

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

JOSÉ NEVES DA SILVA FILHO

**RESTAURANTE COMO LUGAR DE HOSPITALIDADE E
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: O *EAT... EMPÓRIO RESTAURANTE***

**São Paulo
2015**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

JOSÉ NEVES DA SILVA FILHO

RESTAURANTE COMO LUGAR DE HOSPITALIDADE E PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS: O *EAT... EMPÓRIO RESTAURANTE*

São Paulo
2015

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

RESTAURANTE COMO LUGAR DE HOSPITALIDADE E PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS: *EAT... EMPÓRIO RESTAURANTE*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, área de concentração em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo de Gil de Torres

São Paulo
2015

S58r Silva Filho, José Neves da
Restaurante como lugar de hospitalidade e prestação de serviços: O
EAT... Empório Restaurante / José Neves da Silva Filho. – 2015.
84f.: 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo de Gil de Torres.
Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade
Anhembi Morumbi, São Paulo, 2015.
Bibliografia: f.64-68.

1. Hospitalidade. 2. Serviços. 3. Restaurante. 4. Gestão.
5. Qualidade. I. Título.

CDD 647.94

JOSÉ NEVES DA SILVA FILHO

**RESTAURANTE COMO LUGAR DE HOSPITALIDADE E
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: O *EAT... EMPÓRIO RESTAURANTE***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, área de concentração em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Banca examinadora:

Profa. Dra. Madalena Pedroso Aulicino (Universidade de São Paulo)

Prof. Dr. Ricardo Gil de Torres (Universidade Anhembi Morumbi)

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada (Universidade Anhembi Morumbi)

Profa. Dra. Sênia Regina Bastos (Universidade Anhembi Morumbi)

À minha esposa Eliane Rodrigues, ao meu sobrinho e
afilhado Gustavo Luiz, à minha mãe Maria Helena, ao
meu irmão Carlos Eduardo, às minhas avós Carmelita
Cosmo e Hilda Matos e ao meu pai José Neves da Silva
(*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres, meu orientador, pela inspiração e estímulo durante essa trajetória.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, pelas aulas e lições de vida, e, especialmente às Profas. Dras. Elizabeth Wada e Sênia Regina Bastos, pelo constante incentivo, pela participação na banca de qualificação e pelas valiosas contribuições para o encaminhamento desta pesquisa

Ao Prof. Dr. Airton José Cavenaghi e à Profa. Dra. Maria do Rosário Rolfsen Salles, pelo incentivo, pelas palavras de encorajamento (“Vamos lá, falta pouco, se precisar de auxílio estou aqui.”) e pela presença diária, que fizeram com que eu não desistisse.

Ao corpo de discentes Programa de Pós-Graduação, sempre compartilhando as alegrias e ansiedades, parte desse caminhar.

Aos colegas e amigos de trabalho, Vera Araújo, Heloisa Rodrigues, Marina Queiroz, Francisco Rêbelo, Marcelo Neri, Aline de Godoy.

Aos colaboradores do Centro de Gastronomia, pela torcida e por suportarem meus momentos de desespero e desânimo.

Aos meus amigos e familiares que compreenderam minha ausência durante a realização deste estudo e pelo apoio de sempre, com palavras e incentivo.

Aos meus pais e irmãos de alma e consideração e aos demais membros da família. pela hospitalidade e compreensão durante toda a trajetória desta pesquisa.

À Alessandra Gislaine Marota, secretária do Programa de Pós-Graduação, pessoa de luz enorme, um carinho especial. Mesmo com suas atribuições diárias, esteve sempre presente, incentivando-me a prosseguir.

Aos intermediadores e amigos Daniel Fumega, Ariana Costa, Alberto, Carolina Mattos e Stela Vieira.

À Vera Araújo que, mesmo em concentração para concluir sua pesquisa, esteve ao meu lado, incentivando-me sempre, (“Vamos, falta pouco, vamos consegui!”).

Especialmente ao Sr. Roberto Luperi, pela hospitalidade – dar, receber, retribuir -, dispondo de tempo e carinho.

A todos, meus sinceros e especiais agradecimentos, e que o Senhor Jesus os abençoe sempre.

José Neves da Silva Filho

O segredo é não correr atrás das borboletas... É cuidar do jardim para que elas venham até você.

Mário Quintana

RESUMO

A presente dissertação investiga os fatores que levam os clientes à escolha de restaurantes. A conveniência de diversos tipos de serviços em um mesmo local e o acolhimento do cliente são tomados como hipótese de elementos fundamentais para a atração ao restaurante. Este trabalho inclui o estudo do caso *Eat... empório restaurante*, localizado na cidade de São Paulo, que oferece, no mesmo espaço, os serviços de mercearia, bar, adega e escola de gastronomia. Os resultados são analisados após dados obtidos em entrevistas com o gestor do empreendimento e 123 clientes, e baseiam-se na metodologia de análise prototípica de representações sociais que procura caracterizar o núcleo central de representações a partir de evocações livres. Verificou-se que o fator de maior importância foi a qualidade, expressa como característica intrínseca dos serviços oferecidos; a seguir, destacam-se o cardápio e o ambiente que, associados ao atendimento, foram considerados como expressões de hospitalidade.

Palavras-chave: Hospitalidade. Serviços. Restaurante. Gestão. Qualidade.

ABSTRACT

This research tried to identify the factors that attract customers in choosing a restaurant. It was assumed that the convenience of several services available in one single place and the client hospitable treatment were key elements in attracting customers. A case study was conducted in São Paulo's Eat... empório restaurante, that offers grocery services, bar, wine cellar and cookery school. The restaurant manager, along with 123 customers, were interviewed. The results were analyzed using social representations' prototypical analysis methodology in order to determine the representation central core based on free evocation. It was found that the most important factor was quality, expressed as an intrinsic characteristic of the services offered, the following items were the menu and environment, which associated with Service, was considered as an expression of hospitality.

Key words: Hospitality. Services. Restaurant. Management. Quality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Análise de lacunas de qualidade no serviço.....	39
Figura 2: Mapa de Localização do <i>EAT</i>	45
Figura 3: Fachada <i>EAT</i>	46
Figura 4: O Salão - <i>EAT...Gourmet</i>	47
Figura 5: <i>EAT...Bar</i>	48
Figura 6: Adega	50
Figura 7: <i>EAT...Pronti</i>	51
Figura 8: Empório _ Casa <i>la Pastina</i>	52

LISTA DE GRÁFICOS E TABELA

Gráfico 1: Faixa etária	56
Gráfico 2: Fatores de escolha de restaurante	57
Gráfico 3: Frequência de evocações x ordem de evocação	59
Tabela 1: Frequência de evocações x ordem média de evocação.....	58

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 - HOSPITALIDADE E RELAÇÕES SOCIAIS	15
1.1 Hospitalidade.....	15
1.2. Comensalidade	20
1.3 A hospitalidade na área de alimentos e bebidas	24
CAPÍTULO 2 - RESTAURANTE E QUALIDADE E SERVIÇOS	27
2.1 Restaurante e sua origem.....	28
2.2 Serviços no restaurante.....	31
2.3 Qualidade de serviço	36
CAPÍTULO 3 - EAT... EMPÓRIO RESTAURANTE	43
3.1 Metodologia	43
3.2 EAT... empório restaurante	44
3.3 EAT... por sua gerência.....	53
3.4 EAT... por seus clientes	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
APÊNDICES	69
A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	69
B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO	72
C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GERENTE.....	73
D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS CLIENTES	74
E – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA COM ROBERTO LUPERI.....	75
F – TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES.....	79

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem, como tema, o restaurante como lugar de hospitalidade e prestação de serviços. Pressupondo o ato de acolher e, portanto, a interação social (Bueno, 2008), a hospitalidade tem raízes na história da humanidade, apresentando formas de manifestação diversas durante a trajetória do homem no tempo, e pode ser definida como a abertura ao acolhimento.

A prestação de serviços, por sua vez, costuma ser avaliada com base na experiência individual (Loverlok; Wirtz, 2011), com foco na qualidade ligada à satisfação, muitas vezes considerada como resultado da promoção de um ambiente agradável. Nesse sentido, as falhas, ou “lacunas”, não incomuns durante o processo de prestação de serviços, podem comprometer a qualidade, na medida em que costumam anular manifestações e experiências anteriores, de modo a levar o cliente a deixar de frequentar o local e, assim, a não recomendá-lo às pessoas de seu conhecimento (Parasurama; Zeithmal; Berry, 1985).

A opção pelo tema deveu-se, sobretudo, ao interesse em analisar serviços oferecidos a determinado público, observando o grau de satisfação dos clientes diante da hospitalidade percebida, em um empreendimento de caráter gastronômico. Aliado a esse interesse, percebeu-se que a busca por novos produtos e serviços tem se tornado preponderante no âmbito dos empreendimentos alimentícios, assinalando-se, assim, a diferenciação com os concorrentes, independente de regras pré-estabelecidas de mercado.

Assim, elegeu-se o *EAT... empório restaurante* como estudo de caso, tendo em vista a peculiaridade do estabelecimento, sobretudo a convivência entre estímulos gustativos com produtos tangíveis, isto é, produtos do empório e da adega, assim como fatores que englobam a louça, o enxoval, o cardápio e a alimentação pré-pronta, e estímulos de acolhimento e bem-estar intangíveis, a saber, a qualidade do atendimento e atenção ao cliente, a consultoria prestada pelo *sommelier*, o tempo de preparo e de espera pelo alimento e a solícitude dos funcionários.

A sensação de bem-estar não depende apenas do alimento consumido e do ambiente em que ocorre a degustação ou a aquisição dele, mas também da interação estabelecida entre funcionários e clientes, já que a percepção destes varia em conformidade com as perspectivas, desejos e lembranças de experiências anteriores (Kotler; Keller, 2006). No entanto, o ambiente pode ampliar a sensação de acolhimento, apresentando espaços diferenciados, portadores de elementos adequados aos produtos de consumos, tais como a luminosidade, a sonoplastia, a temperatura, o cromatismo e o aroma adequados, que colaboram com essa sensação.

Quando se trata de empreendimentos gastronômicos, o cliente costuma agregar ao valor monetário não apenas a qualidade do produto consumido, mas uma gama de serviços embutidos na experiência. Esses serviços ligam-se diretamente ao público para o qual o estabelecimento é focalizado e, portanto, conhecê-lo em suas especificidades é essencial para o sucesso.

Assim, a presente pesquisa procura investigar os fatores que funcionam como atrativos para clientes de restaurantes que incluem, dentro de um mesmo espaço, vários tipos de “lojas”, cada qual com sua especialidade, isto é, restaurante, bar, café, adega e alimentação pré-preparada. Sobretudo, este trabalho enfoca a percepção do público-alvo relativa ao conceito de hospitalidade no estabelecimento escolhido como objeto de estudo, o *EAT... empório restaurante*.

Para atingir esse propósito, duas questões colocam-se objetivamente no escopo da investigação, a saber: para os clientes, quais os fatores de atração atuam na escolha de um empreendimento gastronômico?; na percepção da direção do restaurante, quais são esses fatores?. São questões que determinam tanto a expectativa do público quanto a ideia que os proprietários têm quanto a essa expectativa, e, mais que isto, se há uma conjunção entre o cliente e o empreendedor.

Para tanto, o método utilizado baseou-se em entrevistas com clientes e com o gerente, e posterior análise das respostas obtidas. É importante ressaltar que a arguição ao cliente também foi realizada no sentido de se conhecer sua opinião a respeito da conveniência de acesso a diversos serviços no mesmo estabelecimento, considerando que se trata de uma inovação. E, então, investigou-se o modo pelo qual a hospitalidade é percebida por ele.

Assim, o estudo de caso do *EAT... empório restaurante* como metodologia de pesquisa foi conduzido em três etapas. A primeira constou de uma revisão bibliográfica sobre o assunto da hospitalidade em empreendimentos gastronômicos; a segunda realizou-se por meio de uma pesquisa de campo, com entrevistas ocorridas durante o mês de dezembro de 2014 cujo roteiro é reproduzido no Apêndice C; finalmente, a terceira etapa constituiu-se da tabulação das respostas obtidas e da análise dos resultados.

O trabalho é apresentado, a seguir, em três capítulos. O primeiro capítulo traz uma abordagem sobre a hospitalidade, sociabilidade e o conjunto de fatores que permeiam as prestações de serviços. O segundo capítulo trata dos empreendimentos gastronômicos, sua origem e desenvolvimento. O terceiro capítulo apresenta o caso escolhido, o *EAT... empório restaurante*, e os resultados obtidos na pesquisa.

CAPÍTULO 1 - HOSPITALIDADE E RELAÇÕES SOCIAIS

A relação entre comensalidade e sociabilidade atua de modo a dimensionar a hospitalidade em empreendimentos gastronômicos em geral. A história da alimentação do homem, todavia, mostra que a comensalidade esteve sempre ligada às relações sociais e, assim, não se trata de uma peculiaridade da vida moderna.

O ato de alimentar-se transcende a função de sobrevivência do ser humano e abarca outros aspectos significativos, entre os quais o prazer, a emoção e, até mesmo, o *status* social. A alimentação envolve o compartilhamento, raiz da hospitalidade, possibilitando a convivência e resultando na sociabilidade (Montanari, 1998).

Esse tipo de compartilhamento, que está na origem da inserção da alimentação na hospitalidade, é prática que data de períodos muito remotos, supostamente da época em que o homem adquiriu a capacidade de matar grandes presas, o que exigia a associação entre os indivíduos para o sucesso da tarefa (Strong, 2004). Sabe-se, entretanto, que os antigos gregos desenvolveram mais amplamente essa prática.

Atualmente, reconhecem-se três domínios onde se verifica a associação entre compartilhamento e hospitalidade: o privado, o comercial e o público (Lashley, 2004).

1.1 Hospitalidade

Godbout (1997) afirma que a hospitalidade é um encontro, embora nem todos os encontros ocorram em situações de hospitalidade. Ela é acompanhada de numerosos ritos, servindo para delimitar fronteiras, em geral móveis, mas sempre presentes. O espaço em que ela ocorre não pode ser neutro; de outra maneira, não seria um espaço de hospitalidade.

Para Dencker (2004), a hospitalidade é a base de toda a organização social, uma vez que se dá no contexto do encontro e da comunicação entre pessoas. Como Godbout, a autora afirma que o objeto de estudo da hospitalidade implica na identificação de rituais e formas de apaziguamento, engendrados pelos seres humanos como possibilidade de interação entre diferentes.

As regras de hospitalidade, de acordo com Dencker (2004), agem de modo a evitar atritos nos momentos iniciais do encontro, nos quais pode ocorrer maior ou menor distanciamento entre as partes. Com base em estudos de Mauss e Cailé, a autora sustenta que

esses acordos tácitos, que fazem parte dos códigos socioculturais, permitem a formação de laços de sociabilidade.

CAMARGO (2004, p. 17) descreve a hospitalidade como “um conjunto de leis não escritas que regulam o ritual social e cuja observância não se limita aos usos e costumes das sociedades ditas arcaicas ou primitivas”, o que pode ser entrevisto com grande expressividade nas sociedades contemporâneas. Entre as regras e cerimoniais desse ritual, Camargo (2003) identifica e descreve situações que integram a hospitalidade enquanto modelo de prática cultural. Para o autor, a hospitalidade envolve quatro situações:

1. Recepcionar ou receber pessoas: trata-se do ato de acolher, que representa a hospitalidade com mais propriedade;
2. Hospedar: refere-se ao “calor humano dedicado a alguém sob a forma da oferta de um teto ou ao menos de afeto, de segurança, ainda que por alguns momentos” (CAMARGO, 2003, p. 15);
3. Alimentar: considera que, em algumas culturas, a oferta de alimento delimita e concretiza o ato da hospitalidade, ainda que esse alimento seja simbolicamente representado por um copo d’água ou uma xícara de chá ou café;
4. Entreter: implica em proporcionar momentos agradáveis e marcantes ao ato da hospitalidade.

A hospitalidade sempre começa com uma oferta que, segundo Camargo (2004), desencadeia um processo, independentemente de ser ou não antecedida por um convite ou pedido de ajuda, remetendo à noção de estreitamento do vínculo social. Convidar alguém para adentrar sua casa, oferecer-lhe hospedagem e/ou comida são dádivas que se inserem na dinâmica do dar-receber-retribuir, desde que o processo tenha continuidade e possa efetivamente se estabelecer um vínculo social.

A hostilidade, nesse contexto, pode ser considerada um aspecto da hospitalidade, isto é, quando há o rompimento de outra regra, a de que a dádiva deve ser sempre recebida ou aceita. Recusar um presente ou um convite equivale a romper a circulação da dádiva, desencadeando um mecanismo contrário, ou seja, a recusa ao vínculo social (Benveniste, 1995). Corroborando com esta ideia, Camargo (2004) afirma o ritual da hospitalidade em si como um antídoto contra a hostilidade.

Importa ressaltar, no escopo deste estudo, que a retribuição da dádiva não encerra o processo, já que a hospitalidade humana assume sua face mais nobre na moral humana - a de costurar, sedimentar e vivificar o tecido social -, e colocar em marcha esse processo sem fim

que alimenta o vínculo humano. A hospitalidade deriva do ato de dar e receber, conforme propõe Lashley (2004).

Segundo BAPTISTA (2002, p. 162), “a hospitalidade permite celebrar uma distância e, ao mesmo tempo, uma proximidade, experiência imprescindível no processo de aprendizagem humana”. A autora conota a hospitalidade como o espaço “para a mediação humana, e nessa medida, para a promoção dos valores necessários à vida em comum” (BAPTISTA, 2002, p. 163).

A hospitalidade, portanto, com seus ritos e regras, permite/viabiliza que o outro, isto é, a pessoa que não faz parte do seu espaço, seja convidado a participar/compartilhar desse espaço, por meio de uma concessão, da deferência. Daí decorre a aproximação ao outro, podendo ser o início de uma relação social mais próxima, conhecida como vínculo (Benveniste, 1995). É preciso, pois, que duas necessidades sejam conciliadas, a de individualidade e a de proximidade/conectividade com o outro.

A hospitalidade pode também ser traduzida como o acolhimento do outro. Segundo Bueno (2008), esse acolhimento, que já foi considerado um dever sagrado, moral e social, sempre apresentou aspectos diversos. Assim, pode-se focalizar a hospitalidade como virtude burguesa associada à ideia de receber bem, uma iniciativa individual próxima da amizade, ou, ainda, pode-se pensar em uma dimensão coletiva ou em um caráter de obrigação e, nesse caso, estaria associada à ideia cristã de caridade, do domínio do serviço público ou da proteção social.

