

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

**PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**GESTÃO DE RESTAURANTES: UMA PRÁTICA DE HOSPITALIDADE**

MARIO DA SILVA OLIVEIRA

**SÃO PAULO**  
**2006**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

**PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**GESTÃO DE RESTAURANTES: UMA PRÁTICA DE HOSPITALIDADE**

MARIO DA SILVA OLIVEIRA

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência para a obtenção de título de Mestre do 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-Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula.

**SÃO PAULO  
2006**

OLIVEIRA, Mario da Silva. 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-Morumbi).

Resumo: Esta pesquisa busca desvendar e rever conceitos teóricos relacionados com a gestão de restaurantes e sua relação com hospitalidade a partir do estudo de quatro casos de restaurantes comerciais, localizados na cidade de São Paulo.

Palavras-chaves: Gestão, Conceito, Restaurante, Hospitalidade.

*BANCA EXAMINADORA*

Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula - UAM

Prof. Dr. Helnon de Oliveira Cruzio - UNISA

Prof. Dr. Raul Amaral Rego – UAM

## **DEDICATÓRIA**

*À Bernadete, minha esposa, pela paciência e dedicação e  
aos meus filhos, Christiane e Rafael, pelo incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelo legado, exemplo de luta pela vida e pela possibilidade de evolução pessoal.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula, por sua orientação, compreensão e apoio.

Aos gestores: Mara Salles e Ivo de Araujo, Paulo Barossi, Reynaldo Zani e Walter Mancini, que hospitaleiramente me receberam e, com sua participação, pude realizar este trabalho.

Aos demais professores do Programa de Mestrado por sua colaboração na abertura de novos horizontes.

Aos professores Dr. Raul Amaral Rego e Dr. Vladimir Amâncio de Abreu pela participação e atenção ao trabalho desenvolvido.

Aos colegas do mestrado pela amizade e apoio e, em especial, à Claudia Ricciuti Barbosa e Rick Anson.

À Nilza pelos esforços na revisão de meu trabalho.

E a todos aqueles que, de alguma forma, participaram, direta ou indiretamente, desta etapa de minha vida gerando incentivo para a consecução deste trabalho.

Sobretudo, ao Supremo Arquiteto do Universo, por minha existência!

## RESUMO

A dinâmica indústria de restaurantes é uma das maiores empregadoras e geradoras de renda no Brasil. Sua importância para a economia nacional, somada aos novos paradigmas de administração de empresas criados pela globalização, tem favorecido o surgimento de novos modelos de gestão em restaurantes. Este trabalho é uma pesquisa qualitativa realizada junto a quatro restaurantes estabelecidos na cidade de São Paulo, cujos empreendimentos são reconhecidos por seu sucesso e têm funcionado, ininterruptamente, há mais de cinco anos. Seus proprietários, embora não tenham formação acadêmica na área de gestão de restaurantes, atestam a importância da hospitalidade na gestão do negócio. Esta pesquisa busca rever conceitos teóricos relacionados entre a gestão de restaurantes e sua relação com hospitalidade a partir do estudo dos quatro casos. A gestão dos estabelecimentos gastronômicos, que a princípio parece simples, apresenta-se como uma operação dinâmica e complexa. O mercado, sob clima de extrema concorrência e sob o jugo das expectativas do consumidor, impõe aos gestores o cuidado com detalhes fundamentais para o sucesso do negócio. São diversas as ações administrativas que geram eficácia em um empreendimento. Nesta pesquisa apresenta-se o estudo do conceito de restaurante, a identidade do estabelecimento, que possibilita o desenvolvimento dos processos operacionais; emerge aspectos de hospitalidade que contribuem com o bem receber e o *diferencial conceitual* representado pelo conjunto das idéias concebidas, por meio das quais é possível perceber que a razão do restaurante existir é o cliente, que se conquista com hospitalidade, e o empreendedor, que edifica o empreendimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Conceito; Restaurante; Hospitalidade.

## **ABSTRACT**

The dynamic industry of restaurants is one of the biggest employers and generating of income in Brazil. Its importance for the national economy, added to the new paradigms of business administration created by the globalization, has favored the sprouting of new models of management in restaurants. This is a carried through qualitative research next to four restaurants established in the city of São Paulo, whose enterprises are recognized for its success and have functioned, uninterruptedly, has five years more than. Its proprietors, even so do not have academic formation in the area of management of restaurants, certify the importance of the hospitality in the management of the business. This research searches to review theoretical concepts related between the management of restaurants and its relation with hospitality from the study of the four cases. The management of the gastronomy establishments, that the principle seems simple, is presented as a dynamic and complex operation. The market, under climate of extreme competition and the yoke of the expectations of the consumer, imposes to the managers the care with basic details for the success of the business. The administrative cases are diverse that generate effectiveness in an enterprise. In this research the study of the restaurant concept, the identity of the establishment is presented, that makes possible the development of the operational processes; it emerges hospitality aspects that contribute with the good to receive and the conceptual differential represented by the set of the conceived ideas, by means of which it is possible to perceive that the reason of the restaurant to exist is the customer, who if conquest with hospitality, and the entrepreneur, that builds the enterprise.

Key Words: Management; Concept; Restaurant; Hospitality.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO. . . . .	12
CAPÍTULO 1 – BREVE HISTÓRICO DE CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DO RESTAURANTE . . . . .	19
1.1 A Origem dos restaurantes . . . . .	19
1.2 A indústria alimentar . . . . .	21
1.3 A relação do turismo com os restaurantes . . . . .	23
1.4 A evolução dos restaurantes no século XX . . . . .	25
1.5 Os serviços da indústria de alimentação . . . . .	28
CAPITULO 2 - COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A GESTÃO DE RESTAURANTES . . . . .	38
2.1 As diferenças entre os gestores e os empreendedores . . . . .	40
2.2 Estratégia e vantagem competitiva . . . . .	44
2.3 As questões de Marketing . . . . .	48
2.3.1 A implementação do plano de marketing em restaurantes	50
2.4 Fatores que determinam o sucesso e o fracasso de um restaurante	54
CAPITULO 3 - A HOSPITALIDADE . . . . .	58
3.1 A percepção da hospitalidade. . . . .	58
3.2 A tecnologia como fator de hospitalidade . . . . .	62
3.3 A segurança alimentar como fator de hospitalidade. . . . .	64
CAPITULO 4 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS . . . . .	68
4.1 Metodologia . . . . .	68
4.2 Caso 1: IRB International Restaurantes do Brasil Ltda - Pizza Hut	75
4.3 Caso 2: Restaurante Tordesilhas . . . . .	82
4.4 Caso 3 - Restaurante Nakombi . . . . .	87

4.5 Caso 4: Tratoria Família Mancini . . . . .	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS . . . . .	97
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA . . . . .	103
BIBLIOGRAFIA . . . . .	110

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: lista dos 400 maiores restaurantes em vendas nos EUA . . . 31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Visão atual do setor de turismo e restauração	.	.	.	25
Tabela 2: Segmentação da Indústria de Serviços de Alimentação	.	.	.	33
Tabela 3: Restaurante Econômico/Fast Food (Quick service)	.	.	.	35
Tabela 4: Restaurante Familiar/Nível Médio ( <i>Midle Scale</i> )	.	.	.	35
Tabela 5: Restaurante Moderado ( <i>Moderate UP scale</i> )	.	.	.	36
Tabela 6: Restaurante de Luxo ( <i>Upscale</i> )	.	.	.	36
Tabela 7: As cinco forças competitivas de Porter	.	.	.	47
Tabela 8: Resultados da pesquisa	.	.	.	74

## INTRODUÇÃO

O mercado dos serviços de alimentação mudou significativamente nas últimas três décadas. Até os anos 1970, as propostas dos restaurantes, mesmo aqueles instalados em grandes capitais como São Paulo, eram muito parecidas entre si: os cardápios *à la carte* tinham pouca variação, em alguns estabelecimentos se destacavam pratos da culinária regional e em outros eram servidas receitas estrangeiras.

Atualmente, a quantidade de ofertas nos cardápios é bastante significativa e representa uma mostra da culinária mundial; o negócio que era familiar e administrado de forma prática pelos donos, passou a ser encarado e administrado como uma empresa. Ao mesmo tempo, fruto da globalização e da abertura de mercado, a oferta de ingredientes nas prateleiras dos supermercados cresceu substancialmente; a indústria de alimentos tem incrementado a oferta de produtos que agilizam e facilitam a culinária. No Brasil, já existem pequenos e médios produtores de insumos que atendem a padrões de qualidade exigidos pela gastronomia atualmente praticada. A hospitalidade, antes sinônimo de simples cordialidade, hoje colabora de maneira fundamental na qualidade e gestão estratégica de negócios.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL)<sup>1</sup> itens como decoração, cardápio e infra-estrutura do estabelecimento influenciam diretamente na escolha pelo consumidor do local onde vai fazer suas refeições. O consumidor mudou, quando comparado com o freqüentador de restaurantes de trinta anos atrás. É mais exigente, mais sofisticado, como o é em qualquer outro setor de consumo. A qualidade da matéria prima usada na elaboração dos pratos é alvo freqüente da fiscalização dos serviços públicos de Vigilância Sanitária. A qualidade dos produtos, serviços e do atendimento, também, como em qualquer outro setor de consumo é regulamentada por lei, o Código de Defesa do Consumidor e, no caso

---

<sup>1</sup> Disponível em [http:// www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br). e <http://www.abrasel-sp.com.br/>. Acesso em 06 jan, 2006.

dos estabelecimentos de alimentação, pelo Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação editado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)<sup>2</sup>.

Ainda segundo a ABRASEL o setor de bares e restaurantes é a única atividade comercial que existe em todas as cidades do Brasil, desde as vilas até as metrópoles. Informa que anualmente, só na cidade de São Paulo, começam a funcionar cerca de 150 novos bares e restaurantes, contudo, mais de 100 (cerca de 66%) deles fecham suas portas antes de completar um ano de vida. O mercado atual é amplo e inconstante, exige constante adaptação às novidades. Essas condições fazem a gestão de um restaurante moderno ser muito mais complexa do que o era em meados do século passado.

Até a década de 50, os estabelecimentos gastronômicos, em sua maioria, sobretudo no Brasil, eram empresas de caráter quase que estritamente familiar e administração amadora. Foi a partir da década de 60, que o Sebrae passou a oferecer cursos breves de profissionalização para o pessoal da área operacional. O ingresso de grandes redes de *fast food* no mercado brasileiro, como as lanchonetes Bob's e McDonald's, nos anos 70 e 80, impeliu uma reformulação de conceitos operacionais, a busca por informações técnicas mais apuradas e a implantação de sistemas de qualidade.

A profissionalização da gestão no Brasil se deu depois dos anos 80, quando estudiosos de administração de empresas começam a enveredar pela gestão de restaurantes, mesmo sem conhecimentos específicos. A evolução do mercado tem exigido cada vez mais conhecimento e competência dos empreendedores de restaurantes e gestores de negócios em alimentação, de forma a garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>3</sup>, na Pesquisa Anual de Serviços (PAS) de 2002 — a mais atualizada das realizadas pelo órgão — estima no

---

<sup>2</sup> (Nascimento Neto, 2005, p.11).

<sup>3</sup> Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2002/pas2002>. Acesso em 10 jan, 2006.

segmento de serviços prestados às famílias, cerca de, 363 mil empresas que ocupam 1,755 mil pessoas e registram um faturamento líquido de R\$ 28,7 bilhões. Nesse grupo, a atividade de maior destaque é a de serviços de alimentação<sup>4</sup>, que representa 79,8% do número de empresas, 72,1% dos postos de trabalho existentes e 67,5% do total da receita operacional líquida.

O IBGE explica a maior participação dos serviços de alimentação nesse segmento pelo fato dessa atividade ter como principal característica a dispersão geográfica, pois tende a acompanhar o crescimento e a distribuição espacial da população. Os restaurantes e estabelecimentos de bebidas com serviço completo são 110.439, segundo a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), do IBGE 2002. O Estado de São Paulo responde por, cerca de, 34% do pessoal ocupado e 42% da receita líquida dos serviços de alojamento e alimentação no Brasil, segundo a mesma pesquisa.

Os dados do IBGE conflitam com dados das Associações e Sindicatos ligados ao setor. Segundo dados da ABRASEL existem no Brasil cerca de 780 mil bares e restaurantes, que movimentam mais de 12 bilhões de reais ao ano. A associação divulga que o setor é responsável pela geração de 8% dos empregos diretos (seis milhões de empregos) e que no Brasil, 25% das refeições são feitas fora de casa. Esse número cresce 1,5% ao ano. Em um período de cinco anos, segundo a ABRASEL, o setor de alimentação fora do lar avançou quase meio ponto em sua participação no PIB brasileiro, saltando de 2,09% em 2000, para 2,4% em 2005.

Ainda segundo a associação, no Estado de São Paulo funcionam cerca de 140.000 bares e restaurantes. O setor de bares, restaurantes e similares é o maior gerador de empregos na capital paulista, com cerca de 780 mil pessoas. Na cidade de São Paulo também funcionam 2.000 casas noturnas, que servem refeições. Os bares e restaurantes da capital paulista são responsáveis por 58,5% do total de pontos de vendas de bebidas, sendo que 54% desse total são representados por

---

<sup>4</sup> Segundo a pesquisa, a classificação dos serviços de alimentação agrupados entre os serviços prestados às famílias é a seguinte: a) restaurantes e estabelecimentos de bebidas com serviço completo; b) lanchonetes e similares; c) serviços de alimentação privativos; d) fornecimento de comida preparada; e) outros serviços de alimentação (quiosques, trailers, etc).

bares em geral e 4,5% por restaurantes “puros”<sup>5</sup>. Dos 65% de restaurantes “puros”, 10% são considerados pela ABRASEL restaurantes classe A (com despesa média por pessoa de cerca de R\$ 60,00) e 5% de restaurantes classe AA (com despesa média, por pessoa, de cerca de R\$ 150,00).

Com base nessas observações, este trabalho apresenta estudo sobre a gestão de restaurantes. Na vida atual das organizações do setor de serviços de alimentação, uma nova lógica é perceptível: instabilidade, volatilidade e incerteza desconcertam qualquer observador em busca de regularidades e tendências. Nessas condições, importa à função gerencial assenhorear-se dos avanços do conhecimento em várias áreas científicas que investigam as causalidades e determinações de tais processos, desde a base técnica e dos mercados, até as relações sociais baseadas na hospitalidade.

Este trabalho busca contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico do setor de serviços em alimentação, pretende ligar a hospitalidade científica à gestão de restaurantes, de modo a contribuir para: a concepção desses estabelecimentos; a formação de profissionais capazes de lidar com as contínuas mudanças de cenários no ambiente dos negócios do setor e consolidar a aproximação entre a Universidade e o meio empresarial para promover um intercâmbio permanente de experiências.

O objetivo deste trabalho é contribuir com a formação de estudos sobre gestão de restaurantes, sob a ótica da hospitalidade, a partir da perspectiva dos gestores (diretores, proprietários e gerentes), no que se refere aos aspectos operacionais e estratégicos. A opção pelo estudo sob a perspectiva da gestão de restaurantes reside no fato de que são os entrevistados, aqueles que efetivamente garantem a qualidade dos serviços prestados por suas empresas.

São diversas as definições sobre tipologia de restaurantes e hospitalidade. Trabalhou-se nesta pesquisa com conceitos de hospitalidade utilizados por Paula (2004). A idéia americana de hospitalidade baseada na troca comercial se mostrou

---

<sup>5</sup> Os restaurantes “puros”, segundo a Abrasel, são os que têm como principal atividade o fornecimento de refeições e serviço completo, o que inclui cozinha própria, cardápio especialmente elaborado para a tipificação da casa e atendimento por garçons.

adequada, sobretudo porque os restaurantes estudados são empreendimentos comerciais que têm como meta o lucro. Para este estudo também foram adotados conceitos de hospitalidade Chon & Sparrowe (2003). Esses autores foram indispensáveis para uma melhor compreensão da indústria dos serviços de alimentação e dos tipos de estabelecimento existentes, de forma a escolher os entrevistados.

Procurou-se, ao longo deste trabalho, verificar se a hospitalidade contribui com a estratégia de gestão de um estabelecimento de gastronomia. Para isso, levanta-se a seguinte questão: a concepção um de restaurante pode contribuir para a geração de um ambiente hospitaleiro? Para responder a esta pergunta o trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma,

O Capítulo 1 traz um breve histórico dos restaurantes comerciais que, efetivamente, passam a ser reconhecidos como “restaurante” a partir de mudanças implementadas por “Boulangier” (1765) em seu estabelecimento de restauração.

Paralelamente à evolução dos restaurantes apresenta-se um breve histórico da indústria alimentar, hoje conhecida como *food service*, que a partir de produtos pré-elaborados, vem contribuindo com mudanças nos processos operacionais dos restaurantes.

O turismo também mereceu considerações, pois o desenvolvimento do turismo é acompanhado pela expansão dos restaurantes, e outros tipos de estabelecimentos, voltados para o atendimento de viajantes, diferentes das antigas tabernas do passado.

A expansão do mercado gastronômico, associada a forte concorrência, influencia a necessidade de satisfazer expectativas de consumidores, nesse primeiro capítulo, estuda-se item importante de um plano de negócios para o setor de restaurantes, qual seja, a concepção e conceituação de um restaurante.

O Capítulo 2 discorre sobre a gestão de restaurantes e competências necessárias para tal; sobre o papel a ser desempenhado por gestores e empreendedores e sobre a necessidade de se elaborar estratégias que conduzam ao sucesso dos empreendimentos. Pois, de forma geral, as empresas têm sido

fortemente marcadas pela necessidade de busca e aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de seus recursos.

Sobre a gestão estratégica, nesse segundo capítulo discute-se a importância da utilização de planejamento e plano de marketing adequado à realidade ao tipo de negócio.

Contribui ainda com este estudo, a transcrição de pesquisa científica americana que aborda os fatores que determinam o sucesso e o fracasso de um restaurante, ao considerar em suas conclusões, que muitos dos fracassos, entre outros, são devidos à falta de conceito pré-estabelecido.

O Capítulo 3 discorre sobre hospitalidade (conceitos e contextualização) nos empreendimentos gastronômicos, pois o consumidor, como já visto, se mostra cada vez mais exigente e o atendimento de suas expectativas vai além do simples ato da venda de um produto ou da prestação de um serviço, havendo a necessidade de se estabelecer processos operacionais, cada vez mais qualificados.

A utilização de recursos tecnológicos para aumentar a eficiência do atendimento ao cliente, bem como, a observação de condições higiênicas na manipulação dos alimentos, também são fatores de hospitalidade considerados neste trabalho.

O Capítulo 4 apresenta a metodologia, a análise das entrevistas realizadas e a estrutura adotada no trabalho de pesquisa para este estudo de caso.

Justifica-se neste capítulo a adoção da metodologia como estratégia de pesquisa por incluir estudos qualitativos de quatro restaurantes abertos a mais de cinco anos na cidade de São Paulo. A proposta de investigar a gestão de restaurantes na cidade de São Paulo se deve ao fato que esta se destaca por seu pluralismo gastronômico, de certa forma, expresso nas diferentes especialidades dos estabelecimentos estudados.

Mediante o universo de dez solicitações de entrevista, os profissionais entrevistados, gestores dos estabelecimentos pesquisados, foram aqueles que atenderam ao pedido formulado pelo pesquisador.

As questões formuladas aos gestores fazem parte de um protocolo adotado como instrumento definidor dos procedimentos desenvolvidos ao longo da pesquisa. Contemplam variáveis, tais como: especialidade e tipo de estabelecimento, perfil da gestão empreendida, entendimento e aplicação de conceitos de hospitalidade, segmentação de clientela, planejamento estratégico etc.

As entrevistas são apresentadas de forma discursiva, mantendo fidelidade em relação às respostas obtidas e procurando responder às questões propostas com o objetivo de revelar: a existência de planos de negócios na concepção dos restaurantes, as estratégias de gestão adotadas nos processos operacionais e a existência de relacionamento hospitaleiro com os clientes.

Nas considerações finais do estudo faz-se uma análise e adequação das variáveis relativas à concepção dos restaurantes pesquisados. Busca-se comprovar, ou não, a hipótese de que uma gestão de restaurante, para ser eficaz, exige um valor diferencial passível de ser percebido como hospitalidade.

Em virtude da amostra diferenciada, baseada nas diferentes especialidades dos estabelecimentos presentes nesse estudo, bem como, o próprio tamanho e diversidade da cidade de São Paulo, pode-se inferir a necessidade de se desenvolver, pesquisas quantitativas que comprovem fatores de sucesso e insucesso de restaurantes, por: tipologia, tamanho, região e, outros, o que não foi objeto desta pesquisa.

# CAPÍTULO 1 - BREVE HISTÓRICO DE CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DO RESTAURANTE

## 1.1 A Origem dos restaurantes

A definição que o senso comum atribui para um restaurante, atualmente, é a de um lugar aonde se vai para comer. Mas antes do século XIX, a palavra *restaurant* (termo francês que se traduz para a língua portuguesa como restaurante<sup>6</sup>) remetia para um caldo regenerativo. O hábito de “restaurar as forças” com algo que podia ser um *consommé* (temperado com pedras preciosas se o médico recomendasse) perdurou até o início do século XIX, quando o “restaurant” apareceu como sendo um espaço social urbano. (Spang, 2003).

O inventor do restaurante, segundo a autora, foi Mathurin Roze de Chantoiseau, no século XVIII. Roze de Chantoiseau era conhecido como *Boulangier*. Em meados de 1765, em Paris, abriu seu *restaurant* com a seguinte frase na porta: “vinde a mim, vós que trabalhais, e restaurarei vosso estômago”. Seu caldo, um *ragoût*<sup>7</sup> tinha o poder de restaurar as forças das pessoas debilitadas e essa receita diferia das dos demais *restaurateurs*<sup>8</sup>.

Até o século XIX eram poucos os estabelecimentos comerciais aonde viajantes se serviam de algum tipo de alimento. A maior parte dos estabelecimentos que serviam refeições era chamado de “taberna”. As tabernas eram freqüentadas por pessoas de nível social simples. Eram locais que atraíam, sobretudo, pessoas do sexo masculino, que ali comiam e bebiam o que houvesse. As tabernas não eram aprazíveis para as famílias, porque também eram freqüentadas por mulheres de baixa reputação.

---

<sup>6</sup> Restaurante: Estabelecimento comercial onde se preparam e servem refeições. (Ferreira, 1999, p.1227).

<sup>7</sup> Ragoût (ragú): um preparado composto de vários ingredientes diferentes ensopados a base de algum tipo de carne. (SPANG, 2003, p.20).

<sup>8</sup> Restaurateur: proprietário de restaurante (restaurant). Larousse Bordas. Dicionário de iniciação Francês-Português. France. 1997 (p.397).

Além das tabernas, entre os estabelecimentos que precederam os restaurantes, havia pequenos hotéis, onde se comia na "*table d'hôte*", expressão que pode ser traduzida como "mesa do anfitrião". Na "*table d'hôte*" o anfitrião e visitantes comiam juntos, quase sempre numa única e grande mesa, de acordo com as normas, horário e cardápio impostos pelo dono da casa.

O interesse pela comida, além da reconhecida culinária praticada nas casas da nobreza, já era uma maneira das pessoas se envolverem com a vida social, cultural e política da França. Os primeiros *restaurateurs* de Paris eram beneficiários do sistema de privilégios e *status* do antigo regime, e não suas vítimas, assegura Spang (2003), ao contestar o senso comum sobre o surgimento de restaurantes — a de que eles teriam aparecido em função do desemprego dos chefes de cozinha da aristocracia francesa, depois da queda da Bastilha, chefes esses que teriam precisado se estabelecer por conta própria, e assim teriam democratizado o acesso dos plebeus aos pratos que eram nessa época exclusivos dos nobres.

A segunda versão histórica que Spang (2003) rebate sobre a origem dos restaurantes é a de que, com a abolição das guildas<sup>9</sup> e a instituição do livre comércio, qualquer um passou a ter direito de montar seu estabelecimento e vender sua comida, sem restrições. Ela afirma que os primeiros restaurantes surgiram de uma rivalidade entre a medicina e a culinária, observando, também, as similaridades entre os instrumentos que ambas ainda hoje utilizam<sup>10</sup>.

O período posterior à Revolução Francesa, marcado por rituais de banquetes coletivizados, foi segundo Spang (2003) desfavorável para tipos de estabelecimentos como os restaurantes, que privilegiam o recolhimento (no lugar da coletividade) e o caro refinamento (no lugar da distribuição eqüitativa dos bens).

