao máximo deixar o mais confortável possível para o cliente né, então a gente monta o salão dentro da estrutura física, mas a ideia é que fique o mais separado possível para ele ficar confortável. E, dependendo do serviço, do dia, tem algumas mesas que a gente nem separa. (FERRARI, 2018. [informação verbal])

A distância das mesas [...] a gente já mudou, no começo a gente tinha outro tipo de mesas, então a gente optou por estas mesas atuais que atenderiam melhor o cliente, mesas redondas que são mais acolhedores. [...] E a gente optou por este número menor de clientes, abrindo mão de atender mais gente, mas quem está aqui, está com esse olhar de acolhimento, bom atendimento e uma experiência boa. (CAVALIERI, 2018. [informação verbal])

O restaurante precisa se adaptar ao momento. Em 36 anos de Fasano, já me adaptei várias vezes. [...] O ambiente já foi se criando de outra maneira, se adaptando para o cliente. (PAIVA, 2018. [informação verbal]).

Ainda sobre a caracterização do ambiente, a arquitetura, as cores e a decoração de cada local foram planejadas de acordo com a proposta de cada restaurante, não somente para determinar o local de acordo com a concepção dos proprietários, mas também apresentando elementos que, incorporados ao ambiente, buscam se integrar ao cardápio oferecido, aumentando a percepção dos alimentos e

bebidas, tal como descrito por Edwards *et al* (2003), que em seu estudo mostra a aceitação maior dos pratos de acordo com o ambiente da refeição. Estes elementos se tornam, portanto, um diferencial dentre os restaurantes estudados.

Foi percebido nas observações diretas que, no Mani, que possui um ambiente rústico e natural, a alimentação segue tal proposta com pratos que utilizam produtos frescos e orgânicos; no Tuju, onde um ambiente contemporâneo se mescla com a horta, os pratos trazem apresentações modernas e utilizam as ervas e plantas disponíveis no local, e; no Fasano, um ambiente clássico, de luxo e com grande presença do vinho na decoração, os pratos são apresentados de acordo com o que se encontra em restaurantes clássicos europeus, em sintonia com o serviço de vinhos, que segue um roteiro clássico de degustação. Tal relação entre o ambiente e o cardápio, pode ser adequada à esfera de evasão da experiência, conforme Pine e Gilmore (1998), onde há a imersão do cliente na experiência proposta, gerando a fuga do cotidiano.

Os alimentos e bebidas foram considerados, de acordo com os entrevistados, um dos pontos máximos da experiência, como elementos integradores da ambiência. Como evidenciado por Gimenes *et al* (2012), a apreciação do menu envolve a escolha dos ingredientes e a preparação adequada, aliando-se à harmonização das bebidas. Tal afirmação está em acordo com o que é trabalhado como proposta e diferencial nos três restaurantes estudados. No Maní, para Ferrari (2018. [informação verbal]), a utilização correta dos ingredientes e a descoberta de novos sabores é o elemento principal da experiência. No restaurante Tuju, segundo Cavalieri (2018. [informação verbal]), a curiosidade dos clientes pelas técnicas e ingredientes utilizados pelo *chef* Iván Ralston é o elemento de atração para a casa. No Fasano, de acordo com Paiva (2018. [informação verbal]), os pratos devem ser feitos com esmero e é necessária a utilização dos melhores ingredientes.

Nota-se que, para os restaurantes Maní e Tuju, em que há a proposta de um ambiente e um cardápio contemporâneo, a escolha dos talheres, pratos e outros elementos de enxoval é algo importante para destacar os alimentos e a temática da casa. Os pratos e cerâmicas são feitos sob encomenda, para diferenciar, caracterizar e tornar única a apresentação dos pratos, atendendo às criações dos *chefs*. O trabalho de Nicastro (2012), mostra que, os clientes valorizam cardápios especiais e restaurantes em que o serviço, ambiente e a comida estejam alinhados à temática

proposta. Também parece ser uma tendência dos restaurantes a não utilização de toalhas em algumas mesas, valorizando o elemento da madeira nobre das mesas. Para Bitner (1992), a percepção da qualidade da mobília influencia a interação do cliente com o ambiente.

Para a percepção total do ambiente e dos pratos, Bragatto (2013) destaca a importância da iluminação, o que afeta também o comportamento do cliente. Tanto Maní quanto Tuju priorizam cores claras e ambientes claros, abertos e com iluminação natural, enquanto que o Fasano traz um ambiente fechado e de cores escuras. No Tuju, Cavalieri (2018. [informação verbal]) relata que houve a contratação de uma *designer* de iluminação, para que o ambiente tivesse o diferencial e integrar a iluminação externa com a interna.

De acordo com o estudo de Bragatto (2013), os ambientes mais claros geram mais agitação dos clientes, tornando os ambientes mais animados e informais, o que vai de acordo com a proposta do Tuju e do Maní. Já a utilização de um ambiente mais escuro, com luz baixa e direcionada, segundo Bragatto (2013) faz com que os clientes, devido ao contraste na iluminação, sintam-se mais confortáveis e permaneçam por mais tempo às mesas. No Fasano, que segundo Paiva (2018. [informação verbal]), preza pelo total conforto do cliente, tal efeito é conseguido com a baixa iluminação e do salão, mas com o uso de pequenas luminárias nas mesas.

Sobre o conforto do cliente, Bitner (1992) e Pereira (2012) ressaltam que a temperatura adequada do salão é um ponto que pode determinar a permanência do cliente no restaurante. A temperatura se mostrou um ponto sem consenso entre os três entrevistados, mas todos afirmaram que este é um fator fisiológico subjetivo a cada cliente, assim como também o volume da música ambiente, em acordo com Bitner (1992) e Ryu (2005).

A seleção musical se mostrou um elemento valorizado pelos gestores. Ryu (2005) afirma que a música ambiente pode influenciar no comportamento do consumidor e, além disso, a música deve combinar com o perfil dos clientes e a imagem do restaurante. Tuju e Maní recorreram a empresas e profissionais terceirizados para a trilha sonora, utilizando artistas e músicas de *mainstream*, principalmente jazz contemporâneo e música brasileira, de acordo com as propostas de ambiente contemporâneo para o Tuju e com cardápio de ingredientes brasileiros

para o Maní. No restaurante Fasano, a música ambiente é executada ao vivo por um pianista, uma característica presente em restaurantes clássicos e de luxo (Ryu, 2005).

Outro elemento importante segundo os gestores entrevistados é a limpeza do ambiente. A pesquisa de Pereira (2012) aponta a limpeza do salão e do banheiro como elementos importantes na percepção de valor e qualidade do restaurante. Os gestores entrevistados garantiram que há uma constante preocupação com a limpeza dos banheiros, que são checados de hora em hora e, durante a visita de observação direta foi constatado que tanto o salão quanto o banheiro estavam limpos e em condições ótimas condições higiênicas e ausente de odores desagradáveis.

Para Pereira (2012) a qualidade do ar e os aromas ambientes são integrantes da ambiência, no entanto, em nenhum dos restaurantes há um aroma específico do ambiente. Mesmo no Maní, que possui um salão aberto e com plantas ornamentais, não há preocupação com a aromatização. Tal ausência da aromatização ambiente pode ser explicada pela utilização dos elementos olfativos nos pratos e na degustação dos vinhos, conforme apontado na entrevista com Márcia Cavalieri, gerente do Tuju:

O primeiro sentido usado na degustação é o aroma do prato, tem de ter um cheiro bom, o prato pode estar lindo, mas, se ele não chegar com um aroma interessante, a pessoa não sente atração, o bom aroma vem delicado, no prato o cliente vai perceber, tem de ser harmonioso, aparecer junto. E tem o vinho, a harmonização, o *sommelier* trabalha com isso (CAVALIERI, 2018. [informação verbal])

Sobre o uso de *memorabilia* o Tuju não apresenta nenhum elemento em seu ambiente, diferente do Maní e do Fasano, que possuem diversos itens que fazem parte da história do restaurante, de seus proprietários e até dos comensais, como exemplo das garrafas de vinho assinadas pelos clientes do Fasano e que integram a decoração. Neste último caso, esta participação ativa do cliente o insere dentro do ambiente e proporciona a evasão do cotidiano, uma das esferas da experiência de Pine e Gilmore (1998). Sobre a possibilidade de adquirir itens que prolonguem a experiência (PINE; GILMORE, 1998), foi observado que Fasano e Maní possuem maior conhecimento do potencial de tais itens, o que mostra um diferencial positivo em relação ao Tuju. O Maní disponibiliza a venda de itens como pratos, utensílios de cozinha e aventais com a marca do restaurante, mas estes não semelhantes ao uniforme utilizado pela brigada de salão. O Fasano possui itens alimentícios com a

marca Fasano para venda no restaurante e em empórios, estendendo a experiência aos clientes mesmo fora do ambiente do restaurante.