O acolhimento, como oposto de afastamento, pode ensejar a ideia de hospitalidade, enquanto que a hostilidade diz respeito ao distanciamento e, em seu grau máximo, à exclusão. Daí considerarmos que uma das funções da hospitalidade é reduzir os atritos gerados pela hostilidade. Deve-se ressaltar, neste ponto, que a hostilidade não é necessariamente “bélica”; a indiferença ao outro pode ser considerada um ato hostil, assim como o silêncio, a recusa de comunicação. A hospitalidade pode ser considerada, portanto, como um modo privilegiado de encontro, marcado por uma atitude de acolhimento (Baptista, 2002; Bueno, 2003).

Para MONTANDON (2003, p. 132), “[...] hospitalidade é uma maneira de se viver junto em sociedade, regida por regras, rituais e leis”. A inspiração do autor tem referência em Homero, na *Odisseia*, ponto de partida para a descrição do modo pelo qual esses rituais e leis se davam, e continuam a se dar, desde o momento em que os visitantes se aproximam da casa do anfitrião até sua partida. O enredo se decompõe em cenas menores que incluem momentos - a chegada do hóspede, a recepção, a apresentação (seu nome, ou em nome de sua pátria), a acomodação na casa, o ato de dar de beber e de comer, a entrega de presentes ao anfitrião, o

banho, o descanso, a despedida -, seguindo rituais bem estabelecidos e em uma ordem pré-determinada, que seguem basicamente o mesmo padrão até a atualidade.

A preocupação, de ordem moral, quanto a receber e conviver com o outro, seja em espaços simbólicos seja em espaços concretos, é imprescindível ao estudo/entendimento da hospitalidade. Para DENCKER (2004, p. 1) “os seres humanos estão situados em espaços delimitados por fronteiras simbólicas, demarcadas por códigos sociais aprendidos pelos seus membros, formando sítios simbólicos de pertencimento”.

Segundo Montandon (2003), tudo começa no limiar simbolizado pela porta, que é preciso ser aberta para o estranho, o incomum, o estrangeiro, uma importante etapa do rito de iniciação da hospitalidade. É a porta que limita dois mundos, o interior e o exterior, o dentro e o fora.

Pode-se, então, partir do ponto de vista de que o encontro tem, em si, uma intrusão e, assim, entende-se a preocupação e a importância dos rituais inerentes à hospitalidade, que colocam em evidência uma face ameaçadora relacionada ao seu aspecto intrusivo, projetando a violência da ruptura que representa a passagem pelo limiar (Montandon, 2003). É um rito que envolve a invasão do território, domínio do outro, demarcado por uma fronteira que, para sua transposição, tacitamente impõe ao outro a aceitação de regras.

Portanto, o gesto encetado na hospitalidade trata de colocar à parte a hostilidade latente em todo ato, considerando que o hóspede, o estrangeiro, o forasteiro sempre apresenta um potencial de hostilidade. É ilustrativo o tom de prudência dos imperativos usados por Vaumorière (apud MONTANDON, 2004, p. 21), na obra *L'art de plaire dans la conversation*, de 1688, aconselhando a “não entrar em carroça/carruagem, mas à pé”, “não dizer seus títulos, mas simplesmente seu nome”, “não esmurrar a porta, mas bater levemente”, pois, segundo ele, todos os ruídos e barulhos poderiam ser percebidos como uma agressão e ser considerados comportamentos indecorosos.

Montondan (2004) cita outros exemplos obtidos em manuais de etiqueta que remetem a séculos passados e demonstram a o caráter de vulnerabilidade contido no ato de adentrar em território do outro, destacando a “surpresa” de uma visita não avisada ou possivelmente indesejada. O autor traz, do *Manuel de la bonne compagnie ou l'ami de la politesse*, de 1827, a afirmação de que “a etiqueta requer que se faça anunciar por um empregado”¹ (Costard apud MONTANDON, 2004, p. 21), assinalando que, para os dias atuais, o empregado substitui-se

¹ Tradução livre (“L’etiquette exige qu’on se fasse annoncer par un domestique.”)

pelo telefone ou pelo e-mail. Ainda o mesmo autor acrescenta que se deve estar atento ao fato de que “o território do outro é sempre um objeto de uma escrupulosa sensibilidade”² (MONTONDAN, 2001, p. 122).

A hospitalidade, segundo Godbout, permanece sempre na fronteira entre o pertencimento e a alteridade. Baseia-se na diferença, mesmo na identidade comum de uma família, e cria uma distinção entre os que recebem e os que são recebidos. Na definição de Dias (2002), passa a ser fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que, por qualquer motivo, esteja fora de seu local de domicílio. Nos casos em que a reciprocidade não acontece, o hóspede é acusado de ser ingrato. Ou seja, a acusação indica que a reciprocidade é esperada (BLAU, 1969).

Se enfocarmos essas advertências na dimensão global do processo civilizatório e da educação social, notamos, como Elias (1994), uma direção única, a do abrandamento da autoridade/poder, com importantes implicações político-sociais.

Para Ortiz-Alvarez (2002), rito e etiqueta são as fórmulas prescritas pela moral exemplar, o que significa atender ao ordenamento e ao controle. O rito é um artifício de ordenação e de hierarquização das relações sociais, que designa de maneira inequívoca o lugar de cada um e a sua forma de agir. Internalizado pelas pessoas, ele transmuta-se em etiqueta e materializa-se no corpo, submetendo-o à rigidez da conduta ideal. Trata-se de uma técnica de contenção das vontades, circunscrevendo-as aos padrões genéricos de uma determinada ordem. A esse respeito, FIGUEIREDO (2009, p. 98) contribui com a observação de que “a etiqueta são regras moderadoras do comportamento, criadas e recriadas de acordo com as necessidades que visam organizar e uniformizar a conduta social humana em cada tipo de sociedade”.

MONTANDON (2004, p. 10) chama a atenção para a postura de distanciamento, ainda que a noção de hospitalidade implique no acolhimento: “A hospitalidade, na essência de seu funcionamento, é a necessidade de manter o estrangeiro como tal, isto é, de preservar a distância”³. Manter distância significa preservar a identidade do outro, sua singularidade, e, concomitantemente, preservar a própria identidade. Em outras palavras, não é possível, em nome da acolhida e da integração, exercer a apropriação do outro, pois, conforme, BUENO (2008, p. 10), “a ideia básica da alteridade está na noção do outro”.

2 Tradução livre (“Le territoire d’autrui est toujours l’objet d’une sensibilité scrupuleuse.”)

3 Tradução livre (“L’hospitalité, dans l’essence de son fonctionnement, a pour nécessité de maintenir l’étranger comme tel, c’est-à-dire de préserver la distance.”)

Essa precaução com o não invadir, com o não se apropriar do outro, é fundamental para o entendimento da “atenção cuidadosa”, intimamente relacionada à noção de hospitalidade. CAMARGO (2004, p. 32) aponta a reflexão consciente como um desafio para a teoria da hospitalidade, possivelmente sua missão mais nobre, isto é, “a realidade social oculta nos gestos aparentemente sem sentido e já automatizados do cotidiano e que, na verdade, produzem as múltiplas formas de agressão e de hostilidade e fazem da hospitalidade um ritual de apaziguamento”.

Portanto, é válido conceber um espaço de iniciativas sociais que se abre para a experimentação de novos modos de atuar, agir em comunidade e interagir dentro dela. Baptista (2002) denomina esse processo como “dimensão ética ligada à responsabilidade de existirmos em sociedade”, dimensão que se faz imperativa à valorização da dádiva e da hospitalidade, cuja competência institui linhas de proximidade em diversos planos da sociedade, privado, público e organizacional.

Bueno (2008) afirma que a modernidade trouxe consigo a fragmentação do uso desse espaço de iniciativas, provocando o isolamento social, as formas de exclusão e múltiplos obstáculos para os relacionamentos comunitários. No entanto, o autor acrescenta que há, igualmente, consenso quanto à existência de espaços alternativos, nos quais grupos sociais, apesar das dificuldades, dos obstáculos, da fragmentação e violência urbanas, criam e experimentam novas unidades, novos estilos e, por meio deles, multiplicam possibilidades de engajamento social.

1.2. Comensalidade

Do dicionário da língua portuguesa Houaiss, o verbete “comensal”, originário do latim *commensalis*, no sentido de substantivo, “diz-se de ou cada um que comem juntos” (HOUAISS, *on-line*). A comensalidade apresenta-se, historicamente, como momento real e simbólico de integração entre pessoas, datando da existência e constituição da sociedade ou, conforme Montanari (1998), a comensalidade é percebida como um elemento fundador da civilização humana em seu processo de criação.

Interessante notar que, também do latim, a palavra *convivium*, que significa “participação em banquete, convidado” (HOUAISS, *on-line*), originou “convívio”, isto é, “ato ou efeito de conviver, de viver em proximidade com outrem, convivência”. Historicamente, a comensalidade, denominada de *convivium* pelos romanos, era instrumento de comunicação, de

divertimento e entretenimento (Vernant, 2008). A etimologia das palavras revela, com efeito, a estreita relação entre a comensalidade e o convívio.

O ato de comer, de fato, ultrapassa a necessidade fisiológica, exercendo um papel muito mais amplo, fator fundamental do desenvolvimento da identidade cultural das sociedades. Conforme MONTANARI (1998, p. 108),

[...] o primeiro elemento que distingue o homem civilizado das feras e dos bárbaros... é a comensalidade: o homem civilizado come, não somente (e menos) por fome, para satisfazer uma necessidade elementar do corpo, mas também (e sobretudo) para transformar a ocasião em um momento de sociabilidade, em um ato carregado de forte conteúdo social e de grande poder de comunicação [...].

Desde a escolha do alimento até o ato de comê-lo, passando pelo seu preparo, imprime-se símbolos e significados que caracterizam a comensalidade como uma atividade social (Boff, 2009) e encerram a solidariedade como marca cultural. Boff (2009) lembra que nossos ancestrais partiam, juntos, para a coleta das sementes, da caça e da pesca; em seguida, traziam o resultado das buscas para o povoado, distribuíam-no e só então consumiam-no, sempre em comunidade.

Strong (2004) afirma que, desde os tempos primordiais, o ato de comer em conjunto transformou uma função necessária em algo muito mais significativo, em evento social. Supunha a aceitação de normas sobre o desenrolar da reunião. No mundo da Antiguidade Clássica, essa foi uma das primeiras ações que distinguiu homens civilizados dos semisselvagens.

A alimentação não é um ato solitário. Sua função é, também, a de integração entre os indivíduos, remetendo a comensalidade, portanto, a uma das expressões básicas de solidariedade entre um grupo familiar ou comunidade (Boff, 2009). É uma ocasião em que se criam ou se fortalecem os laços sociais, um processo complexo que envolve diferentes esferas da vida social, inclusive, a dimensão do sagrado em algumas sociedades (Romanelli, 2006).

Todo acordo solene que reúna indivíduos, e sobretudo, grupos familiares concretiza-se pela realização de uma refeição em comum. Ela simboliza o acordo, a partilha da bebida e da comida, que constitui a contrapartida material da redação de um contrato. A refeição une os participantes [...]. Comemos pão, bebemos cerveja e nos untamos de óleo (JOANNÉS, 1998, p. 56).

O convívio, tanto para gregos como para romanos, era visto como uma das pedras angulares da civilização, embora ambígua e complexa. Na sociedade greco-romana, o banquete era uma ocasião determinante, uma oportunidade única de comunicação. O fato de ser aceito na mesa comum ou ser excluído dela apresentava um significado; como indicador social, estar apto a desfrutar do banquete, era considerado sinal de civilização. Aqueles que ignoravam as práticas à mesa ou faziam mau uso durante o banquete eram classificados como não civilizados. Além disso, a mesa compartilhada indicava a identidade do grupo, assim como expressava as relações de poder. O ritual do banquete encerrava, em seu bojo, *status* e posição social (Strong, 2004).

Durante o banquete, a hierarquia social era determinada não apenas pelo local ocupado pelo comensal à mesa, mas também pela porção de comida que lhe cabia. Estipulava-se o que cada grupo receberia como ração diária, partindo da premissa de que quanto mais alto na escala social, maior a porção. A lógica desse raciocínio provinha do princípio de que quem recebia mais deveria dar mais, em esmolas, para aos desprovidos que ficavam no portão (Strong, 2004).

Tanto a função legitimadora quanto a identificadora de *status* mantiveram-se ao longo do tempo e continuam presentes no exercício atual da comensalidade. Grandes negócios ou parcerias são finalizados e comemorados em almoços ou jantares. Os casamentos são celebrados em cerimônias finalizadas por festas, que, invariavelmente, passam pelas comidas. O número de convidados, o luxo e a grandiosidade dos eventos dependem do poder aquisitivo e da posição social daqueles que ofertam. As diferenças sociais também se sobressaem por meio dos alimentos, na escolha do tipo e do modo a serem servidos (Montanari, 1998).

Durante a Idade Média, o banquete tornou-se um dos principais meios pelos quais reis e nobres nutriam e expressavam seus laços feudais. Os banquetes constituíam o instrumento mais utilizado para expressar compromisso de manutenção das relações de paz e concórdia, demonstração pública de reconciliação e recuperação de laços. Nas refeições, também se tomava conhecimento das decisões, das mudanças; firmavam-se alianças, celebrava-se a manutenção ou o estreitamento das relações (Montanari, 1998).

Segundo Savarin (1995), o ato de partilhar a comida teve seu início no momento que o ser humano deixou de se alimentar apenas de frutos e passou a preparar a carne e reunir-se em família para consumi-la. Essas reuniões, inicialmente restritas à família, estenderam-se às relações de vizinhança e, posteriormente, às de amizade.

A alimentação compreendia a elitização de acordo com os moldes hierárquicos das classes sociais. Conforme ilustra RODRIGUES (2012, p. 91),

Tubérculos cultivados por baixo da terra eram usados para alimentar os animais, enquanto que legumes cultivados acima da terra eram consumidos pelos camponeses. Os nobres, por sua vez, consumiam os frutos das árvores e as carnes. No contexto do imaginário coletivo da época, a abundância na alimentação e, sobretudo, a quantidade de carne era símbolo de poder, relacionada à fonte de energia para o corpo e mente.

GRIECO (1998, p. 470) afirma que “A carne boa era adequada e reservada para as mais elevadas camadas sociais, enquanto a de pior qualidade bastava para satisfazer as necessidades dos mais modestos”.

Mas foi no final do período medieval que os banquetes passaram a caracterizar-se como espetáculos grandiosos, marcando enfaticamente a ritualização e o mapeamento social de anfitriões e convidados (Strong, 2004). Segundo Strong (2004), foi nessa época que a realeza e a nobreza diminuíram a quantidade de refeições públicas, reforçando as diferenças em relação a outras classes sociais.

Com as mudanças sociais que acompanharam a queda do feudalismo, alterações tanto na relação com os alimentos quanto nos rituais envolvidos na alimentação foram ocorrendo, de modo que o comportamento à mesa passou a ser observado e valorizado, tornando-o estreitamente ligado às boas maneiras em sociedade e, até mesmo, à conduta do homem nas relações estabelecidas com seus semelhantes (Grieco, 1998).

Dessa forma, a comensalidade, o compartilhamento de alimentos, trouxe, consigo, a transmissão de valores entre seus participantes. Em tais ocasiões, expressam-se identidades e, ao mesmo tempo, transformações sociais. Os códigos de etiqueta social, hoje em dia codificadas em textos normativos, relacionam as maneiras de quem proporciona e distribui o alimento, bem como o modo pelo qual se dá a oferta, o que pode ser entendido como um ato de veneração ou sujeição ou, ainda, representar apenas o pertencimento a um mesmo grupo social (Romagnoli, 1998).

Embora cada sociedade definia as próprias regras de etiqueta, elas ultrapassam fronteiras e são imprescindíveis; de outro modo, a repartição do alimento seria uma fonte de discórdia em que, certamente, prevaleceria a lei do mais forte (Montanari, 1998).

1.3 A hospitalidade na área de alimentos e bebidas

Para Chon e Sparrowe (2003), a hospitalidade liga-se à área de viagens e turismo e, nesse sentido, é possível enfocá-la no contexto de uma única grande indústria como um de seus componentes, ou seja, o de serviços de alimentos e bebidas. De modo geral, a indústria da hospitalidade compreende uma grande variedade de negócios dedicados, sobretudo, à prestação de serviços, sendo que, hoje, os principais constituintes dessa indústria são aqueles que satisfazem a necessidade de abrigo e acomodação, e aqueles que fornecem o serviço de alimentos e bebidas.

O sucesso desse tipo de indústria está calcado na satisfação do consumidor, no atendimento de suas expectativas e necessidades. É, nas palavras de LUGOSI (2008, p. 2), “a troca humana contemporânea, que é voluntariamente assumido, e projetado para melhorar o bem-estar mútuo das partes interessadas através da disponibilização de alojamento e/ou alimentação e/ou bebida”⁴.

É impossível, porém, desprezar as relações humanas encetadas nessas trocas, ainda que, conforme Camargo (2004), a hospitalidade soe, para alguns, “fora de moda”, embora desejável. Parece haver, no senso comum, algo de nostálgico no uso do termo “hospitalidade”, como que relegado aos livros antigos de boas maneiras. Não devemos esquecer, no entanto, que a noção de nostalgia liga-se, invariavelmente, ao pesar em consequência de alguma perda, o que, de resto, revela duas facetas da hospitalidade, a de uma realidade observável e a de algo que se perdeu.

Camargo (2004) destaca o relacionamento humano como aspecto fundamental da hospitalidade, compreendida em domínios diferentes, a saber, doméstico, público e comercial. A hospitalidade doméstica, segundo o autor, é a matriz das demais e, embora a comercial envolva troca monetária, não se pode esquecer que envolve, também, trocas humanas, além do próprio espaço em que ela acontece.

Segundo Lashley e Morisson (2004), não é possível alterar o domínio social da hospitalidade, seja ele público ou comercial, tampouco se pode gerir as operações como se acontecessem no domínio privado. As organizações em que a hospitalidade é fator essencial de diferenciação devem, no entanto, criar condições de modo a estabelecer uma comunidade de clientes leais, ou mais leais, ao compreenderem a hospitalidade nesses contextos. Ainda assim,

4 Tradução livre: “The contemporaneous human exchange, which is voluntarily entered into, and designed to enhance the mutual well-being of the parties concerned through the provision of accommodation, and/or food, and/or drink.”

importa sublinhar, conforme CAMARGO (2004, p. 31), “[...] seja num caso como no outro, a expectativa de resgate do calor humano ao receber o outro é o substrato de uma ética especial, a ética da hospitalidade”.