---

<sup>9</sup> Guilda: associação de auxílio mútuo constituída na Idade Média entre as corporações de operários, artesãos, negociantes ou artistas.

<sup>10</sup> Garfos e pinças, facas e bisturis, a necessidade de um ambiente higienizado etc.

## 1.2 A indústria alimentar

Um dos grandes problemas enfrentados pelo homem no decorrer da história foi aprender a conservar seus alimentos. A defumação, a secagem, a adição de sal, as cavernas frias, a neve e o clima de inverno ajudaram a atingir esse objetivo. A antropologia não tem registros precisos de quando ou como foram descobertos esses meios. Mas até hoje esses métodos são utilizados em algumas regiões do planeta.

Atualmente, a maior parte dos restaurantes utiliza produtos semi ou, pré-elaborados pela indústria, chamados de *food service*. Segundo o balanço da Associação Brasileira da Indústria de Alimentação (ABIA)<sup>11</sup>, a indústria de alimentos no Brasil vendeu em 2005 para restaurantes comerciais, padarias, bares, *fast food*, lanchonetes, refeições industriais, hotéis/motéis, catering e outros cerca de R\$ 38,1 bilhões em produtos, enquanto comercializou no varejo R\$ 100,8 bilhões. Esses números de acordo com essa associação refletem investimentos cada vez maiores na tecnologia de embalagens individualizadas ou que permitam o uso porcionado, facilitando assim as operações das cozinhas dos restaurantes. Mas para se chegar a esse estágio da indústria, foi necessária uma longa trajetória histórica.

A esterilização térmica dos alimentos foi inventada no começo do século XIX, ensina Pedrocco (*in* Flandrin e Montanari, 1998). Nessa época, foram feitas experiências que levaram ao surgimento da indústria de conservas. A invenção das conservas é de um confeitoiro francês, Nicolas Appert, que em 1804 instalou em Massy, França, uma fábrica capaz de garantir a conservação de carne cozida em latas de folhas-de-flandres. Foram apenas algumas décadas depois de Appert, que Pasteur formulou a teoria dos germes e, definiu suas leis que atualmente aplicadas pela indústria alimentícia são conhecidas como “pasteurização”<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Disponível em <http://www.abia.org.br>. Acesso em 20 jan, 2006.

<sup>12</sup> Pasteurização – 1. Ato ou efeito de pasteurizar. 2. Processo de esterilizar determinado material (o leite etc.) por aquecimento de gradação variável, que pode chegar a 70° C, esfriando-o rapidamente depois. Dicionário de português Michaelis. Versão em CD. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

Pedrocco (1998) conta que a tecnologia da refrigeração a vapor também é do século XIX: O primeiro refrigerador movido a vapor foi patenteado nos Estados Unidos em 1851, e servia para refrigerar corredores de hospitais. Por volta de 1870, o engenheiro americano Charles Tellier, construtor de máquinas frigoríficas para conservar carnes, conseguiu instalá-las num cargueiro. Em 1876, esse cargueiro levou 105 dias para transportar carne de Buenos Aires para a França.

Pedrocco (1998) diz ainda que nos Estados Unidos, em 1865, os peixes já eram congelados em bandejas recobertas por gelo e sal. O congelamento dos ovos teve início por volta de 1890. Já o das frutas iniciou-se por volta de 1905, na região leste dos Estados Unidos. O congelamento das verduras é mais recente — somente em 1937 passou a ter importância comercial. De qualquer forma, o abastecimento de restaurantes de vários lugares do mundo, no início do século XX, foi garantido pela evolução da indústria de conservação alimentar.

Por ocasião da Primeira Guerra Mundial, as indústrias de alimento atingiram seu apogeu, graças aos objetivos estratégicos dos exércitos. Nessa época, “o alimento desidratado faz parte do panorama do consumo urbano: o abastecimento nacional permite experimentá-lo numa vasta escala”, apresenta Capatti (*in* Flandrin e Montanari, 1998, p.789).

Hoje, a indústria de alimentação investe significativamente na oferta de produtos, que tanto atendem à culinária doméstica como à culinária profissional. São produtos elaborados de forma a facilitar a vida das pessoas, pois o tempo é recurso escasso. Produtos pré-elaborados, ou semi-prontos, destinados exclusivamente às cozinhas profissionais, são matéria prima que contribuem com a racionalização dos processos operacionais, diminuindo: o tempo de preparo de alguns pratos, a necessidade de espaço para o pré-preparo e a brigada (equipe) de cozinha.

### 1.3 A relação do turismo com os restaurantes

Segundo Leal (1998) foi na consolidação do primeiro império de Napoleão Bonaparte, a partir de 1799, que os restaurantes começaram a viver um pleno florescimento. O Estado, para distrair a atenção do povo dos problemas econômicos e militares, incentivou a discussão das artes e a gastronomia foi encarada como uma questão não de saúde, mas de paladar, de prazer e de estética. Anthelme Brillat-Savarin (1755-1826), com frases do tipo “Os animais pastam, os homens comem, mas apenas o homem de espírito sabe comer”, em livros que se tornaram clássicos, como “A Fisiologia do Gosto”, foi um grande difusor dos prazeres da gastronomia. Esclarece que foi na época de Napoleão que os restaurantes ultrapassaram os limites de Paris para ganhar o mundo.

Leal (1998) diz ainda que Nova Iorque, nos EUA, se tornou, antes da virada do século XX, o segundo maior centro gastronômico do mundo, perdendo apenas para a cidade de Paris, na França, onde a alta gastronomia nasceu. Grandes restaurantes e hotéis de luxo espalhados pela Europa multiplicaram a cozinha internacional<sup>13</sup>. Enquanto essa cozinha crescia, também passou a crescer a preocupação com a culinária regional<sup>14</sup>. Surgiram nesse mesmo período, início do século XX, os restaurantes especializados, época que coincidiu com o primeiro grande ciclo de desenvolvimento do Turismo.

Em 1900, o francês André Michelin, fabricante de pneus, lançou como instrumento de propaganda de seus produtos um catálogo de endereços de hotéis, restaurantes, postos de gasolina e oficinas mecânicas.

As viagens de automóvel e os guias turísticos favoreceram a descoberta de cozinhas regionais, a descentralização dos modelos culinários e a associação do turismo à gastronomia, diz Franco (2001, p.220).

---

<sup>13</sup> Uma cozinha que facilita a alimentação dos viajantes, turistas ou não, porque sabem que nela poderão encontrar pratos de sabor que eles conhecem bem, mas que é considerada pouco criativa pelos especialistas em gastronomia. (nota do pesquisador).

<sup>14</sup> Atualmente a culinária regional é valorizada (nota do pesquisador).

Mathiot (*apud* Andrade, 1995, p.37) conceituou o Turismo não só na esfera do “o que é”, mas enfocou a questão do receptivo, dos serviços a serem prestados.

Para ele,

turismo é o conjunto de princípios que regulam as viagens de prazer ou de utilidade, tanto no que diz respeito à ação pessoal dos viajantes ou turistas, como no que se refere à ação daqueles que se ocupam em recebê-los e facilitam seus deslocamentos. (Mathiot, *apud* ANDRADE, 1995, p.37).

Pode-se dizer, portanto, que turismo é uma atividade num local distante da residência, local onde se dá uma relação social, cultural e econômica. Por intermédio dessa atividade, existe a possibilidade de adquirir e trocar conhecimentos e assim formar opiniões; preservar ou resgatar uma cultura ou um lugar.

O mesmo acontece com a gastronomia, que é um dos instrumentos do turismo. Pitte, *in* Flandrin e Montanari (1998, p.760), destacam uma declaração de um dos mais renomados *chefs*<sup>15</sup> franceses do início do século XX, Escoffier: - “A arte da cozinha é, talvez, uma das formas mais úteis da diplomacia”, para mostrar a relação entre restaurantes e turismo.

O turismo automotivo<sup>16</sup> estimulou a multiplicação dos restaurantes de cozinha regional (Csergo, *in* Flandrin e Montanari, 1998). As especialidades culinárias ganharam o mesmo *status* de outras importantes atrações de turismo, em regiões naturais ou históricas.

(...) o nacionalismo ambiente abre um campo fecundo para a ação de redes gastronômicas (...) surgiram os guias gastronômicos (...) a instauração de um vínculo duradouro entre turismo e gastronomia. (Csergo, *in* Flandrin e Montanari, 1998, p.819).

---

<sup>15</sup> Chef: cozinheiro-chefe; título ou função do cozinheiro-chefe de restaurantes ou denominação daquele que possui grande conhecimento gastronômico ou domina a arte da gastronomia. Op. Cit.; LAROUSSE, (p.86).

<sup>16</sup> O Turismo automotivo nasceu com a evolução da tecnologia automobilística. Até então as viagens eram feitas por navios ou trens. (nota do pesquisador).

Tabela 1: Visão atual do setor de turismo e restauração

Serviços de Transporte	Lojas de Varejo	Atividades	Estabelecimentos de A & B	Setor de Saúde
Navios Aeronaves Ônibus Trens Táxis Automóveis Triciclos	Mercados <i>Shopping Centers</i> Lojas de Rua	Recreação Centros de Convenção Entretenimento Eventos: Esportivos, Culturais, Sociais Festas Étnicas Festas de Estações Jogos	Restaurantes Bares Lanchonetes Banquetes	Hospitais <i>Spas</i> Clínicas
Estabelecimentos de Hospedagem		Setor Industrial		Setor de Serviços
Hotéis Hotéis Time-Share Hotéis-Cassino Hotéis de Convenções <i>Resorts</i> Balneários Pousadas <i>Bead &amp; Breakfast</i> Motéis Parques Acampamentos		<i>Food Service</i> Equipamentos e Utensílios <i>Catering</i> Fornecimento Para Governo Máquinas Dispensadoras Automáticas		Restaurantes de Coletividade Marketing em Gastronomia Ensino Treinamento de Mão-De-Obra Consultoria Locação de Equipamentos ( <i>Buffet</i> )

Fonte: NINEMEIER, Jack D. Controles para alimentos e bebidas. Série alimentos e bebidas. Salvador. Instituto de Hospitalidade: 2000, p. 06.

#### 1.4 A evolução dos restaurantes no século XX

A industrialização do pós-guerra, a crescente urbanização, a profissionalização das mulheres e a generalização do uso do carro, modificou muito os modos de vida no século XX. Nesse período também cresceu significativamente o número de refeições feitas fora das casas. “Desde os anos 50 na Europa apareceram diversas fórmulas de *self-service*” escreve Fischler (*in* Flandrin e Montanari, 1998, p.851).

Foi na primeira metade desse século, que a entrada do Brasil no processo de industrialização transformou a vida do trabalhador e abriu caminho para a criação e desenvolvimento de outros negócios de comercialização de refeições (além dos restaurantes), como o das refeições coletivas (Serra, 2004). A autora explica que

com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída em 1943, as empresas com mais de 100 empregados ficaram obrigadas a disponibilizar um local para os trabalhadores realizarem suas refeições.

Durante os anos 40 e 50, o Serviço Social da Indústria (SESI) investiu em cozinhas centrais onde eram elaboradas refeições transportadas em panelões térmicos de alumínio para os operários das indústrias conveniadas. Em 1969, aconteceu a primeira terceirização de serviços de refeições coletivas no país. Esse fato deu início a um novo segmento: o de terceirização de alimentação de coletividades que se dedicava ao atendimento de indústrias. Esse fato tornou o segmento conhecido, na época, como sendo o de “refeições industriais”. Algumas indústrias constituíram seus próprios restaurantes nos locais de trabalho, que foram apelidados de “bandejões”. Administrados inicialmente pelas próprias empresas, hoje, grandes empresas estão estabelecidas terceirizando os serviços e a mão-de-obra no preparo das refeições e limpeza das cozinhas.

Também nos anos 60 foi instalada pela primeira vez na Europa uma rede especializada em hambúrgueres, a Wimpy. Fischler (1998) diz que o *fast food* de inspiração norte-americana, onde comiam jovens que viajavam sem destino, multiplicou-se com a instalação de grandes redes, em sistema de *franchising*, ao longo dos eixos rodoviários, na periferia das cidades e centros comerciais. Mas demorou para ser adotado pelos europeus.

Nos Estados Unidos, ficaram populares os *food courts*, espaços de alimentação que reúnem todas as fórmulas de comidas rápidas, muitas delas típicas dos países de origem dos imigrantes que se mudaram para a América: pizzas e hambúrgueres, *tortillas* ou *tacos* mexicanos, *fast foods* chineses, japoneses, *falafels*, *croissants* e outros sanduíches variados.

O sucesso nos EUA das novas redes de *fast food*, durante os anos 60, se explica ainda, segundo Fischler (1998), pela obsessão americana quanto à higiene. As primeiras redes de hambúrgueres, nos anos 20, chamadas *White Tower* e *White Castle*, além de utilizarem a cor branca em suas instalações, preocupavam-se em tranquilizar seus consumidores quanto aos perigos da carne moída. Depois de conquistar os Estados Unidos, o *fast food* se espalhou para o resto do mundo.

A partir dos anos 70, segundo Fischler (1998), um número cada vez maior de produtos preparados pela indústria foi introduzido, tanto nas coletividades, quanto nos restaurantes. Nos anos 80 foi a vez de os molhos já prontos ou caldos básicos de carne ganhar espaço. Num período mais recente, os restaurantes adotaram técnicas de vácuo com cozimento em temperatura mais ou menos baixa para conservar alimentos que, embalados em plástico, duram até 21 dias. Até mesmo os grandes *chefs* recorrem aos produtos embalados pelo método do vácuo.

No mundo contemporâneo, o papel criativo dos *chef* é muito valorizado por quem frequenta restaurantes. E é esse papel criativo que caracteriza os mais glamourosos restaurantes contemporâneos.

(...) em cada época histórica há uma estrutura de escolha do que se deve comer, e como comer, para se chegar ao prazer. Por isso, quando olhamos o conjunto da cozinha ocidental percebemos uma linha quase dinástica que liga todos os grandes *chefs* franceses — linha que está na base da formação de todos os profissionais da cozinha. (Dória, 2005)<sup>17</sup>

Dória (2005) traça o fio condutor que liga Antonin Carême (1783-1833) a Auguste Escoffier (1846-1935) e este aos mais modernos *chefs* europeus. Escoffier foi mestre de Fernand Point (1897-1955). Este, por sua vez, teve, entre os seus discípulos, Paul Bocuse, Alain Chapel, François Bise, Louis Outhier e Jean e Pierre Troisgros. Neles o leque se abre, gerando todos os demais *chefs* contemporâneos.

São homens que se colocam na fronteira entre a cultura acumulada ao longo dos séculos e o desafio prático cotidiano, posto pela necessidade de apropriação da natureza, de modo a produzir prazeres sempre reconhecidos como superiores pelos comensais. (Dória, 2005).

O *chef* August Escoffier, também criador do *Le Guide Culinaire*, é considerado um patrono da gastronomia no mundo por sua contribuição à cozinha de alta categoria. Trouxe criatividade para os pratos, preocupação com as propriedades digestivas, composição química e conservação dos alimentos, preparo de molhos em quantidade e a racionalização das atividades na cozinha através da divisão das tarefas por setores, chamados de praças ou estações de trabalho.

---

<sup>17</sup> Disponível em: <http://pphp.uol.com.br/tropico/html/textos/1798,1.shl>. Acesso em 22 set, 2005.

Para Dória (2005), Escoffier foi essencialmente um sistematizador e grande divulgador da culinária francesa fora da França, porque ao se curvar às necessidades da sociedade mercantil-industrial, Escoffier se contrapôs ao caráter impositivo da culinária de Carême<sup>18</sup>. Já a culinária de Escoffier, ao não se “impor”, fez crescer a importância do “seduzir”, do atrair. Assim, a partir dele se explicita uma nova prática mediadora entre a cultura e a natureza nas relações entre o *chef*, seus clientes e a cozinha.

A “nova cozinha” inaugurada por Paul Bocuse sacudiu a monotonia da clássica cozinha francesa, que com o passar dos tempos se tornou monótona. Bocuse apontou novas possibilidades para a culinária por meio da revisão técnica dos procedimentos gastronômicos, além de avançar na estética dos pratos.

A novidade atual, diz Dória (2005), deixou a França para estar na Cataluña, terra de Ferràn Adrià, que tem 20 anos de atividade profissional. Em seu restaurante, El Bulli, um dos mais modernos do mundo, Adrià produz pratos capazes de quebrar qualquer conceito. O objetivo da culinária de Adrià é, em primeiro lugar, surpreender e, em segundo, divertir. Ele prega que a gastronomia deve fazer as pessoas felizes. Por isso, define seu restaurante não apenas como um negócio, mas como um palco de mágicas. Nesses tempos de massificação de cultura, o conceito de restaurante de Adrià está se transformando em tendência.

### **1.5 Os serviços da indústria de alimentação**

Comer fora de casa é parte importante do estilo de vida contemporâneo. Se nas pequenas cidades do interior do Brasil, freqüentar restaurantes é uma das principais atividades sociais, nas grandes cidades fazer refeições fora de casa, além de, também, ser uma atividade social, é quase que uma obrigatoriedade: o trânsito congestionado, a distância entre o local de trabalho e a residência, entre outros

---

<sup>18</sup> Carême exigia a compreensão submissa dos comensais, o que nos tempos atuais poderia ser uma conduta empresarial inóspita. Se portava como um príncipe num domínio específico. (nota do pesquisador).

aspectos, reduzem muito a possibilidade da principal refeição do dia, o almoço, ser feito em domicílio. Isso faz com que muitas pessoas vejam na gastronomia uma boa oportunidade de negócios. Mas ser proprietário de um restaurante é uma atividade complexa e dinâmica.

Esse fascínio deriva da idéia da gastronomia ser embalada em glamour e merecer muita exposição na mídia. Segundo Walker e Lundberg (2003), em geral os restaurantes são percebidos pelo olhar e sentimento de clientes, que os foca pelas lentes do lazer e do prazer proporcionados pelo convívio social e regalo. Mas a transformação de um “sonho” em negócio, dizem os autores, deve passar pelo estudo da viabilidade do empreendimento.

Na concepção de um estabelecimento gastronômico, a observância de um “plano de negócios” pode permitir que o empresário atinja os objetivos de operação e lucro e vai facilitar, também, o acompanhamento de todos os aspectos da atividade e o enfrentamento dos desafios representados nas mudanças do mercado ao longo de um tempo (Walker e Lundberg, 2003).

No Brasil, a definição de restaurantes pelas Juntas Comerciais é a de “estabelecimento comercial destinado á produção, venda e serviços de alimentos e bebidas”. Os restaurantes atuam como empresas comerciais e prestadoras de serviços. Comercializam matéria-prima transformada ou não no local e prestam atendimento a seus clientes. Montar e administrar estabelecimento gastronômico exige investimento e obediência a princípios da economia, da administração, da arquitetura, das ciências sociais, psicologia e da hospitalidade.

Paula (2002) destaca que a gastronomia praticada em determinada região reflete a realidade sócio-cultural do povo local, a sua história, hábitos e costumes. Integra-se ao patrimônio cultural, como um dos fatores de sua identidade, estabelecendo como “cultura gastronômica” aquela praticada tanto nos lares, como em estabelecimentos de hospitalidade.

Segundo Paula (2002), a idéia de compartilhar o alimento se associa ao princípio básico da hospitalidade: o prazer de satisfazer as necessidades dos outros,

prazer esse que segundo teorias psicológicas é uma recompensa acima de tudo emocional.

Por outro lado, para satisfazer a necessidade de alimentação diária, cada indivíduo estabelece um sistema próprio de alimentação. Segundo Kinton (1998), gostos e hábitos alimentares são influenciados por padrões baseados em três fatores: educação, comportamento do chefe do grupo e práticas sociais. Um indivíduo, principalmente na infância, adapta esses gostos e hábitos ao sabor identificado em cada alimento, individualmente ou no conjunto do prato (refeição). Kinton (1998) diz que isso vai determinar quais as preferências individuais e o cardápio com o qual, na vida que se segue, cada indivíduo tem maior identificação.

Kinton (1998) diz ainda que a programação dos elementos constitutivos de uma refeição ou do conjunto de refeições formam um cardápio<sup>19</sup>, e o tornam um instrumento de informação, e conseqüentemente de ligação no estabelecimento da hospitalidade entre as partes envolvidas numa relação gastronômica: o cliente (consumidor) e o restaurante; o hóspede e o hospedeiro, o cliente e o proprietário. Todos esses aspectos são importantes de se considerar quando se lista uma série de idéias num papel na hora de conceber e planejar o novo negócio.

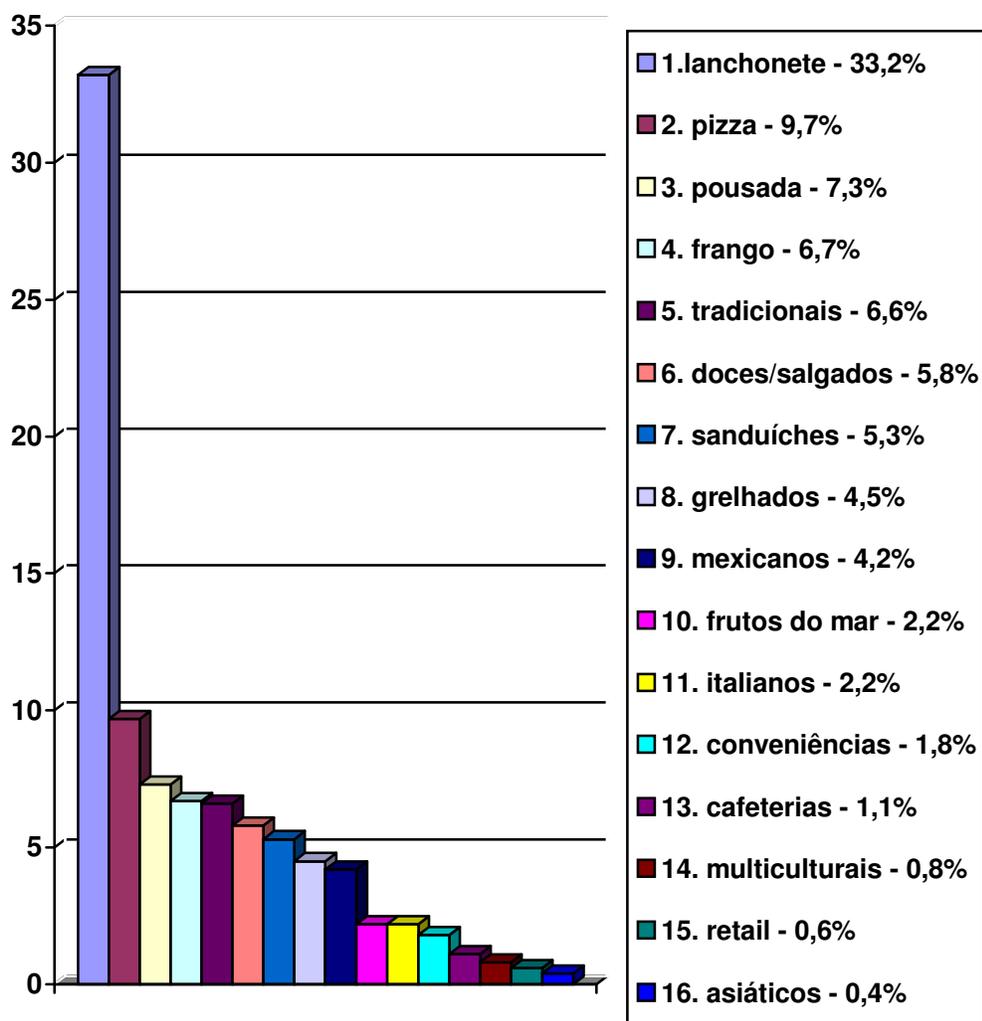
A formulação dessas idéias chama-se conceito de restaurante (...) O conceito é planejado para interessar a determinado grupo de pessoas (ou grupos), o que chamamos de público-alvo ou nicho. (Walker e Lundberg, 2003, p.66).

Não existe consenso acerca de quais são as categorias de restaurantes que existem. Elas variam de acordo com o tempo e a cultura alimentar. Um francês resiste à idéia de definir uma lanchonete como um restaurante. Já para os pragmáticos americanos, “em uma definição ampla, os restaurantes comerciais podem ser divididos em *fast food* e outros”. (Walker e Lundberg, 2003, p.38). Um estudo realizado em 1999 pela revista americana *Restaurants and Institutions* reuniu os 400 maiores restaurantes americanos segundo vendas, e classificou as categorias segundo os dados obtidos, conforme mostra o gráfico a seguir.

---

<sup>19</sup> Pauta de produtos e/ou alimentos oferecidos. (nota do pesquisador).