Para Oliveira, Moretti e Pozo (2015), a apresentação física da brigada é também um instrumento para a comunicação e percepção dos produtos e serviço oferecidos e, segundo os entrevistados, o uniforme sintetiza a proposta de cada restaurante: no Maní, o uso de jeans e couro, que mesclam o contemporâneo com o rústico; no Tuju, o jeans e o tênis ao invés de sapatos, que caracterizam o urbano e o contemporâneo e; no Fasano, o paletó clássico, comum a restaurantes com esta proposta.

Pode-se afirmar que nos casos estudados há a preocupação em atender a proposta da casa utilizando-se de elementos tangíveis, gerando um diferencial diante de um mercado cada vez mais competitivo (LUDERER, 2010). Fica evidente que alguns destes elementos poderiam ser melhor trabalhados, para favorecer a temática proposta

A tematicidade de um restaurante só será concretizada se o ambiente interno e seus elementos apresentarem uma decoração específica, relacionada ao tema que se deseja oferecer, se as vestimentas dos funcionários forem adequadas ao que se quer comunicar, e se as cores, sons e iluminação, entre vários outros aspectos, estiverem relacionados à temática proposta.” (PEREIRA, 2012. p. 152)

A afirmação de Pereira (2012) é relacionada aos elementos tangíveis, mas, de acordo com Bitner (1992), Ryu (2005), Salazar (2006) e Ryu e Han (2010), os elementos intangíveis, principalmente as relações humanas e o serviço, são fundamentais na construção da ambiência. No estudo dos três estabelecimentos ficou claro que, entre os elementos intangíveis da ambiência, dois são considerados os mais importantes na experiência do cliente: a percepção dos produtos e da ambiência, e o atendimento.

#### **4.4.2. Análise cruzada dos elementos intangíveis da ambiência dos restaurantes Maní, Tuju e Fasano**

Aqui, foram considerados, como subcategorias: serviços, atendimento, humanização e relações sociais; emoções e prazer; percepção dos produtos e da ambiência; cultura.

Para os três restaurantes estudados, a percepção dos produtos e de ambiência e o atendimento foram os principais pontos trabalhados na construção da experiência de refeição. A percepção dos produtos e da ambiência engloba sentimentos como pertencimento e acolhimento, de acordo com Geargeoura e Parente (2009), e os três entrevistados enfatizaram que a tanto o ambiente quanto o serviço devem ser acolhedores. Tal ambiente acolhedor não está, de acordo com os entrevistados, ligado somente ao conforto, mas sim a recepção do conforto pelos consumidores. Cavalieri (2018. [informação verbal]) ressalta que o conforto é intrínseco ao cliente e que o restaurante não deve sacrificar o conforto do cliente para atender ao *design* do ambiente. A ambiência, neste caso, afeta o comportamento do consumidor em relação ao estabelecimento e sua intenção de compra (GEARGEOURA; PARENTE, 2009). Isto confirma a afirmação anterior de Cavalieri (2018) e, assim como Tricárico e Vargas (2017) descrevem, as emoções geradas pelo ambiente dependem dos valores e julgamentos de cada indivíduo.

Tal percepção também é adequada aos pratos. Nos três restaurantes o padrão da alimentação é tido como elevado e classifica o restaurante como de alta padrão para o cliente, em acordo com o trabalho de Oliveira, Moretti e Pozzo (2015). Os gestores entrevistados compreendem que o valor percebido da alimentação é influenciado pela figura do *chef* de cozinha, mas foram poucas as menções ao valor percebido ser influenciado pela ambiência. Tal compreensão é importante, conforme apresentado no estudo de Ryu e Jang (2007), que confirma a relação de valor percebido dos alimentos pelo ambiente de consumo.

A cultura expressada no cardápio, nas técnicas de cocção e nos alimentos, também se mostra como um elemento da experiência, se enquadrando na esfera da aprendizagem (PINE; GILMORE, 1998). Nos três restaurantes há uma preocupação evidente em oferecer em seus menus-degustação a possibilidade de conhecer novos ingredientes e técnicas de cocção, além de salientar fatores culturais que regem a proposta da casa, como o uso de ingredientes de pequenos produtores no Maní e no Tuju e receitas e ingredientes italianos no Fasano. Cada um dos restaurantes foca em um estilo de cozinha que o destaca e este é um dos principais pontos avaliados pelo Guia Michelin (MICHELIN, 2017). O fator cultural e os ingredientes são elementos que são ressaltados na capacitação da brigada de salão e, para a gestão dos restaurantes,

é perceptível que conhecimento e a explicação dos pratos e ingredientes por toda a brigada, determinam a qualidade da casa.

Ainda sobre a cultura, é importante apresentar também nesta análise que, os restaurantes Maní e Tuju, ao utilizar ingredientes brasileiros, orgânicos e fornecidos por pequenos produtores e releituras de receitas tradicionais do país, reforçam o movimento de valorização cultural da gastronomia brasileira apontado por Luderer (2010). O restaurante Fasano procura valorizar ingredientes e pratos italianos, apresentando ao comensal elementos culturais, como por exemplo o menu específico de massas. Outro ponto de aprendizado cultural no Fasano é o destaque ao vinho, que são detalhadamente explicados pelo *sommelier* durante o serviço.

O atendimento, sobretudo, é peça base da criação da ambiência segundo Pereira (2012). Oliveira, Moretti e Pozzo (2015) mostram que o papel do atendimento é fundamental na hospitalidade e, ao criar-se um ambiente de bem-estar para o cliente, obtém-se um maior retorno financeiro. Na análise deste trabalho, foi interessante notar que, mesmo que em todos os restaurantes estudados a capacitação e o treinamento para um serviço de qualidade sejam de extrema importância, a humanização no serviço é ainda mais valorizada, mesmo no caso do Fasano, que trabalha com um padrão mais clássico e suntuoso. Ryu e Jang (2007) mostram que o atendimento é um dos elementos relacionados ao prazer do cliente na refeição e que o garçom e sua forma de atendimento são capazes de causar entusiasmo aos clientes.

Em nenhuma das entrevistas foi admitido o uso de um roteiro fechado para o serviço e as características positivas pessoais de cada membro da brigada são valorizadas. Tal ideia de um serviço mais humanizado é ressaltada por Bestetti (2014) ao mostrar que a integração dos elementos da ambiência e as relações sociais, respeitando a individualidade dos prestadores de serviço, tornam o serviço mais espontâneo e significativo, o que, para os três gestores entrevistados são um caminho para o encantamento do cliente e sua intenção de retorno, sendo isto um forte elemento de fidelização. Bitner (1992), indica que a satisfação da brigada é diretamente ligada à excelência no atendimento e, para Tricárico e Vargas (2017), a personalização do atendimento é um dos pontos mais valorizados da hospitalidade.

As relações sociais ficaram aparentes durante as refeições realizadas nos três restaurantes. Em todos, durante os períodos visitados, não se viam clientes sozinhos

nas mesas, o que comprova Sloan (2005) ao afirmar que os restaurantes são meios de interação social e que o ato da alimentação deixa de ser apenas uma necessidade fisiológica e se torna um ato de socialização. É curioso notar aqui que, o público verificado nos restaurantes durante as visitas, pareciam se adequar a ambiência por suas características. No Maní, um ambiente que remete a lembranças familiares, foi observado a presença de jovens famílias, além de idosos e crianças; no Tuju, um ambiente contemporâneo, recebia mesas com jovens casais e grupos de amigos na faixa etária de 20 a 30 anos e; no Fasano, casais em confraternização e empresários. Isto prova que, a ambiência é reconhecida pelo público que se identifica com ela, conforme a afirmação de Oliveira, Moretti e Pozo (2015, p.04), de que “o cliente atual procura marcas, bens ou serviços, que promovam identificação com seu estilo de vida e que impactem suas emoções e permitam vivenciar experiências memoráveis.”

Os termos excelência e encantamento foram utilizados por diversas vezes pelos três entrevistados ao se referir aos trabalhos dos *chefs* e ao serviço. No entanto, não há uma definição para nenhum dos gestores de quais emoções se pretendem criar nos restaurantes estudados. Se tomarmos o encantamento como um fator emotivo, pode-se compreender que, conforme Ryu (2005), por se tratarem de restaurantes de alta gastronomia, este é um fator de diferenciação que influencia a experiência do cliente, a avaliação da qualidade, e a intenção de retorno e que poderiam ser melhor explorados pelos restaurantes estudados. A definição - pelos restaurantes - de uma resposta emotiva esperada pela ambiência da casa, pode ser um fator de diferenciação e competitividade, o que é demonstrado por Ryu e Jang (2007); para os autores, as emoções criadas com os elementos da ambiência são fatores que influenciam as intenções de compra e o comportamento do consumidor em relação ao restaurante.