Os atos relacionados à hospitalidade, em sua função básica de estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já em vigência, obtém resultados positivos durante o processo de troca de produtos e serviços, materiais e simbólicos, entre os anfitriões e os hóspedes (Lashely; Morrison, 2004). Não há sacrifício nessa troca; o contrato finda, extingue-se simplesmente, se uma das partes se esmera em deixar claro o momento, interrompendo o vínculo (Camargo, 2004). Não há porque agradecer a boa refeição se todos esses itens englobados nela constituíam a expectativa do consumidor.

No entendimento de Mauss (2003), entretanto, a noção de hospitalidade significa estabelecer vínculos e, portanto, proporcionar sociabilidade entre iguais, o que representa uma assimetria temporária, ou seja, situações de simetria potencial. Ao receber, o indivíduo se torna um devedor que, ao retribuir, inverte de posição, ou seja, passa a ser o doador enquanto o outro assume o papel de devedor.

Na hospitalidade compreendida como dimensão da dádiva, tem-se uma simetria potencial: um é a imagem diferida ou virtual do outro. Está-se na presença de temporalidades invertidas: o hóspede e o anfitrião são um e outro, mas de maneira diferida. Raffestin (1997) afirma que um pode reciprocamente tornar-se o outro. O que convida com satisfação poderá ser o convidado, pois, como aponta Mauss (2003), na elaboração da teoria da ‘dádiva’, o fator instaurador da sociabilidade é o trânsito do dar-receber-retribuir. Assim, um e outro estão engajados num vasto sistema de troca.

Todavia, há de se salientar que quando há dinheiro ou objeto material envolvido no processo, algumas reflexões são esclarecedoras. A gorjeta, por exemplo, uma gratificação pelo serviço, não seria dada caso a dádiva tivesse partido do proprietário do hotel ou restaurante, o que não interrompe a marcha de dar-receber-retribuir. Nesse sentido, as palavras de GRINOVER (2002, p. 25) são ilustradoras na afirmação de que a hospitalidade “implica um amplo e complexo contexto sociocultural, a partir do momento em que se criam ou implementam relações já estabelecidas”.

Segundo Camargo (2003), a hospitalidade pode ser objeto de trabalho e propostas em termos de indicador, pois se necessita de soluções em termos de planejamento, originárias, entre outras, de campos do turismo, do território, dos novos lugares urbanos da hospitalidade, dos espaços públicos e semipúblicos etc.

Na visão de Lashley e Morrison (2004), deve se notar que ser um bom anfitrião no setor comercial não é o mesmo que ser um bom hoteleiro ou proprietário de restaurante. A qualidade enquanto hospedeiro relaciona-se apenas aos aspectos do negócio que afetam diretamente os hóspedes, mas o bom hoteleiro ou proprietário de restaurante deve ser bom (ou delegar a tarefa aos que são bons ou mantê-los sob controle) em todos os aspectos do empreendimento, incluindo a administração do pessoal, a administração financeira e o relacionamento comercial com uma comunidade mais ampla.

Trata-se, segundo Camargo (2003), de construir um conjunto de indicadores ambientais de hospitalidade, situado, inicialmente, em um sistema coerente, que reflita o mais fielmente possível as relações entre os subconjuntos do ambiente, sociais e culturais em um contexto espacial bem determinado.

A hospitalidade é, segundo Grinover (2002), uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido, mas também implica na relação de um ou mais hóspedes com uma organização, colocando a questão de recepção nessa organização, inserindo-a no modo de funcionamento existente.

CAPÍTULO 2 - RESTAURANTE E QUALIDADE E SERVIÇOS

Neste capítulo, inicialmente, apresenta-se a contextualização do restaurante, objeto de estudo do presente trabalho, um dos constituintes do segmento alimentar mais difundidos no mundo. É um empreendimento em que o acordo entre anfitrião e cliente implica em pagamento (monetário), diante do qual qualquer pessoa alimentar-se. Alimentar-se, nesse sentido, refere-se a um leque de possibilidades, desde saciar a fome com uma refeição trivial até viver um momento de intensa criação artística (Pitte, 1998).

De certa maneira, os processos pelos quais as possibilidades se desenvolveram permaneceram ligados. Spang (2003) lembra que os restaurantes sempre foram ambientes propícios à imaginação e à fantasia, lugares para dividir histórias com outros comensais.

Para as sociedades agrícolas, no entanto, o alimento funciona sobretudo como uma provisão de valor, uma moeda e um indicador de riqueza, enquanto que nas sociedades urbanas modernas, é o dinheiro que desempenha esse papel, tornando-se uma forma flexível de riqueza, inclusive facilmente acumulada e transferida (Standage, 2010). Não há como negar, todavia, que a refeição e tudo o que ela se liga era, e em larga medida ainda é, um veículo determinante de *status* e hierarquia – e também aspiração -, qualquer que seja o padrão dominante da sociedade (Strong, 2004).

O comércio de alimentos ampliou-se e diversificou-se em proporções semelhantes à urbanização. No transcorrer do desenvolvimento dos ambientes de produção, em cada período histórico, a humanidade construiu, adaptou e acumulou conhecimentos e tendências em torno da qualidade do serviço de alimentação, conforme ilustra (KIEFER, 2002, p. 60):

Ao todo, as forças econômicas que promovam uma mudança de *table d'hôte*⁵, operações de serviço de restaurante são susceptíveis de ser mais forte em grandes e crescentes cidades, onde os rendimentos são também grandes e crescentes. O crescimento é impulsionado pelo comércio e o fluxo de viajantes de negócios em uma cidade comercial fornece uma demanda constante.

O restaurante pode ser avaliado qualitativamente pelo cliente a partir da ocasião em que ele chega à porta do estabelecimento. Uma equipe bem treinada, com pleno conhecimento de

⁵ *Table d'hôte*: Nota 19 “Conversação em inglês à mesa de jantar e chá”, oferecido pelo cidadão –intérprete Daix, AAAD, 03 de abril de 1793, p. 1423. (SPANG, 2003, p. 323)

suas responsabilidades e atividades, senso de organização e ordem, fará a diferença entre um serviço comum e aceitável e outro feito com perfeição e competência.

Em épocas em que o domínio comercial constitui-se, muitas vezes, por produtos padronizados, a qualidade do serviço pode funcionar de modo a diferenciar a empresa. Assim, em um restaurante, o serviço inclui, entre fatores relevantes, o atendimento no espaço que ocupa, a cozinha e a elaboração dos pratos, o tempo entre a solicitação e a entrega do pedido, assim como a aparência e as condições com que chegam à mesa (Maricato, 2005). O cliente deve, além disso, ser impactado por uma impressão favorável logo ao chegar no estabelecimento, sugerida, por exemplo, pelos elementos contidos em sua recepção, tais como o local de estacionamento de seu veículo, a aparência do manobrista que recebe-o, calçadas e fachadas limpas e bem-conservadas, além da aparência do porteiro, recepcionista, *maître*, gerente outras pessoas envolvidas. A presença do empresário à porta para encaminhar o cliente ao bar ao salão é um elemento agregador favorável.

2.1 Restaurante e sua origem

A concepção original dos restaurantes, segundo Spang (2003), veio de Mathurin Roze de Chantoiseau, no século XVIII, conhecido como *boulangier*. Em meados de 1765, em Paris, Chantoiseau abriu seu restaurante com a seguinte divisa na porta: “vinde a mim, vós que trabalhais, e restaurarei vosso estômago” -, anunciando seu caldo, um *ragoût*, como recuperador de forças. Assim, seu estabelecimento diferenciou-se dos demais que vendiam comida, normalmente estalagens ou pousadas, com serviço precário e comida medíocre.

O restaurante, a partir desse momento, passou a existir como um lugar em que se levava em consideração a variedade, salientando o gosto de cada indivíduo, em um movimento semelhante ao que ocorria na ciência médica na época, que se afastava do conhecimento teórico geral, com a argumentação de que cada paciente era um indivíduo com necessidades próprias (Spang, 2003).

O período posterior à Revolução Francesa foi marcado pelo surgimento de um grande número de restaurantes, que se apresentaram, cada vez mais, como espaço social característico da emergente burguesia. Os importantes restaurantes frequentados por essa classe social emergente, no século XIX, ficavam em Paris, próximos à região do Palais Royal e da praça de La Madeleine, onde foi fundada, em 1886, a *Fauchon*, uma das mais famosas *delicatesses* do mundo que, naquele tempo, funcionava como *traiteur* (Freixa; Chaves, 2008, p. 123).

Os cardápios dessas casas eram tão longos quanto poderiam ser os cardápios das grandes ocasiões do Antigo Regime, mas por motivos de comodidade, e de preço, o cliente efetuava uma escolha, assim como a lista dos vinhos, às vezes, imensa.

Segundo PITTE (2003, p. 759), “no final do século XIX começa a desenhar-se uma segunda revolução na arte de comer bem for a casa”. De acordo com Freixa e Chaves (2008), os novos ricos da Revolução Francesa, representados pela burguesia, almejavam desfrutar do luxo, do bom serviço e dos prazeres da boa mesa, estimulados pelas criações gastronômicas e sofisticação dos grandes *chefs*. Os restaurantes passaram a fazer sucesso entre os burgueses, o que, tempos depois, também se verificaria em relação à classe operária, que surgiu na Revolução Industrial.

O requinte das antigas mansões aristocráticas podia ser encontrado nos restaurantes de luxo dos grandes *boulevards* em Paris (*Café Riche, Café Anglais* etc.) da *Place Bellecour* em Lyon ou na das alamedas de *Tourny* em Bordeaux. Aí eram utilizadas receitas elaboradas e codificadas não só por *Antonin Carême*, o cozinheiro das “extraordinárias” (refeições oficiais das grandes ocasiões) do período do Império e Restauração, mas também por seus sucessores – *Duglere, Urbain Dubois* e, enfim, *Escoffier* (Pitte, 1998, p. 759). Segundo o mesmo autor,

As tabernas que vendiam vinho de má qualidade desapareceram, os cafés tornaram-se salões de chá, e a velha denominação foi retomada, mais tarde, pelas lojas de “vinho-lenha-carvão” pertencentes a integrantes da diáspora oriunda da Auvergne – aliás, durante muito tempo, as mães dos proprietários dessas lojas continuaram a confeccionar, com todo o esmero, o *petot salé aux lentilles* e a *potée*; as tascas se transformaram em verdadeiros restaurantes que servem os clientes em mesas com toalhas e belos pratos, como testemunham muitos quadros impressionistas (PITTE, 1998, p. 758).

Conforme FREIXA e CHAVES (2008, p. 127), “na Idade de Ouro da gastronomia francesa era assim: ao entrar no restaurante, o *maître* era a primeira pessoa a receber o comensal, mostrar-lhe todas as opções de pratos, auxiliando-o na escolha”.

Spang (2003) afirma que como o restaurante oferecesse seus atrativos a um bom preço, o comensal poderia adiar o “*quart d’heure de Rabelais*” – o momento fatal em que a conta chegava, pedindo mais uma garrafa de champanhe, outro copo de *armagnac* e outro ponche, mas o consumo extra não poderia adiá-la indefinidamente. A generosa hospitalidade do restaurante, é claro, é de outra natureza, comercial, pois tem a sua contrapartida imediata no pagamento da conta.

O mesmo autor SPANG (2003, p. 285) afirma que “as práticas envolvidas no ato de ir ao restaurante e as convenções da sensibilidade gastronômica demarcaram a comida, isolando-a e emoldurando-a, exigindo um movimento quase literal para o outro espaço que não o da preparação”.

Para SPANG (2003, p. 285), “o restaurante representava a cornucópia e aludia a ela, mas entre a volumosa produção do mercado e a cintilante cena no salão de um *restaurateur* interpunha-se um frango obscuro e impregnado de fumaça”. O *chef* de cozinha se tornou o grande diferencial do restaurante. É ele que sempre esteve presente no local, atendendo pessoalmente os clientes para auxiliá-los com suas habilidades e conhecimento.

O estado atual da gastronomia dos restaurantes deve ser reconhecido como uma legítima forma de expressão artística, comparável à da alta costura, artes plásticas, música ou literatura (Pitte, 1998). O restaurante deve ser visto como um reino ligado à imaginação e, por seu intermédio, pode-se contextualizar o cenário gastronômico.

Walker e Lundberg (2003) apontam que não existe consenso a respeito da tipologia de restaurante e, de tempos em tempos, a literatura registra categorias novas. São os casos, por exemplo, da padaria-café e dos restaurantes étnicos, considerados, por vezes, como categorias à parte.

Assim, as atividades associadas ao ato de comer e beber ajudam a estabelecer muitas características humanas básicas (Lashley, 2004). Compartilha-se o alimento, uma necessidade de sobrevivência, com o prazer de comer e o prazer da mesa, abrangendo, portando, além da comensalidade, o exercício da sociabilidade.

Segundo Montanari (1998) a alimentação e a mesa são, em geral, espaços privilegiados em que se manifestam as particularidades culturais, as reivindicações nacionais e as querelas religiosas. O alimento é percebido como um intermediário real – e não apenas metafórico ou simbólico – que permite “incorporar” as qualidades e os valores de que seria materialmente capaz de transmitir.

Para Savarin (1995) o prazer da mesa é a sensação refletida que nasce das diversas circunstâncias, de fatos, lugares, coisas e personagens que acompanham a refeição. O prazer da mesa é próprio da espécie humana; supõe cuidados preliminares com o preparo da refeição, com a escolha do local e a reunião dos convidados.

Lashley (2004) reforça que, por meio do consumo do alimento e da bebida, assim como de rituais e regras associados ao seu consumo, os indivíduos expressam sua conexão ou desconexão com a comunidade mais ampla.

Na intersecção entre a natureza e a cultura, "o comer não satisfaz apenas as necessidades biológicas, mas preenche também funções simbólicas e sociais" (WOORTMANN, 1978, p. 4).

Entende-se, então, que os hábitos alimentares são o produto da influência mútua entre cultura e o meio ambiente, passados de uma geração a outra. Trata-se, assim, de aspectos profundamente enraizados. No ato de comer, o ser humano resgata, nos alimentos e na prática de se alimentar, fatores relevantes para sua vida (Boff, 2009).

Não se pode esquecer, contudo que, além de promover as relações sociais, o compartilhamento do alimento também impõe limites e fronteiras sociais, políticas e religiosas, organizando assim a hierarquia social e a identidade de um grupo de indivíduos, alterando-se com o passar do tempo, o ato da partilha (Carneiro, 2005). E, ainda, há a possibilidade de encorajamento de distinções sociais, separando as pessoas em categorias pela colocação dos lugares, ou, pior ainda, pela exclusão (Strong, 2004).

Segundo Ackerman (1996), os outros sentidos humanos podem ser apreciados em toda a sua capacidade quando sozinhos. Porém, o paladar é fundamentalmente social, sendo esse o motivo pelo qual os seres humanos raramente optam por comer sozinhos. Geralmente, come-se com a família, sendo fácil perceber como o ato de partir o pão juntos representa um elo que poderá unir um estranho ao grupo familiar.

A alimentação, de fato, envolve várias dimensões, entre elas o prazer e as emoções. Os alimentos servidos, sua apresentação, seus aromas, seus sabores, o ambiente, a atmosfera e os participantes envolvidos, todos estes fatores contribuem para tornar únicos aquele momento e a experiência de convívio nele vivenciada. No entanto, há uma diferença entre situação prazerosa e hospitalidade.

A hospitalidade transforma estranhos em conhecidos, inimigos em amigos, amigos em melhores amigos, forasteiros em pessoas íntimas, não parentes em parentes (Selwyn, 2004).

2.2 Serviços no restaurante

Com o crescimento das cidades, aliado à necessidade de aproveitar o máximo possível do tempo, foi surgindo a necessidade de que os serviços fossem mais ágeis. As pessoas passaram a ficar mais apressadas e o tempo para fazer suas refeições está mais curto.

O serviço tem uma sequência de início, meio e fim e funciona como um balé, a equipe de serviço deverá se mover como se executasse uma coreografia pré-estabelecida, por este

motivo é que uma equipe de profissionais de serviço deve ter treinamentos constantes (Lovell; Wirtz; Hemzo, 2011).

Para Gianesi e Corrêa (2010), os serviços pretendem atender às expectativas dos consumidores em relação a determinado conjunto de necessidade. Empresas que, através de serviços similares, visam atender a este conjunto de necessidades, concorrem em um mesmo segmento de mercado.

O ato de comer fora se tornou parte significativa da vida social contemporânea. Se nas pequenas cidades do interior do Brasil frequentar restaurantes é uma das principais atividades sociais, nas capitais e grandes cidades fazer refeições fora de casa, além de ser também uma atividade social, é quase que um ritual obrigatório: o trânsito congestionado, a grande distância entre o local de trabalho e a residência, entre outros aspectos diminuíram sobremaneira a possibilidade da principal refeição do dia, o almoço, ser feito no próprio domicílio. Isso faz com que muitas pessoas vejam na gastronomia uma boa oportunidade de negócios, embora se tornar proprietário de um restaurante é uma atividade complexa e dinâmica (Oliveira, 2006).

No Brasil, a definição de restaurantes pelas Juntas Comerciais é a de “estabelecimento comercial destinado à 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 (Oliveira, 2006, p. 29).

De acordo com Grönroos (2009), os prestadores de serviços têm entre suas atividades gerenciar o relacionamento interpessoal para que profissionais que atendem a clientes internos ou externos desenvolvam atitudes positivas quanto a prestar serviços. Tais atitudes e um clima orientado para serviço somente existirão se os funcionários sentirem que rotinas organizacionais, as diretrizes fixadas por políticas de recompensas que indicam a importância do foco na prestação de um bom serviço, e executar uma hospitalidade comercial com precisão.

Os serviços principais costumam compartilhar uma gama de elementos de serviços suplementares. Estes podem ser de dois tipos: (1) serviços suplementares facilitadores, demandados para a entrega ou auxílio no uso do serviço principal e (2) serviços suplementares realçadores, que adicionam valor extra aos clientes (Lovell; Wirtz; Hemzo, 2011).

Fonseca (1999) menciona que os três grandes pilares do estabelecimento de alimentação são:

1. **Ambiente:** não só aspectos decorativos, mas o ambiente gerado por todo o conjunto humano e físico. É o “clima” do lugar. As cores, os cheiros, as pessoas, a decoração, enfim, todos os aspectos ligados à percepção do lugar;
2. **Serviço:** o serviço deve estar adequado ao conceito do restaurante. O cliente de um restaurante tradicional procura um tipo de serviço condizente com aquele ambiente. Um *barman free-style*, apesar de ser extremamente interessante, nesse caso não é adequado. Além disso, o serviço deve ser eficiente e organizado;
3. **Cardápio:** deve estar em perfeita sintonia com todos os elementos componentes desse conceito, além de estar em sincronia com os anseios e expectativas do público-alvo.