Gráfico 1: lista dos 400 maiores restaurantes em vendas nos EUA.



Fonte: Restaurants and Institution, 1999 in, WALKER, John. e LUNDBERG, Donald E. **Restaurante: conceito e operação**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. p.38

Iglesias (1990) ressalta que é muito difícil plotar uma linha divisória entre os vários tipos de lugares que servem bebidas e comidas e muito mais classificá-los. Existem várias diferenças básicas em cada organização, como *layout*, funções pessoais, operação, que distinguem um estabelecimento de outro.

Em seu trabalho sobre Marketing de Hospitalidade, Iglesias (1990, p.8) remete a Dukas e Lundberg (1960), para dividir a indústria de restaurantes em duas categorias: serviço de luxo e serviço de *fast food* ou serviço de mesa e *self-service*. Essas categorias se subdividem em:

1. Serviço de mesa/luxo: restaurantes de luxo, restaurantes familiares e restaurante especial.
2. Self-service/fast food: coffee shops, cafeterias, sanduicherias e *drive ins*.

Pode-se, ainda, segundo Iglesias (1990, p.8), classificar os restaurantes pelos métodos de servir ou pela ênfase dada a uma característica particular. Pelos métodos de servir, o autor destaca: mesa ou sofá, balcão, cafeteria, *drive-in*, para viagens, outros. Pelas características peculiares, as mais importantes entre as apontadas são as necessidades do consumidor, atmosfera, projeto, menu, localização e propriedade ou uma combinação delas.

Paula (2004) diz que a Indústria de Serviços de Alimentação, também chamada Indústria de Restaurantes (IR) reúne todos os serviços de preparo e fornecimento de qualquer tipo de alimentos e bebidas, que podem ser consumidos no local do preparo ou em outro local, para onde são transportadas segundo determinação do cliente.

A autora classifica a indústria de serviços de alimentação em dois segmentos: o comercial e o institucional. O primeiro objetiva lucro e, por isso, sua função é satisfazer as necessidades estipuladas pelos clientes. O institucional é o serviço instalado em escolas, hospitais, presídios, asilos, creches, indústrias, empresas e instalações militares. Este último, segundo a autora, tem por objetivo completar o serviço principal, que no caso das escolas é a educação, dos hospitais é garantir saúde etc.

Para classificar os serviços de alimentação em comercial e institucional, o principal critério de Paula (2004) consiste em identificar se o objetivo principal implica na obtenção de lucro, ou não. O outro critério consiste em verificar se existe maior ou menor número de opções para o cliente na seleção do local ou tipo de refeição a ser feita.

Quanto á importância da alimentação para o *core business* deve-se considerar, segundo Paula (2004), a natureza jurídica do serviço (se é pública ou privada, se é próprio ou terceirizado); maior ou menor dependência das demandas e competitividade; número fixo ou variável de clientes; clientela fixa ou variável; definição de como será feito o pagamento, por quem e quando; e definição do cardápio com inclusão ou não de bebidas alcoólicas.

O local onde está o restaurante não basta para a distinção entre o institucional ou comercial. O restaurante pode ser localizado em uma empresa, escola, hospital ou presídio e ser terceirizado e o concessionário cobrar por refeição servida, ou pela variação do cardápio. Um exemplo é o das concessionárias que fornecem “marmitex” para os detentos das penitenciárias e visam lucro com isso.

Tabela 2: Segmentação da Indústria de Serviços de Alimentação

<b>Segmentação da Indústria de Serviços de Alimentação</b>			
INDÚSTRIA DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO			
COMERCIAL		INSTITUCIONAL	
Hotéis	Clubes		
Restaurantes	Catering de eventos	Escolas	Presídios
Boates	Concessionárias de alimentação	Hospitais	Asilos
Lojas de Conveniência	Catering de viagem	Creches	Indústrias
Bares	Delivery <sup>20</sup> e Take out <sup>21</sup>	Empresas	Instalações militares
Lanchonetes e Street food <sup>22</sup>			

Fonte: PAULA, Nilma M. **Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação**. In: Dias, Célia M.M. (org.). Hospitalidade: Reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002. p.150

Powers e Barrows (2004) também notam que o campo dos serviços de alimentação é bastante variado. Segundo os autores, a comida fora de casa pode ser comprada numa grande variedade de locais. Isso diz respeito ao tamanho e ao

<sup>20</sup> Solicitação eletrônica ou telefônica para a entrega da refeição em local determinado pelo cliente.

<sup>21</sup> Retirada da refeição pelo cliente, para consumo em qualquer outro local, fora do restaurante.

<sup>22</sup> Vendedores ambulantes.

escopo dos serviços de alimentação, que inclui restaurantes de funcionários de empresas, lojas de conveniência, restaurantes tradicionais, instalações hoteleiras, cassinos, tavernas e outros. Segundo os autores, a maioria desses segmentos está crescendo.

Já o serviço de alimentação institucional, dizem os autores, é composto por contratados e caterers (que servem refeições em locais como fábricas e prédios de escritório, hospitais, escolas e faculdades) e composto ainda por instituições que operam seus próprios serviços de alimentação. Os serviços administrados (os contratados) representam 6,55% das vendas do setor do serviço de alimentação nos Estados Unidos, enquanto os que fornecem seus próprios serviços geram 8,75% das vendas.

Powers e Barrows (2004) estabelecem, ainda, uma sub-tipologia no segmento de restaurantes comerciais. Destacam Joe Baum (ex-presidente da Restaurant Associates), para dizer que um dos principais papéis de um restaurante é transformar o ato de comer em algo maior e mais civilizado. “Por isso, podemos afirmar que os restaurantes atendem tanto às necessidades sociais quanto às necessidades biológicas” (p.65). Com base nesse conceito, dividem os restaurantes entre aqueles que atendem predominantemente as necessidades sociais (o mercado de refeições requintadas) e os que atendem às necessidades biológicas (o mercado de refeições triviais).

Para os autores, os restaurantes requintados que oferecem serviço completo são pequenos, de operações independentes, atendem a menos de 100 clientes e são de tamanho reduzido para os padrões contemporâneos. Num restaurante requintado, os alimentos são preparados por um *chef* altamente qualificado e servidos por pessoal especializado. Os preços são altos e a excelência em administração indispensável. Atualmente, os restaurantes requintados podem ser formais e informais.

Embora o preparo e consumo das refeições demorem menos tempo do que nos restaurantes mais formais e de preços elevados, os restaurantes informais bem-sucedidos prestam serviço profissional e atencioso a preços significativamente menores que os primeiros. (Powers e Barrows, 2004, p. 66).

Müller e Woods (1994) classificam os vários tipos de estabelecimentos que se destinam à produção e venda de alimentos e bebidas e que reúnem semelhanças nos serviços prestados aos clientes, formas de produção e venda, por especialidade, por tipo de produto e por faixa de preço (gasto por cliente). Consideram o fator econômico e o tipo de produto, ou seja, qualidade, versus, preço. As tabelas abaixo, adaptadas de Müller e Woods (1994) por este pesquisador, para a realidade da cidade de São Paulo, na época da realização desta pesquisa, exemplificam (de forma empírica) essa forma de classificação.

Tabela 3: Restaurante Econômico/Fast Food (Quick service).

Exemplos em São Paulo:	Restaurante a Quilo, Lanchonetes, Padarias, Comida Rápida em geral
Faixa de preço:	até R\$ 18,00
Expectativa do Cliente:	Preço baixo, serviço rápido e comida saudável (principalmente no almoço)
Cardápio:	Fixo, geralmente reduzido e simplificado, muita informação visual
Operação:	Simplificada, mão de obra básica, <i>mise en place</i> <sup>23</sup> simples. Em Redes: produtos pré-preparados e padronizados, controle central de compras e produção de alimentos
Foco estratégico:	Administração eficiente visando custos baixos, alta rotatividade

Fonte: adaptado pelo autor da teoria de Muller & Woods

Tabela 4 : Restaurante Familiar/Nível Médio (*Middle Scale*).

Exemplos em São Paulo:	Restaurantes Regionais (Cantinas Italianas), Comidas de Especialidades (Pizzarias, Churrascarias)
Faixa de preço:	até R\$ 35,00
Expectativa do Cliente:	Fidelidade ao estabelecimento
Cardápio:	Fixo, menu convencional, diversificado, pratos fartos com baixo preço
Operação:	Salão apertado, serviço à inglesa (direto ou indireto), mão de obra básica, cozinhas grandes, alta rotatividade
Foco estratégico:	<i>Mise en place</i> básica e genérica para vários pratos

Fonte: adaptado pelo autor da teoria de Muller & Woods

<sup>23</sup> *Mise-en-place* : tarefas, internacionalmente conhecidas, que precedem os cozimentos propriamente ditos. (Barreto, 2001, p.46).

Tabela 5: Restaurante Moderado (*Moderate UP scale*).

Exemplos em São Paulo:	Restaurantes modernos, contemporâneos e de criatividade ( Gero, Parigi, Capim Santo, Tribeca/Boo)
Faixa de preço:	até R\$ 80,00
Expectativa do Cliente:	Prazer, certo status, cardápio exclusivo
Cardápio:	Itens exclusivos, tendências gastronômicas da moda, mudanças sazonais
Operação:	Brigada bem treinada, <i>mise-en-place</i> sofisticado embora nem sempre caro, uso de tecnologias de ponta para aumentar a eficiência de serviço. Bom <i>chef</i> , porém não renomado
Foco estratégico:	Atenção à decoração e ao conceito, planejamento eficiente do cardápio, serviço de qualidade, cardápios diminutos e sazonais

Fonte: adaptado pelo autor da teoria de Muller & Woods

Tabela 6 : Restaurante de Luxo (*Upscale*).

Exemplos em São Paulo:	Restaurantes clássicos e contemporâneos, considerados de classe "A" (Máximo, Laurent, Lê Coq Hardy, Fasano, DOM, Skye - Hotel Unique)
Faixa de preço:	Acima de R\$ 100,00
Expectativa do Cliente:	<i>Status</i> , cardápio exclusivo, alta qualidade dos produtos e serviços, ambiente chique.
Cardápio:	Produtos exclusivos e de alta qualidade, cardápios <i>à la carte</i> e menu degustação. Carta de vinho e de sobremesa (podem ser) independentes, qualidade na produção do prato.
Operação:	Brigada grande, eficiente e discreta, técnicas sofisticadas de serviço, <i>mise en place</i> de qualidade, ambiente espaçoso, sofás e poltronas, enxoval chique.
Foco estratégico:	Presença de um <i>chef</i> renomado e um bom <i>sommelier</i> <sup>24</sup> . Perfeição no atendimento e serviço, independente do custo.

Fonte: adaptado pelo autor da teoria de Muller & Woods

Chon & Sparrowe (2003) citam como componentes da indústria de alimentos e bebidas o catering e banquetes, serviços de alimentos e bebidas em outros negócios, restaurantes separados de outros negócios, estabelecimentos de bebidas,

<sup>24</sup> *Sommelier* – especialista em vinhos que em atuação na brigada de restaurante ocupa posição hierárquica similar a de *maitre* e se ocupa de atender clientes que tenham interesse pelo produto. (nota do pesquisador).

instituições e clubes (p.7). Segundo os autores, os estabelecimentos de alimentos e bebidas podem ser caracterizados com relação a seu público alvo, conceito e cardápio. Essa segmentação pode se dar segundo a localização geográfica do estabelecimento, idade dos freqüentadores, etnia dos freqüentadores, classe social e preço.

O conceito do restaurante, cujos elementos básicos incluem: tipologia do estabelecimento, localização ou ponto, público alvo, faixa de preço, padrão de qualidade dos produtos e serviços e ambiente (clima, tema e *design*), constitui instrumento importante na concepção e, para tipificar um estabelecimento gastronômico.

O tipo de serviço — maneira como comidas e bebidas são apresentadas para os clientes — são ainda, para Chon & Sparrowe (2003), outra forma de classificação: serviço á mesa, bufê, banquete à mesa, tipo cafeteria, estilo familiar, *room service*, *fast-foods*, serviço de balcão tradicional, serviço para viagem, serviço de entrega, serviço de drive-in e serviço de *drive-thru*.

## **CAPITULO 2 - COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A GESTÃO DE RESTAURANTES**

Os desafios que emergem dos relacionamentos interpessoais advindos da prestação dos serviços de restaurantes são constantes. Como todo negócio, os restaurantes geram riscos desde a concepção, passando pelo planejamento, implantação, investimentos financeiros, até a operacionalização ou gestão.

Um restaurante pode ser gerido por um profissional especializado, como um administrador de empresas ou por seu próprio dono, o empreendedor. Segundo Dornelas (2001), o administrador é objeto de estudo há mais tempo que o empreendedor, mas ainda existem dúvidas sobre quais as diferenças que existem entre o papel de um e de outro. Ambos podem ser gestores. Segundo definição do Dicionário Aurélio o sinônimo de gestor é “gerente”. De acordo com Nóbrega (2004), gestão seria a melhor definição para *management*, pois é tão amplo como o significado da palavra em inglês.

O gerente é a mola propulsora responsável pela sobrevivência e sucesso, ou não, de uma organização. A excelência empresarial está intimamente ligada à excelência gerencial. Para o sucesso empresarial, os principais determinantes são visão, dedicação e integridade do gerente e, as principais habilidades e ferramentas gerenciais se resumem basicamente em liderança. O indivíduo é único e ímpar e se destaca na equipe de trabalho por suas diferenças. Para desenvolver um bom trabalho em equipe é necessário haver uma liderança que passe segurança aos componentes da brigada.

Para o processo de desenvolvimento de gestores, Rhinesmith\* (1993, *apud* Vergara, 2000) diz que o profissional deve ter uma constante adaptação ao novo, verificando as dificuldades e transformando-as em oportunidades. O gestor deve buscar constantemente estar aberto a si próprio e às novas propostas do grupo, mudando a direção e conduta quando necessário para melhor desempenho da instituição e do trabalho em equipe.

Quanto às características pessoais de um gestor, elas devem ser as seguintes:

- **Conhecimento** amplo e profundo dos aspectos técnicos e do negócio para que possa contribuir de maneira efetiva no processo competitivo.
- **Conceituação**: capacidade de lidar com o pensamento complexo e abstrato direcionando para a análise e síntese da situação apresentada na organização.
- **Flexibilidade**: habilidade necessária de lidar com mudanças rápidas permitindo melhor liderança com os processos.
- **Sensibilidade**: estar sensível às diferenças individuais apresentadas no grupo. Para tanto, é necessário estar ligado ao processo – não só emocionalmente equilibrado, mas também predisposto a receber outros pontos de vista, questionando, quando necessário, suposições, valores e convicções.
- **Julgamento**: estar apto a lidar com incertezas cada vez mais presentes nas decisões gerenciais.
- **Reflexão**: estar sempre predisposto a um aprendizado contínuo que lhe permitirá refletir sobre os problemas apresentados no grupo ou na organização.
- **Competência**: é “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado” (Rhinesmith, 1993, *apud* Vergara, 2000, p. 38).

Vergara (2000, p. 97) elenca as seguintes capacidades requeridas para o gestor:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ser criativo;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;

- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- visualizar o sucesso;
- construir formas de auto-aprendizado;
- conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;
- ter energia radiante;
- ser ético.

### **2.1. As diferenças entre os gestores e os empreendedores**

Dornelas (2001) destaca que na abordagem clássica, o administrador é aquele que se concentra nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. O autor cita Rosemary Stewart (1982), do *Oxford Center Management Studies*, para quem o trabalho do administrador se assemelha ao do empreendedor em três aspectos: demandas, restrições e alternativas. As demandas especificam o que precisa ser feito; as restrições são os fatores internos e externos da organização que limitam o que se pode fazer; e as alternativas identificam as opções que o responsável tem na determinação do que fazer e de como fazer.

Segundo Hampton (1991), os administradores podem diferir entre si em dois aspectos: o nível que ocupam na hierarquia e o conhecimento que detém. Em relação aos níveis hierárquicos o administrador pode ser de supervisão: média e alta. Os de supervisão tratam de uma seção ou departamento específico e os de mais alto nível são aqueles que têm a mais alta responsabilidade e estabelecem redes de interações mais abrangentes. Os médios, obviamente, são intermediários entre esses dois níveis.

Outro aspecto estudado por Hampton (1991) é o que diferencia os gerentes em funcionais e gerais, independentemente do nível que ocupam na organização. Os funcionais são encarregados de partes específicas de uma organização e os gerais são os que assumem responsabilidades multifuncionais.

Segundo Kotler (1991), cabe aos gerentes gerais criar e modificar agendas, incluindo metas e planos da organização e desenvolver redes de relacionamentos cooperativos para implementá-los.

Mitzemberg (1986) aproxima o papel do administrador daquele desempenhado pelo empreendedor. Os papéis dos gerentes podem ser, segundo o autor, interpessoais (representante, líder e de ligação); informacionais (monitor disseminador e interlocutor) e decisórios (empreendedor, solucionador de problemas e negociador). Esses papéis podem variar, dependendo do nível hierárquico. Fillion (1997) observa que o gerente é voltado para a organização dos recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos.

Segundo Vergara (2000), mentalidade não é competência. A competência se estabelece a partir de uma mentalidade transformada em comportamento, assim como característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais, mas não usar essa sensibilidade no trabalho em equipe. Essa sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor a usa para conhecer a si e o que está ao seu redor, bem como para criar, desenvolver e manter as equipes de trabalho direcionadas a atingir os mesmos objetivos.

Para Rhinesmith (1993, *apud* Vergara, 2000, p. 38), as competências a seguir completam as mencionadas anteriormente:

- **Gestão de competitividade:** capacidade de colher informações em uma base global e aplicá-las;
- **Gestão da complexidade:** capacidade de lidar com vários interesses concorrentes, contradições e conflitos;
- **Gestão de adaptabilidade:** estar flexível e aberto para mudanças;
- **Gestão de equipes:** capacidade de lidar com as diversas habilidades funcionais em níveis diferenciados de experiência e diversas origens culturais;

- **Gestão da incerteza:** capacidade de lidar com mudanças contínuas. Para evitar que o gestor tenha uma sensação de impotência é necessário que se prepare para a mudança, e não contra ela;
- **Gestão do aprendizado:** capacidade do conhecimento/aprendizado próprio, bem como facilitar o conhecimento/aprendizado dos outros.

Para Dornelas (2001) o empreendedor de sucesso possui características extras além das dos administradores. Segundo o autor são os atributos pessoais, somados às condições sociológicas e ambientais, que permitem florescer um empreendimento.

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Chiavenato (2004, p.5).

Para Schumpeter, o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada.

O empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias. Schumpeter (*in* Chiavenato, 2004, p.5).

Para Kao (1989), os empreendedores transformam uma idéia de difícil realização em algo concreto, transformam o que é possível em realidade. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara num ambiente de turbulência, é um exímio identificador de oportunidades.

O que caracteriza o empreendedorismo, diz ainda Chiavenato (2004), são três características básicas: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

Resumindo-se todos esses conceitos pode-se destacar três principais aspectos que caracterizam o empreendedor: a iniciativa para criar um novo negócio; a utilização dos recursos disponíveis de forma criativa, de maneira a transformar o ambiente social e econômico original; e a aceitação dos riscos.

Para tornar um negócio bem sucedido é preciso saber evitar (ou neutralizar) as ameaças e aproveitar as oportunidades. As habilidades do empreendedor, para isso, precisam ser técnicas, gerenciais e características pessoais. As técnicas constituem o domínio do *know-how* técnico da área de atuação; as gerencias incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa como marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão. As pessoais foram mencionadas anteriormente.

Além disso, o empreendedor deve considerar que o ambiente das empresas pode ser dividido em dois estratos: o macroambiente que é o ambiente geral, e o microambiente, que é aquele onde se dá a tarefa. No macroambiente as variáveis são muitas: culturais, sociais, econômicas, legais etc. O microambiente é o nicho onde a empresa se situa, o ponto onde estão seus mercados imediatos. É onde ocorrem as entradas de recursos e saídas de produtos/serviços. Nele estão quatro setores distintos: fornecedores, clientes ou consumidores, concorrentes e as entidades que regulam as operações da empresa, como os órgãos fiscais.

Os objetivos empresariais são os mesmos, qualquer que seja o porte e/ou atividade do empreendimento: produção e/ou comercialização de bens; prestação de serviços; lucro, satisfação das necessidades dos clientes, responsabilidade social e comunitária. Mas para Chiavenato (2004, p.39), as pequenas e médias empresas (onde se situam os restaurantes familiares) são as que conseguem com maior facilidade satisfazer a necessidade de especialização, integrar tecnologia, oferecer qualidade e adotar táticas de competitividade adequadas em relação aos concorrentes.

Guerrier (2001) diz que restaurantes são organizações altamente diversificadas podendo ir desde corporações globais (como o McDonald's) até refeitórios coletivos. Essa diversidade possibilita uma ampla gama de questões organizacionais, que vão desde as operações de serviço (recepção e atendimento) até as operações de produção (cozinha) e a relação entre ambas. O gerenciamento, assim, exige profissionais qualificados, independente do porte da empresa.

Destaque-se, como observam Walker e Lundberg (2003), que todo empreendimento comercial tem como objetivo principal alcançar o lucro e assim

poder compensar o capital investido. Esse lucro surge através do bom desempenho administrativo-operacional. Drucker (1995) afirma que “o único propósito de um negócio é criar um cliente”, ao que Walker & Lundberg (2003), complementam: “o único propósito de um negócio é fazer com que o cliente retorne”.

O desenvolvimento intenso da gastronomia e a acirrada concorrência em torno dos restaurantes têm exigido das empresas a busca por um valor diferencial, valor que pode ser traduzido por padrão de qualidade, ou valor percebido pelo cliente de forma que o satisfaça em relação aos produtos recebidos, versus, custos praticados (custo/benefício).

Esse custo/benefício é construído pelo cliente desde o momento de sua chegada ao restaurante/estabelecimento, até o momento de sua saída, passando pelo conjunto de atividades e processos que tenham acontecido. A conquista de um cliente se dá no momento em que esse se sinta satisfeito com esse processo vivido durante o tempo gasto com a alimentação.

Portanto, há que se cuidar do atendimento das expectativas de cada cliente e satisfazê-lo, como se tal cliente fosse único e especial. Essa percepção precisa estar disseminada no ambiente e assimilada por todas as pessoas que prestam atendimento, desde o proprietário até qualquer um dos funcionários.

## **2.2 Estratégia e vantagem competitiva**

O ambiente empresarial, dentro do contexto da economia globalizada, tem sido fortemente marcado pela necessidade eminente de busca e aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa e de pessoas. Por sua vez, a competitividade é o elemento propulsor de todos os esforços e estudos realizados com o objetivo de se obter soluções cada vez melhores, para a liderança empresarial. Sendo assim, como em todo negócio no mundo globalizado é necessário, no caso da estruturação de um novo restaurante, desenvolver um

planejamento estratégico e um plano de negócios para a busca de uma vantagem competitiva diante dos concorrentes.

As estratégias são políticas centrais, relacionadas às principais atividades da empresa (marketing, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, pessoal, relações trabalhistas) que são estabelecidas de forma a distinguir uma empresa de outras, incluindo o planejamento da dimensão, da forma e do clima organizacionais, qualquer que seja o ramo de atividade, indústria, prestação de serviços ou comercialização de alimentos.

Segundo Hofer e Schendel (1978) estratégias são um padrão básico do deslocamento de recursos, atual e planejado e das interações ambientais que indicam como a organização irá atingir seus objetivos. Estratégia é um padrão em uma seqüência de decisões, para Mintzberg e Waters (1985).

Estratégia, para Davidson (1988), é um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos.

Montgomery e Porter (1998), dizem que é no nível de cada negócio individual, ou no setor industrial, que a maior parte das interações competitivas têm lugar, e é ali que as vantagens competitivas são, em última instância, ganhas ou perdidas. Continuando, Montgomery e Porter (1998) também dizem que a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Os elementos básicos da competição estratégica, para Montgomery e Porter (1998), são:

- 1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- 2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- 3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem em longo prazo;
- 4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- 5) disposição de agir. (Montgomery e Porter 1998, p. 47).