Após as análises, pode-se concluir que: (1) mesmo que, de maneira distinta em cada caso estudado, há uma evidente preocupação na criação da ambiência como um fator de encantamento do cliente; (2) os elementos tangíveis integradores da ambiência são considerados importantes para os gestores dos restaurantes estudados e destes sobretudo os alimentos; (3) os elementos intangíveis integradores da ambiência são pouco compreendidos ainda, mas o elemento humano e o atendimento são extremamente valorizados e considerados de suma importância para os restaurantes, e; (4) os elementos tangíveis e intangíveis integradores da ambiência,

em sua maioria foram planejados como forma de materialização da proposta das casas, tornando cada restaurante distinto em seus ambientes, produtos e serviços oferecidos, evidenciando que a ambiência é um fator diferencial e competitivo de mercado.

Diante de tais resultados, o seguinte capítulo apresenta as conclusões e considerações finais deste trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de Alimentos e Bebidas tem apresentado crescente importância econômica e também social e cultural no contexto brasileiro, com destaque para o segmento de restaurantes. O município de São Paulo apresenta-se como um cenário privilegiado para estudos sobre este segmento, principalmente pela presença de restaurantes de alta gastronomia prestigiados internacionalmente.

Dentro deste mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a ambiência apresenta-se como um dos principais componentes da experiência, sobretudo nos restaurantes de alta gastronomia, dedicados a oferecer uma experiência memorável de refeição aos seus clientes.

A ambiência inclui elementos tangíveis e sensoriais, e intangíveis e subjetivos, embora seja muitas vezes erroneamente caracterizada apenas pelos elementos físicos do ambiente. Verifica-se que em restaurantes de alta gastronomia a correta manipulação dos elementos da ambiência é um diferencial e uma importante estratégia de competitividade, tendo em vista que estes estabelecimentos procuram o reconhecimento pela excelência do atendimento e da refeição, oferecendo menus que causem encantamento ao consumidor, em ambientes distintos e exclusivos.

As publicações do Guia Michelin de 2015 a 2017 evidenciam o aumento de restaurantes classificados com estrelas, o que, por sua vez, resulta em uma maior competitividade no subsegmento de alta gastronomia. Nesta perspectiva, é primordial que um restaurante consiga deixar sua marca, sendo reconhecido pelas suas características e por sua proposta, manifestada de forma clara por aspectos tangíveis e intangíveis.

A gestão da ambiência e de seus elementos, como forma de materializar a proposta do restaurante de alta gastronomia ainda é pouco estudada, sobretudo no Brasil. Com isso, pretendeu-se como objetivo geral, identificar e analisar de que maneira restaurantes paulistanos de alta gastronomia classificados com estrelas pelo Guia Michelin, utilizam os componentes da ambiência para transmitir ao cliente a proposta da casa, expandindo a experiência de consumo para além do alimento e do serviço. Como objetivos específicos buscou-se: (1) caracterizar o setor de alimentos e bebidas no município de São Paulo; (2) discutir o conceito de ambiência do ponto teórico, seus principais elementos e, implicações na construção de uma experiência

de refeição; (3) apresentar o Guia Michelin, traçando um breve histórico da publicação, suas características e a edição brasileira e; (4) investigar junto aos estabelecimentos de alta gastronomia selecionados, como se dá o processo de planejamento da experiência da refeição considerando a ambiência e seus elementos constituintes.

Para atingir os objetivos foram utilizados como procedimentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica e o estudo de casos múltiplos. Foram definidos três restaurantes como amostra para o estudo: o restaurante Maní, o restaurante Tuju e o restaurante Fasano, todos classificados com estrelas pelo Guia Michelin 2017.

A metodologia utilizada se mostrou adequada para identificar os elementos da ambiência nos restaurantes citados e, em cada um dos casos estudados, pode-se constatar que os componentes da ambiência são trabalhados seguindo um conceito que orienta a experiência de consumo de acordo com a proposta da casa. Portanto, pode-se considerar que o objetivo geral do presente trabalho, foi atingido.

O objetivo específico de caracterizar o setor de Alimentos e Bebidas no município de São Paulo foi atingido, porém, para alcançar este objetivo, foi necessária uma pesquisa bibliográfica que apresentou grande dificuldade para este trabalho, devido à ausência de dados confiáveis e efetivos sobre o setor. Ao atingir este objetivo pode-se compreender melhor o universo da amostra, destacando a importância do setor de Alimentos e Bebidas e da gastronomia em São Paulo.

Por meio da revisão bibliográfica, também foi possível identificar quais são os elementos integradores da ambiência. Definiu-se que estes elementos são divididos entre tangíveis e sensoriais e intangíveis e subjetivos e que, cada um destes elementos possui influência direta na experiência de consumo. Esta identificação propiciou a compreensão da ambiência e de suas implicações na experiência de refeição, um dos objetivos pretendidos e que pode-se concluir como atingido.

A utilização do Guia Michelin no trabalho exigiu que, como objetivo específico fosse traçado o histórico da publicação no mundo e no Brasil, apresentando suas características, como é realizado seu sistema de avaliações de restaurantes e qual a importância do guia e da classificação de um restaurante como estrelado. Considera-se, portanto, este objetivo como atingido.

Para atingir ao objetivo específico de investigar junto aos estabelecimentos de alta gastronomia selecionados como se dá o processo de planejamento da experiência da refeição, considerando a ambiência e seus elementos constituintes, o

estudo de casos múltiplos propiciou que, com o uso de observação direta, análise documental, entrevistas e observação de artefatos físicos, fosse possível realizar uma análise detalhada de cada restaurante estudado.

Para uma análise mais assertiva dos elementos da ambiência utilizados nos restaurantes, foi realizada uma análise de conteúdo baseando-se nos princípios descritos por Bardin (2011), categorizando-se os elementos tangíveis e intangíveis da ambiência. Nesta análise foram identificados e analisados cada um dos elementos integradores da ambiência nos três restaurantes selecionados, o que gerou uma compreensão maior de como estes elementos são planejados e ajustados à proposta do restaurante e da experiência pretendida. O objetivo específico foi atingido, provando que a metodologia proposta foi também adequada a tal.

A alta gastronomia vem sendo alvo de discussões e críticas, principalmente com a exposição que os restaurantes e *chefs* tiveram nos últimos anos no Brasil. Neste cenário em evidência pelo público, é preciso ter cuidado ao tratar do tema, pois a definição de alta gastronomia ainda é tida como confusa no país. A revisão teórica realizada mostra que é evidente a escassez de dados, sobretudo neste subsegmento. Este trabalho, portanto, poderá auxiliar na melhor compreensão da alta gastronomia e seu significado. Ainda assim, os dados obtidos apresentam um setor com cada vez maior exposição e, conseqüentemente, maior interesse por parte de consumidores que buscam a satisfação em um consumo hedônico e simbólico, com foco nas experiências proporcionadas e não somente no ato da alimentação.

Neste contexto de dados escassos, o estudo e a compreensão da ambiência se fazem necessários, primeiramente para construção de uma maior base teórico-acadêmica que, conseqüente, irá possibilitar aos empreendimentos do segmento de alta gastronomia a utilização de ferramentas para destaque neste mercado cada vez mais competitivo. Isto abre a possibilidade para novos estudos acadêmicos que busquem suprir esta carência de dados, sendo de grande valia para posteriores trabalhos acadêmicos e para o próprio mercado.

Durante o estudo, ficou perceptível que a criação da ambiência é um importante elemento de transmissão da proposta da casa. Os ambientes são compostos para atingir a estas propostas, ressaltando as características temáticas de cada restaurante. No Maní, a rusticidade e a simplicidade, valendo-se da utilização de madeira e elementos que remetam ao natural e à memória afetiva de uma casa do

interior. No Tuju, a contemporaneidade e a regionalidade, caracterizada pelo ambiente com o tema de fábrica e a utilização de ingredientes da região de São Paulo. E no Fasano, o luxo e a exclusividade, com um atendimento clássico e peças de mobília trazidas de outros países.

Porém, mesmo com a identificação no estudo de que há o planejamento da ambiência pelos gestores dos restaurantes pesquisados a expansão da experiência além do alimento e do serviço é tratada como secundária, pois, a alimentação de qualidade e com ingredientes e técnicas diferenciados e o serviço de alto padrão, são considerados os elementos mais importantes da experiência segundo os gestores entrevistados. Como tais elementos também são integradores da experiência, de acordo com o apresentado, fica evidente que há o desconhecimento por parte dos gestores deste mercado de que o alimento e o serviço estão interligados aos demais elementos da ambiência e que a experiência total da refeição é criada pela interação de todos os elementos. Por meio da pesquisa realizada e com os resultados obtidos nas análises dos casos, pode-se concluir os elementos que a integram possuem sim a capacidade de potencializar a experiência para além dos alimentos e do serviço.