Segundo Njite, Dun e Kin (2010), o que o cliente observa, com visão, tato, olfato e audição, pode tanto induzi-lo a querer frequentar o local quanto afastá-lo permanentemente. Características do ambiente do restaurante também influenciam a escolha, como a organização das mesas, tamanho do local, flexibilidade, outros estabelecimentos no entorno ou localização. Apesar da importância da atmosfera, mesmo que esta seja boa não mudará a opinião do consumidor se a competência e atendimento ao consumidor não forem satisfatórios.

A experiência do consumidor é definida como “uma viagem mental que cria memórias de um acontecimento especial, de ter aprendido algo ou de diversão” (WALTER; EDVARDSSON; OSTROÖM, 2010, P. 238), sendo que essa viagem mental pode ser favorável ou desfavorável. Além disso, a experiência é influenciada através das propagandas da empresa, opiniões de outras pessoas ou mesmo parecer de clientes em ferramentas de avaliação. Criando assim, a memória cognitiva do consumidor, deixando-o com impressões sobre a experiência, sendo vista como uma interação comercial, moldada e oferecida por uma companhia de serviços e com propósito comercial (Walter; Edvardsson; Ostroöm, 2010).

Para Hyun (2010), cinco dimensões influenciam o comportamento de consumidores dos restaurantes: qualidade da comida (associada à higiene, saúde e confiabilidade do restaurante); qualidade do serviço; preço (preços razoáveis levam à confiança e satisfação), localização; e ambiente (quando clientes estão satisfeitos com o ambiente, tendem a retornar).

Para Hyun (2010), todos esses aspectos têm influência positiva na satisfação do consumidor, enquanto qualidade da comida e serviço e preço também influenciam na confiança do consumidor. É a partir da satisfação e confiança que vem a lealdade.

Araújo (2012) compreende que o restaurante deve se preocupar em atender às expectativas do cliente e buscar na hospitalidade, no treinamento dos seus funcionários e na ambientação, seu principal diferencial no mercado.

Experiência também é definida como a soma da percepção do consumidor ao receber o serviço, da organização, do local, de outros consumidores e de como o consumidor é tratado pelos representantes da empresa (Walter; Edvardsson; Ostroöm, 2010).

A competência dos empregados é o atributo mais importante em um restaurante de sucesso, (Njite; Dun; Kin, 2010). Nesses locais, os clientes esperam boa comida, serviço organizado e eficiência, portanto serviço excelente deveria ser prioridade dos fornecedores de serviço.

Walter, Edvardsson e Ostroöm (2010) ressaltam que mesmo que o produto oferecido seja excelente, a percepção da qualidade do serviço pode não ser a desejada, se o atendimento ao consumidor, isto é, a interação entre empregado e o cliente, não for boa.

Os clientes se sentem satisfeitos quando empregados do restaurante lhes dão atenção, são amigáveis, conhecem todas as informações que o consumidor pode necessitar sobre o restaurante e aparentam dar importância ao que fazem (Walter; Edvardsson; Ostroöm, 2010).

Os consumidores do setor de alta gastronomia compreendem que pagam por mais do que somente a comida. Apesar de não ser um dos aspectos mais mencionados, o consumidor analisa o preço e determina se recebeu um serviço que valia o que foi cobrado. Assim, preço também é considerado um dos aspectos importantes desses fatores de atração (NJITE, DUN, KIN, 2010).

Sloan (2005) resalta que o mais importante é a escolha feita pelo consumidor do estabelecimento que será visitado e a definição precisa de sua tipologia. Nesse sentido, é ele quem determinará quais opções de comida e bebida deseja encontrar em um estabelecimento gastronômico. Por isso, salienta Fonseca (2014), o planejamento deverá ser desenvolvido sobre um conceito. O estilo de restaurante, cardápio, ambientação, tipo de serviço, todos esses aspectos, devem ser planejados e muito bem estudados.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que além das condições espaciais, o *layout* e a funcionalidade representam outros aspectos relevantes do ambiente de serviço. Como, de modo geral, ambientes de serviço têm de cumprir propósitos específicos e necessidades de clientes.

Sendo admirável que os diferentes tipos de serviços indicam as diferentes necessidades dos segmentos de mercado e igualmente contribuem para a noção de valor que o consumidor agrega ao estabelecimento. Tais tipos de serviço referem-se à maneira como as refeições e bebidas são apresentadas para os clientes (CHON, SPARROWE, 2003).

A entrega de serviço é o verdadeiro momento hospitaleiro em que o cliente começa a interagir com a equipe. O resultado é dependente de vários fatores, incluindo interior, o tratamento, a equipe atitude, erros na comida e serviço, expectativas, etc.

É importante que as empresas pensem em criar maneiras variadas de atrair novos clientes e manter os frequentadores, ao mesmo tempo mantendo-se competitivas e rentáveis. Walter, Edvardsson e Ostroöm (2010) acreditam que a grande quantidade de informações oferecidas aos clientes estimulam suas decisões de escolha em meio às diversas opções existentes no mercado. Além disso, o critério de escolha dos consumidores não é fixo, pois há sempre uma necessidade constante de testar diversos produtos e serviços para obter novas experiências.

Gianesi e Correia (1996) asseguram que uma correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por definir uma série de valores que proporcionará níveis de satisfação suficientes para garantir a fidelização do cliente. Um cliente fiel será um cliente retido, frequente, que mais do que somente voltar, será um agente indireto de *marketing* da empresa, fazendo propaganda boca a boca ao divulgar sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes.

Oliveira (2006) menciona de que a gastronomia está hoje rodeada de certo *glamour* por receber grande exposição na mídia. Segundo Walker e Lundberg (2003), em geral os restaurantes são percebidos pelo olhar e sentimento de clientes, que os focam 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.

Um restaurante que se propõe a atingir determinado público deve se preocupar em criar produtos que venham a suprir os anseios deste determinado grupo (Fonseca, 2014).

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

De acordo com Gianesi e Corrêa (2010), personalizar o serviço significa montar um “pacote” especial visando atingir as necessidades e expectativas de um cliente específico.

Para Fonseca (2014), todo restaurante possui um conceito próprio: do mais simples ao mais sofisticado, pressupõem-se um público-alvo, um ambiente, um tipo de comida, um tipo de serviço, diversos aspectos, enfim, que compõem o produto final do restaurante.

Segundo Walker e Lundberg (2003), o ramo de serviços de alimentação engloba tanto a produção, ou seja, o preparo da comida, como o da sua entrega. Tal produto se torna único quando, para desfrutar novamente do mesmo prazer, o cliente precisará retornar ao mesmo local. Em tal sentido, o ambiente é extremamente importante para os fregueses. Alguns poderiam argumentar que os restaurantes estão no ramo que proporciona experiências memoráveis de hospitalidade.

Chamando a atenção do comensal primeiramente apenas por seu formato, como lembra Spang (2003), o cardápio era um objeto impressionante – um texto impresso em um fólio muitas vezes margeado em couro ou afixado em uma moldura de madeira. Esses primeiros cardápios eram cobertos por colunas compactadas comprimidas, impressas em tipos bem pequenos.

Spang (2003) diz que o cardápio, por ser ele mesmo um produto gráfico, acompanhou a evolução das produções literárias das diversas épocas. No restaurante, era a inovação de gênero que mais continha marcas – e a mais marcante –, sendo que dessa forma o cardápio, ao fixar nomes e títulos, faz uma breve alusão à fantasia, criando assim uma expectativa da identidade e uniformidade.

2.3 Qualidade de serviço

Segundo Garvin (1994), existem cinco principais abordagens para a definição de qualidade. Segundo a transcendente que de acordo com esta visão, qualidade significa ‘excelência inata’, é absoluta e reconhecida universalmente, e afirma que qualidade não pode ser definida, que é uma característica que aprendemos a reconhecer via experiência. O consumidor a reconhece tanto como quem oferta um produto ou serviço. A abordagem baseada no produto em que a qualidade é diretamente proporcional a quantidade do atributo desejado pelo consumidor no produto.

A abordagem no consumidor onde os produtos que atendem melhor às necessidades do cliente são tidos como de maior qualidade, que rege a visão do gestor, assim como a visão baseada no valor permanece em ambas as esferas, a do consumidor como também do gestor. A penúltima abordagem está na fabricação, onde a qualidade é dar consonância aos requerimentos, qualquer desvio do projeto implica em redução da qualidade – exemplo: a apresentação do planejamento de cardápio não deve apresentar desconformidade. A última abordagem baseia-se no valor, para quem oferta um produto de qualidade é oferecido custo benefício. Qualidade = excelência = preço = valor, o resultado dessa equação é um conceito

híbrido, de excelência acessível, e que é visto por ambas as partes, cliente e gestor (GARVIN, 1984).

Para Giansesi e Corrêa (2010), os brasileiros, como também os consumidores de diversos países, não têm por hábito reclamar de um eventual mau serviço pelo qual pagaram. Com raras exceções, a atitude brasileira típica ainda é a de conformismo, tanto no que se refere à busca quanto à prestação de bons serviços. Isso associa-se, muitas vezes, à baixa de qualidade geral, em diversos restaurantes.

Ainda segundo Giansesi e Corrêa (2010), existem alguns motivos que podem ser relacionados como responsáveis pela generalizada baixa de qualidade na prestação de serviços:

1. Mão de obra temporária: com frequência, os profissionais de serviços são contratados como mão de obra temporária e, nesta situação, poucos empreendedores se preocupam em investir em treinamentos e capacitação, de maneira que esse tipo de abordagem tende a proliferar a má qualidade dos serviços, refletida diretamente no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, nos lucros futuros da organização;
2. Corte de custos: costuma ser tido como prioridade e a primeira atitude, em geral, atinge o setor de recursos humanos; na visão destes gestores, o importante mensurar o nível da empresa pelos números, principalmente os que indicam cifras;
3. Os clientes, de maneira geral, acostumaram-se com a má qualidade dos serviços e, por isso, não criam o hábito de exigir. Estudos mostram que apenas em torno de 4% dos consumidores insatisfeitos reclamam dos serviços;
4. Em alguns casos, os prestadores de serviço são monopolistas em sua localidade ou setores, de modo que não sofrem pressão de outras empresas; desta forma, sentem-se únicos e acomodam-se;
5. Na grande maioria dos casos, não há padronização dos serviços, principalmente aqueles que se referem à mão-de-obra, em virtude da grande variação de clientes e necessidades de cada um deles. No serviço, as situações de não conformidade ocorrem no momento da ação; por esta razão a dificuldade da padronização;
6. De uma maneira geral, o serviço é produzido e consumido simultaneamente, não havendo tempo para fazer inspeções de qualidade e acertos de possíveis serviços ou produtos;
7. Ressalta-se que a qualidade do pacote, quando se trata de produtos que necessariamente acompanham o serviço, com frequência, é intangível e, portanto, de difícil mensuração e controle.

Como lembram Ganesi e Corrêa (2010), a baixa qualidade generalizada de prestação de serviços no Brasil provoca impaciência e irritação para prestadores mais esclarecidos. Ainda assim, podem significar oportunidades de bons negócios e oportunidades que venham fazer a diferença em mercado tão carente e necessitado de profissionais capacitados. Os autores pressupõem que qualidade, nesse caso, é um conceito que pode ser distinguível no momento em que as expectativas dos clientes são atendidas e/ou exercidas por suas percepções do serviço prestado.

Segundo Zeithaml e Bitner (2005), atrair um novo cliente é cinco vezes mais caro do que manter um já existente. Entretanto, segundo Ganesi e Corrêa (2010), a ideia de gerenciar a qualidade era determinar o nível ótimo de esforço de inspeção, que minimizasse os custos combinados dos erros e do esforço de inspecionar.

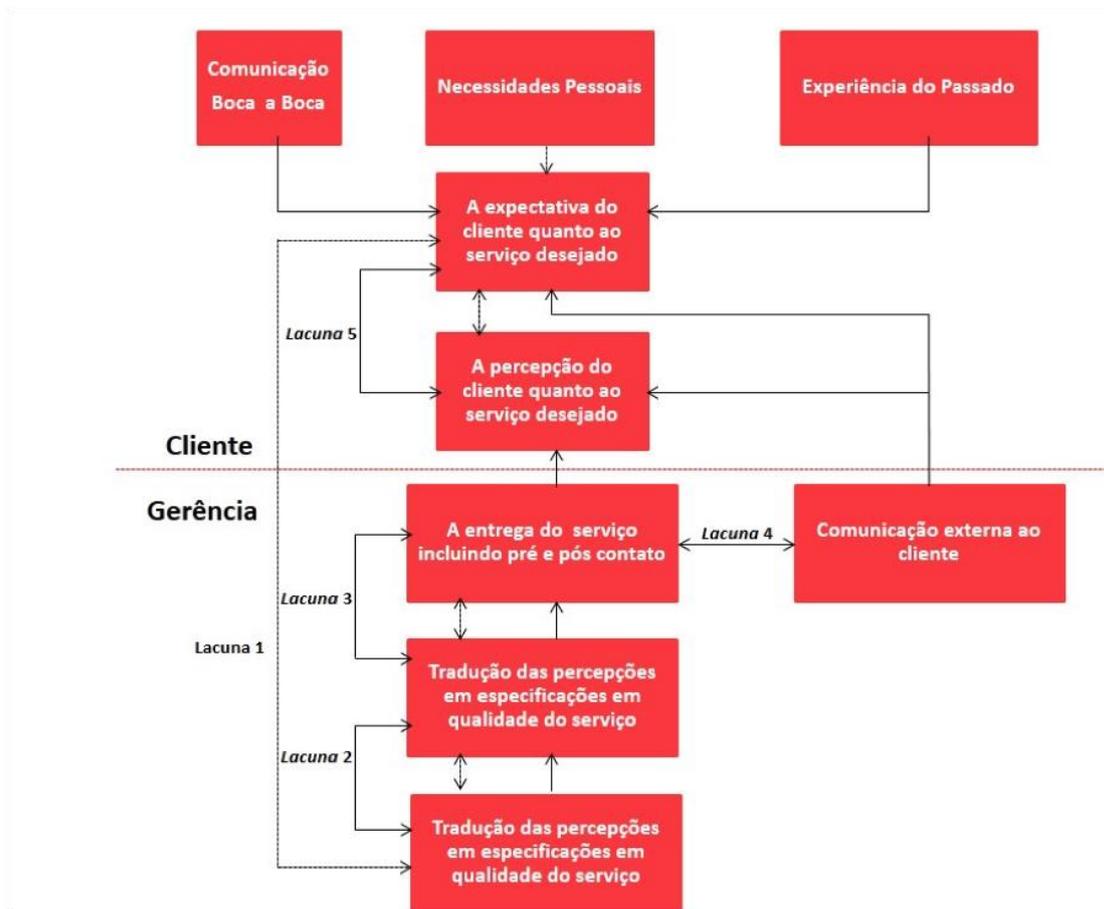
O modelo de análise das cinco lacunas da qualidade, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) destina-se ao uso de análises das origens das falhas da qualidade e tem fundamental importância no auxílio para a compreensão da maneira pela qual qualidade dos serviços pode ser melhorada.

A ilustração do modelo das cinco lacunas, apresentado na Fig. 1, demonstra como o serviço se devolve de acordo com as expectativas da gerência de uma empresa prestadora de serviço e a percepção do cliente no processo.

Na parte superior, o modelo mostra os fenômenos relacionados com o cliente e, na parte inferior da figura, os fenômenos relacionados com a empresa de prestação de serviço.

O cliente espera o serviço em função de alguma experiência passada na empresa, assim como em função de suas necessidades pessoais e da comunicação “boca a boca”. O serviço que cliente espera é influenciado pelas atividades da empresa de comunicação com o mercado da empresa. Entretanto, o serviço percebido é resultado de várias decisões e atividades internas na própria empresa. A percepção da gerência em relação às expectativas dos clientes servem de orientação nas decisões a serem seguidas pela organização.

Figura 1: Análise de lacunas de qualidade no serviço



Fonte: Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985).

Essa estrutura básica demonstra os passos a serem considerados na análise e planejamento da qualidade de serviços. Na sequência, pode-se observar as possíveis origens de problemas de qualidade.

Como visto na Fig. 1, cinco discrepâncias entre os vários elementos da estrutura básica, os chamados “lacuna da qualidade”, são ilustrados. Essas “lacuna da qualidade” são resultado da inconsistência da gestão da qualidade. A lacuna final, ou seja, aquele entre o serviço esperado e o percebido (lacuna 5) é uma função de outras lacuna, que podem ter ocorrido no processo. As cinco lacunas, suas consequências e as razões de sua ocorrência são discutidas a seguir:

Lacuna 1 - Percepção gerencial: é o resultado de uma interpretação da gerência com relação às expectativas da qualidade de forma inadequada, podendo ocorrer devido a fatores tais como:

1. A falta de informações precisas, as quais impedem que a gerência tenha conhecimento das expectativas dos consumidores;
2. Informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda;

3. Interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas;
4. Inexistência de uma análise de demanda;
5. Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior;
6. Níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

Um das mais eficientes ações para sanar esse problema ainda é a pesquisa qualitativa e quantitativa, que fornecerão uma ampla visão de planejamento, com segurança e confiabilidade, estratégias de melhorias relacionadas a suas expectativas, no tocante à qualidade dos serviços que deverão ser prestados aos seus consumidores ou clientes.

Essa atitude terá a condição de proporcionar melhoria à qualidade dos serviços, uma vez que a gerência, baseada nas interfaces da comunicação entre empresa prestadora de serviços e consumidores, adquire condições de trabalhar com conhecimento das expectativas dos próprios consumidores, assim ofertando serviço com qualidade e superando suas próprias expectativas porque o cliente encontrou naquela empresa o que de fato esperava.

Lacuna 2 - Especialização na qualidade: aponta as especificações da qualidade por serviço não condizentes com as percepções da gerência em relação às expectativas da qualidade. Resultado de fatores como:

1. Erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos;
2. Mau gerenciamento do planejamento;
3. Falta de estabelecimento de metas claras na organização;
4. Suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência.

O planejamento, de extrema importância para uma organização, pode variar de acordo com suas peculiaridades. Neste caso é importante verificar o planejamento da lacuna 1, porque, a depender de como foi feito este planejamento, a lacuna 2 poderá ser muito maior. Segundo Grönroos (2009), mesmo em situações em que se tenha informações adequadas e confiáveis e em quantidades necessárias, ainda assim podem ocorrer erros no planejamento em virtude da falta de comprometimento por parte da alta gerência.