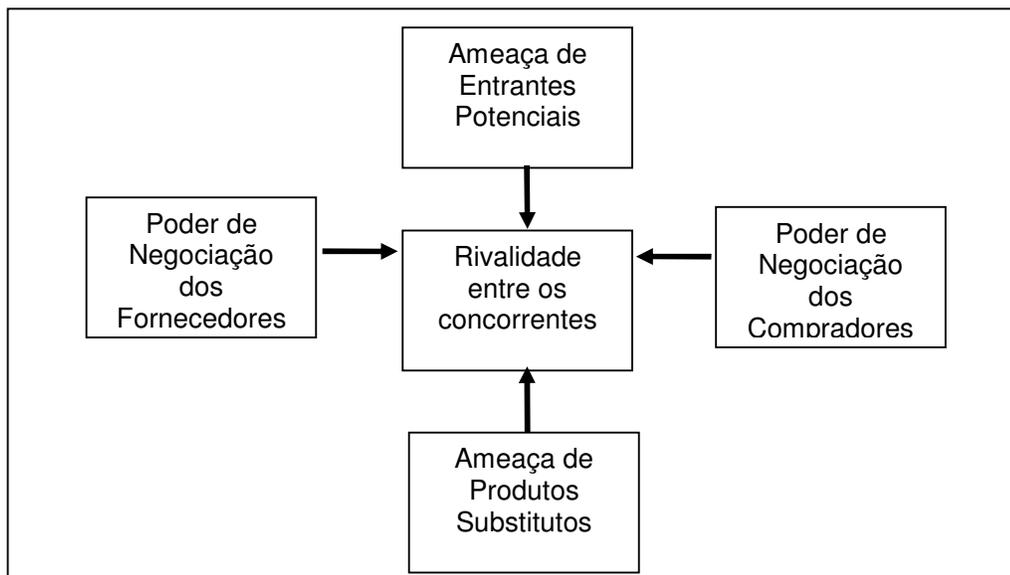
Uma das maiores autoridades mundiais em estratégia competitiva, Porter (1989), diz que existem somente duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação. Assim a essência da formulação estratégica é lidar com a competição.

A estratégia competitiva, para Porter (1989), visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência. O autor estabelece duas questões para basear a escolha da estratégia competitiva: a atratividade, avaliada com base na rentabilidade em longo prazo, e os fatores determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma empresa.

Tanto a atratividade quanto a competitividade podem ser modeladas por uma empresa. Embora a atratividade da empresa seja, em parte, um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma empresa mais ou menos atrativa. Ao mesmo tempo, uma empresa pode melhorar ou desgastar sua posição por meio da estratégia que escolher.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação/produção/serviço. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. O valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou provém do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Porter (1989) considera que em qualquer empresa as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas, conforme a ilustração a seguir:

Tabela 7: As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: PORTER, 1989, p.4.

Candeloro (2005)<sup>25</sup> destaca que muitas oportunidades são perdidas porque as empresas não reconhecem pequenos nichos nos quais poderiam ser líderes sem grandes esforços. Basta adaptar o que já tem à realidade e exigências do público nesses nichos. Essa adaptação e agilidade são compensadas com altos níveis de lucratividade, já que pessoas geralmente estão dispostas a pagar um pouco mais por produtos ou serviços que sejam específicos para sua realidade.

Drucker (1999) destaca que pouquíssimas empresas atuam sozinhas e obtêm resultados sozinhas. A maioria trabalha com outras pessoas e, ao lado delas, é eficiente. Segundo o autor, gerenciar a si próprio requer assumir responsabilidade pelos relacionamentos.

Como se pode observar, um gerenciamento eficaz corresponde à essência da vantagem competitiva. Deve-se aceitar o fato de que os outros existem, têm pontos fortes, são subjetivos ao encaminhar questões e têm seus próprios valores. Para ser

<sup>25</sup> Disponível em: [http://www.revistanegocios.com.br/ver\\_noticias.asp](http://www.revistanegocios.com.br/ver_noticias.asp). Acesso em 23 mar, 2005.

um gestor eficiente, portanto, é preciso assumir a responsabilidade pela comunicação do que se faz, do que se quer e das metas que se pretende atingir.

### **2.3 As questões de Marketing**

O marco histórico do Marketing se deu em 1954, quando Peter Drucker, no livro “The Practice of Management”, definiu e posicionou o que até hoje se chama de Marketing: uma caixa de ferramentas na qual se inserem estratégias e ações de vendas, propaganda, promoções, pesquisas de mercado, merchandising, comunicação dirigida, relacionamento, inteligência competitiva. O marketing — que está na cadeia de valores de Horngren, Foster e Datar, descrita acima — hoje é a ideologia dominante nas empresas de sucesso.

Em 1960, Jerome McCarthy enunciou a tese dos 4 P' s: P de Produto, Preço, Lugar (*Place*) e Promoção. O uso dos “4 ps” de Jerome McCarthy na análise do negócio ajudou a identificar estratégias de marketing e o quanto elas estão sintonizadas com o perfil de seu consumidor final. “Elas resumem de forma sucinta as principais maneiras pelas quais a empresa pode influir sobre as vendas”, (Kotler, 1991, I, p.77).

Segundo Kotler (1991) o marketing emerge a partir do final da Segunda Guerra, no período de reconstrução das economias dos países europeus. A reconstrução da Europa, liderada pelos EUA, produziu benefícios evidentes para as empresas norte-americanas. O pós-guerra conheceu não só o crescimento dessas empresas, como também o surgimento de um novo tipo de consumidor, mais exigente, imediatista. As empresas passaram a se preocupar em conhecer melhor esse consumidor emergente, investigando suas motivações de compra. O ponto de partida para o estudo do marketing, assim, reside nas necessidades e desejos humanos. Marketing é, para Kotler, a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.

Com a globalização o valor agregado de um produto — que é constituído muitas vezes por valores intangíveis como a atitude do vendedor, a postura do fornecedor, a empatia com o cliente — ganhou espaço na cultura empresarial. Estratégias tradicionais de marketing de massa passaram a ser direcionadas para o marketing de cliente, segundo o qual a manutenção de antigos clientes é mais importante do que a conquista de novos.

A teoria dos 4Ps não tem mais qualquer utilidade (...) Devemos agora nos concentrar nos 4Cs (...) Clientes, Custos, Conveniência e Comunicação: Esses são os 4Cs de Marketing. (Lauterbom, 2005)<sup>26</sup>

Segundo Lauterbom (2005), quem faz aquilo que o cliente quer tem mais sucesso nos negócios. E não há mais um único tipo de cliente ou consumidor-médio. Agora existem grupos, segmentos e nichos de consumidores distintos, com hábitos e interesses diversificados. Ele destaca, ainda, que é necessário refletir sobre como os consumidores lidam com o dinheiro e refletir também sobre o significado mais profundo de custo.

Alguns irão ao McDonald's, comerão hambúrgueres e vão achar que é bom e barato. Outros não irão porque vão pensar no quanto aquilo poderá "custar" para o seu colesterol. Com certeza esses últimos vão estar dispostos a pagar mais caro por uma refeição *diet*. Ou seja, há oportunidades incríveis para as empresas que pensam no significado do custo total para seus consumidores ao invés de encarar a concorrência apenas como uma guerra de preços. (Lauterbom, 2005)

Lauterbom (2005) destaca, também, que o P de Praça perdeu importância para o C de Conveniência para o Cliente ou Consumidor. O P de Promoção, que incluía a Propaganda e a Promoção de Vendas, também está dando lugar ao C de Comunicação com o Cliente ou Consumidor.

A Publicidade e as Promoções de Venda sempre "falaram" para o cliente a respeito dos produtos e de suas qualidades. (...) A empresa falava o que queria e cabia ao cliente apenas ouvir. Agora as empresas precisam de comunicação completa com seus consumidores ou clientes. (...) O que requer a criação de sistemáticas de ouvir, como Serviços de Atenção ao Cliente, telefones 0800, Pesquisas de Satisfação e outros mecanismos. (Lauterbom, 2005).

---

<sup>26</sup> Disponível em: <http://www.planetamarketing.com.br/artigos/artigo06.htm>. Acesso em 14 out, 2005.

Shapiro (2005) observa que conquistar a liderança do mercado não é tarefa fácil. Primeiro existe a necessidade de uma visão estratégica, que permite construir o primeiro e principal componente em marketing. Para ele, é necessário responder quatro perguntas básicas, cujas respostas estão listadas a seguir.

1. Em que negócio estamos? A essência da organização está em sua utilidade para o cliente.
2. O que nos faz importantes? O valor que a empresa é capaz de criar para esse cliente.
3. O que nos faz diferentes? A diferenciação garante o controle sobre o destino da empresa.
4. Por que somos rentáveis? É preciso extrair algo do valor para o cliente a fim de sustentar a organização.

Shapiro (2005) ressalta, também, que o planejamento deve ser integrado e levar em consideração, além dos produtos e serviços que a empresa oferece, os clientes e segmentos do mercado para os quais a empresa está voltada. Segundo ele, o investimento em gestão e controle é indispensável. A gestão é a conexão entre o que a visão estratégica e as regras de mercado ditam e o que os membros da organização efetivamente fazem. O controle é fundamental para assegurar que as etapas do planejamento sejam cumpridas. A visão estratégica, o planejamento integrado, a gestão e o controle compõem uma integração circular, não hierarquizada, e as melhoras em qualquer um deles se traduzem como melhoras no conjunto.

### **2.3.1 A implementação do plano de marketing em restaurantes**

Os gestores de restaurantes estão cada vez mais conscientes de que oferecem um produto que é uma combinação de serviços e bens. Também estão conscientes de que não existe “a” melhor estratégia de marketing para uma determinada situação. O que existe são várias alternativas.

A implementação do conceito de marketing em restaurantes, segundo Iglesias (1990), envolve três grandes fases: planejamento (estratégico e operacional) execução e monitoramento.

Para o planejamento, é necessário delinear os objetivos de mercado que se pretende atingir em curto e longo prazos. Um plano de negócios, ou plano econômico, segundo Holanda (1968) pode ser definido como:

o processo de elaboração, execução e controle de um plano de desenvolvimento, que envolve a fixação de objetivos gerais e metas específicas, tendentes a elevar os níveis de renda e bem-estar da comunidade, e bem assim a ordenação sistemática do conjunto de decisões e medidas necessárias para a consecução desses objetivos, a menores custos e com maior rapidez. (Holanda, 1968, p.16).

Conforme Fonseca (2000), o planejamento de um restaurante compõe-se de duas etapas: planejamento conceitual e planejamento operacional. O conceitual consiste na elaboração do “conceito do restaurante” ou do tipo de empreendimento que se quer empreender. É no momento de sua elaboração que se discute o que, porque, onde, para quem e como conceber o projeto final. Constitui-se num pressuposto básico para o estabelecimento e para a adequação das estruturas operacionais e é bastante subjetivo.

Já o operacional, segundo Fonseca (2000), decorre do conceitual. Cuida da checagem e estruturação de todos os pontos considerados na fase anterior. Nessa etapa são desenvolvidas as pesquisas de validação do ponto e clientela, as pesquisas de custos de implantação, e o estudo de viabilidade mercadológica e econômica, além de se estabelecer o cronograma de implantação e funcionamento.

O planejamento operacional preocupa-se com “o que” e “como” fazer. O planejamento operacional na definição de Bateman e Snell (1998)

identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras. Bateman e Snell (1998, p.125).

Essas tarefas podem ser requisitos de recursos humanos, roteiros de entrega e lotes de produção, sendo que os objetivos operacionais devem apoiar-se nos

planos táticos e estratégicos. Pode-se concluir, assim, que o planejamento operacional tem um período de tempo mais curto que os outros tipos de planejamento, geralmente menos de um ano, podendo ser mensal, semanal ou diário. A execução desse planejamento também serve para atividades corriqueiras da empresa.

A fase de planejamento (ou seja, a fase de definição do conceito de restaurante que se vai criar) envolve a análise de diversas variáveis. A partir do estudo da matriz de Walker e Lundberg (2003, p.70), identifica-se uma tríade que se estabelece em torno do conceito de restaurante e dá base para a determinação das demais variáveis. Essa tríade é constituída por cardápio (composição de pratos e especialidade de produtos), tipologia do restaurante e ponto ou localização. As demais variáveis são público alvo, faixa de preço, padrão de qualidade dos produtos e serviços, número e horário de funcionamento das operações, ambiência (clima, tema e *design*), existência de um *chef* renomado e administração (competência e profissionalismo dos gestores). Esses itens devem estar integrados no conjunto. Qualquer divergência implicará num novo conceito.

O planejamento exige a idéia de segmentação de mercado. Para esse planejamento é muito importante a concepção correta do que seja Segmentação de Mercado. No senso comum, segmentar resume-se a dizer que o público-alvo para uma ação mercadológica consiste de homens, da classe “A”, entre 20 e 30 anos, residentes no centro de São Paulo.

Tomanari (2005)<sup>27</sup> observa que definir um público-alvo é, somente, a consequência da Segmentação de Mercado — que é um conceito anterior e fundamental para a definição do público que a empresa pretende atingir com suas estratégias mercadológicas e para a própria configuração dessas estratégias; principalmente com relação à comunicação.

Segundo Kotler (1991), a segmentação de mercado começa ““não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou necessidades do cliente”” (Kotler ,1991, p.234).

---

<sup>27</sup> Disponível em: <http://www.adevento.com.br/intercom/resumos>. Acesso em 22 set, 2005.

Ferreira (1999) define segmentação como o "ato ou efeito de segmentar"; segmentar como "dividir em segmentos"; e segmento como a "porção de um todo", uma "porção bem delimitada, destacada de um conjunto". Em Marketing, o conceito de Segmentação de Mercado significa identificar, num mercado heterogêneo, grupos homogêneos com características semelhantes.

De acordo com Tomanari (2005), as bases mais comuns de segmentação são:

- Geográficas (região, estado, cidade, vizinhança etc.).
- Demográficas e Socioeconômicas (sexo, idade, estado civil, escolaridade, renda, grupo étnico, profissão etc.).
- Benefícios procurados (procura de benefícios específicos no produto, satisfação de necessidades etc.).
- Comportamentais (comportamento de consumo, grau de uso do produto, lealdade à marca etc.).
- Psicográficas (valores, atitudes etc.).

Tomanari (2005) ressalta, ainda, que raramente uma Segmentação de Mercado é realizada segundo um só critério. Geralmente ela é resultado da combinação de várias características. A mais tradicional é a chamada Segmentação Demográfica — que, muitas vezes, acaba incluindo critérios socioeconômicos — na qual segmentos de mercado são agrupados de acordo com a idade, sexo, grau de instrução, renda (ou itens de posse) de seus componentes. Outras aliam a esses dados informações mais subjetivas como valores e atitudes; quanto mais variáveis forem utilizadas para a segmentação, mais complexa ela se torna.

Além da segmentação existe a necessidade do posicionamento. Iglesias (1990) observa que posicionamento é a identificação da posição desejada a ser obtida no mercado.

Para tal, o operador ou profissional de marketing deve analisar o mercado (tamanho, localização, tendência), efetuar uma análise interna (recursos, valores e forças) e uma análise competitiva (pontos fracos e fortes, posição atual). Com essa ação poderá obter dados sobre sua concorrência, sobre o mercado alvo, permitindo-lhe diferenciar o produto e posicioná-lo de acordo com os desejos desse mercado. (Iglesias, 1990, p.93).

As aplicações dos conceitos de marketing, diz ainda Iglesias (1990) derivam diretamente do planejamento estratégico, da análise competitiva, da segmentação, da seleção do mercado-alvo e do posicionamento.

Considerando que o composto de marketing pode ser definido como o conjunto de elementos que a empresa combina entre si para satisfazer as necessidades de seu mercado-alvo, Iglesias (1990) destaca os seguintes aspectos para o planejamento de marketing de um restaurante: composto produto/serviço (comida propriamente dita e atendimento); composto de apresentação (estrutura física, decoração, localização, atmosfera, marketing interno, preço); composto de comunicação (propaganda, merchandising, promoção, relações públicas, menu); composto de distribuição (canais de distribuição, gerenciamento e *franchising*).

## **2.4 Fatores que determinam o sucesso e o fracasso de um restaurante**

PARSA H.G., SELF J. T., NJITE D. e KING T. (2005), em estudo sobre restaurantes, observam que o fracasso do empreendimento pode ser estudado por três perspectivas: econômica, mercadológica e administrativa.

A perspectiva econômica inclui restaurantes que fracassaram por razões econômicas como decréscimo de lucros, decréscimo de receita; lucros deprimidos resultantes de mau controle; e voluntária ou involuntária falência envolvendo execuções (hipotecas), pagamentos de credores, síndico de massa falida ou congelamento de recursos pelo não pagamento de débitos.

A perspectiva mercadológica é a que analisa restaurantes que deixam de operar numa específica localização por razões de mercado, como a escolha

estratégica para reposicionar-se, além de, no caso de redes de restaurantes, o realinhamento do portfólio de produtos, o que requer encerramento de unidades selecionadas.

Finalmente, a perspectiva administrativa analisa fracassos resultantes de limitações administrativas e incompetência. Exemplos desse grupo incluem perda de motivação dos proprietários; problemas operacionais e mudanças legais, tecnológicas ou ambientais que demandam modificações operacionais.

Como já se destacou neste trabalho, segundo a ABRASEL de 150 novos restaurantes abertos em São Paulo por ano, 100 encerram as atividades antes de completar o primeiro aniversário. Mesmo sem fundamentação científica os jornais publicam que a média de tempo de vida de bons restaurantes em São Paulo é de três anos. (Bérgamo, 2006). Levando-se em conta as diferenças entre a realidade brasileira, onde, segundo a ABRASEL, 25% das pessoas fazem refeições fora de casa, e a americana, com um percentual de 50%, considera-se neste trabalho que:

como acontece em todas as organizações de negócios, os restaurantes seguem certos estágios num ciclo de vida. A qualquer ponto, no decorrer dessas etapas de ciclo de vida, um negócio pode sofrer viradas catastróficas suficientes para levar ao fracasso. Através do ciclo vital, as primeiras etapas são as mais vulneráveis, razão pela qual a mais alta proporção de fechamento é a de negócios relativamente novos. Uma razão para que os fracassos aconteçam mais cedo é que são limitados os recursos que lhes permitiriam ser mais flexíveis ou adaptáveis às mudanças e condições. (PARSA H.G., SELF J. T., NJITE D. e KING T., 2005).

Seguindo essa lógica, quanto mais tempo de vida tiver um restaurante, mais difícil será fracassar. Pesquisa citada pelos autores mostra que a cada ano de funcionamento diminui a proporção de fracasso e após o 7º ano de funcionamento a proporção cai acentuadamente.

PARSA H.G., SELF J. T., NJITE D. e KING T. (2005) observam que a taxa de fracasso é mais afetada por “fatores internos que externos”, embora ambos sejam aplicáveis. Atributos como a densidade do público do restaurante, o tamanho da empresa e as características gerenciais são importantes para o sucesso. É importante, em particular, que o dono/gerente tenha as habilidades requeridas para dirigir um restaurante. Enquanto que o gestor deve planejar cuidadosamente o

crescimento do negócio, deve também estar pronto para, a qualquer momento, alterar os planos em resposta a fatores externos. Para os autores, o marketing formal e propaganda parecem não ser tão importantes para o sucesso. Mais que isso, o gestor deve prestar atenção à comunidade e relacionamento com a clientela.

Segundo os autores, os principais elementos de sucesso de restaurante são:

- ter um conceito distinto, que tenha sido bem pesquisado;
- assegurar que todas as decisões tenham um sentido econômico em longo prazo;
- adaptar tecnologias desejáveis, especialmente para conservar registros e indicações de clientes;
- atualizar gerentes através de educação continuada;
- comunicar efetivamente o regulamento, os valores e objetivos aos empregados;
- manter clareza de missão e operação estratégica, mas ser flexível para emendar estratégias segundo mudanças de situação;
- criar uma cultura de consciência de custos, que inclui estrita sustentabilidade;
- focar um tema concentrado e desenvolvê-lo bem;
- criar e construir uma cultura positiva através de gerenciamento consistente;
- manter flexibilidade gerencial;
- escolher a localização cuidadosamente, ainda que um bom local parece ser mais uma variável moderadora do que causal para a viabilidade do negócio.

Quanto aos elementos de fracasso, os autores detectaram o seguinte:

- falta de estratégia documentada;
- falta de cultura organizacional;
- inabilidade ou má vontade para estabelecer e formalizar padrões operacionais;
- freqüentes incidentes críticos - operações “apaga incêndio”;

- focalizar um único aspecto em detrimento de outros;
- má escolha do local;
- falta de unidade, entre conceito de restaurante e localização;
- falta de capital suficiente para começar ou para operar;
- falta de experiência nos negócios do restaurante.
- comunicação fraca com os consumidores;
- percepção negativa do critério de valor do consumidor – preço e produto devem se igualar;
- inabilidade para manter padrões operacionais;
- perda de integridade conceitual;
- centralização de decisões;
- competição subestimada;
- falta de performance operacional de avaliação de sistemas;
- trocas freqüentes de gerente com diferentes pontos de vistas acerca da missão, visão e objetivos do negócio;
- falta de integração entre visão e missão do negócio;
- fracasso para manter flexibilidade e inovação gerencial;
- fatores externos incontroláveis;
- incompetência empresarial e inabilidade para operar.

Os resultados da pesquisa, acima, apresentam fatores de sucesso e insucesso de restaurantes que ao serem observados, antecipadamente, em um plano de negócios podem vir a contribuir de forma qualitativa e quantitativa na diminuição das altas taxas de mortalidade apontadas na introdução deste trabalho de pesquisa.

## **CAPITULO 3 - A HOSPITALIDADE**

### **3.1 A percepção de hospitalidade**

Camargo (2004) define a hospitalidade como:

Um processo de comunicação interpessoal, carregado de conteúdos não verbais ou de conteúdos verbais que constituem fórmulas rituais que variam de grupo social para grupo social, mas que ao final são lidas apenas como desejo/recusa de vínculo humano. (p.31).

O autor destaca existirem duas escolas de estudo da hospitalidade: a francesa que se interessa pela hospitalidade doméstica e pública, e a americana que dá para a hospitalidade um caráter comercial.

Chon & Sparrowe (2003) são estudiosos do modelo americano de hospitalidade, que chamam de indústria da hospitalidade. Eles destacam que essa indústria está estreitamente ligada ao turismo e, além dos serviços relacionados às viagens e recreação, seus componentes incluem os serviços de alimentos e bebidas. Como o serviço é o produto mais importante da indústria da hospitalidade, restaurantes (e hotéis) devem satisfazer física e psicologicamente as expectativas dos hóspedes com bons serviços.

Para Chon & Sparrowe (2003), o principal fator que influencia a percepção de hospitalidade é a interação com os funcionários. Essa se dá no momento do serviço, período em que o cliente interage tanto com o espaço físico do ambiente em que está, como com os funcionários. E é nesse momento que os clientes comparam o que foi oferecido e o que esperavam receber.

A atitude do funcionário frente a uma falha exige uma compensação, explicação ou solução do problema. Diante das necessidades e pedidos especiais dos clientes impõe que se quebrem regras. Da mesma forma, fornecer informações

adicionais ou demonstrar interesse pelos desejos dos clientes também transmite uma boa impressão de hospitalidade.

No que se refere ao turismo, a hospitalidade tem características adicionais. Grinover (2004)<sup>28</sup> observa que quando o turista chega a uma cidade é submetido a um grande número de informações que lhe dão a impressão de hospitalidade ou não. Ele define hospitalidade como:

uma relação especializada entre dois atores: aquele que recebe e aquele que é recebido; ela refere-se à relação entre um, ou mais hóspedes, e uma instituição, uma organização social, isto é, uma organização integrada em um sistema que pode ser institucional, público ou privado, ou familiar. Grinover (2002, p.26 ).

Segundo Paula (2002), na relação de hospitalidade que se estabelece em um restaurante deve-se valorizar o ato ou efeito de restaurar-se (um significado que vai além do saciar a fome), de forma a induzir a percepção do cliente sobre a qualidade do atendimento. Produção e serviço no sentido de encantar e conquistar o cliente são duas atividades distintas, mas que se desenvolvem ao mesmo tempo.

Camargo (in Dencker e Bueno, 2003) nota que um padrão gastronômico é definido pela qualidade superior do alimento servido em restaurantes, quando comparado com aquele ingerido em ambiente doméstico. Portanto, se do ponto de vista sociológico comer em restaurantes é um ritual de visibilidade social, ele deve incorporar cuidados especiais como o “glamour” (destaque do autor).

Essa observação leva a uma reflexão sobre a associação da hospitalidade com profissões consideradas, tradicionalmente, servis, como é o caso de maitres, garçons e outros profissionais relacionados com a brigada de prestação de serviços aos clientes, em ambientes de restaurantes. Guerrier e Adib (*in* Lashley e Morrison, 2004), observam que o papel tradicional do garçom o distingue intensamente do cliente, tanto que, em algumas situações, esse profissional é tratado quase como uma “não-pessoa”. Na Europa, onde a mobilidade social é baixa, esse quadro é ainda mais acentuado que nos Estados Unidos.