Para atender a esta necessidade de compreensão da relação entre a ambiência e a experiência de consumo, criou-se um modelo conceitual relacionando cada elemento integrador da ambiência às esferas da experiência de Pine e Gilmore (1998). Este modelo conceitual irá ser útil tanto ao autor do trabalho quanto a futuros pesquisadores do setor de Alimentos e Bebidas, seja no âmbito acadêmico quanto mercadológico.

Com este trabalho, o autor obteve resultados satisfatórios, sendo os principais: (1) a caracterização do setor de Alimentos e Bebidas no município de São Paulo, principalmente do segmento de restaurantes e do subsegmento de alta gastronomia, trazendo à luz das pesquisas acadêmicas uma discussão pertinente sobre a importância da alta gastronomia para o mercado no município e como este subsegmento é afetado pela presença do Guia Michelin no Brasil; (2) a definição do conceito de ambiência em restaurantes e a classificação dos elementos que a integram, proporcionando pesquisas e trabalhos mais assertivos na área; (3) a integração dos elementos de ambiência com as esferas da experiência de Pine e Gilmore (1998), que possibilita uma melhor compreensão de como é criada experiência em restaurantes e; (4) o conhecimento do processo de criação da

ambiência de acordo com a proposta dos restaurantes, e qual a importância de cada elemento da ambiência para esta criação, do ponto de vista dos gestores de restaurantes de alta gastronomia classificados com estrelas pelo Guia Michelin no município de São Paulo.

O problema de pesquisa que se buscou responder foi: de que forma os gestores de restaurantes de alta gastronomia, que oferecem uma experiência de consumo por meio do encantamento do cliente, premiados pelo Guia Michelin no município de São Paulo, utilizam a ambiência como uma forma de materialização da proposta da casa e de diferencial para seus estabelecimentos? Com os resultados obtidos, pode-se afirmar que os gestores dos restaurantes estudados possuem conhecimento da importância dos elementos da ambiência e investem em profissionais e empresas de arquitetura, design de interiores, design de iluminação, paisagismo e sonorização, para conseguir englobar os elementos tangíveis sensoriais da ambiência. Estes elementos, podem ser ressaltados de acordo com a proposta da casa, mas sobretudo complementam a alimentação e o serviço.

Também para criar o diferencial e salientar a proposta da casa, busca-se nos elementos intangíveis, sobretudo com o serviço e o fator humano, o encantamento do cliente, colocando a experiência como determinante na intenção de retorno e na recomendação por parte dos consumidores. Porém, alguns elementos, como os olfativos e o uso de *memorabilia* e itens que prolonguem a experiência, ainda são pouco explorados por alguns restaurantes.

A contribuição principal desta pesquisa para o mercado, será no auxílio aos gestores de restaurantes de alta gastronomia, que procurem compreender e utilizar os elementos da ambiência, para caracterizar a proposta de seus estabelecimentos, já que, em um mercado cada vez mais competitivo, a capacidade de estabelecer a rápida identificação da proposta do restaurante para o cliente é crucial. Além disso, os elementos da ambiência são determinantes no prazer e nas emoções dos clientes e podem afetar o comportamento do consumidor de forma positiva. O gestor do restaurante, ao planejar cada elemento da ambiência conforme apresentados neste trabalho, podem certificar-se de que todos os elementos sigam ao tema, proporcionando ao cliente a garantia de uma experiência com uniformidade em sua proposta e que tal experiência se torne inesquecível.

O trabalho abre um campo de estudos além da formação em gastronomia do autor, já que, no Brasil, a ambiência é um campo não abordado no ensino superior em gastronomia. O autor se beneficia dos resultados deste trabalho com o conhecimento adquirido na gestão da ambiência e da experiência de consumo, áreas que possuem poucos profissionais especializados no Brasil. Isto possibilita também ao autor a atuação em consultorias e gestão na categoria do estudo.

O processo da pesquisa se mostrou extenuante devido à escassez de dados no Brasil sobre o tema, e neste cenário, este trabalho busca colaborar para a extensão dos estudos em gestão de Alimentos e Bebidas no país. Também houve a dificuldade em se conseguir obter os dados com os restaurantes do universo da amostra. Isto se deve em parte à característica do trabalho na área, pois muitos dos gestores não dispunham de tempo para participar das entrevistas. Também, pelo segmento de restauração sofrer com diversos fatores mercadológicos, alguns dos restaurantes tiveram de ser excluídos da amostra por alterações gerenciais e pelo encerramento das atividades.

Como limitações da pesquisa, há a impossibilidade de uma amostra maior de estudo, devido ao alto custo para observação direta nos restaurantes de alta gastronomia; a ausência de dados efetivos sobre o setor no Brasil e sobre o Guia Michelin no país, devido à recente publicação deste e; a característica temporal do estudo, já que a classificação do Guia Michelin é divulgada anualmente, podendo sofrer alterações no número de estrelas recebidas pelo restaurante, inclusive com a possibilidade de perda das estrelas. Como futuras pesquisas propõe-se: (1) descobrir de que forma a ambiência é utilizada como materialização da proposta da casa em restaurantes de diferentes tipologias; (2) descobrir como é a recepção e a percepção dos clientes aos elementos integradores da ambiência; (3) criar um modelo de utilização dos elementos da ambiência, com propósito de garantir a experiência de acordo com a proposta do restaurante; (4) criar um modelo de avaliação e mensuração dos elementos integradores da ambiência, e; (5) investigar as interações sensoriais entre os elementos integradores da ambiência na experiência de refeição.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Disponível em <<http://www.sp.abrasel.com.br>> Acesso em 26/04/2017

ABRESI - Associação Brasileira das Entidades e Empresas de Gastronomia, Hospedagem e Turismo. **São Paulo capital mundial da gastronomia**. Disponível em:

[http://www.abresi.com.br/realizacoes\\_capital\\_mundial\\_da\\_gastronomia.htm](http://www.abresi.com.br/realizacoes_capital_mundial_da_gastronomia.htm) Acesso em 20/08/2017.

ALESSI, Mariana Longhi Batista. A migração de haitianos para o Brasil. **Conjuntura Global**, v. 2, n. 2, 2013.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. Humanitas, 1971.

ARCHDAILY. **Restaurante Tuju / Vapor324 + Garupa Estúdio**. 2014. Disponível em: <https://www.archdaily.com.br/br/627634/restaurante-tuju-vapor324-mais-garupa-estudio> Acesso em: 18/01/2018

ARROYO-LÓPEZ, P. E; CÁRCAMO-SOLÍS, M. L. ÁLVAREZ-CASTAÑÓN, L. GUZMÁN-LÓPEZ, A. Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants, **Journal of Foodservice Business Research**, DOI: 10.1080/15378020.2016.1192881. 2016

BAENINGER, R. São Paulo e suas migrações no final do século 20. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 3, p. 84-96, 2005.

BAILLY, A. S.; PAELINCK, J. H. P. La localisation de restaurants de marque: les critères implicites dans l'information du Guide Michelin. In: **Annales de Géographie**. Armand Colin, 1992. p. 85-90.

BAKER, J.; PARSURAMAN, A.; GREWAL, D. & VOSS, G. B. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions, **Journal of Marketing**, Vo. 66 (ABRIL 2002), 120-141. 2002

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Versão ampliada e revisada. São Paulo: Edições 70. 2011

BAUMANN, S; JOHNSTON, J. How to be a Foodie. **Contexts**, v. 8, n. 1, p. 62-64, 2009.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.199p

BESSA, A. P. & ARAÚJO, M. B. V. Análise da Satisfação de clientes do Serviço de uma Unidade de Alimentação e Nutrição de Uberaba MG; **Caderno de Pós Graduação da FAZU**, v. 2, 2011.

BESTETTI, M. L. T. Ambiência: espaço físico e comportamento. **Rev. Bras. Geriatr. Gerontol.**, 17(3), 2014 p601–610. 2014

BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. In **Journal of Marketing**, v.56, 1992, p.57-71.

BOSWIJK, A., THIJSSSEN, T. PEELLEN, E. A new perspective on the experience economy: Meaningful experiences. **The European Centre for the Experience Economy** – Holanda, 2005. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/237420015\\_A\\_New\\_Perspective\\_on\\_the\\_Experience\\_Economy\\_Meaningful\\_Experiences](https://www.researchgate.net/publication/237420015_A_New_Perspective_on_the_Experience_Economy_Meaningful_Experiences)> Acesso em 11/07/2017

BOURDIEU, P. **Gostos de classe e estilos de vida**. Pierre Bourdieu: sociologia. São Paulo: Ática, p. 82-121, 1983.

BOUTY, I. GOMEZ, M. L. DRUCKER-GODARD, C. **Maintaining an institution: The institutional work of Michelin in haute cuisine around the world**. 2013.

BRAGATTO, N. C. A importância da iluminação nos bares e restaurantes e sua influência no comportamento dos usuários. **Revista Especialize Online**, 2013.