Nessa situação pode-se imaginar que a qualidade não é fator de prioridade para esta alta gerência e, neste caso, será preciso mudar o foco da estratégia, fazendo com que todos possam aceitar a ideia de que prestar serviços com qualidade é prioridade, questão de sobrevivência e competitividade de mercado. O compromisso não deve ficar apenas sob a responsabilidade da

gerência, pois todos aqueles que prestam serviços têm que estar compromissados com as especificações da qualidade.

Lacuna 3 - Entrega dos serviços: esta falha pode ocorrer em virtude de as especificações de qualidade não serem atendidas pelo desempenho no processo de produção. Deve-se as situações tais como:

1. Muito complicado e /ou com especificações muito rígidas;
2. Os empregados não concordam com as especificações, pois, por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente;
3. As especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;
4. Mau gerenciamento das operações dos serviços;
5. Falta ou insuficiência de endomarketing;
6. A tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Lacuna 4 - Comunicação com o mercado: as possíveis promessas feitas pelas atividades de comunicação junto ao mercado consumidor não são condizentes com os serviços entregues. Ações que podem ser realizadas:

1. O planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços;
2. Coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
3. A organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto que campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações;
4. Uma propensão inerente a exagerar e, portanto, prometer demasiado.

Para Grönroos (2009), os motivos para a ocorrência de uma lacuna nas comunicações com o mercado estão relacionados com o planejamento e a execução das comunicações de *marketing* externo. Se estas duas atividades não estiverem caminhando juntas com as operações, haverá o risco de a empresa prestadora de serviço prometer além da sua capacidade de cumprir. Neste caso, torna-se necessário um sistema que coordene de maneira eficaz o planejamento e a execução das atividades relacionadas a campanhas externas de comunicação com mercado e com as entregas dos serviços.

Lacuna 5 - Qualidade percebida pelo serviço: o serviço percebido não é coerente com as expectativas do serviço esperado. A falha resulta em fatores tais como:

1. Qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade;
2. Má comunicação boca a boca;

3. Impacto negativo na imagem corporativa local;
4. Negócios perdidos.

A lacuna de número 5 pode ser positiva, levando a uma qualidade confirmada ou até excelente.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) afirmam que a abordagem das lacunas da qualidade pode ser uma das bases coerentes e consistentes para a descoberta de falhas durante a prestação dos serviços de qualidade. As lacunas têm a função de auxiliar a gerência na descoberta das origens dos problemas que, na maioria das vezes, só irão aparecer no momento das expectativas do consumidor.

São dimensões em que os produtos ou serviços estão relacionados entre si, podendo haver melhoras às custas umas das outras ou, ainda caminharem juntas, e, conforme a estratégia adotada, poderá se decidir entre opções de combinações diversas ou estratégias múltiplas mais complexas (Garvin, 1994).

CAPÍTULO 3 - EAT... EMPÓRIO RESTAURANTE

Para um estudo de caso da problemática aqui tratada, escolheu-se o *EAT...* empório restaurante, na cidade de São Paulo, levando-se em consideração que o empreendimento oferece uma gama de serviços: mercearia, bar, adega, escola, serviços e conveniências, diferenciando-se dos demais do mercado e permitindo uma análise a respeito da percepção dos clientes em relação à prestação de serviços do restaurante.

Os princípios de hospitalidade, parte do conjunto de ofertas ao cliente, é avaliado por meio do olhar do consumidor, tanto aquele que está no ambiente pela primeira vez, quanto os que estão retornando, permitindo identificar e quantificar os pontos que atraem ambos. Nesse sentido, o estudo desse caso baseia-se do esclarecimento da decisão ou conjunto de decisões tomadas do cliente (Schram, 1971).

O capítulo apresenta as etapas da pesquisa e analisa os resultados encontrados, confrontando-os com as hipóteses do estudo.

3.1 Metodologia

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise trata-se, também, do estudo de eventos dentro de seus contextos na vida real (Yin, 2005).

O processo de coleta de dados, vale dizer, leva à necessidade de ter procedimentos de campo explícitos e bem-planejados que abrangem diretrizes. As questões são feitas ao pesquisador e não ao entrevistado, o que significa que são lembretes do pesquisador, tendo em mente a coleta de informações, assim como o motivo delas. Cada questão acompanha-se de uma lista de fontes prováveis de evidências e, em segundo lugar, devem retratar o conjunto inteiro de interesses a partir do projeto inicial (Yin, 2005).

Um dos instrumentos para a coleta de informações é a planilha de dados e gráficos, identificando os dados procurados. Outra maneira são as entrevistas, fontes essenciais de informação para o estudo de caso, transformando o fluxo real de questões das entrevistas em fluidez ao invés de rigidez (Yin, 2005). A observação direta auxiliará como outra fonte de evidências adicionais ao tópico estudado.

A pesquisa em questão apresenta os resultados analisados e compreendidos com base nas entrevistas, roteiros apresentados nos Apêndices A, B, C e D, e transcritos para análise. A

intenção de complementar esses depoimentos com relatos orais é conhecer mais profundamente a relação entre cliente e empreendimento.

Para a entrevista com o gerente do *EAT... empório restaurante*, realizou-se o roteiro de perguntas apresentado no apêndice C. A entrevista foi gravada e transcrita, sendo eliminadas as pausas, interjeições, embaraços ou outros ruídos (Apêndice E).

Os 123 clientes foram consultados na saída do restaurante por meio de questionários (Apêndice D). Foi solicitada, aos mesmos, a evocação das três primeiras palavras que lhes viessem à mente quando do processo de escolha de um restaurante. A seguir, pediu-se que identificassem, entre as três palavras, qual a mais importante.

A análise do resultado teve como base a análise prototípica para representações sociais, que procura caracterizar a estrutura a partir de evocações livres fundamentada na frequência com que as palavras são evocadas e a importância atribuída a elas. A seguir, as palavras são distribuídas em quadrantes em função da frequência e da ordem com que são citadas. As evocações com maior frequência e importância ficam no quadrante superior esquerdo e compõem o núcleo central. As evocações com menor frequência de citação e mencionadas por último ficam no quadrante inferior direito e compõem o sistema periférico. As evocações nos outros dois quadrantes apresentam inconsistências, sendo muito importantes para alguns grupos, mas estando pouco disseminadas ou, ao contrário, tendo pouca importância apesar de relativamente bem disseminadas (Wachelke; Wolter, 2011).

Segundo Lashley, (2004, p. 17), a oferta comercial da hospitalidade ocorre, na maioria das sociedades ocidentais, em um contexto em que não ocupa posição central no sistema de valores. Para a maioria das partes, a hospitalidade é uma questão privada, relativa aos indivíduos, e não há requisito dominante a ser visto como beneficente ou caritativo. Desse modo, os “hóspedes” podem usar as instalações sem temer qualquer outra obrigação mútua em relação ao hospedeiro, além daquela exigida pelo relacionamento mercadológico, isto é, pagar a conta.

3.2 EAT... empório restaurante

Localizado na avenida Doutor Cardoso de Melo, 1191, no bairro da Vila Olímpia, o *EAT... empório restaurante* está situado na zona sul da cidade de São Paulo, como mostra a representação abaixo (Fig. 2). Segundo dados da prefeitura, em 2010, a população da região é de 11.253.503 habitantes, com extensão de 1.530 quilômetros quadrados e o produto interno

bruto (PIB) é de 443.600,10 bilhões de reais (SEADE, 2013). O bairro se caracteriza por prédios residências, comerciais e restaurantes que funcionam no esquema de “quilo”, onde os clientes se servem e pagam pelo peso da comida.

Figura 2: Mapa de localização do *EAT... empório restaurante*



Fonte: Google Maps (2014)

O *EAT... empório restaurante* traz o conceito de cozinha contemporânea, com influência da italiana. A configuração geral do estabelecimento baseia-se na ideia de que é possível conseguir pratos *gourmet* de qualidade relativamente rápidos, adequados ao breve intervalo possível aos trabalhadores da região – “Porque a gente sabe que, na vida contemporânea, comer bem deve e pode ser muito simples” (*EAT on-line*).

Inicialmente, o *EAT...* ocupou um espaço de 900m², sem divisões, e contava com áreas pouco delimitadas, proporcionando um clima descontraído ao estabelecimento. Essas áreas compreendiam o restaurante, espaço com mesas para os clientes; um *sushi bar*, que contava com iguarias diferenciadas, como ouriço do mar e enguias, nas preparações; a adega, comandada por três *sommeliers*⁶, que auxiliavam clientes na harmonização de vinhos e espumantes com os pratos consumidos no local e também para levarem para suas casas; e uma

⁶ *Sommelier* é o profissional responsável pelas bebidas (principalmente, mas não unicamente, vinho) no estabelecimento que pode ser um restaurante, bar ou um comércio – loja ou importadora de bebidas. (Associação Brasileira de *Sommeliers* – São Paulo – ABS-SP/2014).

pequena mercearia, com produtos importados, como massas, molhos, azeites e temperos do mundo todo.

No final de 2013, o estabelecimento foi vendido ao grupo *La Pastina*, passando por uma grande reforma. O espaço foi reformulado, e teve sua reinauguração em abril de 2014. O novo *EAT* abandonou a imagem de galpão, como é possível observar na ilustração a seguir (Fig. 3) a nova fachada tornou-se mais elegante, abandonando, de certo modo, a imagem de galpão descontraído e adquirindo um tom mais sofisticado. O recinto sem divisórias agora conta com diversos ambientes: O espaço *Gourmet*, café, bar, adega *World Wine*, área *Pronti*, a *Scuola*, a *Casa La Pastina* e uma sala de eventos.

Figura 3: Fachada do *EAT... empório restaurante*



Fonte: acervo do autor (2014)

O *EAT Gourmet*, nome oficial da área de restaurante, apresenta um espaço amplo e centralizado no ambiente total, conforme apresentado abaixo (Fig. 4), ao contrário do *layout* anterior, no qual o restaurante localizava-se na parte anterior, sem acesso pelo mercado.

Atualmente, o restaurante é comandado pelos *chefs* Bertone Vieira e Ariana Costa, com cardápio contemporâneo influenciado pela cozinha italiana e renovado de seis em seis meses, conforme mostra a entrevista com o Sr. Roberto Luperi (Apêndice E).

Figura 4: O salão - *EAT... Gourmet* (antes e depois da reforma)



Fonte: acervo *EAT...* (2014)



Fonte: acervo do autor (2014)

A utilização da técnica do *sous vide* na preparação dos alimentos possibilita a saída dos pratos prontos da cozinha em aproximadamente três minutos, tornando o *EAT...* uma opção adequada aos trabalhadores da região que, além da agilidade do serviço, apresenta um padrão de qualidade relativamente elevado. Os pratos executivos incluem uma pequena salada de entrada e *focaccia* à vontade.

A técnica do *sous vide* é utilizada na preparação dos produtos da área *EAT Pronti*. Os pratos prontos para consumo ficam expostos em refrigerador (Fig. 5), com a indicação de que permanecem bons e frescos por até vinte e um dia sob refrigeração e, no *freezer*, por até noventa dias.

Figura 5: EAT Pronti



Fonte: acervo o autor (2014)

Sous vide, do francês, significa ‘sob vácuo’, é uma técnica que consiste em cozinhar alimentos embalados a vácuo na água durante várias horas, com temperatura controlada. Trata-se de um novo método de cocção, assim como grelhar, assar ou fritar, e não deve ser tratado como substituto. Para preparar um alimento com essa técnica, são necessários uma seladora a vácuo e sacos plásticos especiais, resistentes ao congelamento e a temperaturas altas. A pressão do vácuo deve ser controlada de acordo com o tipo de alimento; assim, um filé de peixe delicado não pode sofrer a mesma pressão que uma costela bovina, por exemplo.

Depois de embalar o alimento, realiza-se o cozimento. Para tanto, é necessário um controle preciso da temperatura da água em que os alimentos serão cozidos, com um

equipamento chamado termorregulador ou circulador de imersão, capaz de regular a temperatura de cocção dos alimentos como nenhum outro método proporciona.

No *sous vide*, os alimentos são cozidos em temperaturas de 45°C a 85°C aproximadamente, por períodos de tempo que variam de minutos até 72 horas. Uma das vantagens do *sous vide* é a temperatura programada. Além disso, a técnica permite a repetição dos procedimentos com exatidão para o mesmo peso do alimento, garantindo os mesmos resultados. Além disso, o processo não altera as propriedades nutricionais do alimento, tampouco a textura e a cor.

O *EAT... empório restaurante* é pioneiro na técnica do *sous vide* no Brasil. A cozinha de preparação conta com duas máquinas seladoras de pacotes a vácuo e diversas geladeiras para o resfriamento e preservação dos alimentos.

Os clientes que desejarem podem participar da *Demo Cooking*, um serviço que permite que tenha acesso ao espaço da cozinha e acompanhe a preparação do prato, possibilitando a interação com o *chef*.

O bar e o café são configurados em “ilhas”; o primeiro serve vinho em taças e *drinks* harmonizados com as refeições; o segundo conta com um pequeno balcão de confeitaria, além de servir sanduíches e porções de salgados acompanhados por cafés, chás, sucos e outras bebidas não alcoólicas. O bar (Fig. 6) encontra-se no ponto estratégico, na parte da entrada do restaurante, possibilitando ao cliente o consumo das bebidas enquanto aguarda a mesa, além de atender, com praticidade, as demandas do restaurante. A decoração do local, rústica nos tons de madeira, e moderna ao mesmo tempo, sobretudo nos traços do *design* das peças e nas cores vermelha e branca, funcionam como pontos atrativos.

Figura 6: O bar



Fonte: acervo do autor (2014)

A adega *World Wine* é o ponto central do espaço e conta com centenas de rótulos (Fig. 6), importados e nacionais. Um *sommelier* está sempre presente no local, auxiliando os clientes na escolha, tanto para harmonizações quanto para sugestões de bebidas a serem levadas e consumidas em outros locais.

Figura 7: A adega



Fonte: acervo do (2014)

Após seis meses da reinauguração do complexo gastronômico, o *EAT Scuola* passou a oferecer cursos de gastronomia em uma cozinha bem equipada, atendendo o público em geral, assim como eventos particulares e empresariais.

Há, também, a mercearia *Casa La Pastina*, que pertence ao mesmo grupo proprietário do *EAT*, onde se encontram produtos de importação exclusiva, que vão desde massas e diversos tipos de sal, até ingredientes utilizados na gastronomia molecular, como o espessante *agar-agar* (Fig. 8).

Figura 8: *Casa La Pastina*

Fonte: acervo do autor (2014)

As empresas *La Pastina* e *World Wine*, ambas comandadas pela mesma pessoa, Celso La Pastina, são espaços marcantes do *EAT... empório restaurante* e trazem as filosofias – competência, integridade, realização, satisfação, criatividade, comunicação e comprometimento ao empreendimento reformado.

A *La Pastina*, fundada em 1947 como importadora de alimentos e bebidas pela família *La Pastina*, cresceu e, atualmente, é uma das maiores em seu gênero no Brasil. Teve início na zona cerealista na cidade de São Paulo, no bairro do Brás, e, atualmente, conta com um dos maiores centros de distribuição da América Latina, com mais de dezesseis mil metros quadrados

de área. Dentro dos princípios da empresa, de comprometimento com os clientes e com o meio ambiente, esse centro de distribuição foi planejado para que seguisse padrões de sustentabilidade, como a captação e reutilização de água, por exemplo. No início um local simples, a *La Pastina* conta, hoje, com 350 colaboradores, além de representantes em todo o Brasil, e busca a difundir a cultura enogastronômica, transformando as refeições em celebrações.

Cinquenta e dois anos depois da abertura da *La Pastina*, em 1999, Celso fundou a importadora de vinhos *World Wine*, atualmente uma das três maiores do Brasil. Com os mesmos ideais da *La Pastina*, a *World Wine* buscar oferecer produtos de alta qualidade ao consumidor, com preços relativamente atraentes. Em 2011, expandindo ainda mais o grupo *La Pastina*, a *World Wine* adquiriu duas unidades da Enoteca Fasano, com lojas em localizações nobres nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, parte da estratégia do grupo com foco na aproximação da empresa com clientes com maior poder aquisitivo, aumentando cada vez mais o império gastronômico da família *La Pastina*.

3.3 EAT... por sua gerência

O acentuado sotaque italiano, assim como o tom entusiasmado, marcantes durante a entrevista com o gerente Roberto Luperi, colaboraram com o tom do relato sobre a cozinha italiana. Segundo Luperi, ela é apreciada em todo ou quase todo o planeta. Para ele, a culinária contemporânea com influência italiana do *EAT... empório restaurante* é extremamente organizada e eficiente, dividida em estações de trabalho que facilitam o fluxo dos funcionários e a produção de alimentos com rapidez. Além disso, o gerente afirma que os ambientes frequentados por clientes, decorados, possibilitam a circulação de qualquer pessoa.

Para Luperi, o *EAT...*, em sua concepção original, é um local para uma refeição rápida e de qualidade, propiciando uma experiência agradável para quem o frequenta. O planejamento de cardápio, segundo Luperi, é elaborado com adaptações voltadas para o paladar dos clientes que frequentam o espaço.

É o desenvolvimento da adaptação da cozinha italiana àquelas coisas que são do gosto e do paladar brasileiro. O risoto italiano come-se com o arroz bem mais *al dente*, para os italianos pode parecer até cru ainda. Se eu fizer o risoto

dessa forma, apesar de ser legítimo e tudo mais, não ia agradar os clientes que não tenham nacionalidade italiana. Então esse prato precisa ser adaptado.⁷

Segundo o gerente, o empório contém apenas produtos da *La Pastina*, empresa importadora de alimentos, que é do mesmo grupo do *EAT...*, conforme já mencionado. Os ingredientes variam do azeite ao molho de tomate. Há também a *Divella*, um tipo de massa italiana, produto importado pela *La Pastina* que pode ser encontrada na mercearia.

O complexo engloba a loja de vinhos, café, mercearia - a *Casa La Pastina*, a sala de eventos, a escola, o restaurante e o bar -, todos com foco na gastronomia e nos produtos do grupo *La Pastina*. A escola, inclusive, é um ambiente acolhedor, inaugurado no início de dezembro. “E aí começam propostas muito bacanas, porque hoje está na moda ser *chef*, todo mundo quer ser *masterchef*, apesar de a cozinha estar sempre em voga”, observa Luperi.