---

<sup>28</sup> Disponível em <http://www.adtevento.com.br/intercom/resumos>. Acesso em 22 set, 2005.

Foi a cultura norte-americana que favoreceu, segundo Guerrier e Adib (*in* Lashley e Morrison, 2004), o surgimento de ambientes de hospitalidade menos formais nos quais um funcionário equivale a um amigo e as relações são mais cordiais. Mesmo assim, os autores registram problemas decorrentes do fato de clientes que decidem não ser amigáveis. Essa complexidade caracteriza a necessidade freqüente de treinamento de pessoal.

Quando o relacionamento com o cliente é bom, o funcionário da indústria da hospitalidade pode sentir que é ele, enquanto pessoa, que está se relacionando com o cliente (...) Por outro lado, a personalidade profissional é uma máscara que o funcionário pode ocultar, especialmente quando um encontro com um cliente não dá certo. O uniforme, a definição do papel e o roteiro permitem que o funcionário acredite que se ele estiver sob ataque, será como representante da empresa, não como indivíduo. (Guerrier e Adib, 2004, p.376).

Telfer (2004) observa que “os profissionais mais parecidos com o hospedeiro privado são aqueles diretamente encarregados do bem-estar dos hóspedes, isto é, os proprietários ou gerentes de hotéis ou restaurantes” (p.58). Para a autora, o que se considera bem-estar depende do que o cliente paga, podendo ser diferente do que torna feliz um hóspede de uma residência. Nota, ainda, que “um bom anfitrião no setor comercial não é o mesmo que ser um bom hoteleiro ou proprietário de restaurante” (p. 58). O proprietário de restaurante precisa controlar todos os aspectos do empreendimento, incluindo a administração do pessoal, a administração financeira e o relacionamento comercial com uma comunidade mais ampla.

A percepção de hospitalidade em restaurantes também foi estudada por Collaço (2003), que retrata quais as expectativas dos clientes devem ser atendidas pelo conjunto de atividades de um estabelecimento. Essas expectativas vão de encontro à percepção do cliente quando este busca por um restaurante. E podem se dividir em Básicas ou Necessidades, Lazer e Status.

O caso das expectativas básicas ou necessidades envolve os clientes que, por falta de tempo ou falta de um padrão gustativo mais apurado, buscam o estabelecimento simplesmente para saciar a fome. Nesses casos, o serviço deve ser rápido, eficiente e o atendimento desembaraçado. A percepção de hospitalidade,

então, se dá pela eficiência e rapidez do serviço prestado. A qualidade do alimento é requisito básico, mas não existem expectativas quanto a outros símbolos do produto.

As expectativas de Lazer têm a ver com clientes com tempo para o desfrute de uma refeição, quando a passeio, ou em finais de semana, ou que buscam saciarem-se com produtos e serviços de maior qualidade quando comparados com os do padrão anterior. Nesses casos, a percepção de hospitalidade se dá com a sensação de satisfação obtida com os produtos e serviços. Há uma percepção maior quanto aos produtos oferecidos. Estes devem estar acrescidos de símbolos destinados a saciar os outros sentidos: visão, olfato, tato etc.

Os clientes que procuram *Status* no estabelecimento desejam atendimento diferenciado, com requinte e exclusividade. A freqüência ao restaurante, nesse caso, representa socialmente a oportunidade de “ver e ser visto”. A percepção de hospitalidade requer, assim, um atendimento e um serviço especial, personalizado, aliado à qualidade dos produtos. Dá-se, principalmente, por meio do atendimento ao cliente representado pelo serviço e pelos produtos altamente qualificados e diferenciados. Há percepção de igual valor para produto e serviço.

A administração do funcionário da indústria da hospitalidade, como são os restaurantes, é problemática por várias razões. São funcionários de baixo status social e baixa especialização, embora essa seja cada vez mais indispensável. Também são funcionários pouco fiéis à empresa onde trabalham, ganham salários baixos, geralmente inferiores às gorjetas. Os autores observam que a administração de recursos humanos no setor só será eficaz se as empresas estiverem preparadas para investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

É óbvio que a qualidade da hospitalidade do funcionário desse setor é influenciada pelo modo como ele percebe o tratamento de seu empregador, assim como o modo pelo qual ele é tratado pelo cliente. (Guerrier e Adib, 2004, p.380).

Paula (2002) nota que a hospitalidade é mais do que hospedar e alimentar. Cita Pires (2001) para destacar que o exercício da hospitalidade envolve o espaço geográfico onde ela se dá (no caso dos restaurantes as instalações físicas), como o planejamento e a organização de seus recursos materiais, humanos, naturais e/ou financeiros. “Implica, também, na preservação dos traços culturais, na manutenção

das tradições, sem, contudo, se afastar da evolução natural a que tudo e todos estão sujeitos (...)” (p.71-72). O alimento, a autora destaca, faz o indivíduo recordar emoções positivas ou negativas, de grande valor simbólico e difícil de serem avaliadas.

Assim, como a alimentação satisfaz aspectos emocionais, psicológicos e motivacionais dos indivíduos, se for positiva é o principal fator para fidelizar a clientela. Para ser positiva, depende de um rígido controle de qualidade.

### **3.2 A tecnologia como fator de hospitalidade**

Segundo Lisondo (2005)<sup>29</sup> a implantação de um programa de qualidade em empresas de porte pequeno ou médio como os restaurantes familiares, ou em grandes redes, como as americanas de fast food, tem razões mais ou menos parecidas: exigências dos clientes, propósito de diferenciação para conseguir vantagens competitivas, argumento de propaganda para ganhar mercado e outras.

Freqüentemente a decisão é acelerada por uma crise ocasionada por deficiências da estrutura da organização como o crescimento rápido e descontrolado; a falta de sistemas, orçamentos e diretrizes; o processo centralizado de decisão; ou um *insight* do empreendedor que tem apenas um conhecimento difuso dos resultados de sua empresa.

Os trabalhos de implantação da qualidade devem ser conduzidos simultaneamente por dois trilhos. O primeiro é o técnico-administrativo, no qual estão incluídos os sistemas, métodos e ferramentas. O segundo é o psicossocial onde estão englobadas atitudes, valores e emoções.

Chon & Sparrowe (2003) dizem que no mundo moderno, o uso da tecnologia constitui um dos principais recursos para a percepção da hospitalidade. Segundo

---

<sup>29</sup> Disponível em <http://www.nutrinews.com.br>. Acesso em 26 set, 2005.

Blak (2005), o freqüentador de bares e restaurantes já encara com naturalidade as inovações tecnológicas presentes em casas do gênero.

Como é cada vez mais comum associar tecnologia e qualidade no atendimento, a inovação de softwares, ou sistemas de apoio à gestão, tornou-se uma tendência irreversível, principalmente no *fast food*. Uma das novidades é a que vem sendo chamada de garçom tela plana. Além de proporcionar condições favoráveis para a gestão do negócio, funciona como atrativo para novos clientes, que recorrem a telas e botões para solicitar serviços antes prestados pelo garçom.

No Japão existem restaurantes que oferecem terminais na mesa do cliente para que ele próprio faça o pedido em um monitor com tecnologia *touch screen*. O garçom continua tendo a função de levar alimentos e bebidas à mesa, mas a automação garante agilidade e precisão na transmissão dos dados para a cozinha e para o caixa. A tela plana faz a ponte entre cliente e restaurante.

Nos Estados Unidos, grandes redes de *fast food* têm confiado em quiosques eletrônicos para eliminar ou reduzir filas que se formam em horários de maior movimento. O cliente não tem qualquer contato humano na hora de fazer a compra. Por meio de uma tela semelhante às de terminais bancários, ele consulta o cardápio, seleciona os produtos de sua preferência e define modo de pagamento e local de entrega. Exceção feita ao preparo das refeições, todo o processo é efetuado por meio de máquinas.

O que impressiona não é a introdução de sistemas informatizados para a automação ou administração de bares e restaurantes, mas sim o fato de que parte deles já vislumbra uma nova etapa, com a substituição do trabalho humano por equipamentos eletrônicos capazes de realizar quase todas as etapas do atendimento ao público. (Blak, 2005).

A introdução de sistemas de identificação nos restaurantes, ainda mais complexos e previstos para uma etapa posterior, vai permitir ao consumidor saber quanto está consumindo em tempo real ou personalizar seus pedidos. Ao guardar um registro das preferências de cada cliente, os softwares possibilitarão uma avaliação dos gostos pessoais e têm condições de apresentar sugestões no cardápio, diz Blak (2005).

A necessidade de atender mais pessoas em menor intervalo de tempo já fez algumas redes de *fast food* do Brasil implantarem projetos de auto-atendimento com a instalação de terminais *touch screen* e a utilização de *smart cards*, que impedem erros no fechamento das contas.

O uso de tecnologia de bips e os *palm-tops*, associados a telas *touch-screen* (como a dos caixas eletrônicos) são comuns nos Estados Unidos. O sistema baseado em bips (*beepers*) permite que o gerenciamento de fila de espera em restaurantes seja simplificado, através de um equipamento semelhante a um porta-copo, enquanto o cliente aguarda sua vez no bar ou na sala de espera. Quando a mesa está disponível, o gerente aciona o número correspondente no seu controle e o equipamento "bipa", chamando a atenção do cliente com som e luz. (Nutrinews, 2001)<sup>30</sup>.

De forma análoga, quando o prato está pronto, a cozinha aciona o bip, avisando o garçom que pode levá-lo rapidamente à mesa. Com a evolução da tecnologia, os bips estão sendo substituídos por *palm-tops*, que além da possibilidade de escolher o cardápio diretamente, transmitindo o pedido para a cozinha, permitem que o cliente assista *vídeo clips*, acesse a internet ou brinque com jogos enquanto espera. (Nutrinews, 2001).

### **3.3 A segurança alimentar como fator de hospitalidade**

Quanto ao Atendimento, nos Estados Unidos os restaurantes estão investindo muito no "*front-of-house*" ou seja, a área que aparece para o cliente, com atenção especial à louça, decoração e uniformes. (Nutrinews, 2001).

Mas não há refeição que possa ser considerada boa, se não oferecer segurança a quem a consome. Num trabalho de conscientização nacional, os

---

<sup>30</sup> Disponível em: <http://www.nutrinews.com.br/edições/9807/mat0798a.html>. Acesso em 20 out, 2005.

profissionais de restauração estão empenhados na divulgação das boas práticas dentro de suas cozinhas. A segurança alimentar está sendo largamente difundida principalmente dentro dos estabelecimentos comerciais.

Machado (2001) nota que um bom atendimento ao cliente em bares e restaurantes inclui cuidados severos com a higiene dos alimentos, de forma que seja possível minimizar, ao máximo, o risco de ocorrência de doenças transmitidas por alimentos contaminados. Segundo a autora, nos Estados Unidos, 0,1% das pessoas hospitalizadas todo ano, o são em decorrência de doenças transmitidas por alimentos. Não existem dados estatísticos confiáveis sobre esse assunto no Brasil. O número de notificações sobre a contaminação para os serviços de vigilância sanitária são deficitários.

O conceito de Alimento Seguro foi definido pela *Codex Alimentarius Commission*, órgão norte americano, em 1995, e indica os seguintes procedimentos: 1) Controle na fonte, 2) Controle do desenvolvimento e do processo, 3) boas práticas higiênicas na produção, processamento, manipulação, distribuição, estocagem, venda, preparação e consumo, 4) Abordagem Preventiva.

A intoxicação alimentar é diferente de infecção alimentar. A infecção, em geral, resulta da ingestão de microorganismos que causam doenças, cujos sintomas podem ou não aparecer imediatamente. São as bactérias, vírus, protozoários, etc. Na intoxicação, os sintomas são agudos e aparecem imediatamente após a ingestão. A intoxicação é o resultado da ingestão de toxinas naturais presentes em plantas, cogumelos, peixes, frutos do mar, ou ainda, produzidas por bactérias e fungos.

Silva (2005) observa que para uma refeição de qualidade é necessário reunir no preparo dos alimentos as técnicas adequadas, higiene apropriada, temperatura e tempo dentro das normas de controle da proliferação de microorganismos.

O HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point Sistem*) é metodologia contida na lei utilizada atualmente para identificar, determinar e controlar os perigos durante o processo de produção de alimentos. Essa metodologia está no *Codex Alimentarius Commission*. Um dos itens para sua implantação é a identificação dos

pontos críticos, nos quais medidas de controle preventivo podem eliminar, prevenir ou minimizar um perigo. Um dos pontos críticos mais pesquisados em todo o mundo é o binômio tempo versus temperatura.

A temperatura é o fator mais importante para assegurar a qualidade sanitária dos alimentos, diz Silva (2005). A temperatura interna do alimento deve atingir 65º C por 10 minutos ou 75º C por 5 minutos e deve-se mantê-lo acima de 60º C. A temperatura de refrigeração abaixo de 4º C é indicada para evitar a multiplicação de microorganismos, sendo que o congelamento abaixo de 15º C negativos previne e retarda a deterioração.

Para Momesso (2002), os riscos dos alimentos oferecidos em serviços de bufê de restaurantes self-service de São Paulo são muitos e é crescente o número dos casos de intoxicações, infecções e toxinfecções nos restaurantes que utilizam balcões para quentes e frios. Segundo o autor, a fiscalização ineficiente resulta em dificuldades para planejamento de ações preventivas, já que há a dificuldade na determinação da causa dos problemas. Os resultados apontam temperaturas inadequadas e higienização deficiente, com conseqüentes índices altos de coliformes fecais.

Como ocorre com inúmeras questões que envolvem o consumidor, as condições sanitárias dos restaurantes no Brasil tem merecido a atenção governamental, envolve técnicos e especialistas em Saúde Pública. Alguns restaurantes resistem em adotar normas rígidas de higiene, mas a maior parte dos restaurantes de sucesso, como os listados nos guias gastronômicos e de turismo, tem aceitado a necessidade de melhorar as práticas sanitárias e estabelecer padrões sanitários altos.

Isso não surpreende, porque é de conhecimento público que um único incidente de contaminação ou envenenamento por comida é revelado para todo país via mídia. Dois episódios, em 2005, marcaram o setor em relação aos cuidados sanitários: a intoxicação e morte de uma criança de 09 (nove) anos num restaurante de um hotel cinco estrelas no litoral nordestino e a confirmação da possibilidade de transmissão de vermes a partir da ingestão de carne crua de salmão. Com ampla divulgação na mídia nacional e até internacional, esses dois casos tornaram-se

emblemáticos e levaram proprietários de restaurantes a entender que seu empreendimento tem sempre parte de sua sobrevivência associada às boas condições sanitárias.

Essa preocupação com a saúde do cliente, de forma espontânea e adicionada aos processos operacionais do restaurante, pode ser entendida como um fator de hospitalidade no conjunto da prestação dos serviços.

## **CAPÍTULO 4 — ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

### **4.1 Metodologia**

Este trabalho tem como principal objetivo construir um referencial teórico acerca da gestão da hospitalidade em restaurantes que deve ser considerada fator indispensável para a sobrevivência desse tipo de estabelecimento. Para seu desenvolvimento foi considerada a perspectiva dos gestores (diretores, proprietários e gerentes) de restaurante, no que se refere aos aspectos operacionais, estratégicos e de gestão.

Segundo Yin (2002), o estudo de caso está entre as muitas maneiras de se fazer pesquisa. Ele representa uma estratégia adequada de metodologia de pesquisa quando no levantamento do problema se colocam as questões “como” e “por que” e quando o foco do trabalho está “em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (Yin, 2002, p.19).

Yin (2002) destaca que, como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, as quais incluem estudos dissertativos acadêmicos. Ele observa, ainda, que está incorreta a antiga visão hierárquica, que transmitia a idéia de que um estudo de caso era apenas uma ferramenta exploratória, que só poderia ser utilizada para descrever ou testar proposições.

Com base nessas observações esta dissertação é um estudo de caso exploratório, porque esse tipo de pesquisa tem por finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para assuntos posteriores (Gil, 1999, p.43). Este estudo de caso também constitui uma pesquisa qualitativa, porque foca a compreensão dos fenômenos estudados. Segundo Rampazzo (2002), a pesquisa qualitativa valoriza o humano, impossível de ser reduzido a dimensões numéricas ou a um esquema generalizado.

Considerando que, com a globalização, conceitos de gestão e administração vêm se renovando e o setor de alimentos e bebidas no Brasil continua merecendo investimentos significativos, com grande importância para a economia, neste trabalho fez-se uso de instrumentos como a observação e entrevistas para colher dados acerca da gestão de restaurantes comerciais instalados na cidade de São Paulo, que se caracterizam: por serem empreendimentos de sucesso de acordo com a crítica gastronômica e guias de turismo e gastronomia; de natureza jurídica privada; utilizam-se de criatividade na elaboração dos cardápios; e possuem ambiência e decoração notáveis pela mídia.

As entrevistas estão formatadas de acordo com as teorias de gestão e hospitalidade apresentados nos capítulos anteriores deste trabalho e foram realizadas nas sedes desses restaurantes.

Antes da coleta de dados para este estudo de caso, realizada por meio das entrevistas, esta pesquisa incluiu levantamento de documentação (artigos publicados na mídia sobre os restaurantes alvo da pesquisa) e, durante as entrevistas, observação direta. O uso dessas fontes de evidências (artigos da mídia), e adoção dos conceitos de autores referenciais como Paula (2002) e Chon & Sparrowe (2003), em contraponto com os conceitos de outros autores também estudados, permitiu a este pesquisador elaborar um roteiro de questões, quesito necessário para a realização das entrevistas, de acordo com Yin (2002).

Este estudo sobre concepção e gestão de restaurantes poderia se dar em várias cidades do País, conhecidas pela qualidade dos restaurantes nelas instalados. Mas a capital paulista se destaca como “capital Mundial da Gastronomia” desde 1997, durante a realização do Congresso Internacional de Hospedagem, Alimentação e Turismo. Através da gastronomia paulistana, pode-se percorrer mais de quarenta países dos cinco continentes e entrar em contato com suas culturas sem sair da cidade.

A Associação Brasileira de Restaurantes, Hotelaria, Turismo e Similares (ABRESI), autora do projeto que concedeu o título à cidade, motivou a Câmara Municipal da Cidade de São Paulo a criar a Comissão Extraordinária Permanente de

Apoio ao Desenvolvimento do Turismo de Lazer e da Gastronomia, que conta com vereadores que apóiam as ações da entidade.

As ações de promoção da gastronomia em São Paulo, a partir de sua importância como um fator de reconhecimento cultural dos povos, recebe apoio ainda dos principais órgãos de Turismo do País, incluindo a EMBRATUR, a Secretaria de Esportes e Turismo do Estado, a Anhembi Turismo e Eventos, a Federação Nacional de Turismo, o SEBRAE, entre outros.

Esse cenário propicia o acesso aos elementos básicos deste trabalho, permitindo assim a realização do estudo de caso. Outros aspectos como a facilidade de acesso aos restaurantes, limitações de tempo e orçamentárias do pesquisador também influenciaram a escolha.

O estudo foi desenvolvido tendo como objeto central a identificação dos critérios concebidos para a implementação e gestão de restaurantes comerciais e a gestão em hospitalidade. A partir dessa delimitação, os restaurantes escolhidos para o desenvolvimento desta pesquisa foram o Tratoria Famiglia Mancini (tipicamente italiano, em funcionamento desde 1980), o Pizza Hut (franquia de rede internacional americana, em funcionamento no Brasil desde 1989), o Tordesilhas (restaurante que tem por identidade a cozinha brasileira, em funcionamento desde 1991) e o Nakombi (cozinha japonesa moderna, em funcionamento desde 1997).

As escolhas se deram por esses restaurantes constarem em diferentes guias de restaurantes, como o Guia Quatro Rodas, da Editora Abril, o mais antigo do mercado brasileiro. Nesses guias eles são classificados como restaurantes de qualidade. O fato de todos terem mais de cinco anos de vida reforça essa hipótese de sucesso. Eles são restaurantes com especialidades de cozinha diferentes e conceitos específicos. Três deles são independentes e apenas um, Pizza Hut, *franchising* de uma rede de *fast food* sediada nos Estados Unidos, e que, exatamente por essa tipologia, é gerido de maneira diferente dos demais, de acordo com conceitos e métodos de gestão tipicamente americanos, embora adaptados para a realidade nacional.

Os critérios adotados para a seleção dos entrevistados são os descritos a seguir: o primeiro deles foi que esses entrevistados fossem os donos (empreendedores), ou um dos principais executivos dos estabelecimentos; outro, derivado do anterior, foi o fato desses entrevistados estabelecerem grande interação com os clientes e deles se esperar, pelo tipo de atividade, uma ação hospitaleira, além da definição da política de hospitalidade. Os dados foram coletados por meio de entrevistas gravadas, no período de outubro de 2005.

As entrevistas foram estruturadas e padronizadas para se obter uma uniformidade de perguntas e quantidade de respostas às questões formuladas, de maneira que pudessem ser comparadas entre si. Permitiram ao pesquisador reunir informações necessárias para uma melhor compreensão dos critérios que definem o conceito de um restaurante moderno, a concepção de hospitalidade, podendo auxiliar na revisão de conceitos, uma vez que os entrevistados tiveram a oportunidade de avançar nas respostas além do esperado pelo pesquisador.

As questões foram formuladas em acordo com referencial teórico apontado pelos autores, como: Walker e Lundberg (p.29), Kinton (p.29), Paula (p.32) e Vergara (p.38), e são as seguintes:

- 1) Qual a descrição da história do restaurante?
- 2) O que motivou a idealização e concepção do restaurante?
- 3) O que o entrevistado entende por hospitalidade e como essa hospitalidade é gerida?
- 4) Quais características de ambiência e decoração?
- 5) Quais as estratégias adotadas para a gestão de pessoas?
- 6) Quais as estratégias de marketing adotadas?
- 7) Qual o diferencial competitivo do restaurante?
- 8) Que estratégias específicas são adotadas para o atendimento ao cliente?
- 9) Quais as estratégias de boas práticas à mesa e controle da higiene?
- 10) Quais as características físicas do empreendimento (lugares, estacionamento, número de refeições servidas por dia)?

A duas primeiras questões do roteiro (qual a descrição da história do restaurante? - o que motivou a idealização e concepção do restaurante?),

relacionadas com a história dos restaurantes, permitiu constatar, a partir dos dados informacionais, vários aspectos do empreendimento.

Além do tempo de vida e da origem das verbas destinadas à sua fundação e montagem, pelas histórias desses restaurantes é possível avaliar, também, a existência formal ou as limitações dos planos originais destinados à estruturação dos estabelecimentos, as formas de enfrentamento de problemas que se sucederam no decorrer do tempo, a capacidade de adaptação às novas exigências do mercado e as correções de rumo.

A terceira questão (o que o entrevistado entende por hospitalidade e como essa hospitalidade é gerida?) traz a introdução do tema hospitalidade. Como ficou claro nos estudos de Paula (2002) e Chon & Sparrowe (2003) os bons serviços são prioridade para garantir o sucesso de empreendimentos que fazem parte da indústria da hospitalidade, como é o caso dos restaurantes. Mas para aprender o negócio da hospitalidade tradicionalmente os proprietários de restaurante simplesmente trabalham na área acreditando que assim irão adquirir as habilidades necessárias para operar o negócio. A questão permite averiguar até onde existe dicotomia entre as habilidades que acompanham as várias estações de trabalho das brigadas (de salão e cozinha) e as habilidades dos gestores do negócio.

A quarta questão (quais as características de ambiência e decoração?) solicita informações acerca da importância que se dá à ambiência e decoração, serve para entender se os gestores têm consciência de que em muitas circunstâncias a comida nem sempre é o foco da experiência do cliente: essa experiência é enriquecida pelo entretenimento ofertado pela ambiência e decoração e é ela, a experiência, o centro do conceito.

A quinta questão (quais as estratégias adotadas para a gestão de pessoas?), referente à gestão de pessoas, tem estreito vínculo com a questão anterior e revela se o crescimento do emprego projetado por órgãos da categoria está relacionado com estratégias de treinamento de cada um dos restaurantes. Além disso, revela quais os critérios utilizados pelos gestores, que têm a tarefa de encontrar pessoas para preencher as necessidades geradas pelo crescimento e adaptações do empreendimento.

A sexta questão (quais as estratégias de marketing adotadas?) inquire sobre as estratégias de marketing adotadas, aborda elementos que auxiliam na avaliação do que está ocorrendo em marketing nos serviços de alimentação. O composto de marketing é muito usado no setor de hospitalidade e constitui ferramenta fundamental para análise das estratégias de gestão.