BRILLAT-SAVARIN, J. A. **Physiologie du goût**. Charpentier. France, 1862.

CARRACEDO, L. B. **O cenário e o valor percebido do restaurante: Um estudo da experiência Ráscal** / Luisa Bielawski Carracedo – Dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2008

CARVALHO, J. L. F. S. & MOTTA, P. C. Experiências em cenários temáticos de serviços, **ERA - Revista de Administração de Empresas**, 2002

CAVALIERI, Marcia: **Entrevista II** [jan. 2018]. Entrevistador: Pedro H. Drudi. São Paulo: 1 arquivo .mp3 (1:08 hr.), 2018.

CAVANAUGH, L. A. MACINNIS, D. J. WEISS, A. M. Perceptual dimensions differentiate emotions. **Cognition and Emotion**, v. 30, n. 8, p. 1430-1445, 2016.

COSTA, E. R. C. Turismo Gourmand: o luxo e a gastronomia como vetores para o apetite de viajar. **Turismo e Sociedade**, v. 5, n. 1, 2012.

COTTER, M. SNYDER, W. How guide books affect restaurant behavior. **Journal of Restaurant & Foodservice Marketing**, v. 3, n. 1, p. 69-75, 1998.

DAUCÉ, B. RIEUNIER, S. Le marketing sensoriel du point de vente. **Recherche et Applications en Marketing** (French Edition), v. 17, n. 4, p. 45-65, 2002.

D'ANGELO, A. C. **Valores e significados do consumo de produtos de luxo**. 2004.

DE CASTRO, H. C. MACIEL, M. E. A comida boa para pensar: sobre práticas, gostos e sistemas alimentares a partir de um olhar socioantropológico. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, v. 8, p. 321-328, 2013.

DE OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. 2011.

DE PAULA, E. S. A segunda fundação de São Paulo. Da pequena cidade à grande metrópole de hoje. **Revista de História**, v. 8, n. 17, p. 167-179, 1954.

DE SOUZA MARTINS, J. The multicultural city. In **South American Cities: Securing An Urban Future** 2008. Disponível em <https://LSECiti.es/u47461427> Acesso em 10/04/2017.

DEMARTINI, Z. B. F. Relatos orais de famílias de imigrantes japoneses: elementos para a história da educação brasileira. **Educação & Sociedade**, 2000.

DEMOZZI, S. F. Cozinha do cotidiano e cozinha profissional: representações, significados e possibilidades de entrelaçamentos. **Rev. História: questões e debates, Curitiba**, n. 54, p. 103-124, 2011.

DUARTE, C. R.; BRASILEIRO, A.; SANTANA E. P.; PAULA, K.; VIEIRA, M. & UGLIONE, P. (2005) **O projeto como metáfora: ferramenta de análise das ambiências**. ASC - PROARQ - FAU – UFRJ. Rio de Janeiro – RJ. 2005

DRUDI, P. H. LOPES, M. S. GIMENES, M. H. S. G. M. A Economia Da Experiência Aplicada A Websites: uma análise dos restaurantes premiados pelo Guia Michelin na cidade de São Paulo (BRA). **Applied Tourism**, v. 2, n. 2, p. 78-110, 2017.

EDWARDS, J. S. A.; MEISELMAN, H. L.; EDWARDS, A. & LESHNER, L. The influence of eating location on the acceptability of identically prepared foods. **Food Quality and Preference**, 2002. 14(8), 647–652. 2002

FARIA, J. P. M. C. **Alta cozinha e arte: da nutrição ao degustar artístico**. Lisboa: ISCTE-IUL, 2015. Tese de Doutorado – Instituto Universitário de Lisboa.

FASANO. **Fasano Hotéis e Restaurantes**. 2017. Disponível em: <<http://www.fasano.com.br/historia>>. Acesso em 22/01/2018

FERRARI, Gláucia: **Entrevista I** [jan. 2018]. Entrevistador: Pedro H. Drudi. São Paulo: 1 arquivo .mp3 (46 min.), 2018.

FERGUSON, P. P. Michelin in America. **Gastronomica**, v. 8, n. 1, p. 49-55, 2008.

FERNANDES, V. V. G. C.; DE MELLO, C. C. M.; DE BARROS CAMARGO, A. L. P. Turismo De Negócios: Um Estudo De Caso Sobre A Influência Do Restaurante Em Negócios Internacionais. **Applied Tourism**, v. 1, n. 1, p. 47-59, 2016.

FLANDRIN, J. L. MONTANARI, M. **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FOLHA DE S. PAULO. 2016 **Restaurante Tuju esbanja simplicidade e explode em sabor na Vila Madalena**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/comida/2014/08/1506061-restaurante-tuju-esbanja-simplicidade-e-explode-em-sabor-na-vila-madalena.shtml> Acesso, em 18/01/2018

\_\_\_\_\_. Restaurantes, Bares e Cozinha 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/o-melhor-de-sao-paulo/restaurantes-bares-e-cozinha/>> Acesso em 22/07/2017

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 1999

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

GALERIA DA ARQUITETURA. **Traduzido em transparência**. 2015. Disponível em: <[https://www.galeriadaarquitetura.com.br/projeto/garupa-estudio\\_vapor-324\\_/restaurante-tuju/1849](https://www.galeriadaarquitetura.com.br/projeto/garupa-estudio_vapor-324_/restaurante-tuju/1849)> Acesso em: 21/01/2018

GÂNDARA, J. M. G. GIMENES, M. H. S. G.; MASCARENHAS, R. G. **Reflexões sobre o Turismo Gastronômico na perspectiva da sociedade dos sonhos**. Segmentação do mercado turístico—estudos, produtos e perspectivas. Barueri: Manole, p. 179-191, 2009.

GEARGEOURA, L.; PARENTE, Juracy. Ambiência de loja e estratégia mercadológica no varejo: um modelo teórico consolidado. **Anais XXXIII do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GIMENES, M. H. S. G. Bares e casas noturnas: um estudo exploratório sobre consumo e sociabilidade. In: **Turismo em análise**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 73-88, 2004.

GIMENES, M H SG; FRAIZ BREA, J A; GÂNDARA, J M. Comidas Inolvidables: la construcción de una metodología para analizar las experiencias de comer fuera de casa. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 21, n. 4, p. 802-824, 2012.

GUIA MICHELIN, 2017 Disponível em <<http://corporativo.michelin.com.br/guia-michelin/>> Acesso em 26/04/2017

HARD ROCK CAFE, 2017. **The Pillars Of Our Brand**. Disponível em <<http://www.hardrock.com/corporate/history>> Acesso em: 17/07/2017

HARGREAVES, L. M. O urbífago guloso: Antonin Carême e suas arquiteturas comestíveis. **Anais do V Seminário Nacional de Pesquisa em Arte e Cultura Visual**. Goiânia-GO: UFG, FAV, 2009

HETZEL, P. V. Une Approche Expérientielle De La Haute Cuisine Française: Lorsque Marketing Sensoriel Rime Avec Construction Du Sens. **Revue française du marketing**, v. 196, n. 1/5, p. 67, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF**. 2015. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/19052004pof2002html.shtm>> Acesso em 23/01/2018

\_\_\_\_\_. **Cidades - São Paulo**. 2014. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=355030&search=sao-paulo|sao-paulo>> Acesso em 15/04/2017

IFB – INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL. Índice de Desempenho Foodservice / Análise 2016 – Expectativas 2017. Disponível em: < <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/post.php?m=MjU=>> Acesso em 23/01/2018

ILLES, P. TIMOTEO, G.L.S. FIORUCCI. E.S. Tráfico de pessoas para fins de exploração do trabalho na cidade de São Paulo. **Cadernos Pagu** 31. P. 199-217. 2008

ISTOÉ. **Planos saborosos**. 2001. Disponível em: <[https://istoe.com.br/17857\\_PLANOS+SABOROSOS/](https://istoe.com.br/17857_PLANOS+SABOROSOS/)> Acesso em: 22/01/2018

KARPIK, L. Le guide rouge Michelin. **Sociologie du travail**, v. 42, n. 3, p. 369-389, 2000.

KOSTYLA, A. S. CLYDESDALE, F. M. MCDANIEL, M. R. The psychophysical relationships between color and flavor. **Critical Reviews in Food Science & Nutrition**, v. 10, n. 3, p. 303-321, 1978.

KUMAR, R. **Research Methodology: A step-by-step approach**. 1999.

LACERDA, J. M. A. F. SILVA, A. A. S. NUNES, R.V.G. O caso dos refugiados sírios no Brasil e a Política Internacional Contemporânea. **Revista de Estudos Internacionais** 6.2: P100-116. 2015

LASHLEY, C. Studying hospitality: insights from social sciences. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2008.

LEAVY, P. (Ed.). **The Oxford handbook of qualitative research**. Oxford University Press, USA, 2014.