Para Roberto Luperi, antes da reforma, o conforto não era o mesmo de agora, quando se pode permanecer por horas na mesa, com atendido de qualidade. As pessoas iam até o balcão, faziam seu pedido, sentavam e ficavam esperando o seu prato; era uma operação de boa qualidade de comida, porém com cara de *fast food*:

Na primeira transformação, tentou-se fazer com que as coisas ainda fossem interessantes e agradáveis, porém que não nos levassem ao prejuízo; mas, na mudança do que foi o empório restaurante para a transformação do que é o *EAT...* atualmente, mudanças sempre são necessárias, mas às vezes assustam. Entre um cliente e outro ouvimos: “você não possuem mais este ou aquele produto. Tivemos que excluir determinados produtos para melhor qualificar o empreendimento, já que, assim, determinado produto não rentabilizava, apenas causava enorme prejuízo.

Ainda segundo Luperi,

O cliente tem conforto e, então, você percebe que mudou um pouquinho o perfil das pessoas. E mesmo aqueles que não podem, talvez pelo *ticket* alimentação, todo dia comer num restaurante dessa tipologia, *moderate*⁸, sempre guardam um dia da semana, ou começo de mês que está sempre com mais dinheiro, para virem, mas eu acho assim, que as mudanças foram positivas, elas levaram as pessoas a mais conforto.

⁷ Todas as transcrições desse item foram retiradas da entrevista com Roberto Luperi (Apêndice E).

⁸ Moderate: expressão em inglês e em português tem o mesmo conceito, ou seja, são restaurantes que não são os mais caros ou sofisticados, mas apresentam conceitos de serviço e/ou cardápio mais elaborados. (Fonseca, 2014).

Luperi afirma que “é importante você ter a sua definição do seu empreendimento, para não perder identidade, e escolher seu nicho de mercado assim também para situá-lo melhor, dessa maneira focando no público alvo.”

Em relação ao acolhimento, Roberto Luperi diz:

A equipe faz o possível: garanto que nem sempre dá pra fazer da melhor maneira. Desejamos, quando o restaurante está cheio - por exemplo, quando é hora do almoço, as pessoas entram e talvez não tenham essa mesma recepção que têm em outros horários, mas acho que basta um olhar de qualquer um dos colaboradores pra notar a presença do cliente, dessa forma, sentindo-se mais acolhido. Assim, cremos que o consumidor possa entender que devido ao horário de grande circulação a hospitalidade não seja tão completa.

E completa:

Outro dia mesmo eu recebi uma ligação para uma reserva aqui e a mulher falava “estou querendo ir aí, mas as minhas amigas querem outro lugar, mas eu sei que aí é bom demais, estou tentando convencê-las, você aceita uma reserva? Posso fazer pra daqui a pouco? Porque elas não querem esperar”. Então esse tipo de coisa, eu acho que se você atender bem, entregar um prato legal na mesa, é o melhor investimento que poderá fazer. Então os clientes por eles próprios acabam divulgando o local.

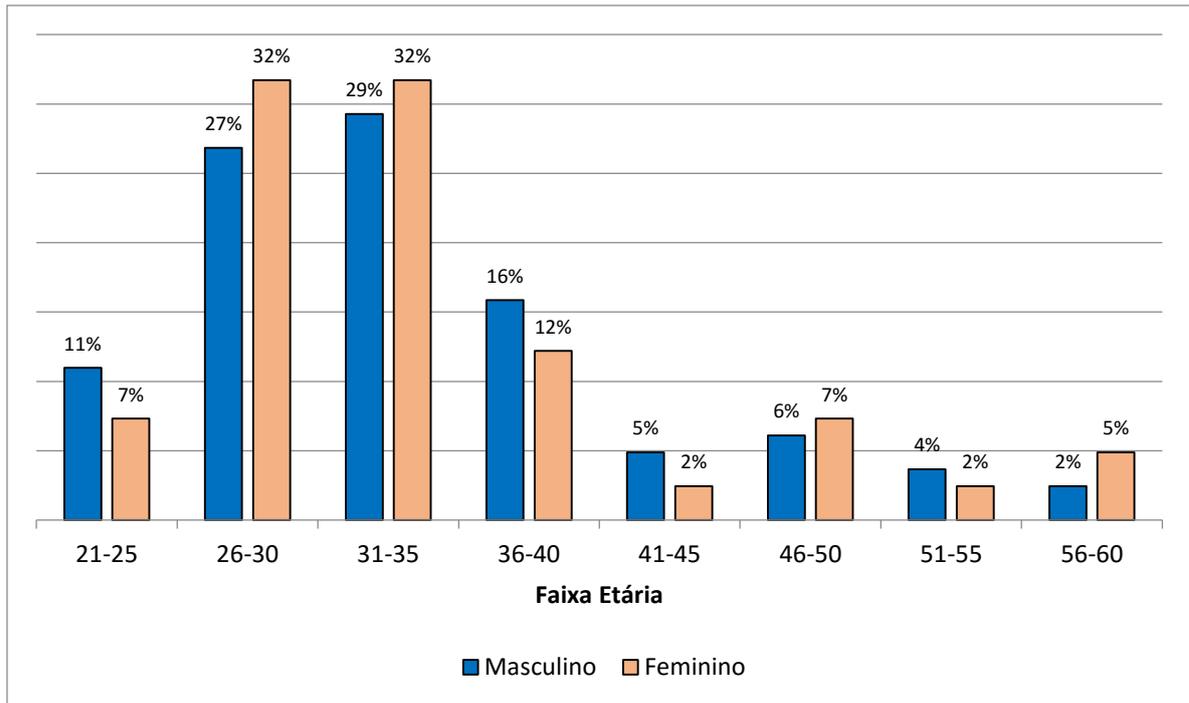
De acordo com o gerente, o conceito principal do *EAT...* recaiu sobre três palavras: qualidade, confiança e conforto. Para ele, no passado, bastava colocar uma excelente matéria em uma revista de gastronomia bem conceituada para despertar a curiosidade dos clientes. Nos dias atuais, agradar ao consumidor vai além de uma bela matéria, seja em meios de comunicação impressos, seja *on-line*; é importante agradá-los antes e durante a entrega do pedido, pois, ao satisfazê-lo, ele mesmo fotografa e compartilha nas redes sociais.

3.4 *EAT...* por seus clientes

Um dos aspectos fundamentais desta pesquisa foi a preocupação conhecer o empreendimento, por meio de seus consumidores, no que ele se propõe a oferecer, isto é, qualidade, praticidade e sabor em um único espaço, mas em diferentes experiências gastronômicas. Elaborou-se um questionário em formato de entrevista, apresentado e aplicado aos clientes do *EAT...*, objetivando mensurar os principais fatores de atração como espaço de prestação de serviço e ambiente de hospitalidade.

A pesquisa foi respondida por 82 homens e 41 mulheres com idades, em sua maioria, entre 26 e 35 anos (Gráfico 1). No Gráfico 2 são apresentados os fatores de escolha e preferência do restaurante pelos consumidores diferenciados em função do sexo.

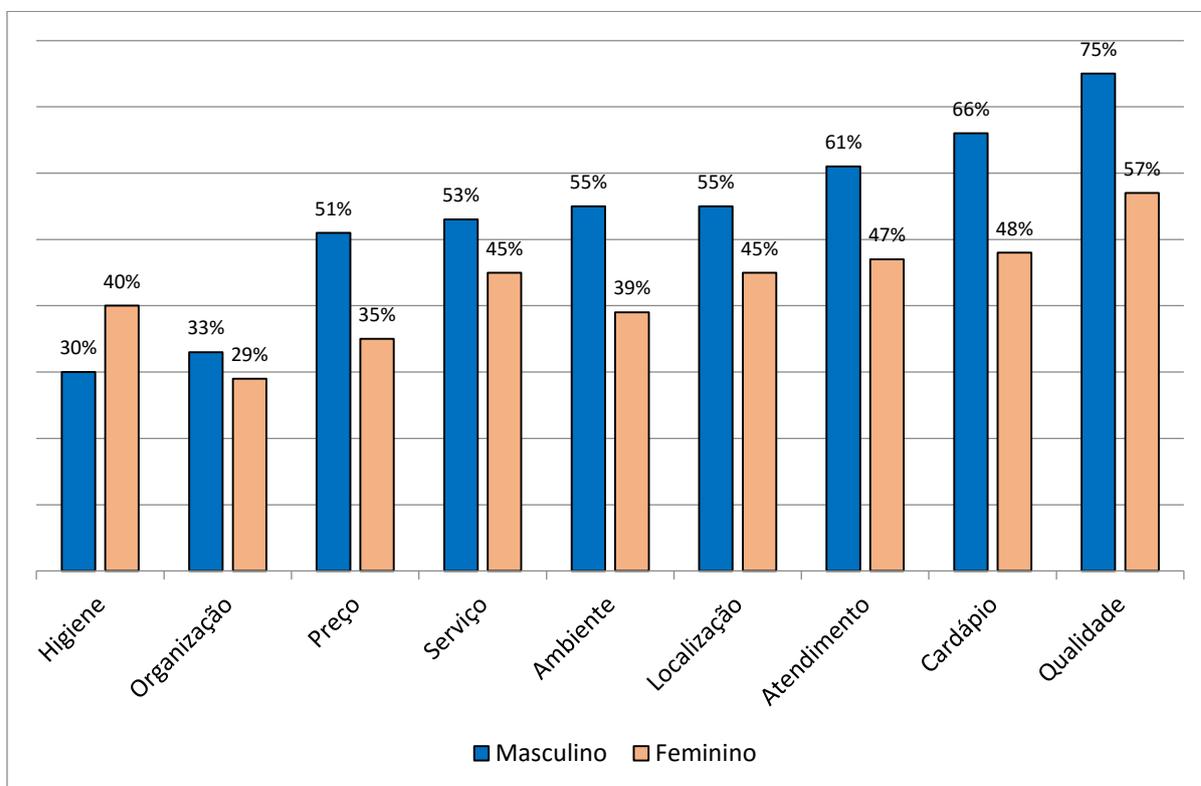
Gráfico 1: Faixa etária dos entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se, pelo Gráfico 2, que há uma diferença significativa em relação ao fator de escolha entre homens e mulheres.

Gráfico 2: Fatores de escolha de restaurante conforme o sexo



Fonte: elaborado pelo autor.

Os consumidores divergem sobre a qualidade, comida e atendimento no empreendimento, mas a maioria aprova-o, avaliando-o como acolhedor e como um local que atende as necessidades diárias. Pode-se notar que, entre os respondentes, 53% do sexo masculino e 24% do sexo feminino indicariam o *EAT...* aos familiares, amigos etc.

Os pesquisados exaltam as diferenças do *EAT...* com os restaurantes das redondezas, assinalando a qualidade, o cardápio e o atendimento.

Utilizando-se a metodologia desenvolvida por Vergès (2002) e detalhada por Carvalho, Accioly Jr. e Raffin (2006) para análise de evocações, foram analisadas as respostas dos clientes, solicitados a proferir as três primeiras palavras que lhe viessem à mente quando da escolha de um restaurante.

As respostas, agrupadas por categorias, são apresentadas na Tabela 1 com a respectiva frequência com que foram mencionadas como mais importante (1ª evocação), de média importância (2ª evocação) e menos importante (3ª evocação). Foi calculada a ordem média de evocação, que é um indicador da importância relativa da categoria, por meio da média

ponderada com base na frequência de evocação e na atribuição das notas, um, dois e três, respectivamente, para a primeira, segunda e terceira evocações.

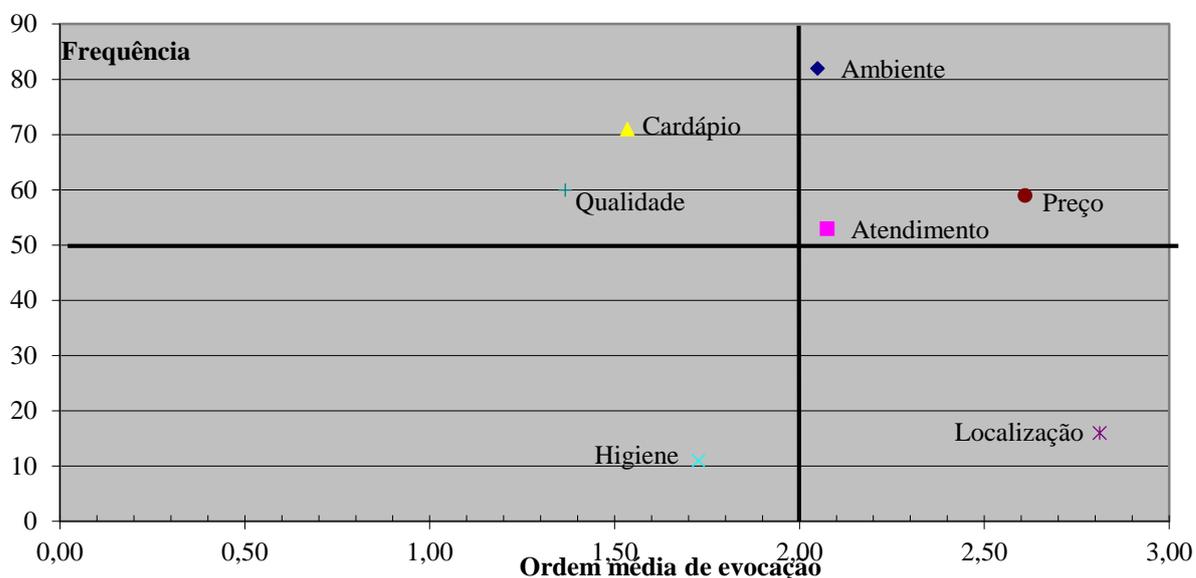
Tabela 1: Frequência de evocações X Ordem média de evocação

Categoria	1ª Evocação	2ª Evocação	3ª Evocação	Frequência	Ordem Média de Evocação
Cardápio	44	16	11	71	1,54
Qualidade	44	10	6	60	1,37
Ambiente	13	52	17	82	2,05
Atendimento	12	25	16	53	2,08
Higiene	5	4	2	11	1,73
Preço	4	15	40	59	2,61
Localização	1	1	14	16	2,81
TOTAL	123	123	106	352	

Fonte: elaborada pelo autor.

Os dados da Tabela 1 são apresentados no Gráfico 3, em que é possível verificar que, na abordagem aos clientes, os principais fatores de atração dos clientes ao restaurante estudado foram o cardápio e a qualidade (primeira evocação). Estes fatores tiveram uma frequência de citação acima da média. Os fatores ambiente e atendimento vem a seguir em ordem de importância. O fator ambiente teve uma frequência de citação significativamente superior aos outros fatores, mesmo em relação ao cardápio e à qualidade, que foram citados mais vezes em primeiro lugar.

Gráfico 3: Frequência de evocações X Ordem de evocação



Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se supor, por meio desses resultados, que haja uma associação entre o ambiente e o atendimento, o que, de certa forma, é característica da hospitalidade, embora ela não seja o primeiro fator na escolha de um restaurante, a exemplo do cardápio ou de um fator difuso, ao qual os clientes deram o nome de qualidade, decisivo no processo como um todo.

O fator preço foi citado com relativa frequência, embora não determinante na escolha do restaurante. Higiene e localização são, entre os principais fatores, os menos citados.

A qualidade aparece como o fator que, quando lembrado, aparece com maior importância. O destaque atribuído à qualidade, sem atribuição específica a qualquer dos fatores usuais de escolha, tais como cardápio e atendimento, pode ser explicado com base na ideia de Garvin (1984) que, em um paralelo com a definição de Platão de beleza, afirma tratar-se de uma característica intrínseca de difícil conceituação. Assim, os clientes utilizam um conceito difuso de qualidade, que não sabem explicar muito bem, para escolher um restaurante.

Em relação à primeira evocação o cardápio foi o segundo fator mais lembrado para a escolha de um restaurante. Uma possível explicação para a escolha pode residir no processo de preparo dos alimentos, que utiliza o processo *sous vide*, explicado anteriormente. Além disso, sabe-se que as matérias-primas são de boa procedência, obtidas na importação de alimentos pela empresa associada *La Pastina*.

O ambiente foi o fator citado com mais frequência como decisivo na escolha de um restaurante. Em contrapartida, esse item foi mencionado um terço das vezes menos na ordem de evocação. Uma vez se trata de um elemento essencial, característico de acolhimento, nota-se que a importância atribuída é relativa. Acredita-se que, embora seja um fator complementar em relação à hospitalidade, incorre-se na ideia de LASHLEY (2004, p. 17), segundo o qual a hospitalidade “passou a ser uma questão privada relativa aos indivíduos”. Para o autor, “o relacionamento comercial e mercadologicamente, permite ao cliente uma liberdade de ação que o indivíduo não poderia sonhar em demandar num ambiente doméstico, é um dos benefícios asseverados pela indústria da hospitalidade” (LASHLEY, 2004, p. 17).

A higiene do restaurante foi considerada importante por poucas pessoas, o que, de certo modo, pode ser explicado pelo elevado padrão de higiene nos estabelecimentos frequentados por esse público que já considera esse item como um fator garantido, não sendo objeto de preocupação no momento de escolha.

Em função do trânsito da cidade de São Paulo, os clientes, de maneira geral, não consideram a possibilidade de irem para restaurantes muito distantes, sobretudo devido ao tempo reduzido destinado às refeições, em torno de 1h00 aproximadamente, de modo que a localização deixa de ser um fator de questionamento.

O preço é citado por 50% das pessoas entrevistadas como um fator a ser levado em consideração; entretanto, sua aparente importância não é abrangente, o que pode estar relacionado ao alto poder aquisitivo dos clientes. Conforme GIANESI e CORRÊA (1996, p. 71), “os consumidores usam o preço e as instalações físicas como pistas da qualidade do serviço, o preço no caso é um sentido de quanto menor melhor, mas também poderá agir no sentido contrário, preços mais altos podem sugerir qualidade mais alta”.

O atendimento aparece, na pesquisa, como não decisivo para a escolha de um restaurante, o que é questionável quando se pensa que ele compreende uma das facetas da hospitalidade e reflete a avaliação da experiência durante o processo da prestação do serviço. O atendimento tem, como fator-chave, a cortesia (Gianesi; Corrêa, 1996, p. 94) ou, segundo LASHLEY (2004, p. 21) “o cliente tem que sentir de seu anfitrião sentimentos de acolhimento, generosidade, desejo de agradá-lo enquanto indivíduo, ainda que em uma hospitalidade calculista, onde na percepção do consumidor o motivo oculto será contraproducente”.