A sétima questão (qual o diferencial competitivo do restaurante?) esclarece detalhadamente se o diferencial competitivo adotado pelo restaurante reflete a habilidade do gestor do restaurante em seu relacionamento com clientes, em dirigir o trabalho e em atingir as metas que implicam em continuar a fornecer o serviço e, ao mesmo tempo, garantir o lucro.

A oitava questão (que estratégias específicas são adotadas para o atendimento ao cliente?), relacionada com as estratégias específicas adotadas para o atendimento ao cliente, complementa a questão anterior e mostra qual o método adotado para repensar e redesenhar o atendimento, adequando-o continuamente às mudanças que ocorrem no mercado, formulando novas políticas que orientem a gestão do estabelecimento e definindo as novas prioridades desse processo evolutivo.

A nona questão (quais as estratégias de boas práticas à mesa e controle da higiene?), relacionada com o controle da higiene, revela os cuidados das boas práticas e os procedimentos adotados pelo estabelecimento para a obediência às normas legais.

Finalmente, a décima questão (quais as características físicas do empreendimento?) revela as características físicas do empreendimento, da estrutura física do imóvel, sua capacitação e qualificação para a prestação dos serviços, o que permite uma análise mais adequada de acordo com o referencial teórico.

Os entrevistados foram aqueles que atenderam ao pedido formulado pelo pesquisador, num primeiro contato por meio de telefonemas, e em seguida com o envio de *emails*, pelos quais se solicitava e/ou confirmava as entrevistas. Do total de 10 solicitações, quatro responderam afirmativamente. Não foi possível entrevistar a

todos, em razão de problemas com a agenda de alguns, ou por outras razões desconhecidas.

As questões propostas devem revelar os planos de negócios dos entrevistados, as estratégias de marketing adotadas por eles, se os gestores tem perfil empreendedor (assumem riscos, são inovadores) e se em seus relacionamentos interpessoais são capazes de construir uma cultura da hospitalidade, têm credibilidade e estão profissionalmente aptos a exercer a função. Temos a seguir tabela com os principais resultados levantados na pesquisa junto aos restaurantes:

Tabela 8: Resultados da pesquisa

Variáveis	RESTAURANTES PESQUISADOS			
	Pizza Hut	Nakombi	Tordesilhas	Família Mancini
<b>Concepção</b>	expansão da rede no Brasil	empreendedorismo a partir de um sonho	empreendedorismo e interesse em desenvolvimento pessoal	empreendedorismo baseado em experiência pessoal
<b>Tipologia</b>	rede	luxo moderado	familiar moderado	familiar moderado
<b>Especialidade em comida</b>	pizzaria	japonesa	brasileira	italiana
<b>Criatividade no cardápio</b>	padronização	criativo e amplo	criativo e sazonal	cardápio básico e amplo
<b>Gestão</b>	equipe profissional	empreendedor	empreendedor	empreendedor
<b>Hospitalidade</b>	Experiência Pizza Hut	o cliente pode tudo	cozinheiro com todo afeto	há uma relação de sedução
<b>Segmentação</b>	Ampla	classes A e B e executivos	classes A e B e executivos	classes A e B e executivos
<b>Produto</b>	qualidade	qualidade certificada	qualidade artesanal	qualidade e porções fartas
<b>Preço</b>	médio	alto	médio	alto
<b>Ponto</b>	valorizado e de grande circulação	definido a partir de estudo urbanístico	resultado de dois outros pontos anteriores	desenvolvimento junto com o crescimento do estabelecimento
<b>Promoção</b>	através da mídia e ações sociais	através da mídia	através da mídia e eventos específicos	através de mala direta criativa e ação nacional
<b>Treinamento</b>	em acordo com o padrão Pizza Hut	a partir de criteriosa seleção de funcionários	a partir de criteriosa seleção de funcionários	em atendimento às expectativas dos clientes
<b>Ambiente</b>	padrão	sofisticado e em acordo com o conceito	simples e em acordo com o conceito	típico de tratoria, em acordo com o conceito

Na seguinte seqüência: Pizza Hut, Restaurante Nakombi, Restaurante Tordesilhas e Tratoria Família Mancini, estão dispostas as entrevistas realizadas junto aos gestores de cada um dos restaurantes pesquisados, os resultados, bem como, os pontos mais significativos apontados.

#### 4.2 Caso 1: IRB - International Restaurantes do Brasil Ltda. (Pizza Hut)

<b>RESTAURANTE:</b>	IRB - INTERNATIONAL RESTAURANTES DO BRASIL LTDA
<b>ENTREVISTADO:</b>	REYNALDO REY ZANI
<b>FUNÇÃO:</b>	Diretor de Marketing
<b>TIPOLOGIA:</b>	Franquia de Rede (internacional e americana), <i>Casual Dining</i> <sup>31</sup> - cardápio variado e conhecido pelas pizzas

O primeiro restaurante com a marca Pizza Hut foi aberto no Brasil em 1989 por um franqueado que escolheu como endereço a cidade de Santo André, na região metropolitana de São Paulo. Em janeiro de 1999, a IRB - International Restaurantes do Brasil assumiu o negócio. A IRB é responsável, atualmente, pelas 16 lojas da marca instaladas nas cidades da Grande São Paulo.

A Pizza Hut no Brasil totaliza 65 restaurantes<sup>32</sup>, operados por 13 franqueados, em diversas cidades de vários estados. Franquia de rede internacional, com sede nos Estados Unidos. A Pizza Hut é uma das marcas da YUM! Restaurants International (até 1997 uma divisão da PepsiCo), a maior empresa de restaurantes do mundo (conforme material próprio). A YUM também detém outras marcas como

<sup>31</sup>Casual Dining – este é um estilo que está se difundindo. São restaurantes com características de *coffee shops* (sem tradução para o português, são restaurantes com cardápios de fácil preparação e apresentações simples), mesclado com *fusion foods* (a culinária de fusão é a mescla entre vários elementos de várias culturas [...] como métodos de cocção, apresentação dos alimentos, molhos ou ingredientes) e *grills* (casas especializadas em grelhados) [...] apresenta um cardápio com preparações leves e rápidas e que oferece opções tanto para quem queira uma refeição mais completa e substancial como para quem prefira somente alguns petiscos ou pequenas entradas. (Fonseca, 2000, p.23).

<sup>32</sup> Até a data das entrevistas em outubro de 2.005.

A&W, KFC, Long John Silver' s e Taco Bell que, juntas com a Pizza Hut, totalizam mais de 33.000 unidades em cerca de 100 países.

Quando a IRB assumiu o negócio com 16 restaurantes, o faturamento bruto ultrapassava R\$ 14 milhões. No ano de 2005 a empresa calculava encerrar o ano vendendo cerca R\$ 36 milhões, embora mantenha o mesmo número de pontos de venda.

O principal motivo para a instalação da primeira loja da Pizza Hut no Brasil, em 1989, foi o “glamour” de trabalhar com uma franquia de renome internacional, uma nova possibilidade de negócio na época. Segundo Reynaldo Rey Zani, diretor de marketing da IRB, a inexistência de outras marcas estrangeiras no setor de rede de pizzas fazia com que o mercado tivesse uma percepção de valor supervalorizada da marca.

A visão era mais lúdica do que comercial, mais sentimental do que empresarial. Havia uma oportunidade, além do objetivo do lucro, de participar de um negócio que envaidecia. A possibilidade de dizer 'sou dono da Pizza Hut, eu trouxe a Pizza Hut para cá' era um atrativo considerável. Aquele era um momento diferente do mercado. (Zani, 2005).

Mas desde que a IRB assumiu a rede de franquias da marca na Grande São Paulo, muita coisa mudou. Já em 1999, vinha sendo feito um trabalho mundial de reposicionamento da marca.

O que fizemos foi pegar esse trabalho que estava sendo feito e aplicamos de uma forma que achávamos coerente com o mercado de São Paulo, seguindo a liberdade de conceito permitida pelo franqueador dos EUA. (Zani, 2005).

O plano americano foi adaptado para o Brasil. Para essa adaptação, a IRB reviu o conceito e a estrutura de atendimento. Como o McDonald's já estava presente no País há dez anos, era referência de marketing internacional e trabalhava com um forte conceito de fast food, a Pizza Hut também tinha passado a ser vista como *fast food*.

O conceito de *fast food* já vinha sendo caracterizado, nessa época, como o de “cozinha ruim” e havia a necessidade urgente de preservar o valor da marca. Assim, a primeira medida a ser adotada pelos franqueados brasileiros — que foram

escolhidos pela franqueadora como um dos implantadores-piloto do novo conceito — foi mudar o cardápio para tentar mudar a impressão de cozinha sem qualidade.

Para garantir uma aparência mais próxima de um restaurante convencional, a primeira medida se consistiu em tirar a pizza da embalagem e passar a servi-la num prato, acompanhada de uma “*side salad*”; as pizzas, que antes os clientes comiam com as mãos passaram a ser acompanhadas de talheres; e no cardápio foi introduzida uma linha de sobremesas.

Ainda no início do século XXI o cardápio cresceu e começou a incluir vários pratos para entrada, como batata rosti, frango, *garlic bread* (um tipo de brusqueta, feita com pão fabricado numa das padarias mais tradicionais de São Paulo, a Família Franciulli do Glicério), uma linha de saladas, uma linha de pastas e outra de risotos.

A mais recente mudança é a da introdução da pizza gigante no cardápio nos estabelecimentos das praças de alimentação de shopping centers. Com esse produto a Pizza Hut passa a oferecer serviço nas mesas das praças. As outras empresas que estão na praça de alimentação mantêm serviço de refeição individual, ao contrário da pizza gigante que serve para uma refeição coletiva e amplia o conceito de refeição como entretenimento. O hábito de consumo na praça de alimentação, conseqüentemente, está mudando o perfil do público freqüentador da Pizza Hut e também mudando a procura do público pelos restaurantes da marca, o que aumentou significativamente.

Atualmente, a Pizza Hut atende 30% do movimento das praças de alimentação com as pizzas gigante. Uma bandeirinha de sinalização é colocada nas mesas dessas praças para identificar aonde se pode comer pizzas da Pizza Hut. No horário de almoço, em shoppings como o Paulista, cuja praça tem, cerca de 130 mesas, chegam a ser vendidas em uma hora, 80 pizzas gigantes.

Até o final do ano (2005), a marca pretende implantar uma nova identidade visual nas praças de alimentação, um novo layout no cardápio, produtos novos e uma forma diferente de operacionalizar o atendimento das mesas.

Hoje, temos uma frequência em grupo, onde a Pizza Hut é um entretenimento, com características de *casual dining*, tanto para o almoço, como a conveniência que os clientes exigem para o horário comercial, como para o jantar, o que traduz em puro entretenimento. (Zani, 2005).

Segundo ele, os pratos de entrada do cardápio foram resultado de uma necessária adequação e conseqüente mudança conceitual.

A grande base dos clientes é composta por jovens e adultos jovens, na faixa de 17 a 35 anos. Mas as lojas também são freqüentadas, dependendo do dia da semana, por pessoas na terceira idade, famílias com filhos pequenos ou grandes, e por grupos de amigos.

Ao ampliarmos o cardápio, passamos a oferecer mais que um produto passamos a oferecer uma experiência. Esse é o slogan da marca hoje. (Zani, 2005).

A estratégia permitiu agregar ao ato de “matar a fome”, o conceito de entretenimento. Os restaurantes da marca têm características de *casual dining*, tanto para o almoço, como para o jantar.

O diretor de marketing nega que a característica de *casual dining* do atendimento seja capaz de provocar a rejeição de algum cliente ao cardápio. “A idéia do consumo da experiência atrai grupos que se não estiverem interessados em comer pizza, têm como alternativa uma salada, por exemplo” (Zani, 2005). Para ele, se o cliente é fiel à marca e essa atende a necessidade de consumo com os novos pratos, não acontece a rejeição.

O diferencial atual da marca Pizza Hut é esse um mix de produtos com oferta de uma experiência.

Adotamos uma fórmula que permite, dentro da classe sócio-econômica que trabalhamos, atender muitas pessoas. O que fazemos é direcionar o trabalho de marketing de acordo com cada faixa etária: apresentamos produtos que são interessantes para cada faixa etária (Zani, 2005).

A pizza da marca Pizza Hut é a base do cardápio: atualmente apenas 20% da venda é representada por massas e saladas. Zani (2005) destaca que, para evitar que a percepção do consumidor remeta para a idéia de que a venda das pizzas está

caindo, e que por isso a marca está oferecendo outros produtos, é preciso trabalhar com produtos coerentes com a linha original.

Não adianta querer colocar feijoada ou coxinha no cardápio. Mesmo que esses pratos fossem coerentes, seria necessário oferecê-los de acordo com a “experiência Pizza Hut”.(Zani, 2005).

No caso das pastas, ele exemplifica:

Desenvolvemos receitas para molhos, ingredientes ou coberturas iguais aos das pizzas; receitas com peperone, ou ervas para quem não come carne (receita brasileira - assemelhada à da pizza campeã em vendas), molhos ao sugo e à bolonhesa. Por fim, foram acrescentadas mais duas receitas: à moda e chester. Todas as novas receitas evitam distorcer os sabores tradicionais das pizzas” (Zani, 2005).

A qualidade dos produtos é outra característica importante. Alguns são vendidos com exclusividade na Pizza Hut. Os molhos de tomate são importados. Esses detalhes estão descritos no cardápio. Os risotos seguem a mesma concepção: são receitas que só podem ser degustadas na Pizza Hut.

Segundo Zani (2005), conceituar uma nova operação de marca é muito difícil, pois o empreendedor tem dificuldades para comunicar a mudança para os clientes, assim como para operar. Da forma como essas mudanças foram feitas pela Pizza Hut, ressalta, tornou-se mais fácil a comunicação com o cliente acerca das novidades e não houve dificuldades operacionais, pois não foi adotada nenhuma linha nova de matéria-prima, os fornecedores permaneceram os mesmos, os procedimentos de segurança e higiene de alimentos já vinham sendo submetidos a rígidos controles de qualidade. Não houve necessidade de aumentar a produção, nem o estoque.

Ele destaca que a mudança do conceito de “pizzaria” e “produto pizza” como para “experiência” foi a grande chave do novo negócio.

Hoje a Pizza Hut não vende pizza ela vende a 'experiência Pizza Hut'. Essa experiência é um composto de cinco quesitos: o produto, o alimento, o serviço, as instalações e a arte de comunicação da marca. Juntos, os cinco formam a 'experiência Pizza Hut', o novo 'conceito Pizza Hut'. A marca não existe sem uma dessas variáveis. A pizza sozinha não é nada. Servida numa pizzaria de bairro não seria reconhecida. O ambiente isolado não representa nada. O serviço de qualidade, hoje uma obrigação, não é nada isoladamente. Da mesma forma, as promoções, isoladamente não servem para nada (Zani, 2005).

Para o próximo ano (2006) está em curso uma série de ações que vão ajudar trabalhar a construção da marca. Um projeto de moda, um de música eletrônica, um de entretenimento com o canal Fox de televisão a cabo, uma linha de objetos com a marca Pizza Hut compõem o "multi kit Pizza Hut", ações que, em síntese, propõem-se a ser um programa social e programa de vida mais saudável.

A apresentação da linha "multi kit Pizza Hut", envolveu bonecos de ursos batizados de "amigo urso". Foram vendidos 7.000 ursos em 10 meses, pelo preço de R\$ 179,00. Isso, de acordo com Zani (2005) revela que a marca tem um valor percebido já que o brinquedo não é oferecido, sua venda é passiva.

Zani (2005) revela, ainda, outras estratégias de marketing. Há cerca de cinco anos, a rede da marca pizza Hut implantou o projeto "jovem estudante" que oferta benefícios para quem tem carteira de estudante. Uma pesquisa recente feita pela rede mostrou que o antigo usuário da carteira de estudante continua a ser um cliente fiel. Para atingir um público de maior poder aquisitivo, o franqueado também abriu um restaurante na Rua Amauri, uma das mais badaladas da capital paulista. Nesse restaurante, aberto a cerca de um ano, são oferecidos vinhos por até R\$ 180,00 a garrafa. Agora uma carta de vinhos mais variada que a atual vem sendo desenvolvida. Para as sobremesas, o franqueado também está oferecendo chocolates Kopenhagen, ou seja, tem trabalhado com marcas já posicionadas.

Dos 16 restaurantes da rede franqueados pela IRB, seis têm serviço de mesa e dez estão em praças de alimentação. Os seis com serviço de mesa detém 55% das vendas, versus 45% das vendas nas praças de alimentação. A média de vendas e a rentabilidade nos restaurantes são maiores, porque o gasto por cliente é maior, apesar do fluxo de pessoas na praça ser maior.

Os pratos ofertados pela Pizza Hut são preparados nos restaurantes. A massa é feita no local, a partir de água e farinha, inclusive nos shoppings. A farinha é uma mistura pronta, com uma mistura exclusiva e garantia de confiabilidade, através de fornecedores credenciados. O fornecedor prepara a massa (farinha) a partir de uma receita Pizza Hut. Na loja adiciona-se fermento e água ao pó, devidamente porcionado.

Todos os vegetais são comprados de fornecedores exclusivos, em embalagens porcionadas, higienizados e embalados em atmosfera diferenciada. Com o porcionamento, o manuseio é mais simples e a organização do estoque também. A logística prevê a inexistência de espaço para estoques nas lojas de mais de três dias. As lojas são abastecidas duas vezes por semana. Os produtos são fáceis de receber, controlar e manusear.

As lojas dos shoppings são pequenas, com espaço de 40 m<sup>2</sup>. Apesar disso são comercializadas cerca 1,5 toneladas por dia de massa nos 16 endereços. Em relação às proporções do espaço disponível, nas praças de alimentação 20% é destinado para atendimento e 80% para produção. No restaurante tradicional é de 30% para a produção e 70% para o atendimento.

Os produtos são frescos. A marca não trabalha com congelados, nem frituras. Tudo é assado e/ou refrigerado. O preparo dos assados é feito em um forno de esteira, elétrica e a gás. O forno funciona combinando tempo e temperatura pré-definidos. As pastas e o risoto oferecido nos restaurantes são preparados em fogões tradicionais. O serviço na cozinha resume-se a montagem do prato: a pasta é pré-cozida e o molho pré-preparado.

Isso conflita, segundo Zani (2005) com o conceito de restaurante que tem como conceito a excelência dos pratos:

Esse gestor pensa que se fizer a melhor comida do mundo estará ganhando dinheiro. Ele se esquece dos processos trabalhistas; que os funcionários precisam de treinamento, que a gestão de restaurante é uma atividade multidisciplinar: tem que saber de engenharia, legislação tributária e trabalhista, defesa do consumidor, segurança, engenharia de alimentos, recrutamento, treinamento e seleção de pessoas, marketing, controle de qualidade etc.(Zani, 2005).

Nota-se, assim, que a administração dessa unidade franqueada se assemelha à de qualquer restaurante no que se refere à hospitalidade. Mas acima do nível da unidade pesquisada, o funcionamento da organização é bastante diferente. A corporação de franquias é que forma a base da organização, ao invés do poder centralizado num proprietário. Os sistemas de franquia também são meios de disseminação de idéias. E mesmo que algumas delas tenham se originado no Brasil, poderão ser adaptadas e aplicadas em outras localidades. Essa união, ao final, assegura economia a cada um dos franqueados, em: pesquisa, desenvolvimento, compras e marketing.

Os sistemas de hospitalidade em redes de restaurantes como é o caso estudado neste item são visivelmente mais complexos do que o é em restaurantes isolados (familiares, ou não pertencentes a redes). Essa complexidade não significa que ele seja perfeito, mas qualquer discussão de administração precisa incluir o conceito do sistema original da rede. Nenhum gerente ou supervisor pode assumir o crédito pelo sistema de hospitalidade, porque este é resultante de processos evolutivos no decorrer dos anos: os interesses comuns e o compartilhamento do poder constituem o cerne das organizações baseadas em *franchising*. Os sistemas de controle de qualidade, assim, são mais rígidos de forma a evitar ao máximo a “contaminação” da marca, já que a sobrevivência da organização corporativa depende da aceitação do consumidor pelo produto e serviço oferecidos.

#### 4.3 Caso 2: Restaurante Tordesilhas

<b>RESTAURANTE:</b>	RESTAURANTE TORDESILHAS
<b>ENTREVISTADA:</b>	MARA SALLES
<b>FUNÇÃO:</b>	Proprietária e chef
<b>TIPOLOGIA:</b>	Restaurante Familiar de porte médio, com especialidade em Cozinha Brasileira

O restaurante Tordesilhas completou 15 anos, mas nasceu de uma experiência anterior de restauração. Sua proprietária, Mara Salles, começou a

trabalhar com cozinha brasileira há 19 anos, desde 1986. O primeiro restaurante de Mara Salles chamava-se Roça Nova. Era um restaurante pequeno localizado no bairro Perdizes. Funcionava apenas para o almoço.

Depois de cinco anos em funcionamento, originou o Tordesilhas, uma extensão e evolução do conceito do Roça Nova em seu primeiro endereço. O novo restaurante passou a funcionar nos Jardins, região considerada a mais nobre de São Paulo, dentro de um flat. Atendia café da manhã, almoço e jantar. Assim ficou durante 10 anos. O Tordesilhas já funciona há seis anos fora do hotel. Seu conceito, segundo Mara Salles, se formou, se apurou e se aprimorou com a vivência empresarial de seus donos.

Estou muito mais madura. Sou capaz de demitir um funcionário com muito mais tranquilidade do que no início. Já não me sinto uma carrasca, ao dispensar um colaborador que não está correspondendo. E esse é apenas um exemplo. Para alcançar a maturidade foi preciso vivenciar muitas coisas. (Salles, 2005).

O conceito original do Tordesilhas foi desenvolvido por Mara Salles sem nenhuma informação ou respaldo teórico específico, que não fossem detalhes superficiais de administração de empresa de pequeno porte.

A idéia nasceu com a minha paixão pelas coisas brasileiras. Sempre gostei do Brasil; estavam no meu imaginário as comidas que as escravas carregavam em seus tabuleiros. Os quadros de Debrét, com as florestas, com os alimentos, frutos, as naturezas mortas, todo esse imaginário brasileiro tinha muito significado para mim. (Salles, 2005).

Bancária até então, Salles (2005) diz ter decidido mudar de ramo ao visitar um pequeno restaurante localizado em Ouro Preto, Minas Gerais, estado brasileiro reconhecido por sua cozinha regional, desenvolvida durante o ciclo do ouro, numa das fases históricas mais ricas daquela região do país. Sua experiência anterior com cozinha resumia-se ao atendimento doméstico: sua mãe, do interior de São Paulo, fornecia refeições para diversas pessoas:

Minha mãe nunca cozinhava para menos de trinta pessoas, todos os dias. Era um batalhão de gente que comia lá. E em Ouro Preto, num momento nostálgico, decidi montar um restaurante. Foi puro impulso. (Salles, 2005).

Três meses depois o Roça Nova começou a funcionar. O espaço já estava pré-montado — anteriormente havia funcionado outro restaurante — e próximo da residência de Salles. O investimento inicial exigiu quase toda a verba disponível, resultante do fundo de garantia da ex-bancária. Sem planejamento, sem capital de giro, o negócio apresentou muitas dificuldades em seu início. “Foi muito duro: o lucro não veio, o cliente era difícil, o trabalho era árduo, o glamour inexistente”. (Salles, 2005).

A falta de planejamento e experiência quase impediu a continuidade dos negócios. A solução do negócio veio do bom atendimento ao cliente, além da segmentação e montagem do cardápio com receitas brasileiras e uma ótima estratégia de marketing.

A marca Tordesilhas começou a ficar conhecida depois da realização de alguns eventos, que tiveram como tema a Cozinha Brasileira. A Semana da Cozinha Regional Brasileira consistia em preparar cardápios de regiões do país, sendo que cada região merecia destaque num dia de uma semana. O evento era realizado uma vez por ano e se repetiu durante onze anos. A competência de Salles como *chef* passou a ser cada vez mais conhecida, graças, sobretudo, a um plano de divulgação por meio de assessoria de imprensa que foi implantado.

Tendo se tornado referência como *chef* de Cozinha Brasileira, Salles deu aulas em faculdades e liderou um Clube da Cozinha Brasileira. “Sempre trabalhei no sentido de valorizar a cozinha brasileira que era tida como uma cozinha menor”. (Salles, 2005).

Com a fama de restaurante de qualidade, faltava para o Tordesilhas uma administração e gestão profissionais. O problema foi solucionado com o ingresso do novo sócio no negócio: Ivo Ribeiro de Araújo Ivo (hoje, marido de Mara). A primeira providência da nova gestão foi a mudança e saída do flat, onde existiam limitações de horário de atendimento e de atendimento a público externo, para um novo local, com dimensão quatro vezes maior.