LEITE, A. P. R. DE OLIVEIRA FERNANDES, L. A importância do uso de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva em restaurantes: o caso do Camarões Potiguar. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (Seget)**. Resende (RJ), 2008.

LUDERER, C. A. F. Os Restaurantes na Pós-Modernidade: Um Fetiche Midiático. In: **Anais do congresso internacional de gastronomia Mesa Tendências**. 2010. p. 70-78.

LUDERER, C. A. F. **O papel dos chefs-celebridades na construção do espetáculo da alimentação**: análise discursiva das revistas de gastronomia de luxo. 2013 \_ 477f. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP 2013.

MANÍ. Site do Restaurante. Disponível em < <http://manimanioca.com.br/>>. Acesso em 12/01/2018

MAFFEZZOLLI, E. C. F. BOEHS, C. G. E. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista da FAE**, v. 11, n. 1, 2016.

MCCALL, M. LYNN, A. The effects of restaurant menu item descriptions on perceptions of quality, price, and purchase intention. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 11, n. 4, p. 439-445, 2008.

McGRATH, C. In Arizona back country, a gourmet life. 2007 **International Herald Tribune**. Disponível em <http://www.nytimes.com/2007/01/26/arts/26ihtauthor.4355835.html> . Acesso em: 23/01/2018.

MELO, N. R. RODRIGUEZ, B. B. O papel da ambiência no processo de (re) qualificação de lugares de memória. O caso do Maracanã e dos Becos da Praça XV. In: **XXXIV Encuentro Arquisur 2015 y XIX Congreso de Escuelas y Facultades Públicas de Arquitectura de los países de América del Sur** (La Plata, Argentina). 2015.

MELO, J. Josimar Melo – **Biografia e Carreira**. Disponível em: <<https://www.josimarmelo.com.br/>> Acesso em 22/07/2017

MENDES, M. C.; PIRES, P. S. & KRAUSE, R.W. Relevância da Gastronomia em Restaurantes Temáticos: um Estudo de Caso em Balneário Camboriú (SC). In: **Revista Rosa dos Ventos**, v.6, n.1. 2014

MICHELIN GUIDE, 2017. **Main Cities of Europe**. Disponível em: <<https://www.michelin.com/fre/presse/Presse-et-actualites/communiqués-de-presse-michelin/Produits-et-Services/Guide-MICHELIN-Main-Cities-of-Europe-2016>> Acesso em 28/08/2017

MICHELIN GUIDE, 2017. **United States**. Disponível em: < [https://www.viamichelin.com/web/Restaurants/Restaurants-United\\_States](https://www.viamichelin.com/web/Restaurants/Restaurants-United_States)> Acesso em 28/08/2017

MOREIRA, R. Sociedade e Espaço no Brasil (as fases da formação espacial brasileira: hegemônias e conflitos). **Boletim Paulista de Geografia**, n. 83, p. 7-32, 2005

MOTTA, A.; FERREIRA, G. F.; MUNHOZ, J. & ALMEIDA, C. A. Conceituação de hotéis exclusivos. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v. 2, n. 4, p. 1-13, 2007.

NICASTRO, M. L. **Pesquisa em design: comida como interface de interação social**. Programa de Pós-Graduação Lato-Sensu em Design Centrado no Usuário. Universidade Positivo – Curitiba.

O GLOBO, 2016. **Ivan Ralston comanda o Taju, restaurante que está na lista dos 50 melhores da América Latina** Disponível em <https://oglobo.globo.com/ela/gastronomia/ivan-ralston-comanda-taju-restaurante-que-esta-na-lista-dos-50-melhores-da-america-latina-20616794#ixzz54bgPb1tf>. Acesso em 18/01/2017

\_\_\_\_\_, 2017. **Exclusivo: Chef Felipe Bronze rebate críticas de Roberta Sudbrack à alta gastronomia**. Disponível em < <http://blogs.oglobo.globo.com/gente-boa/post/exclusivo-chef-felipe-bronze-rebate-criticas-de-roberta-sudbrack-alta-gastronomia.html>> Acesso em 21/08/2017

OBERFELD, D., HECHT, H., ALLENDORF, U., & WICKELMAIER, F. Ambient lighting modifies the flavor of wine. **Journal of Sensory Studies**, 24(6), 797-832. 2009

OBSERVATÓRIO DO TURISMO DA CIDADE DE SÃO PAULO - **Anuário Estatístico São Paulo Turismo ANO BASE 2014**. (2015)

OLIVEIRA, E. D., ENS, R. T., FREIRE ANDRADE, D., & MUSSIS, C. R. D.. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista diálogo educacional**, 4(9). 2003.

OLIVEIRA M. S. **Gestão de restaurantes**: uma prática de hospitalidade. São Paulo: UAM, 2006. 114 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Hospitalidade, Área de concentração: Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa em Políticas e Gestão em Hospitalidade e Turismo, da Universidade Anhembi-Morumb).

OLIVEIRA, M. S.; MORETTI, S. L. A. & POZO, H. A Hospitalidade e a Gestão de Restaurantes: Evidências de um Estudo Múltiplo de Casos em São Paulo, Brasil/The hospitality and restaurant management: evidences from a multiple case study in São Paulo, SP, Brazil. **Rosa Dos Ventos-Turismo E Hospitalidade**, v. 7, n. 1, 2015.

OLSON, K. **Maps for a new kind of tourist**: The first Guides Michelin France (1900–1913). *Imago Mundi*, v. 62, n. 2, p. 205-220, 2010.

- PAIVA, Almir: **Entrevista III** [jan. 2018]. Entrevistador: Pedro H. Drudi. São Paulo: 1 arquivo .mp3 (38 min.), 2018.
- PALADAR. **Restaurantes Fasano são comprados por R\$ 53 milhões**. O Estado De São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://paladar.estadao.com.br/noticias/restaurante-e-bares,restaurantes-fasano-sao-comprados-por-r-53-milhoes,10000008802>> Acesso em: 22/01/2018
- PELLERANO, J. A. Gastronomia é cultura? Entendendo a proposta de incluir a gastronomia na Lei Rouanet, no Brasil, por meio da análise do discurso|| Is Food Culture? Understanding the Proposal to Include Gastronomy in Rouanet Law, in Brazil, Through Discourse Analysis. **Razón y Palabra**, v. 20, n. 3\_94, p. 299-311, 2017.
- PEREIRA, E. W. Cenário temático de restaurante e a satisfação do consumidor. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 4, p. 149-176, 2012.
- PEREIRA, L. C. S. DE PAIVA PIRES, L. São Paulo: O Nascimento De Uma Metrópole. **Revista Historiador**. Número 01. Ano 01. Dez. 2008.
- PETERS FILHO, T. A. Qualidade, valor e satisfação do consumidor em restaurantes finos da cidade de São Paulo. **Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, v. 28, 2004.
- PETRONE, P. A cidade de São Paulo no século XX. **Revista de História**, v. 10, n. 21-22, p. 127-170, 1955.
- PINE II, J. & GILMORE, J. H. **The Experience Economy**, Harvard Business School Press, 1999.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, v. 3, p. 76-97, 2003.
- REINOSO CARVALHO, F., VAN EE, R., RYCHTARIKOVA, M., TOUHAFI, A., STEENHAUT, K., PERSONE, D., SPENCE, C., & LEMAN, M. Does music influence the multisensory tasting experience?. **Journal of sensory studies**, 30(5), 404-412. 2015
- RESTAURANT MAGAZINE. **The World's 50 Best Restaurants 2017**. Disponível em: <<http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners>> Acesso em 09/05/2017
- RICHARDS, G. Evolving gastronomic experiences: From food to foodies to foodscapes. **Journal of Gastronomy and Tourism**, v. 1, n. 1, p. 5-17, 2015.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RITZER, G. **Enchanting a disenchanted world: Continuity and change in the cathedrals of consumption**. Pine Forge Press, 2010.

RODRIGUES, J. Alimentação popular em São Paulo (1920 a 1950): políticas públicas, discursos técnicos e práticas profissionais. **Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material**, v. 15, n. 2, p. 221-255, 2007.

RODRIGUES, M. R. F. Do Picolé à Paleta: Narrativas Sobre Consumo A Partir Do Meme Raio Gourmetizador. Comida e alimentação na sociedade contemporânea. **VII Encontro Nacional de Estudos do Consumo** -Novembro de 2016 - Universidade Federal Fluminense em Niterói/RJ.

ROVAI, R. L. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos**: estudo de múltiplos casos. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RYU, K. **Dinescape, emotions, and behavioral intentions in upscale restaurants**. Unpublished doctoral dissertation, Kansas State University, Manhattan, KS. 2005

RYU, K. & HAN, H. Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 2010. 34(3), 310–329

RYU, K. & JANG, S. S. The Effect of Environmental Perceptions on Behavioral Intentions Through Emotions: The Case of Upscale Restaurants. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 2007 31(1), 56–72.