Os dados apresentados pelo o gráfico acima (Gráfico 3) mostram, enfim, que o ambiente é o fator mais citado pelos entrevistados, com um índice de mais de 80%. A segunda posição é ocupada pelo item relativo ao cardápio, com 70%. Qualidade e preço aparecem em terceiro

lugar, com 60%, enquanto que o atendimento obteve porcentual acima dos 50%. E, finalmente, a localização e a higiene tiveram menção abaixo de 20%.

Percebe-se, portanto, a importância da tríade ambiente-cardápio-qualidade enquanto fatores de sucesso de um estabelecimento comercial. Na visão de David Garden (apud Barbosa, 2006), a ênfase no gerenciamento estratégico da qualidade tem como maior preocupação o desenvolvimento da possibilidade de concorrer em determinado mercado, buscando-se não apenas a satisfação das necessidades do consumidor, mas também a do próprio mercado. Conforme Philip Kotler e Gary Armstrong (apud Barbosa, 2006), o nível de qualidade que se deseja alcançar em determinado produto deve estar em consonância com o mercado-alvo que se quer atingir.

Para esses autores, qualidade do produto significa que ele seja capaz de mostrar um alto desempenho, por meio de alguns critérios, tais como durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e reparos, entre outros. Afirmam, ainda, que a qualidade deve ser medida do ponto de vista do consumidor, enfatizando que a melhoria da qualidade está além de uma simples redução de defeitos; significa, pois, satisfazer os desejos e necessidades dos clientes de modo mais eficaz quando comparado aos concorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi identificar e analisar os fatores que funcionam como atrativos para os clientes em um restaurante portador de uma gama de ofertas, entre alimentos, bebidas e alimentação pré-pronta (*sous vide*) – o *EAT... empório restaurante* -, focalizando, especialmente, as manifestações de hospitalidade impressas pelo estabelecimento.

A localização do restaurante, no bairro do Itaim Bibi, na cidade de São Paulo, uma região de alta concentração de escritórios que, segundo as expectativas imobiliárias, ainda continuará em crescimento, favorecendo a multiplicação de restaurantes. Vale ressaltar, no entanto, que o público-alvo do restaurante não se restringe às pessoas que trabalham na região, mas inclui, também, a classe média-alta da cidade, sobretudo a que habita na região que, de fato, é de alto poder aquisitivo.

A pesquisa do mercado-alvo, nesse sentido, é fundamental para o sucesso do empreendimento, determinando, inclusive, se o tipo de restaurante é adequado à região e ao público da região, além de possíveis frequentadores que, deslocando-se de seus bairros, estão em busca de opções variadas de alimentação e divertimento. Os alimentos e as bebidas oferecidos estão diretamente relacionados com a escolha do restaurante pelo cliente.

Por meio da pesquisa realizada, na qual se verificou que a frequência predominante no *EAT... empório restaurante* é de jovens adultos, entre 26 e 35 anos, os fatores de escolha apontados pelos entrevistados foram a qualidade, o cardápio e o atendimento. Os dados obtidos sugerem que o acolhimento, atributo da hospitalidade é mais importante para pessoas de sexo masculino do que para o sexo feminino. Quando a pesquisa foi realizada por evocação, os itens cardápio, qualidade e ambiente foram os mais citados.

Enquanto que, para o gerente do *EAT...*, o conceito do empreendimento recai na tríade “qualidade, confiança e conforto”, para os clientes, os principais fatores de escolha são ambiente, cardápio e qualidade. Quanto à avaliação das métricas, percebe-se que o conceito do empreendimento se cumpre, pois a proposta de métodos de cocção e de serviços diferenciados na entrega do cardápio não são relevantes ou mais importantes que a relação de qualidade e hospitalidade proposta no atendimento. A qualidade, implícita no *status* do próprio produto e ambiente, e proposta na diversidade de produtos no mesmo ambiente, em local de fácil acesso com comodidade e mordomia – estacionamento com manobrista, entrega via *delivery*, diversas formas de pagamento -, portanto, é o que determina e atende as expectativas dos frequentadores, destacando-se como um dos pontos fortes do empreendimento.

A conveniência de o empreendimento englobar vários serviços no mesmo local, hipótese inicial deste estudo, não foi mencionada como fator atrativo pelos entrevistados. Mas, a hospitalidade, também colocada como hipótese, define a escolha do cliente.

A tríade ambiente - cardápio - qualidade, pontos fundamentais para a escolha do restaurante pelo cliente apontam para o caráter simbólico dos estabelecimentos gastronômicos na sociedade, preenchendo expectativas ligadas tanto ao ato de alimentar-se como necessidade fisiológica, quanto aquelas ligadas a fatores culturais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRIC, J. C. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. **Estudos interdisciplinares de representação social**. Goiânia: Ed. AB, 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SOMMELIERS (ABS-SP). Dica de leitura. Disponível em: <<http://www.abs-sp.com.br/sommelier>>. Acesso em: 27 set. 2014.
- ACKERMAN, D. **Uma história natural dos sentidos**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- ARAÚJO, L. C. C. S. **Tipologia e Restauração**: características de restaurantes franceses em São Paulo. 2012. 110 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e gestão Estratégica em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.
- AGULHON, M. **Le cercle dans la France bourgeoise, 1810 -1848**: Étude d'une mutation de sociabilité. Paris: Armand Colin, 1977.
- BAECHLER, J. Grupos e sociabilidade. In: BOUDON, R. **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BALLE, F. **Comunicação**. In: BOUDON, R. **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.
- BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. In: DENCKER, A. de F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- BARBOSA, M. de F. N. **Introdução ao marketing para empresa de pequeno porte**. Edição eletrônica. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/mfnb/>>. Acesso em: 27 set. 2014.
- BENVENISTE, E. **O Vocabulário das Instituições Indo-europeias**. Campinas: Unicamp, 1995.
- BLAU, P. M. The structure of social associations. In: Wallace, W. (Ed.). **Sociological theory: an introduction**. London: Heinemann, 1969.
- BOFF, L. Comensalidade: refazer a humanidade. **Jornal A Notícia**, Joinville, 19 abr. 2009.
- BOUDON, R. **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- BUENO, M. S. **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. São Paulo: Vieira, 2008.
- CAMARGO, L. O. L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- _____. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.
- CARNEIRO, H. S. Comida e sociedade: significado sociais na história da alimentação. **História: Questões & Debates**. Curitiba, n. 42, 2005, p. 71-80.
- CARVALHO, M.C.R.D.; ACCIOLY Jr, H.; RAFFIN, F.N. Representações sociais do medicamento genérico por consumidores residentes em Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 653-661, 2006.

- CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- CILLÉ, A. A Dádiva das Palavras: o que o dizer pretende dar. In: MARTINS, P. H. **A dádiva entre os modernos**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DAMATTA, R. **Torre de babel: ensaios, crônicas, críticas, interpretações e fantasias**. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.
- DENCKER, A. F. M. **Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- DIAS, C. M. M. (org). O Modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre qualidade. In **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.
- DOMINGUES, J. M. **Teorias sociológicas no século XX**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- DURKHEIM, E. As regras do método sociológico. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- EAT. Dica de leitura. Disponível em: <<http://www.emporioeat.com.br/>>. Acesso em: 27 jul. 2014.
- ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.
- FERNANDES, L. L. **Língua e Alimentação: dois elementos da identidade italiana em Pedrinhas Paulista**. Dissertação (Mestrado em Letras Modernas) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- FIGUEIREDO, F. B. **Patrimônio Imaterial e Turismo: a cultura gastronômica do agnolini**. 2009. Dissertação (Mestrado em Turismo) Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.
- FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2014.
- FRANCO, A. **De caçador a gourmet**. São Paulo: Senac, 2001.
- FREIXA, D., CHAVES, G. **Gastronomia no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. (Trad. João Ferreira Bezerra de Souza). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- _____. What Does Product Quality” Really Mean?. **MIT Sloan Management Review** 26, n. 1, Fall 1984. p. 25-43.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, L.H. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOTMAN, A. O Comércio da Hospitalidade é Possível? **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 6, n. 2, 2009. p. 3-27,.
- GODBOUT, J. T. Récevoir c’ est donner. **Communications**. Paris, v. 65, 1997. p. 35-48.
- GRANOVETTER, M. S. The strenght of weak ties. **American journal of sociology**. v. 78, n. 6, 1973. p. 1360-1380.
- GRIECO, A. F. Alimentação e classes sociais no fim da Idade Média e na Renascença. In: FLANDRIN, J.; MONTANARI, M. (Orgs.). **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

- GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, C.M. de M (org.). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. Barueri: Manole, 2002, p.25-38.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento de Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GONZALEZ, L. L. **Alterações do espaço urbano da Vila Olímpia (2000 a 2013): percepções da hospitalidade**. 2014. 96 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2014
- GURVITCH, G. **Dialética e sociologia**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987.
- HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2009.
- HYUN, S. S. Predictors of Relationship Quality and Loyalty in the Chain Restaurant Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**. v. 51, 2010. p. 251-267.
- ICAZA, S. J.; BÉHAR, M. **Nutrición**. México: Interamericana, 1972.
- JAMUR, M. Hospitalidade, alteridade e exclusão social. In: BUENO, M. S. (Org.) **Hospitalidade no Jogo das relações sociais**. São Paulo: Vieira, 2008.
- JOANNÉS, F. A função social do banquete nas primeiras civilizações In: FLANDRIN, J.; MONTANARI, M. (Orgs.). **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.
- KIEFER, M. N. Economics and the origin of the restaurant. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. v. 43, n. 4, p. 58–64, 2002.
- KIM, W. C., MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio** (Trad. Philip Kotler) São Paulo: Prentice Hall, 2000
- LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY C.; MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004. p. 17 – 20.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, 2008. p. 139–149.
- MARICATO, P. **Como administrar bares e restaurantes**. São Paulo: Senac, 2005.
- MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.
- MINTZ, S. W. Comida e antropologia: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16, n. 47, out. 2001.
- MONTANARI, M. O Mundo Clássico. In: FLANDRIN, J.; MONTANARI, M. (Org.). **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.
- MONTANDON, A. Les limites de h'hospitalité. **Les Temps des savoirs: revue interdisciplinaire de l'Institut universitaire de France**, n. 3, p. 117-137, avr. 2001.

_____. Hospitalidade ontem e hoje. In: DENCKER, A. de F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. Le non-dits de l'hospitalité ou les silences de l'hôtel. In: GAUVIN, L.; L'HÉRAULT, P.; MONTANDON, A. (Eds.). **Le dire de l'hospitalité**. Paris: Presses universitaires Blaise Pascal, Clermont-Ferrand, 2004.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

NJITE, D.; DUNN, G.; KIM, L. H. Beyond Good Food: What Other Attributes Influence Consumer Preference and Selection of Fine Dining Restaurants? **Journal of Foodservice Business**. v. 11, p. 237-266, 2008

OLIVEIRA, S. M. **Gestão de Restaurante: uma prática de hospitalidade**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembo Morumbi, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, M. K. De. **Vygotsky. Aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico**. São Paulo: Scipione, 1995.

ORTIZ-ALVAREZ, M. L. Os fraseologismos como expressão cultural: aspectos de seu ensino em PLE. In: CUNHA, M. J. C.; SANTOS, P. **Tópicos em Português Língua Estrangeira**. Brasília: UnB, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, 1985. p. 41- 50

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. Servqual: A Multiple item Scale Measuring Consumer Perspective of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, Spring 1988. p. 12- 40

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PITTE, J. R. Nascimento e expansão dos restaurantes. In: FLANDRIN, J.; MONTANARI, M. (Orgs.). **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

RAFFESTIN, C. Réinventer l'hospitalité. **Communications**. Paris, v. 65, 1997.

RIERA-MELLIS, A. Sociedade feudal e alimentação (séculos – XVII-XVIII). In: FLANDRIN, J.; MONTANARI, M. (Org.). **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

RODRIGUES, H. de A. F. Alimentação como fonte de sociabilidade e de hospitalidade. In: Sinais – Revista Eletrônica. Vitória: CCHN, UFES, v. 1, n. 12, dez. 2012. p. 85-100.

ROMANELLI, G. O significado da alimentação na família: uma visão antropológica. **Medicina (Ribeirão Preto. Online)**, Brasil, v. 39, n. 3, p. 333-339, set. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/388/389>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

ROMAGNOLI, D. Guarda no *sii vilan*: as boas maneiras à mesa In: FLANDRIN, J.; MONTANARI, M. (Orgs.). **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998. p.496-508.

SÁ, C. P. de. **A Construção do Objeto de Pesquisa em Representações Sociais**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 1998.

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

SEADE. **Produto Interno Bruto (PIB) Estado de São Paulo**. Dica de leitura. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/pib/index.php>>. Acesso em: dez. 2013.

- SELWYN, T. Escola de Negócios. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.
- SIMMEL, G. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.
- SLOAN, D. Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor. In: _____. **O paladar pós-moderno**: comer fora na era individualizada. São Paulo: Manole, 2005.
- SPANG, R. L. **A invenção do restaurante**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- SPALDING, T. O. **Deuses e heróis da antiguidade clássica**: dicionário de antropônimos e teônimos vergilianos. São Paulo: Cultrix, 1974.
- STANDAGE, T. **Uma história comestível da humanidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2010.
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo Michael R. Solomon. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- STRONG, R. C. **Banquete**: Uma história ilustrada da culinária dos costumes e da fartura à mesa. São Paulo: Zahar, 2004.
- TELFER, E. A filosofia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.
- TIMASHEFF, N.S. **Teoria Sociológica**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1971.
- THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 1998.
- VÈRGES, P. **Conjunto de programas que permitem a análise de evocações**: EVOC - manual. Versão 5. Aix en Provence: [s.n.], 2002.
- VERNANT, J. P. Héstia Hermes: sobre a expressão religiosa do espaço e do movimento entre os gregos. In: _____. **Mito e pensamento entre os gregos**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2008.
- WALKER, J. R.; LUNDBERG, D. E. **O Restaurante**: Conceito e Operação. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- WACHELKE, J.; WOLTER, R. Critérios de Construção e Relato da Análise Prototípica para Representações Sociais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 4, 2011. p. 521-526.
- WALTER, U.; EDVARSSON, B.; ÖSTRÖM, A. Drives of Customers' Service Experiences: a Study in the Restaurant Industry. **Managing Service Quality**, v. 20, n. 3, 2010. p. 236 – 258.
- WOORTMANN, K. **Hábitos e ideologias alimentares em grupo social de baixa renda**. Brasília: Fundação Universidade de Brasília. 1978.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Com base nos estudos de Yin (2005), a presente pesquisa estabelece o protocolo que segue.

A pesquisa busca entender a percepção das manifestações de hospitalidade e qualidade de serviço à clientes frequentadores de restaurante que ofereça uma gama de serviços, procurando observar quais os itens de aproximação dos clientes são oferecidos no empreendimento gastronômico. A maneira escolhida foi entrevistas e aplicação de questionário com o gerente e os clientes, gerando, assim, uma base de dados sobre o restaurante no que se refere, principalmente a manifestações de hospitalidade notadas pelo consumidor, assim como o modo pelo qual elas são interpretadas pelos gestores.

Essa escolha se deu em virtude de haver interesse do pesquisador pelos fatores atraem os clientes em um restaurante possuidor de uma gama de serviços na oferta de alimentos, bebidas e alimentação pré-pronta (*sous-vide*).

O *EAT... empório restaurante* foi objeto do estudo de caso, levando-se em consideração a área de atuação e os tipos de produtos e serviços oferecidos.

Procedimento de campo

A metodologia de pesquisa foi realizada em duas etapas. Primeiramente, a pesquisa foi de caráter exploratório baseada em revisão bibliográfica, onde foram levantadas as fontes mais significativas, que permitiram compreender quais fatores atraem o cliente e os motivos de atração.

No segunda etapa, a pesquisa foi qualitativa e explicativa, e a coleta de dados foi desenvolvida por intermédio de pesquisa de campo, compondo-se das entrevista e aplicação de questionário, nas quais análises documentais também foram adotadas.

O *EAT...*, alvo de estudo, foi definido após estudos exploratórios. A coleta dos dados se deu por meio da abordagem dos clientes no empreendimento.

Para a entrevistas com o gerente do *Eat...empório restaurante*, realizou-se um roteiro (Apêndice C), e os 123 clientes foram consultados na saída do restaurante por meio de questionários (Apêndice D). A entrevista com Sr. Roberto Luperi, gerente do estabelecimento,

assim como a aplicação do questionário aos clientes, foram gravadas e transcritas, eliminando as pausas, interjeições, embaraços ou outros ruídos (Apêndice E) e (Apêndice F).

A coleta de dados obedeceu, assim, o roteiro de entrevista, apresentado no Apêndice C. As respostas do questionário com os entrevistados foram transcritas para análise e tabuladas. Para a coleta de dados, foram feitas visitas iniciais ao *EAT...*, situado no bairro da Vila Olímpia, na cidade de São Paulo.

A segunda fase da pesquisa, qualitativa e explicativa, foi desenvolvida por intermédio da análise da entrevista realizada dia 14/12/2014 com o gestor, e 16/12/2014 a 19/12/2014, datas da aplicação de questionário a 123 entrevistados em que foram tabuladas e transcritas para análise (conforme roteiro C e D).

Gerente

O nome e cargo do pesquisado foi utilizado na pesquisa apenas com a aprovação dos mesmos (Apêndice B). O objetivo das perguntas foi compreender como é ofertada a hospitalidade para os clientes no estabelecimento.

1. **Objetivo:** conhecer a percepção do gestor em relação aos serviços ofertados e detectar os fatores que atraem os clientes no empreendimento;
2. **Produtos:** cardápio, alimentação pré-pronta e mercearia;
3. **Serviços:** atendimento no empório, consultoria do *sommelier*, atendimento de manobristas, tempo de preparo e a espera do pedido, atendimento e solicitude desde o atendente até o garçom;
4. **Ambiente:** luminosidade, sonoplastia, ventilação, cromatismo, aroma predominante e higiene;
5. **Justificativas:** Optou-se por um questionário onde poderemos deduzir as expectativas confirmadas, as não confirmadas e as insatisfações. Sendo assim identificar e observar a percepção em relação às manifestações de hospitalidade.

Clientes

Nessa etapa, procurou-se entender o modo pelo qual se dá a aproximação do cliente. Os clientes foram abordados após saírem do restaurante, sempre assinalando que a apresentação dos dados colhidos dos entrevistados estava sujeito à aprovação de cada um dos pesquisados.