Coube a Ivo toda a estratégia de comunicação da marca. A divulgação continuou a insistir no nome de Mara Salles como *chef*, ressaltando o caráter familiar

da cozinha (a mãe de Salles colabora na preparação de algumas receitas) e remetendo para a idéia de uma cozinha com tradição histórica e romântica, um local onde seria possível estabelecer sólidas relações de amizade e laços afetivos. Salles não admite conhecer nesse período, conceitos teóricos de hospitalidade, mas entre esses conceitos está o fato da gastronomia ser um meio de sociabilidade. A participação contínua em eventos gastronômicos promovidos por associações de classe gerou prêmios e, com eles, mais fama.

Hoje faço algumas restrições quanto ao uso do meu nome. Seleciono os convites, seleciono a participação em alguns programas de TV e não concedo entrevistas que não tenham a ver com o perfil do nosso trabalho. Tenho que ser seletiva. Não é um elitismo, mas o restaurante evoluiu, principalmente num sentido cultural, e não dá mais para fazer programas populares que não tenham a ver com o meu público. (Salles, 2005).

O Tordesilhas mantém o perfil de restaurante familiar e refinado, mesmo sendo informal. É gerenciado pelo irmão de Mara Salles, que administra as questões financeiras, controle de estoque e o relacionamento com os 40 funcionários.

Com cerca de 100 lugares, o Tordesilhas recebe, em média, de 100 a 120 pessoas por dia; número que oscila entre 150 a 200 pessoas em alguns dias e em outros (como as terças e quintas-feiras) cai para cerca de 80 pessoas. O preço médio do almoço varia entre R\$ 30,00 a R\$ 35,00 por pessoa. No jantar, esses preços variam entre R\$ 45,00 a R\$ 50,00. O menu degustação de cozinha brasileira custa R\$ 80,00, preço que, com uma garrafa de vinho, pode alcançar R\$ 150,00.

A clientela é bastante variada. No almoço o público característico é o de executivos, profissionais liberais, médicos, funcionários do Tribunal de Justiça e dirigentes de empresas. No jantar é mais variado: inclui intelectuais, artistas, professores universitários, executivos e outros profissionais liberais. A faixa etária do público varia entre 25 e 50 anos. A maioria é de classe média alta.

O público é muito específico e engajado, valoriza as coisas brasileiras. São politicamente ativos. A preferência pela cozinha brasileira é ideológica. A decoração do ambiente, discretamente temática, e a preparação dos pratos, correspondem às exigências estéticas de um público com esse perfil.

Restaurante tem que ter um pouco de delicadeza, de *glamour* ao apresentar a comida e é esse trabalho que fazemos aqui, dando a importância que a cozinha brasileira merece, diz Salles, 2005.

Como restaurante de cozinha brasileira, o Tordesilhas apresenta dois grandes diferenciais: o primeiro é dominar as várias cozinhas regionais do Brasil; o segundo é saber combinar os pratos das cozinhas regionais e tradicionais com pratos novos, com criações novas, a partir dos ingredientes brasileiros. Os proprietários não classificam essa cozinha como “fusion”, mas como uma cozinha de criação a partir do ingrediente.

O Tordesilhas também privilegia as técnicas brasileiras, inclusive sua nomenclatura, como “assustar a couve”. E inclui no cardápio pratos que não ganharam status de alta cozinha como o refogadinho, a farofa. Tudo em benefício do conceito de cozinha temática.

O segredo da boa administração em hospitalidade, segundo Salles, está no perfil do pessoal envolvido em todas as etapas do processo: não só os empregados, mas os fornecedores ou os prestadores de serviço. “Não pode ser uma pessoa mercenária, uma pessoa que busque só o dinheiro, porque o restaurante não é um restaurante puramente comercial”, diz Salles (2005). “Evidentemente temos um negócio que precisa ser rentável e a gente faz de tudo para ganhar dinheiro. Mas, o propósito não é exclusivamente esse”.

O propósito principal, segundo ela, é cultural e é com base na cultura que está alicerçada a hospitalidade do restaurante.

Hoje somos uma das principais referências do País em cozinha brasileira e ofertamos todas as informações possíveis aos nossos clientes. Em 2004, o restaurante realizou um evento sobre as pimentas brasileiras que exigiu dois meses de pesquisa sobre o tema, com leituras, viagens e visitas a plantações. O cardápio concebido incluía desde a entrada até a sobremesa feitos com pimenta. Todos os anos o Tordesilhas realiza, no mínimo, um ou dois grandes eventos alicerçados no conceito de cultura gastronômica brasileira. Os temas variam e são sempre inéditos, como o que estabeleceu a relação da comida com a religiosidade. (Salles, 2005).

Para melhor atender ao cliente, o Tordesilhas também corrigiu aspectos do serviço. Eliminou o antigo serviço de buffet e hoje só oferece pratos à la carte. O serviço de buffet de cozinha brasileira só funciona aos domingos. “Domingo é um dia

de comemoração, de refeições coletivas e o buffet é muito bom para favorecer a comunicação na mesa”, diz Salles(2005). Mesmo assim, o restaurante possibilita a escolha dos clientes, já que mantém os dois salões do restaurante funcionando: no andar superior fica instalado o buffet e no inferior o serviço à la carte.

O Tordesilhas tem identidade. Uma empresa se fortalece, adquire consistência quando define claramente o que faz e quando faz. O público e a mídia entendem isso. Essa identidade criou uma diferenciação, o que é fundamental num mercado tão exigente como o de São Paulo em termos de gastronomia. Você se diferenciar, ter a sua marca e gerar o seu valor diferencial é quesito de sobrevivência. (Salles, 2005).

Pode-se observar nas respostas obtidas, que os gestores do Tordesilhas souberam identificar as preferências por sabor, que nos últimos anos ficaram mais sofisticadas, em particular no que se refere à culinária brasileira. As eficientes estratégias de comunicação adotadas para divulgar o restaurante (assessoria de imprensa e participação em concursos) atraíram a mídia, garantiram credibilidade e favoreceram a conquista de um público que é alvo nesse tipo de negócio: profissionais liberais engajados na valorização das coisas da terra.

O perfil empreendedor da criadora do Tordesilhas, sua predisposição para assumir riscos e o talento para inovação facilitaram o controle das crises que se sucederam com o passar dos anos. A correção dos erros e as estratégias de marketing, somadas com as características da personalidade naturalmente hospitaleira da proprietária, suplantaram as falhas da definição clara de um plano de negócios que se solidificou, apenas, com a maturidade da proprietária e com a adesão de um novo sócio.

#### 4.4 Caso 3 — Restaurante Nakombi

<b>RESTAURANTE:</b>	RESTAURANTE NAKOMBI
<b>ENTREVISTADO:</b>	PAULO BAROSSÍ
<b>FUNÇÃO:</b>	Proprietário e gestor
<b>TIPOLOGIA:</b>	Restaurante refinado e informal, de especialidade japonesa

Com três estabelecimentos em São Paulo, e uma nova filial sendo construída no Rio de Janeiro, o Nakombi é um dos principais representantes da culinária japonesa na capital paulista. Nasceu em 1997, segundo seu criador, o descendente de italianos Paulo Barossi, em consequência da forte relação com hospitalidade que marca sua personalidade.

Muito ligado à área musical, Barossi imaginava, enquanto morava fora do País, no início da década de 90, voltar para o Brasil e montar uma casa de jazz onde seria possível aliar a música que alimenta o espírito, com o alimento para o corpo. O projeto original não vingou. E num *insight* Barossi decidiu trabalhar com culinária japonesa.

Nesse período, o *boom* da cozinha japonesa já resultara em muitos bons restaurantes nos Estados Unidos. E a idéia se encaixava com a concepção de hospitalidade de Barossi. Nessa mesma época, negócios informais realizados no interior de veículos estavam sendo bastante disseminados, como: chaveiros, tintureiros e serviços de lanches.

O conjunto desses elementos fez nascer a idéia da montagem de um “sushibar” numa van. Conversando com amigos, que questionaram a idéia, Barossi respondeu: vou vender “sushi na kombi”.

Nesse momento, em dez segundos, eu concebi a estória inteira. Quando os japoneses no Brasil começaram a vender produtos agrícolas utilizavam kombis para transportá-los. A palavra soou muito japonesa. Perdeu o sentido, mas ganhou força fonética. Nesse momento eu “vi” o restaurante e o sushibar dentro do restaurante, relata Barossi (2005).

A partir daí, Barossi passou a estudar a cultura japonesa, a pesquisar a comunidade local e encontrou artesãos especializados na construção de casas de chá. Um deles foi contratado para a carpintaria do restaurante que estava nascendo.

A arquitetura do primeiro restaurante Nakombi, num amplo galpão, é tipicamente japonesa. As vigas de um templo em miniatura são encaixadas, sem pregos, sem parafusos. O “riacho” que ambienta o local tem 1,30m de profundidade em um ponto e 1,50m em outro, o que garante a saúde das carpas vivas que

colorem as águas. “Se a idéia original veio de estalo, sua concretização foi muito complexa e sofisticada”, diz Barossi (2005).

As muitas dificuldades iniciais foram vencidas por conta de meu espírito empreendedor. Apesar de não ter experiência anterior no negócio, eu tinha muita segurança enquanto gestor de uma empresa do setor de alimentação e, principalmente, com o meio social onde eu iria transitar. Eu estava muito seguro. (Barossi, 2005).

A certeza do sucesso vinha, na análise de Barossi, de que a gastronomia até essa época era muito cartesiana e o seu projeto era um produto inédito. Não existia nenhum restaurante, menos ainda japonês, que conciliasse seriedade e tradição com ironia, com a brincadeira da kombi e numa composição tão inusitada.

O conceito foi vendido a investidores. O projeto original previa investimentos na ordem de R\$ 400 mil. O dólar estava cotado a R\$ 1,00. Ao final, o restaurante tinha custado US\$ 820 mil dólares.

Restaurante tem até uma piada: você gasta o dobro do que você prevê gastar, para faturar a metade do que você quer. No Nakombi gastamos o dobro, exatamente, mas faturamos três vezes mais do que imaginava. Ele explodiu. (Barossi, 2005).

A mídia recebeu bem o restaurante e desde o início o empreendimento atraiu público da classe média alta e celebridades. Mesmo assim, Barossi (2005) diz que nunca planejou focar o público.

No Nakombi, o público é eclético, embora tenha alto poder aquisitivo. O restaurante sempre trabalhou a imagem de um espaço moderno, mas também recebe muitas famílias, sobretudo nos sábados e domingos. Tem ainda uma clientela composta por estrangeiros, bastante significativa.

Depois de ter construído o primeiro restaurante na base da experimentação, Barossi admite que o planejamento do restaurante que está sendo construído no Rio de Janeiro é irretocável. A cozinha vai ter câmara frigorífica, açougue, peixaria, um nutricionista dentro da cozinha isolado numa salinha de vidro, com amostras, área para reciclagem e para recebimento. O novo restaurante vai ter, ainda, 50% da área destinada à produção e 50% para atendimento.

A experimentação que resultou no primeiro restaurante propiciou, por outro lado, soluções bastante criativas. Uma delas é o posicionamento da geladeira embaixo do fogão. O método traz vantagens para o cozinheiro, que não precisa se virar para alcançar os ingredientes porcionados acondicionados na geladeira.

Em relação à segurança alimentar, o Nakombi seleciona resíduos desde 1998, depois de um controle de produção de lixo que permitiu constatar que o restaurante produzia 35 sacos de lixo de 100 litros, por dia. Ao examinar o lixo, o proprietário notou a presença de muito detrito não-orgânico. A seleção dos detritos, com a separação típica de plásticos, metais, vidros e lixo orgânico, reduziu a coleta de lixo orgânico para nove sacos, em três meses.

Atualmente, o Nakombi participa do grupo gerador de resíduos orgânicos, nome que a Prefeitura adotou para um serviço de coleta de lixo diária de detritos orgânicos, com um custo muito inferior ao da coleta de lixo não selecionado.

A constatação de que os sacos de lixo deixavam um rastro líquido de restos de peixe por onde eram arrastados, porque os palitinhos (hashis) furavam os sacos, levou o restaurante a, também, selecionar os palitos de madeira usados. Esses palitos de madeira são doados para organizações que fazem trabalhos voluntários.

A educação dos funcionários para a assepsia corporal e higiene dos dentes é responsabilidade da “SOS Cozinha” (empresa contratada para a assessoria sanitária). Uma nutricionista trabalhando em tempo integral supervisiona os três estabelecimentos e é responsável pela parte de etiquetagem das embalagens, delivery, pelos procedimentos de boas práticas, e pela obediência às normas impostas pela Prefeitura e pela Vigilância Sanitária.

O Nakombi recebeu o selo do “Alimento Seguro” do Sebrae, certificação de qualidade com parâmetros de exigência bastante rígidos. O programa foi concebido pela Associação Brasileira de Culinária Japonesa (ABCJ) depois do episódio do salmão contaminado com vermes, que ganhou grande repercussão na mídia.

Para superar a queda nas vendas imediatamente após a divulgação da contaminação do salmão, a Associação Brasileira de Culinária Japonesa (ABCJ) contratou uma agência de publicidade que geriu a crise. Com a assessoria da

agência e de especialistas em boas práticas na mesa, foram criados conceitos de manipulação e procedimentos para evitar proliferação parasitológica e bacteriológica, mostrar para o público a preocupação com episódios do gênero e as medidas que tinham sido adotadas.

Sofisticada e moderna, a administração do Nakombi admite que o ponto fraco é a preparação técnica do pessoal do atendimento. Os garçons, segundo o próprio dono, ainda não têm uma alta qualificação. O objetivo de contratar funcionários que se envolvam emocionalmente com o serviço (“amor ao serviço”, nas palavras de Barossi, 2005), ainda não foi alcançado.

A contratação atual de pessoal exige requisitos como: ter segundo grau de escolaridade, não ser fumante, não ter cáries dentárias (um dentista examina a boca dos funcionários) e não ter micose nas unhas. A prova de seleção exige uma redação sobre um tema moderno, de vinte linhas, produzidas no máximo em 25 minutos. ““Quem escreve mal não tem condição de ser contratado””.(Barossi, 2005). Aos garçons que foram contratados antes da adoção desse critério, são oferecidos cursos de reciclagem.

O serviço de atendimento ao cliente é especial quando comparado com outros restaurantes de primeira linha de São Paulo. Não existe horário para o encerramento do serviço noturno. Enquanto há cliente no recinto, tudo continua funcionando: cozinha, bar, sushibar, música, caixa, segurança, garçom, manobrista etc.

Receber um cliente é uma honra. O cliente é tudo em meu estabelecimento. Não importa seu humor, se tem ou não razão acerca do que reclama, porque sempre vai ter razão já que está pagando por isso. Meu restaurante é o local que ele escolheu fazer um programa bacana. Eu sei que quando exagera ele vai se lembrar disso. Recebo cerca de dez mil pessoas por mês a nove anos e foram raríssimos os problemas. Esse é meu conceito: aqui o cliente é o dono da casa. (Barossi, 2005).

Barossi (2005) define a missão do Nakombi: “ser ícone de criatividade e modernidade com produtos de primeira linha”. Toda estratégia de marketing está baseada nessa missão. São estratégias ousadas, embora nunca tenha permitido a presença de “paparazzis”, de forma a garantir a privacidade de seus hóspedes.

Entre essas estratégias, está o estabelecimento de parcerias para a realização de eventos especiais. Em novembro, uma parceria entre o Nakombi e uma importadora de azeites, resultou em cinco receitas desenvolvidas por uma *chef* conceituada, com pratos elaborados com os tradicionais elementos da culinária mediterrânea e japonesa e, aromatizados com azeite.

Para reforçar o conceito de cozinha oriental, intrigante e irreverente, o Nakombi também tem criado menus especiais, como o Menu Sensações. Tendência na Europa, este menu vem de encontro com a tradição da culinária japonesa, sempre preocupada em estimular todos os sentidos. Ao chegar no restaurante, o cliente é informado sobre a sensação do dia e tem seu paladar estimulado com uma entrada elaborada a base de ingredientes relacionados a ela.

A ambiência das filiais do Nakombi varia de acordo com o local onde está instalado, embora a tipologia seja a mesma. A filial do Shopping Center Jardim Sul, por exemplo, abriga uma loja, fora da área de alimentação. No endereço da sede, a decoração e arquitetura são as de um vilarejo japonês. Já no restaurante do shopping, uma ruela japonesa foi estilizada, com: calçada, guia, asfalto, passarela de pedestre, tampa de bueiro etc. O cenário é completado por uma gigantografia de uma esquina de Guinza, em Tóquio. Uma kombi sai de dentro dessa fotografia, como se estivesse na rua. É uma kombi vermelha com uma esteira por onde passam os pratos.

Barossi, como é possível notar, é um gestor rápido na tomada de decisões o que o permite adaptar-se a um mercado em constante mudança. Um plano bem elaborado permitiu que buscasse investidores para o estabelecimento do negócio. O gestor investiu estrategicamente no conceito do restaurante: menu, estilo de serviço, ambiente e atmosfera; fundamentalmente diferente do que havia até então, no segmento de restaurantes étnicos (japonês).

Essa diferenciação colaborou para a construção da marca Nakombi, atualmente um instrumento poderoso para garantir a repetição do sucesso do estabelecimento original nas filiais. Essa diferenciação proporcionada por alimentos exclusivos, serviço notável, ambiente agradável e identidade pessoal constrói

positivamente a experiência do cliente que aceita, sem restrições, as novidades e as permanentes adaptações às tendências e mudanças mercadológicas.

#### 4.5 Caso 4: Tratoria Famiglia Mancini

<b>RESTAURANTE:</b>	TRATORIA FAMIGLIA MANCINI
<b>ENTREVISTADO:</b>	WALTER MANCINI
<b>FUNÇÃO:</b>	Proprietário e gestor
<b>TIPOLOGIA:</b>	Restaurante familiar de especialidade italiana

A Tratoria Família Mancini nasceu do espírito empreendedor de seu dono, Walter Mancini, com extensa experiência na noite paulistana (aos 17 anos ele já trabalhava com uma casa noturna). O empresário estava falido quando comprou o ponto onde funciona a tratoria. Usou, para a compra, dinheiro emprestado de um amigo. No ponto já haviam funcionado outros tipos de restaurantes, que haviam fechado as portas por má gestão. Para promover seu nome, já que conhecia muita gente em função das casas noturnas que administrara, Walter decidiu dar para o restaurante o nome de sua família. O slogan, ainda hoje, é “Cucina di Famiglia”, o que reflete o estilo (restaurante familiar) e a especialidade (cozinha italiana tradicional).

Para reanimar o ponto, já na primeira noite, atraiu alguns clientes profissionalmente ligados ao teatro. Os principais teatros paulistanos desse período ficavam localizados no centro da cidade. Apresentavam espetáculos de terça feira a domingo. Em contato com a categoria, Walter Mancini decidiu inovar e passou a adotar estratégias de marketing que, além de promoverem a imagem, também possibilitavam controle de desperdício.

A primeira dessas estratégias foi oferecer refeições gratuitas para os atores, fato inédito nessa época. O charme das celebridades atraiu, também, o público que assistia aos espetáculos. O cardápio era feito de papel almaço e escrito à mão — bem de acordo com o espírito alternativo do momento. A propaganda boca-a-boca

permitiu que a produção do placar luminoso com a marca do restaurante fosse retardada por um ano. Os pratos, desde então são os tradicionais antepastos e massas italianas, além de carnes, aves e pescados — um extenso cardápio típico de cantina italiana. A missão também já foi definida desde o início: preservar a tradição da cozinha italiana clássica.

Walter Mancini também pode ser considerado o inventor da comida por quilo. Ele foi um dos primeiros empresários do setor de restaurantes a introduzir o serviço de pesagem de comida a quilo, algo que foi muito criticado na época. A idéia veio da constatação de que o couvert básico, muitas vezes não era integralmente consumido pelo cliente, o que gerava desperdício e, além disso, desagradava o cliente que não tinha conseguido consumir por tudo o que pagava.

Ainda em atenção ao cliente, o Tratoria Família Mancini foi o primeiro restaurante de São Paulo a adotar, há cinco anos, o parcelamento da conta em três vezes, sem juros. Todas essas medidas reforçaram o senso dos freqüentadores no sentido de que aquela era uma casa hospitaleira, que os recebia e atendia bem mesmo em situações de crise financeira.

Embora o restaurante, atualmente, seja um dos raros endereços gastronômicos de São Paulo onde o cliente se dispõe a esperar durante muito tempo em filas para conseguir uma mesa, Mancini considera que hoje em dia, abrir uma cantina é um empreendimento de alto risco.

Vinte anos atrás havia cerca de cinco títulos de revistas relacionadas com beleza nas bancas de jornais. Hoje em dia são 150 a 200. A metade delas propaga o baixo peso, saúde, combate ao colesterol. Não existiam academias e hoje elas são milhares. Todo mundo quer se manter magro. Por isso hoje existe uma “nova cozinha italiana”, que serve porções menores (Mancini, 2005).

O que Mancini diz é que, com a mudança de hábitos alimentares, o conceito das velhas cantinas italianas, com cardápio farto e refeições calóricas, já não existe clima propício para o lançamento de um novo empreendimento do gênero. Até mesmo as louças foram substituídas. As grandes travessas de porcelana de antigamente estão todas guardadas. Como as travessas atuais são menores e mais delicadas, até mesmo a composição dos pratos mudou.

Mancini também é pioneiro na introdução da caixa de sugestões em restaurantes, onde os clientes depositam formulários que preenchem atestando ou não a qualidade dos serviços. “Eu precisava aprender com alguém e decidi aprender com o cliente”, diz Mancini (2005). “O cliente é o olho que trabalha para mim, é o meu fiscal”, ressalta.

Essa estratégia de comunicação com o cliente ajudou o empresário a estreitar laços de amizade e possibilitou a implantação de outros instrumentos de atendimento. Foi a caixa de críticas e sugestões que permitiu a montagem de uma mala direta com 125 mil nomes e endereços de clientes. De posse dessas informações, Mancini passou a remeter cartões de natal e de aniversário. Os aniversariantes que comemoram a data em seu restaurante recebem de presente uma garrafa de vinho.

Todos os dias há aniversariantes. Todos os dias envio cartas pelo correio. Minha relação com o cliente é essa: atendimento de sugestões e parabenização em datas festivas. Desenvolvi, ainda, cartões postais que deixo a disposição do cliente para que ele o remeta para alguém. O restaurante paga o selo e faz a postagem. Com isso, divulgamos nossa marca em todos os estados do país e no exterior. Já enviamos mais de um milhão de cartões. (Mancini, 2005).

A exótica decoração da tratoria, com salames de gesso, garrafas vazias de chianti preenchidas com groselha e retratos de freqüentadores famosos, além de cadeiras denominadas com o nome de clientes especiais, faz a tratoria se assemelhar, esteticamente, com os tradicionais estandes do mercado Municipal de São Paulo, enquanto em outros setores se expõe seus produtos. Esse hábito não existia em restaurantes.

Venho do mercado central, onde os produtos são expostos e afetam todos os sentidos do consumidor com as amostras: olfato, paladar e a visão. Aqui satisfazemos inclusive a audição, com a apresentação de músicos que se movimentam pela casa, indo de mesa em mesa. (Mancini, 2005).

A grande estratégia de marketing, segundo Mancini é fazer o cliente acreditar que está levando vantagem.

Ele tem que se sentir em casa. Não pode se sentir policiado, senão reclama. Essa é a grande magia do Família Mancini. O cliente manda no Família Mancini. (Mancini, 2005).

O empresário acredita que o cliente se torna fiel por três razões principais: o produto é de alta qualidade; tem um preço competitivo e tem um serviço elegante, um serviço amável. Hospitalidade assim, na concepção de Mancini, tem muito a ver com sedução. É uma característica inata. Segundo ele, nem mesmo o mais eficaz treinamento pode tornar um garçom hospitaleiro, se ele já não tiver, intrinsecamente, a capacidade de seduzir, por exemplo, ter espontaneidade para sorrir.

Servir é a coisa mais linda para mim, porque é a dádiva. Quando você serve você está se dando, você faz tudo para agradar a outra criatura. Servir é para “craque” e nisso eu sou “craque”. É da minha natureza, gosto de agradar as pessoas. Quando alguém recebe um amigo, está dando amor, afeto. Isso é que é o receber, é a dádiva. Isso é hospitalidade. (Mancini, 2005).

Ainda segundo o empresário, o lucro que ele obtém pelo trabalho se traduz em valores intangíveis que ele cita como sendo a beleza do lugar onde trabalha; o respeito que tem pelos funcionários; o respeito que tem pelos seus clientes, a marca que está se estabilizando; a música que ouve enquanto trabalha.