SAE - SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. **Economia e Empregos** Disponível em: < <http://www.sae.gov.br>>. Acesso em: 15/01/2018.

SALAZAR, V. S. & SALOMÃO, A. A. Atmosfera de serviços em restaurantes gastronômicos: influências hedônicas na satisfação do consumidor. In: **Anais em EnANPAD** 2006, 23-27set, 2006, p. 1-15.

SALAZAR, V. S.; FARIAS, S. A. & LUCIAN, R. Emoção, ambiente e sabores: a influência do ambiente de serviços na satisfação de consumidores de restaurantes gastronômicos. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v. 3, n. 4, art. 1, p. 1-19, 2008.

\_\_\_\_\_. O papel das pessoas nos ambientes de restaurantes gastronômicos e a satisfação do cliente. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n. 3, p. 325-340, 2009.

SAVELLI, A. M. **São Paulo: a história e a realidade**. Exacta, v. 5, n. 2, 2007.

SCHRAMM, W. **Notes on Case Studies of Instructional Media Projects**. 1971.

SERAPIÃO, F. Márcio Kogan e Isay Weinfeld: Hotel Fasano - Simetria, Refinamento e Austeridade. **Projeto Design**. Edição 288. Editora ARCO - São Paulo. 2004

SIMÕES, K. S. **A influência do ambiente de consumo na qualidade dos serviços em restaurante de luxo**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Marketing, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2013

SIMONSEN, R. C. **História econômica do Brasil: 1500-1820**/Roberto C. Simonsen. – Brasília : Senado Federal, Conselho Editorial, 2005. 589 p.

SLOAN, D. **O paladar pós-moderno: comer fora na era individualizada**. Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor. Barueri: Manole, p. 27-50, 2005.

SPANG, R. **A Invenção do Restaurante**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SPENCE, C. NGO, M. K. Assessing the shape symbolism of the taste, flavour, and texture of foods and beverages. **Flavour**, v. 1, n. 1, p. 12, 2012.

SPTURIS – SÃO PAULO TURISMO. Luxo. Disponível em <<http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/o-que-visitar/atrativos/pontos-turisticos/1317-luxo?showall=1>> Acesso em 09/05/2017

\_\_\_\_\_. Dados da Cidade de São Paulo. 2016. Disponível em: <http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/gastronomia/3-dados-da-cidade-de-sao-paulo> Acesso em 15/04/2017.

\_\_\_\_\_. PLATUM 2015|2018 - Plano De Turismo Municipal Cidade De São Paulo. 2015.

STEWART, P. C. GOSS, E. Plate shape and colour interact to influence taste and quality judgments. **Flavour**, v. 2, n. 1, p. 27, 2013.

STROEBELE, N. CASTRO, J. M. Effect of ambience on food intake and food choice. **Nutrition**, 2004. 20, 821-838.

STRONG, R. **Banquete**: uma história ilustrada da culinária dos costumes e da fartura à mesa. Zahar, 2004.

SURLEMONT, B. JOHNSON, C. The role of guides in artistic industries: The special case of the “star system” in the haute-cuisine sector. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 15, n. 6, p. 577-590, 2005.

SUTTON, D. E. Food and the Senses. **Annual Review of Anthropology**, v. 39, p. 209-223, 2010.

SVEJENOVA, S. MAZZA, C. PLANELLAS, M. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 5, p. 539-561, 2007.

TOMBS, A. & MCCOLL-KENNEDY, J. R. Social-Servicescape Conceptual Model. **Marketing Theory**, 2003. 3(4), 447–475. 2003

TRICÁRIO, L. T; VARGAS, M. S. Emoção como signo dos espaços em meios de hospedagem. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 17, n. 1, 2017.

TUMELERO, M. & BALDISSERA, A. D. **A emoção na arquitetura comercial. Tecnológica**, v. 3, n. 2, p. 1-14, 2015.

TUJU. 2017. Restaurante Tuju. Disponível em: <http://taju.com.br/site/>. Acesso em 15/01/2018.

VAN DEN BERGHE, P. L. Ethnic cuisine: Culture in nature. **Ethnic and Racial Studies**, v. 7, n. 3, p. 387-397, 1984.

VEJA RIO, 2017. **Roberta Sudbrack fecha restaurante que leva seu nome**. Disponível em < <https://vejario.abril.com.br/comida-bebida/roberta-sudbrack-fecha-restaurante-que-leva-sue-nome/>> Acesso em 21/08/2017

VEJA SÃO PAULO 2017. **Restaurantes: os melhores de São Paulo por VEJA COMER & BEBER 2016/2017**. Disponível em < <http://vejasp.abril.com.br/comida-bebida/comer-beber-2016-restaurantes/>> Acesso em 09/05/2017

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**/Robert K. Yin. Trad. Daniel, 2ª ed. - Porto Alegre: Bookman 2001

WAKEFIELD, K. BLODGETT, J. The importance of servicescape in leisure service settings. **Journal of Services Marketing**, v. 8, 1994, p. 66-76.

ZAMBERLAN, L. Avaliação de serviços de alimentação a partir de um estudo da satisfação e da importância de atributos. **Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, v. 29, 2009.

ZANETI, T. SCHNEIDER, S. Ingredientes singulares à la carte: implicações do uso de produtos diferenciados na gastronomia contemporânea. **Anthropology of food**, 2016.

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**. 2012. Tese de Doutorado – Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Escola De Administração De Empresas De São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. & GREMLER, D. **Services Marketing Strategy**, John Wiley & Sons, Chichester. 2010

## **APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS**

### **Objetivo**

Este protocolo tem como objetivo conduzir os estudos de caso que serão realizados para atender ao objetivo geral da pesquisa, que é identificar e analisar de que maneira restaurantes paulistanos de alta gastronomia premiados pelo Guia Michelin utilizam os componentes da ambiência para transmitir ao cliente a proposta da casa, expandindo a experiência de consumo para além do alimento e do serviço, e os objetivos específicos, com ênfase na investigação junto aos estabelecimentos de alta gastronomia selecionados, como se dá o processo de planejamento da experiência da refeição considerando a ambiência e seus elementos constituintes.

O projeto não será patrocinado por nenhuma instituição e será de total custeio do autor. O presente trabalho se trata 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 como investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, e deve ser usado quando a forma de questão da pesquisa é representada por como/por que/de qual maneira, e os acontecimentos e objetos estudados são caracterizados por sua contemporaneidade, sem que exista controle sobre eventos comportamentais durante o estudo (YIN, 2001).

## **Organização deste protocolo**

### **I . Procedimentos**

#### **Agendamento inicial da visita de campo**

As visitas para observação direta serão realizadas de maneira anônima inicialmente, para evitar que sejam criados vieses pela presença do pesquisador. Após as primeiras visitas de campo, serão agendadas visitas para realização de entrevistas com indivíduos chave para a investigação do estudo. As visitas serão agendadas via contato telefônico e e-mail.

#### **Revisão de informações preliminares**

Restaurantes Maní, Tuju e Fasano:

- Tipo de Cozinha
- Proprietário
- *Chef*
- Gerente
- Ambiente

#### **Verificação de procedimentos e acesso**

Restaurantes Maní, Tuju e Fasano:

#### **Documentos especiais**

Restaurantes Maní, Tuju e Fasano.

#### **Escolha das Pessoas que serão Entrevistadas e Outras Fontes de Informação**

A escolha dos indivíduos se dará em dois momentos: em um primeiro momento, serão selecionados indivíduos chave na criação da ambiência, sendo os principais o

proprietário, o *chef* e o gerente 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.

### Observação direta

Para a observação direta serão realizadas visitas técnicas anônimas, com a realização de refeição nos restaurantes. Durante a etapa de observação direta, deverão ser observados os elementos tangíveis e os elementos intangíveis que compõem a ambiência de todos os casos em estudo:

Roteiro de observação direta	
Elementos Tangíveis	
Visuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitetura</li> <li>• Decoração e Mobília</li> <li>• Cardápio</li> <li>• Apresentação física da brigada – uniformes e organização</li> <li>• Enxoval</li> <li>• Luminosidade</li> <li>• Orientação do ambiente e <i>layout</i></li> <li>• Cores</li> <li>• Simbologia – placas, cartazes, indicações, <i>memorabilia</i>, objetos pessoais</li> <li>• Apresentação dos pratos</li> <li>• Higiene e Limpeza</li> </ul>
Olfativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Higiene e Limpeza</li> <li>• Odores e Aromas</li> <li>• Qualidade do ar</li> </ul>
Táteis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitetura</li> <li>• Decoração e Mobília</li> <li>• Cardápio - físico</li> <li>• Enxoval</li> <li>• Temperatura</li> <li>• Ventilação</li> <li>• Conforto</li> <li>• Higiene e Limpeza</li> </ul>
Gustativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor dos Pratos</li> <li>• Higiene e Limpeza – taças, talheres e louças</li> </ul>
Auditivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acústica</li> <li>• Sonoridade e Música</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruídos</li> </ul>
Elementos Intangíveis	
Subjetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção dos Produtos</li> <li>• Serviços oferecidos</li> <li>• Humanização</li> <li>• Relações Sociais</li> <li>• Emoções</li> <li>• Prazer</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Cultura</li> </ul>

### **Artefatos físicos**

Deverão ser observados os artefatos físicos que compõem o ambiente, sobretudo os ligados à tecnologia e decoração. É preciso notar se os artefatos “contam uma história” e/ou estão ligados ao tema do restaurante, à proposta da casa ou aos indivíduos responsáveis pela criação do ambiente. Foram observados os itens de decoração, *memorabilia*, mobiliário e demais itens que sejam evidentes ao proposto na ambiência.

## **II . Protocolo e questões para o estudo de caso**

As questões estão discriminadas no anexo 01.

Após as entrevistas, deverá ser realizada uma análise imediata pelo entrevistador, com anotações e trechos que mostrem importância para a pesquisa.

Em outro momento, deverá ser realizada a transcrição das entrevistas e a análise de conteúdo, 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 Maní, Tuju e Fasano:

**Informações descritivas**

Restaurantes Mani, Tuju e Fasano

**Esboço dos relatórios dos estudos de caso individuais**

Restaurantes Maní, Tuju e Fasano

**Análise cruzada de casos**

Será efetuada após a análise dos dados de cada caso.

**Relatório de Caso Cruzado**

Será efetuado após a análise dos dados de cada caso.

## APÊNDICE 2 - QUESTÕES FORMULADAS PARA AS ENTREVISTAS

As questões foram baseadas no referencial utilizado para definição dos elementos integradores da ambiência, sendo estes divididos entre tangíveis (visuais, táteis, olfativos, gustativos e auditivos) e intangíveis, que são subjetivos ao cliente. As questões são referentes aos elementos integradores da experiência e buscam atender aos objetivos do presente trabalho.

	<b>Questões</b>	<b>Referencial</b>	<b>Conteúdo a ser explorado</b>
1	Qual é a proposta da casa?	GEARGEOURA; PARENTE, 2009 BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007	Caracterização do ambiente
2	Qual é o perfil do público frequentador	BITNER, 1992	Identificação do público alvo
3	Qual é o grande diferencial da casa	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 BITNER, 1992	Caracterização do restaurante
4	Qual o tema principal na construção do ambiente?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007	Planejamento do ambiente
5	O ambiente conta uma história?	GEARGEOURA; PARENTE, 2009 BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007	Elementos Visuais, Auditivos e Subjetivos.
6	Como se deu o processo criativo na concepção do ambiente?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 BITNER, 1992	Planejamento do ambiente
7	Quem foram os principais profissionais envolvidos na construção do ambiente?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007	Planejamento do ambiente
8	Como foi projetada a arquitetura do local?	TUMELERO; BALDISSELA, 2015 BESTETTI, 2014	Elementos visuais, táteis e auditivos de Ambiência
9	Como foi planejada a decoração do local?	BITNER, 1992 PEREIRA, 2012 GEARGEOURA; PARENTE, 2009 2010 BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007	Elementos visuais e táteis de Ambiência

		GIMENES <i>ET AL</i> , 2012	
10	Como foi definida a pintura e o uso das cores? Há uma cor que seja característica do local? Porque ela foi escolhida?	BESTETTI, 2014 GEAROEURA; PARENTE; 2009	Elementos visuais de ambiência
11	Como foi feita a orientação (layout) das mesas?	BITNER, 1992 BESTETTI, 2014 GEAROEURA; PARENTE, 2009	Elementos visuais e auditivos de ambiência.
12	Como foi definida a iluminação do local?	BITNER, 1992 BESTETTI, 2014 PEREIRA, 2012 GEAROEURA; PARENTE, 2009	Elementos visuais de ambiência
13	Como é definida a temperatura do salão?	BITNER, 1992 BESTETTI, 2014 PEREIRA, 2012 GEAROEURA; PARENTE, 2009	Elementos táteis de ambiência
14	Como foi a escolha do enxoval? Quais critérios?	OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015	Elementos visuais e táteis de ambiência
15	Há um estilo musical específico para o ambiente? Como foi escolhido?	BITNER, 1992 BESTETTI, 2014 PEREIRA, 2012 GEAROEURA; PARENTE, 2009	Elementos auditivos de ambiência
16	Há algum aroma específico do ambiente?	PEREIRA, 2012 GEAROEURA; PARENTE, 2009	Elementos olfativos de ambiência
17	Como é definido o volume da música ambiente?	BITNER, 1992 BESTETTI, 2014 PEREIRA, 2012 GEAROEURA; PARENTE, 2009	Elementos auditivos de ambiência
18	Há uma preocupação com ruídos do ambiente?	BITNER, 1992 BESTETTI, 2014 PEREIRA, 2012 GEAROEURA, PARENTE, 2009	Elementos auditivos de ambiência
19	Qual o cronograma de limpeza das instalações?	PEREIRA, 2012 GEAROEURA, PARENTE, 2009	Elementos visuais, olfativos e táteis de ambiência
20	Quais os elementos do ambiente sintetizam a proposta da casa?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 BITNER, 1992 GEAROEURA, PARENTE, 2009	Planejamento do ambiente

21	Há inovações tecnológicas inseridas no ambiente?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 BITNER, 1992	Elementos visuais, olfativos, táteis e auditivos de ambiência
22	Como é criada a experiência de refeições para os clientes?	GIMENES ET AL, 2012	Planejamento da Experiência
23	De forma específica, como é criada a experiência de refeição para portadores de necessidades especiais, deficientes visuais e auditivos?	BITNER, 1992	Planejamento da Experiência
24	Quais são os elementos mais importantes para a criação da experiência dos clientes no restaurante?	BITNER, 1992 BESTETTI, 2014 PEREIRA, 2012 OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015 GEARGEOURA, PARENTE, 2009 BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007	Planejamento da experiência
25	Como foi planejado o cardápio e qual sua ligação com a proposta da casa?	BITNER, 1992 PEREIRA, 2012 OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015 BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 GIMENES <i>et al</i> , 2012	Elementos visuais, gustativos e subjetivos de ambiência
26	A apresentação dos pratos segue o conceito da casa? Há uma linha de harmonização dos pratos e ingredientes com o conceito da casa? Como?	PEREIRA, 2012 OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015 GIMENES ET AL, 2012	Elementos visuais, gustativos e subjetivos de ambiência
27	Há uma linha de harmonização das bebidas com o conceito da casa?	PEREIRA, 2012 OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015 GIMENES ET AL, 2012	Elementos gustativos e subjetivos de ambiência
28	O serviço tem um "enredo"?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007	Elementos subjetivos intangíveis da ambiência.
29	Como é pensado o serviço para o cliente? Há personalização? Há autonomia da brigada de salão para o serviço de cada cliente?	GEARGEOURA, PARENTE, 2009	Elementos subjetivos intangíveis da ambiência.

		BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 GIMENES <i>ET AL</i> , 2012 BITNER, 1992 BESTETTI, 2014 PEREIRA, 2012 OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015	
30	Qual o ápice da experiência da refeição e como o cliente é levado a isso?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015	Elementos gustativos e subjetivos da ambiência
31	Quais emoções busca-se despertar nos clientes? Como?	BESTETTI, 2014 BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 GIMENES <i>ET AL</i> , 2012	Elementos subjetivos da intangíveis ambiência.
32	Como os funcionários são selecionados? Quais as características mais valorizadas?	BITNER, 1992 BESTETTI, 2014 PEREIRA, 2012 OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015 GEARGEOURA, PARENTE, 2009 BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 GIMENES <i>ET AL</i> , 2012	Elementos subjetivos da intangíveis ambiência.
33	Como é o treinamento para a brigada de salão oferecer a experiência ao cliente?	BESTETTI, 2014 GEARGEOURA, PARENTE, 2009 BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007	Elementos subjetivos da intangíveis ambiência.
34	Como foi planejado o uniforme da brigada?	OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015	Elementos visuais e subjetivos da ambiência.
35	Pela sua experiência, o que funciona e o que não funciona na composição do ambiente e por que?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015 BESTETTI, 2014	Adequação e mudanças no planejamento do ambiente
36	O visitante pode reconhecer claramente qual a proposta da casa?	GEARGEOURA, PARENTE, 2009	Planejamento do ambiente

	Tal proposta é explícita ou implícita no ambiente, no serviço e no cardápio?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007 GIMENES <i>ET AL</i> , 2012	
37	Há produtos ou objetos que o cliente possa levar para casa, para lembrar da sua visita e comemorar a experiência?	BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELEN, 2007	Elementos tangíveis visuais e táteis e subjetivos intangíveis da ambiência.