Constata-se que Mancini sempre está envolvido em assuntos comunitários e tem a permanente preocupação de estabelecer fortes vínculos de amizade com muitos de seus clientes. Essa característica é a que marcou o empreendimento, logo no seu início. Tratado como celebridade, o proprietário é especialmente eficaz em estabelecer diferenciais de hospitalidade junto ao público, na medida em que além de todas as ações descritas, tem o hábito de postar-se na porta para saudar clientes antigos pelo nome; movimentar-se pelo salão para reconhecer amigos e atende a todas as reclamações.

Essa é uma vantagem no mercado de uma grande metrópole como São Paulo, porque além de tudo estimula a propaganda boca-a-boca para difundir sua reputação. Paralelamente, Mancini considera que a chave para sustentar o sucesso do empreendimento vai além de sua personalidade: leva em conta que o mais importante é a qualidade de seu restaurante em todos os aspectos operacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as entrevistas realizadas i observou-se que três dos entrevistados, Walter Mancini, Paulo Barossi e Mara Salles, respectivamente proprietários do Tratoria Família Mancini, Nakombi e Tordesilhas, não utilizaram métodos estruturados, ou assessoria de administradores profissionais, ou consultores no momento de concepção de seus restaurantes (fase de definição do conceito do restaurante).

Assim, análises e adequação de variáveis como serviço, faixa de preço, operação, ambiência/clima, qualidade e assinatura no cardápio ficaram prejudicadas naquele momento. Essas arestas foram sendo aparadas com o tempo. A adequação do conceito do empreendimento foi feita com base na experimentação: acerto, versus, erro. Esse não é o perfil do Pizza Hut. O diretor de marketing da IRB, franqueada, esclareceu que o conceito tem padrão internacional. Atualmente, os restaurantes da IRB têm servido para a implantação de projeto-piloto que remodela o conceito original.

A faixa de preço é adequada para as classes média e média alta. Essa segmentação faz com que o custo-benefício, percebido pelo cliente, seja mais nítido. O serviço é representado pela forma, tipo, padrão e qualidade de atendimento que se dispensa ao cliente, como proposta de “encantamento” e diretamente relacionado com o cardápio elaborado nos quatro casos estudados. O nível dos funcionários é apurado por treinamentos constantes, embora três dos entrevistados (aqui novamente a exceção é a Pizza Hut) admitam continuar buscando um padrão de excelência.

As operações e os horários de funcionamento determinam o cardápio, o padrão de consumo e a clientela, com exceção do Pizza Hut. Mesmo assim, cada operação, de almoço ou jantar, permite atingir um tipo de público, com expectativas e disponibilidade de tempo diferentes, nos quatro casos estudados.

Com exceção do Pizza Hut, a assinatura no cardápio ou o trabalho de um *chef* contribui para a tipificação do restaurante. A ambiência é estabelecida pela arquitetura, decoração, enxoval e apresentação física da brigada. É instrumento para a comunicação e percepção dos produtos e serviço oferecidos. Além da qualidade em serviços, existe nos quatro casos estudados, a preocupação com a garantia da qualidade dos produtos e subprodutos ofertados, ou que constituem a matéria-prima dos pratos. Os processos: de compra, estoque e produção determinam o nível de preço de custo que se pratica nos estabelecimentos.

A qualidade do produto e do serviço é padrão "A". O Nakombi tem buscado certificação de qualidade em higiene e segurança como estratégia de marketing, sobretudo em função de uma crise recente do setor pesqueiro. Essa busca pela qualidade, segundo todos os entrevistados, é parte da idéia que cada um deles tem sobre hospitalidade.

A identificação de fornecedores como parceiros, que se alinha com o estabelecimento na busca por seu crescimento, é estratégia utilizada por todos.

O valor diferencial é dado, por outro lado, por um conjunto de características, dentre as quais se destaca a personalidade do dono, com exceção do Pizza Hut. Neste último caso, o padrão de excelência de gestão e o prestígio da marca com a nova conceituação (experiência Pizza Hut) constituem o valor diferencial.

A observação gerencial dos detalhes operacionais propicia a visão de cenários futuros no setor. Considerando o comportamento do consumidor, os gestores planejam adequações constantes do processo de gestão e o planejamento estratégico.

Quanto à localização, a avaliação do ponto, por cada um deles, deixa bem caracterizado que a escolha foi intencional. No caso do Tratoria Família Mancini, o dono admite ser militante da revitalização do centro da capital paulista. Barossi, do Nakombi, estudou as características urbanas da região para definir a tendência e direção do crescimento, em relação ao fluxo de pessoas de bom poder aquisitivo.

O Pizza Hut destaca a importância dos restaurantes instalados no interior de shopping centers onde criou um novo conceito de serviços ao atender o cliente na

praça de alimentação, de forma diferenciada. Também, neste momento de revisão conceitual, dá especial atenção para novas filiais instaladas em pontos nobres da cidade como a Rua Amauri. Finalmente, Mara Salles, do Tordesilhas, deixa claro que a escolha do ponto, próxima da Avenida Paulista, se não foi definitiva para o sucesso atual do empreendimento, é facilitador do acesso de clientes, sobretudo no horário de almoço.

No caso dos três estabelecimentos dirigidos pelos seus proprietários, parece relevante que o sucesso se deve ao empenho de acertar; dedicação ao trabalho ininterrupta; possibilidade de sustento pessoal independente do negócio (nenhum sangrou os lucros) e construção de um valor diferencial percebido pelo público. Mesmo com planejamento rígido e modelo de gestão importado, a IRB, que administra as lojas da marca Pizza Hut, também segue esse trajeto.

Fatores de hospitalidade, tais como, o atendimento de suas expectativas são identificáveis em todos os estabelecimentos como valores contributivos para a concepção e construção de um diferencial de serviço. Mesmo antes de serem proprietários de restaurantes, Mancini, Salles e Barossi dizem terem sido bons hospedeiros. Brillat-Savarin observa que proporcionar hospitalidade aos hóspedes é tornar-se responsável por sua felicidade enquanto eles estiverem debaixo do seu teto.

As declarações sobre a idéia de hospitalidade de Barossi (o serviço me toca muito), de Mancini (eu chamo a coisa de sedução) e de Salles (cozinheiro com todo afeto, com toda dedicação, com todo meu carinho) são declarações incontestáveis de que o objetivo principal de cada um deles, além da obtenção do lucro, é deixar seus clientes felizes enquanto estiverem no restaurante.

A hospitalidade, segundo eles, envolve habilidades, assim como empenho. Algumas dessas habilidades necessitam ser transferidas para o pessoal do atendimento e isso só se torna possível, através de um trabalho paciente, com treinamento e qualificação. Mesmo assim, todos admitem que o tratamento dispensado pelos funcionários aos clientes não tem a mesma carga de afetividade que fica manifestada quando são eles próprios os responsáveis pelo atendimento.

O fato dos três restaurantes (Nakombi, Mancini e Tordesilhas) serem de tipologia familiar, os aproxima do conceito de hospitalidade doméstica, da arte de bem receber em casa. Já a IRB (Pizza Hut), empresa com claros e rígidos objetivos operacionais traçados, diferentemente das demais empresas, e que evidentemente, por ser franquia americana, entende a hospitalidade como estratégia para se obter lucro. Mas agora já busca oferecer para seus clientes ambientes mais aconchegantes, como é o caso da filial instalada na Rua Amauri.

Como profissionais parecidos com o hospedeiro privado, cuidam diretamente do bem-estar dos clientes no contexto comercial, ou seja, das pessoas que pagaram pelos serviços. Deve-se notar que o fato de serem bons anfitriões no setor comercial coincide com o fato de serem bons gestores de restaurante.

Os proprietários de restaurantes não estão em condições de escolher a frequência ou selecionar os clientes; a não ser pelo critério do preço da refeição. Mas pode-se questionar os motivos pelos quais escolheram a atividade e porque desempenham as várias ações em relação aos clientes.

Todos os entrevistados assumiram que ambos os conjuntos de motivos devem estar associados: escolheram entrar na “indústria da hospitalidade” como meio de vida, e as ações individuais que constituem a realização do trabalho são motivadas pelo desejo de manter o negócio em funcionamento.

Mancini, Barossi e Salles também admitiram gostar de deixar as pessoas felizes, acolhendo-as. Mesmo que o objetivo primeiro seja o lucro, procuram desempenhar bem a função de gestores (no caso de Salles, de *chef*) e se aplicam mais do que o trabalho requer. Isso acontece por desejarem verdadeiramente agradar aos clientes e por ter clara noção dos valores de hospitalidade por esses clientes desejado.

A maximização do lucro não é o motivo principal de Salles e Mancini, quando administram a hospitalidade em seus restaurantes. É claro que se pode considerar que a hospitalidade envolve outros motivos, como a cultura familiar que no caso de Mancini é italiana, comunidade que pratica a hospitalidade doméstica naturalmente.

Os dados e informações obtidos nas entrevistas indicam que os gestores atendem bem aos clientes com um interesse autêntico pelo atendimento das expectativas desses clientes, cobrando um preço adequado por aquilo que oferecem.

Como destaca Paula (2002), todos os casos estudados têm clareza acerca do comportamento motivacional dos clientes. O padrão dos serviços está baseado na expectativa da clientela e, em todos os casos, prevalece a perspectiva do cliente e não do proprietário. Vide Barossi, que afirma enfaticamente que “o cliente é tudo(...) aqui o cliente pode tudo, pode tudo mesmo”.

O treinamento dos funcionários, de modo a fazê-los compreender a importância de atender às necessidades dos clientes, na sua totalidade, é constante, mas os resultados nem sempre são satisfatórios. Mancini explicita: “O treinamento é uma coisa maçante (...) existe aquilo que o garçom vai fazer mecanicamente, sem um sorriso. O cliente percebe que aquilo é uma regra da casa”. Salles diz, por sua vez, que o critério de seleção de pessoal adotado considera o perfil do futuro funcionário. “A hospitalidade está no perfil das pessoas: já tive funcionários competentes que não tinham o perfil (hospitaleiro)”.

Não resta dúvida, portanto, que mesmo sem definir cientificamente hospitalidade, todos os gestores planejam um ambiente hospitaleiro. No caso específico da IRB, o conceito de hospitalidade é tipicamente americano. Os gerentes são hábeis e,

bem-sucedidos em seus relacionamentos com seus funcionários e hóspedes (clientes) em dirigir o trabalho de sua operação e em atingir as metas operacionais do orçamento — isto é, em dirigir uma operação produtiva dentro de certas restrições. (Powers e Barrows, 2004, p.25).

Os gestores da IRB entendem que a Pizza Hut é um entretenimento, ao oferecer mais que um produto ou, oferecer uma experiência (conceito), pois o motivo e o hábito de consumo mudaram, como diz Zani.

Considera-se, finalmente, que os resultados do estudo sugerem que, embora a hospitalidade seja tema de pesquisa recente nas universidades, a gestão da hospitalidade nos restaurantes pesquisados é prioritária para seus dirigentes. O

plano de negócios de cada um dos restaurantes foi vislumbrado pelas respostas às entrevistas, mesmo que os entrevistados não tenham detalhado aspectos relacionados com metas de lucro e receitas, estratégias futuras de reposicionamento ou detalhes operacionais. Mesmo assim conclui-se que um plano inicial de ação para o sucesso de um empreendimento é quesito indispensável.

A metodologia empregada neste estudo foi adequada para se obter respostas que permitiram alinhar conceitos teóricos estudados e permitiram alcançar os objetivos inicialmente tratados. Mas não esgota o assunto e, ao contrário, abre perspectiva para a elaboração de pesquisas mais detalhadas. Finalmente, evidencia-se que os resultados deste estudo não podem ser generalizados para outras regiões do País, dadas as características culturais do público consumidor e as especificidades dos restaurantes instalados na cidade de São Paulo quanto à logística, público-alvo e dimensões da cidade que oferece constantemente novos pontos para comércio.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, José Vicente. **Turismo, Fundamentos e Dimensões**. São Paulo: Ática, 1995.

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (**ABRASEL**). Disponível em <http://www.abrasel.com.br>. Acesso em 06 jan, 2006.

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de São Paulo (**ABRASELSP**). Disponível em <http://www.abrasel.com.br>. Acesso em 06 jan, 2006.

Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (**ABIA**). Disponível em <http://www.abia.org.br>. Acesso em 20 jan, 2006.

BARRETO, Ronaldo L.P. **Passaporte para o sabor: tecnologia para a elaboração de cardápios**. 2ª ed. São Paulo: Senac, 2001.

BATEMAN , Thomas e SNELL, Scott. **Construindo a Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMO, Mônica. **Palco do poder há três décadas, Massimo faz aniversário**. Folha Ilustrada. Folha de São Paulo. São Paulo: Folha da Manhã. 25 de Janeiro de 2006.

BLAK, Márcio. **Garçom tela plana**. Trabalho não publicado. Cópia xerográfica. 2005.

BRILLAT-SAVARIN, Jean Anthelme. **Fisiologia do gosto**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

BROTHERTON, Bob, WOOD, Roy C. **Hospitalidade e administração da hospitalidade**. In: LASHLEY & MORRISON, et. al. *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri/SP: Manole, 2004.

CAMARGO, Luiz Otávio L. **Os domínios da hospitalidade**. In: Dencker e Bueno. Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

\_\_\_\_\_ **Hospitalidade**. Coleção ABC de Turismo. São Paulo: Aleph. 2004.

CANDELORO, Raúl. **Gestão & Vendas**. Revista Venda Mais, São Paulo: Quantum. Disponível em [http://www.revistanegocios.com.br/ver\\_noticias.asp?cat=17&nt=491](http://www.revistanegocios.com.br/ver_noticias.asp?cat=17&nt=491). Acesso em 23 mar, 2005.

CAPATTI, Alberto. **O gosto pelas conservas**. In Flandrin, Jean-Louis e Montanari, Massimo. História da Alimentação. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.

CHON, Kye-Sung e SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COLLAÇO, Janine H. L. **Restaurante de comida rápida, os fast-foods, em praças de alimentação de shopping centers: transformações no comer**. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Universidade de São Paulo - USP). São Paulo, 2003.

CSENGO, Julia. **A emergência das cozinhas regionais**. In Flandrin, Jean-Louis e Montanari, Massimo. História da Alimentação. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

DAVIDSON, W. **Retailing management**. New York : John Wiley & Sons, 1988.

DICIONÁRIO DE PORTUGUÊS MICHAELIS. Versão em CD. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

DICIONÁRIO LAROUSSE: de iniciação, Francês-Português. Lisboa: Didáctica Editora, 1997.

DÓRIA, Carlos Alberto. **O ano zero da literatura gastronômica**. Disponível em <http://pphp.uol.com.br/tropico/html/textos/1798,1.shl>. Acesso em 22 set, 2005.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_ **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

\_\_\_\_\_ **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FISCHLER, Claude. **A McDonaldização dos costumes**. *In* Flandrin, Jean-Louis e Montanari, Massimo. *História da Alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FLANDRIN, Jean-Louis e MONTANARI, Massimo. **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FONSECA, Marcelo T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: SENAC-SP, 2000.

\_\_\_\_\_ *Qualidade em empresas de alimentação*. *In*: **Turismo uma visão empresarial**. Ruschmann & Solha (coords.). Barueri, SP: Manole, 2004.

FRANCO, Ariovaldo. **De caçador a gourmet**: uma história da gastronomia. São Paulo: Senac, 2001.

GIL, A C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRINOVER, Lucio. **Hospitalidade**: um tema a ser reestudado e pesquisado. *In*: Dias, Célia M. M. (org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole, 2002.

\_\_\_\_\_ **Hospitalidade e qualidade de vida**: instrumentos para a ação. *In*: DENCKER & BUENO (orgs.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

\_\_\_\_\_ **A comunicação e a Hospitalidade em Território Urbano.** Disponível em <http://www.adevento.com.br/intercom/resumos>, 2004. Acesso em 22 set, 2005.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes:** uma perspectiva internacional. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_ e ADIB, Amel. **O trabalho na indústria da hospitalidade.** In Lashley, Conrad e Morrison, Alison. Em busca da hospitalidade. Perspectivas de um Mundo Globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

HAMPTON, D.R. **O trabalho do administrador.** In Administração Contemporânea. São Paulo: Makron Books, 1991.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation** : analytical concepts. New York : West Publishing, 1978.

HOLANDA, Nilson. **Elaboração e avaliação de projetos.** Rio de Janeiro: APEC, 1968.

IGLESIAS FILHO, Belarmino. **Marketing de hospitalidade:** conceitos e aplicações: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração. Faculdade de Economia e Administração - FEA). Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1990.

KAO, J.J. **Entrepreneurship, creativity and organization.** New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.

KINTON, Ronald. **Enciclopédia de serviços de alimentação.** São Paulo: Varela, 1998.

KIRZNER, L.M. **Competition and entrepreneurship.** Chicago: Chicago University Press, 1973.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento e implantação. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUTERBORN, Robert, **Um Novo Marketing: dos 4 P' s aos 4 C' s** Disponível em <http://www.planetamarketing.com.br/artigos/artigo06.htm>. Acesso em 14 out, 2005.

LEAL, Maria Leonor M. **A história da gastronomia**. Rio de Janeiro: SENAC, 1998.

LISONDO, Héctor Rafael, **As interfaces da qualidade nas pequenas e médias empresas**. Disponível em <http://www.nutrinews.com.br>. Acesso em 26 set, 2005.

MACHADO M I. **Manual de Segurança Alimentar: ecologia dos alimentos, parasitoses veiculadas por água, alimentos e solos contaminados**. Editora UNIT-Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 1ª edição, 2001.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural. 1986. nº 3. pp. 5-57.

\_\_\_\_\_ & WATERS, J. **Of strategies, deliberate and emergent**. In: DAVID, A.; BOWMAN, C. (Eds.). Readings in strategic management. London : MacMillan, 1985.

MOMESSO, Alexandre P. **Levantamento das temperaturas de distribuição de alimentos, durante o período de serviço de bufê, em restaurantes self-service do Município de São Paulo e pesquisa de agentes patogênicos e indicadores de higiene..** Tese de Doutorado. (Faculdade de Saúde Pública. Universidade de São Paulo - USP). São Paulo, 2002

MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MULLER, C.C., WOODS, R.H. **An expanded restaurant typology**. New York: Cornell Quartely – Cornell University, 1994.

NINEMEIER, Jack D. **Controles para alimentos e bebidas**. Salvador: Instituto de Hospitalidade, 2000.

NOBREGA, Clemente. **A ciência da gestão**. . Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2004.

NUTRINEWS. Disponível em:

<http://www.nutrinews.com.br/edições/9807/mat0798a.html>. Acesso em 20 out, 2005.

PARSA, H.G., SELF, J. T., NJITE D. and KING T. **Why Restaurants Fail**. Cornell: Cornell Hotel and restaurant Administration Quaterly. Cornell University. Volume 46, número 3, 304-322. Tradução livre.

PAULA, Nilma M. **Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação**. In: Dias, Célia M.M. (org.). Hospitalidade: Reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

\_\_\_\_\_ **Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes**. In DENCKER, Ada. (org.) Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEDROCCO, Giorgio. **A indústria alimentar e as novas técnicas de conservação**. Flandrin, Jean-Louis e Montanari, Massimo. História da Alimentação. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

Pesquisa Anual de Serviços (PAS), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2002. Disponível em:  
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2002/pas2002.pdf>. Acesso em 10 jan, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 25ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWERS, Tom e BARROWS, Clayton. **Administração no Setor de Hospitalidade: turismo, hotelaria e restaurante**. São Paulo: Atlas, 2004.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. São Paulo: Loyola, 2002.

SERRA J.S. **Evolução das Refeições Coletivas no Brasil**. Nutrinews. São Paulo: 2004. nº 203. p.10-13.

SHAPIRO, B. **A liderança de mercado sustentável**. HSM Management. nº 48. São Paulo: Intermanagers. Janeiro-fevereiro de 2005.

SILVA, Saionara D. **Controle de Qualidade de Refeições Transportadas**. Trabalho apresentado durante seminário do curso de Biotecnologia e Qualidade de Alimentos,

promovido pela União Educacional de Minas Gerais – UNIMINAS. Cópia Xerográfica. Uberlândia: 2005.

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

TELFER, Elisabeth. **A filosofia da hospitalidade**. *In* Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Org. Lashley Conrad, e Morrison, Alison, Barueri: Manole, 2004.

TOMANARI, Sílvia A. A. **Ensinando o Conceito de Segmentação de Mercado**. Disponível em <http://www.adevento.com.br/intercom/resumos/>. Acesso em 22 set, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALKER, John. e LUNDBERG, Donald E. **Restaurante: conceito e operação**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

## BIBLIOGRAFIA

ABREU, Vladimir A. **A máquina da hospitalidade**. In: DENCKER & BUENO (orgs.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BARBOSA, Cláudia R. **A Introdução da Hospitalidade nos cursos de hotelaria de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, 2005.

CARNEIRO, Henrique. **Comida e sociedade, uma história da alimentação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

CASTRO, Cláudio M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

CAVALCANTI, Marly (org.), et.al. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira, 2001.

CORREA, Henrique L. e CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CROSBY, P.B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

DENCKER, Ada. e BUENO, Marielys. **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomsom , 2003.

DENCKER, Ada. (org.). **Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Hospitalidade e mercado**. Disponível em <http://www.adtevento.com.br/intercom/resumos/>, 2004. Acesso em 24 out, 2005.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIAS, Célia Maria. M. (org) **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri/SP: Manole, 2002.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DUKAS P. e LUNDBERG, D. **How to operate a Restaurant**. . New York: Arhens Publishing Company, 1960.

FILION, L.J. **Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Porto Alegre, 1999.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. [São Paulo] : MBA, USP, 2001. 18 p.

FLORES, Paulo S.O. **Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca, 2002.

FUNARI, Pedro Paulo et al. **Turismo e patrimonio cultural**. São Paulo: Contexto, 2001.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 6<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: DP&A 2001.

HORNGREN, Charles T., FOSTER e DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTCA, 1994.

JONES, Peter. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: SENAC./Studio Nobel, 1996

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. **Estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LÉVI-STRUSS, C. **O conceito de estrutura em etnologia**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: SENAC, 2001.

MENESES, Ulpiano T. B. **Os usos culturais da cultura: contribuição para uma abordagem crítica das práticas e políticas culturais**. *In: Turismo, espaço, paisagem e cultura*. YAZIGI, Eduardo et al. 3ª ed. São Paulo: HUCITEC, 2002.

MIRANDA, Ubiratan A. **O comportamento do consumidor de restaurantes na cidade de São Paulo: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) Universidade Anhembi-Morumbi). São Paulo, 2004.

NASCIMENTO NETO, Fénelon (coord.). **Roteiro para elaboração de manual de boas práticas de fabricação (BPF) em restaurantes**. 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2005.

OLIVEIRA, Sidney T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São

PITTE, Jean R. **Nascimento e expansão dos restaurantes**. *In: Flandrin, Jean L. e Montanari, Massimo. História da Alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

REGO, Raul A., SILVA, Edson A. **A atmosfera das cidades e a hospitalidade**. *In: DENCKER, Ada F. M., BUENO, Marielys S. (Orgs.). Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Joel J. **Encantar o Cliente dá Lucro**. Revolucione sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SANTOS, Milton. **A informação como fator de competitividade**: desafio para pequenas e médias empresas. Dissertação (Mestrado em Administração – FEA) PUC/SP. São Paulo, 2004.

SHETH, J.N., MITTAL, B. E NEWMAN, B.I. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SOARES, Hivania A. **Vinho e Hospitalidade**: o caso do Vale dos Vinhedos. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi). São Paulo, 2004.

STORCK C.R.; DIAS M.A. **Monitoramento da Temperatura de Preparações Quentes e Frias em Restaurantes Self-Service, na Zona Urbana de Santa Maria**. Nutrição em Pauta. 2003. nº 59. p.30-34.

VINCI, A. **O chefe não manda mais**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 18 agosto de 2002. Classificados Empregos.

VOEGELE, W. **The Restaurant Business**. Vocational and Professional Monographs. Bellan Publishing Co. Cambridge. 1956.

WADA, Elizabeth K. **Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade**. In: DENCKER, & BUENO (orgs.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WALTON, Richards E. **From control to commitment in the workplace**. Harvard Business Review, march-apppril, 1985, p. 77-83.

WILLIAMS, Alistair. **O consumo da hospitalidade**: o que aprender do pós-modernismo? In: LASHLEY & MORRISON. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri/SP: Manole, 2004.

ZANELLA, Luiz Carlos e CÂNDIDO, Índio. **Restaurantes**: técnicas e processos de administração e operação. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.