Quanto ao roteiro (disponível Apêndice D), salienta-se:

1. **Objetivos:** identificação dos fatores que atraem os clientes para o empreendimento gastronômico; a identificação dos fatores que orientam o cliente em sua escolha e que lhes garantem satisfação na relação com o mesmo;
2. **Tópicos avaliados:** higienização, disponibilidade dos produtos e apresentação do cardápio;
3. **Produtos:** cardápio, alimentação pré-pronta e a mercearia;
4. **Serviços:** avaliação do manobrista, hospitalidade e o tempo de resposta (chegada do prato);
5. **Ambiente:** luminosidade, sonoplastia, ventilação, cromatismo, aroma predominante e higiene;
6. **Justificativas:** opção por uma resposta que indicasse os fatores, tanto na percepção tanto do cliente quanto ao do gestor.

Os aspectos analisados de forma comparativa aos aspectos levantados com os entrevistados compõem o contexto final para a análise de dados.

B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO**AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO ACADÊMICA**

Prezado Sr. Roberto Luperi,

Agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pelo o Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres para o programa do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a oferta de serviço e os conceitos da hospitalidade em restaurante. O título da dissertação é Restaurante como lugar de hospitalidade e prestação de serviços: *Eat..* empório restaurante.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto – oferta de serviço extra. Solicito, por motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.*

() *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.***

() *Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.***

Ciente: _____ Data: ____/____/____

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

José Neves da Silva Filho

RG: 24.613-560-8

Celular: 55 11 98153-6826

Telefone do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres (55 11) 98354-2376

E – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA COM ROBERTO LUPERI

RL: Sotaque italiano é muito forte. É uma gastronomia que, graças a deus, ela é bem vista por quase todo mundo. É muito raro você ouvir falar “não como comida italiana”. Então os vários componentes daqui tem essa terminologia italiana; EAT *Scuola*, EAT *Eventi*, que seria o plural de evento em italiano, então o EAT hoje é um espaço que tem toda essa leitura italiana. O nosso cardápio tem muitos dos pratos a base de massa, risoto, tem até alguns exemplos que são muito raros de se ver, mesmo em um italiano, como a costeleta bovina, o *parmeggiano* aqui é mais comum, mas não em restaurantes mais sofisticados. Então isso tudo traz essa... Não caberia o sushi mais aí, você entende?

JN: É, porque é a preocupação do desenvolvimento da cozinha italiana, não é isso?

RL: É do desenvolvimento da adaptação da cozinha italiana pra àquelas coisas pro gosto, pro paladar brasileiro. O risoto o italiano come com o arroz bem mais al dente, pra nós pode parecer até cru ainda. Se eu fizer o risoto dessa forma, apesar de ser legítimo e tudo mais, não ia agradar os clientes daqui. Então ele tem que ser adaptado.

JN: São paladares, né? Então as pessoas que frequentam o EAT também são pessoas refinadas, que têm um paladar...

RL: Sim, têm, têm paladar, mas, por exemplo, isso é típico de italiano, então eu não posso obrigar que todo mundo que vêm aqui é italiano, as pessoas têm uma simpatia pela cozinha italiana, mas se eu fizer um risoto como se faz na Itália a esmagadora maioria das pessoas não vai comer isso não. Então é um cardápio voltado para o italiano, com adaptações para o nosso paladar, tem a proposta de vinho, que é uma proposta muito mais italiana do que a cerveja, então alguns setores aí do EAT mudaram. Hoje o próprio empório, ele só tem produtos da La Pastina, que é um importador de alimentos, que é do mesmo grupo do EAT. Então essa questão do empório é principalmente aqui hoje, é uma Casa *La Pastina* e é o único lugar onde estão concentrados todos os produtos que são importados, ou com a marca *La Pastina*, ou com exclusividade pela *La Pastina*. Então você tem o molho de tomate que é *La Pastina*, o azeite, e também tem, por exemplo, a *Divella* que é uma massa italiana, porem importada pela *La Pastina*. Então o que ficou isso aqui; ficou um complexo com loja de vinhos, café, um empório, que é a Casa *La Pastina*, uma sala de eventos, uma escola, e principalmente o restaurante e um *wine bar*, que nós chamamos assim, tudo com foco na gastronomia, com foco nos produtos do grupo de empresas do qual ele pertence e na culinária italiana. A escola, inclusive, é um ambiente bem interessante, onde ela foi a última a ser inaugurada, inaugurou esse mês (dezembro), e aí começam propostas muito bacanas, que hoje está na moda ser chef, todo mundo quer, hoje todo mundo quer ser *masterchef*. Apesar da cozinha estar sempre na moda, as escolas de gastronomia, a própria *Anhembí*, a *Anhembí* foi pioneira no ensino superior de gastronomia, mas hoje tem espalhado por ai, tem outros tipos de escola, mas hoje também a gente começa a ver o mundo corporativo se voltar para a escola, a uns anos atrás a moda era você ir lá pra uma cachoeira, fazer um rapel, e aí ver como é que as pessoas, os executivos, um colaborava com o outro, a questão da liderança, hoje você faz isso dentro de uma cozinha, com muito menos risco.

JN: E ela aproxima mais.

RL: São, as pessoas mais próximas, você tem razão, e com muito menos riscos, com menos deslocamento. Então a gente tem recebido muitas propostas onde vem um grupo de colaboradores de empresa, funcionários, e a gente faz, e quando o grupo é muito grande, ate maior do que a cozinha você acaba dividindo, enquanto um faz os pratos, um grupo faz os

pratos, o outro arruma o salão, ai vai encontrando. Essas coisas felizmente não têm limite, a imaginação é que manda.

JN: E a transformação, como que foi? Dessa transformação do que era o empório para o que é o EAT hoje.

RL: Então, as mudanças, qualquer tipo de mudança ela sempre tem as pessoas que falam ‘mas eu gostava tanto daquele prato, eu gostava daquilo, você não tem mais aquilo’ só que isso aqui é um negócio, e tem muitas coisas que os clientes gostavam, mas elas não eram lucrativas pro empreendimento. Elas levava o empreendimento ao prejuízo, então você ter aqui um empório com um montão de coisas, com itens inúmeros, era uma coisa legal pra quem passava, olhava, mas você tinha muitas perdas, e as pessoas as vezes olhavam e cantavam aqui mas iam comprar depois em outro lugar mais perto de casa, alguma coisa assim. Então primeira transformação, ela tentou fazer que as coisas ainda fossem interessantes e agradáveis porem que não nos levasse a prejuízo. Então ai sempre tem aquele cliente que fala ‘você não tem mais aquele prato?’ e coisa e tal, mas o cliente é assim, às vezes tem um cara que fica aqui te dando sugestão, o tempo todo, ‘ou, porque você não isso?’ e fica falando. O dia que você faz ele não come, isso é normal, sabe?

JN: O ser humano tem essa peculiaridade.

RL: então eu diria assim pra você; houve aparentemente uma pequena mudança no perfil do nosso consumidor, eu acho que a gente acabou pegando, um consumidor hoje com um poder aquisitivo um pouco maior do que aquele que tinha no passado. Antes aqui você não tinha o conforto de ficar na mesa, sendo atendido, isso tem um custo, você paga 10%, mas antes as pessoas iam até o balcão, faziam seu pedido, sentavam, ficavam lá esperando o seu prato, era uma operação de boa qualidade de comida, porém com cara de *fast food*. Hoje não, hoje você tem conforto, então você percebe que mudou um pouquinho o perfil das pessoas. E mesmo aqueles que não podem, talvez pelo ticket alimentação todo dia comer num restaurante desses, sempre guardam um dia da semana, ou começo de mês que tá sempre com mais dinheiro, pra poder vir aqui. Mas eu acho assim, que as mudanças foram positivas, elas levaram as pessoas a mais conforto.

JN: É o que o consumidor procura, né?

RL: É o consumidor que pode pagar por aquilo né. Tem obviamente, têm outros que lamentaram, não gostaram do sistema e deixaram de frequentar. Mas o consumidor é assim mesmo, você tem que escolher seu nicho, acho que o mais importante é você ser coerente com as coisas...

JN: é porque hoje, se você não delimita o seu nicho você se perde. Como você falou, você fica com produtos na gôndola, que fica lá ‘ah, eu gostei’, mas eu não adquiero o seu, vou adquirir o do vizinho, próximo a minha residência.

RL: É importante você ter a sua definição, você ter a sua identidade, e escolher seu nicho mesmo, escolher seu lugar no mercado. E ai sim trabalhar em cima do seu publico.

JN: Três perguntinhas; quais são os três principais itens, no seu entender, que influenciam o cliente na escolha de um restaurante? Diga em três palavras.

RL: Acho que é qualidade, confiança e conforto.

JN: Dessas três, qual você acha mais importante?

RL: Eu, pessoalmente, acho que é a qualidade.

JN: O que o EAT está fazendo para atrair mais clientes?

RL: Veja, hoje tem uma coisa que todo mundo faz que é uma necessidade de você estar presente nas mídias sociais, você estar presente em toda forma de divulgação. A divulgação mudou bastante, antes você escolhia uma bela revista de gastronomia e fazia uma folha institucional. Hoje isso parece passado mesmo. As pessoas tem que agradar e ver quem... agradar o cliente, que acaba... na hora mesmo é muito normal ver o cliente receber o prato e sacar sua máquina pra bater uma foto do prato.

JN: A rede social nos ajuda bastante.

RL: isso é uma coisa pro bem e pro mal, ela nos ajuda a corrigir as coisas quando tá errado, também é fulminante o negócio, mas ela ajuda na divulgação. Então o que eu acho que nós temos feito pra cativar mais clientes é ter feito um trabalho cada vez melhor. Ninguém melhor que o cliente que sai satisfeito daqui pra avisar o seu vizinho. Outro dia mesmo eu recebi uma ligação pra uma reserva aqui e a mulher falava 'tô querendo ir aí, mas as minhas amigas querem outro lugar, mas eu sei que aí é bom demais, eu tô tentando convencê-las, você aceita uma reserva? Posso fazer pra daqui a pouco? Porque elas não querem esperar. '. Então esse tipo de coisa, eu acho que você atender bem, entregar um prato legal na mesa, é o melhor investimento que você pode fazer. Então as pessoas mesmo cuidarem da sua divulgação.

JN: Eu, particularmente, o que eu gostei aqui. Primeiro, hoje, atual, agora, o modo como você entra e as pessoas já te recebem, isso é muito importante, Eu como cliente gosto de ser bem recebido. Depois, na mesa, então, isso é o fundamental. Primeiramente algo que eu gostei desde que voltei aqui, eu não tinha voltado depois da reforma, foi da maneira como vocês recepcionam os clientes.

RL: A gente faz o possível, te garanto que nem sempre dá pra fazer desse jeito, quando o restaurante tá cheio, quando é hora do almoço, as pessoas vão entrar e talvez não tenham essa mesma recepção que têm nesse horário. Mas acho que basta um olhar de qualquer um dos funcionários pra notar a presença da pessoa já é o suficiente para pessoa se sentir mais acolhida e ela vai entender que ela tá num horário de grande movimento. E ela vai ser bem recebida, mas ela não vai ter essa acolhida toda que você falou aí agora.

JN: Você é formado na área?

RL: Eu trabalho há muitos anos na área, sou consultor de gastronomia, sou formado também na área, apesar de ter outras formações, mas já montei muitos restaurantes, montei pra terceiros, montei os meus também, então é uma área que eu gosto muito e sou formado sim. Aliás, eu me formei na Anhembi. Acho que eu peguei a segunda turma, eu me lembro se foi em 99 ou 2000, eu entrei na faculdade de gastronomia depois de já estar na área, eu trabalhava na área, minha formação era mais empresarial, economia, contábeis, e aí eu entrei. Como eu já trabalhava na área eu senti uma necessidade de conhecer tudo da área. Não ficar. Mas eu já entrei com foco não de ser cozinheiro, ou de.. Com foco mesmo de olhar as coisas como um gestor.

JN: É que hoje a gente também dar esse foco para o aluno, a parte operacional e a parte gestora.

RL: É, mas eu tive... garanto que na minha época nessa primeira... segunda turma da faculdade, as pessoas só queriam encostar a barriga no fogão, era uma coisa assim que eu olhava os caras, colegas mais jovens assim até, tinha gente da minha idade, mais velhos, mas a maioria era mais jovem, e era uma pena ver que a pessoa não dava atenção a uma aula de administração, uma aula de custos, e o cara só queria começar a fazer uma receita, fazer um agrado depois, e todo mundo fala, ser um *chef* de cozinha é muito mais do que ser um cozinheiro. Era uma pena que matérias assim que dariam tanta base para as pessoas não eram... acho que o chef deve conhecer

o restaurante como um todo, ele tem que ser o cara que entende o desejo do consumidor, um camarada que sabe fazer contas, um camarada que consegue fazer contas e ver seus... escolher a melhor forma dos seus investimentos.

JN: É Sr. Roberto, desculpa. Posso falar, também sou docente, da disciplina marketing de serviços, apontamos a importância cuidar do empreendimento como se fosse a sua alma, mas percebemos que tem essa falha mesmo, parte dos estudantes ‘estou preocupado em fazer só aquela receitinha’ e pronto. Eu não me preocupo, ó, o meu concorrente está crescendo e eu estou ficando para trás. Porque, qual é a diferença, a grama dele tá mais verde, a minha tá começando a ficar cinzenta.

RL: E é uma coisa assim até difícil de você entender, porque normalmente esse aluno ele tá entrando lá porque um dia ele vai querer ter o restaurante dele e antes dele ter o restaurante dele ele vai ter que passar pelo restaurante dos outros, pra aprender muito, e vai ser uma coisa super positiva porque ele vai tomar bronca, e tudo mais, vai fazer tarefas às vezes não muito agradáveis, mas vai fazer uma coisa que vai ter outro bem pra vida dele profissional, ele vai ganhar pra aprender.

JN: Os estagiários não compreendem isso hoje.

RL: É uma pena, mas na verdade essa profissão é. e assim é uma coisa que você fala de agradar o cliente e tudo, mas a gente também procura por alguns limites, sabe? Não posso criar monstrinhos, que nem você tem aqueles filhos que tudo é permitido, então você tem que ter regras, e acho que se isso, em algum caso, desagrada um, pelo menos ele beneficia um todo. O cliente também é assim, quando ele percebe uma brecha.

JN: Ele aproveita porque o senhor abre essa exceção, lógico, abriu pra moça, ela veio e, tal. São caso a caso que se faz o estudo.

RL: Se não todo dia ele vai me ligar dizendo ‘olha, tô indo aí, preciso de uma reserva’, mas a gente percebe mesmo no dia a dia. O mais legal aqui hoje, nessa fase, é você ver clientes retornando e trazendo amigos. Essa é uma das grandes coisas boas dessa profissão, nessa profissão você trabalha muito, trabalha todos os dias, seja como cozinheiro, seja como *maître*, seja como dono, você trabalha muito, você trabalha em pensamento todos os dias, e assim, você tem uma vantagem financeira que não é uma vantagem de grandes rendimentos, mas é uma vantagem de rendimentos constantes, em você fazendo as coisas do jeito certo, você não vai sofrer problemas, assim dizendo ‘pô, hoje em vez de sair 100 saíram 20 pratos’, não, as oscilações são muito pequenas, você consegue uma normalidade que um vendedor, por exemplo, não consegue no seu negócio, no seu dia a dia. Mas a gente conseguindo manter isso aí, o restaurante é muito bom porque é um lugar que as pessoas vêm com bons motivos. Ninguém vem aqui porque tá triste, porque morreu alguém, porque perdeu a namorada (o), as pessoas pelo contrário, elas vêm sempre num bom momento. Você vê gente fechando contratos, assinando coisas, você vê gente pedindo outra em casamento, você vê situações de comemoração, um batizado, um nascimento, uma confraternização, então é muito legal isso, o cliente quando frequenta aqui, ele tá num bom momento. E compete a você deixar a coisa se estender, pro bem.

JN: Aquela ligação acaba criando um vínculo. Eu vim aqui hoje, amanhã eu posso voltar, depois de amanhã. Sempre eu vou ter um vínculo.

RL: É verdade, e nada te dá mais satisfação do que ver o cliente retornando, e depois trazendo amigos, trazendo outras pessoas. É sinal de que você está no caminho certo.

F – TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
16/12/14	M	32	Publicitário	Superior completo	Comida Preço	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	M	44	Publicitário	Superior completo	Preço Qualidade	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	M	24	Publicitário	Superior incompleto	Ambiente Comida Preço	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	M	30	Publicitário	Superior completo	Ambiente Comida Preço	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
16/12/14	M	27	Supervisor de obras	Superior incompleto	Atendimento Qualidade Conforto	Atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	M	55	Engenheiro	Superior completo	Atendimento Qualidade Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	F	31	Gerente financeira	Superior completo	Ambiente Higiene Cardápio saudável	Ambiente	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	M	40	Diretor financeiro	Pós graduação completa	Ambiente Qualidade dos serviços Cardápio	Cardápio	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	F	33	Economista	Superior completo	Ambiente Higiene Comida	Higiene	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
16/12/14	F	38	Advogada	Pós graduação completa	Ambiente Comida Ruído	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	F	51	Publicitária	Superior completo	Comida Ambiente Organização	Comida	Sim, gosto do lugar
16/12/14	F	32	Jornalista	Pós graduação completa	Comida Ambiente Serviço	Comida	Sim, gosto do Ambiente, comida e serviço
16/12/14	F	23	Jornalista	Superior completo	Comida Ambiente Serviço	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	F	30	Comunicóloga	Pós graduação completa	Comida Ambiente Serviço	Comida	Sim, gostei do Ambiente, comida boa
16/12/14	F	30	Comunicação	Pós graduação completa	Ambiente Atendimento Comida	Comida junto com atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
16/12/14	F	47	Administradora	Superior completo	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, gosto do lugar
16/12/14	M	56	Advogado	Superior completo	Qualidade Atendimento Comida	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	M	50	Publicitário	Superior completo	Ambiente Comida Boa carta de vinhos	Carta de vinhos + Comida	Sim, gostei do Ambiente, comida boa
16/12/14	M	51	Empresário	Superior completo	Qualidade Atendimento Comida	Atendimento + Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	F	46	Designer	Superior completo	Atendimento Comida Ambiente	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
16/12/14	F	32	Jornalista	Superior completo	Aparência da comida Preço Ambiente	Aparência da comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
16/12/14	M	34	Publicitário	Superior completo	Ambiente Diferencial Ruído	Diferenciais	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	33	Engenheiro	Superior completo	Cardápio Indicações Atendimento	Atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	31	Analista de Negócios	Pós graduação completa	Comida Ambiente Preço	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	31	Analista de Negócios	Superior completo	Preço Qualidade Localização	Qualidade	Sim, gostei do Ambiente, comida boa
17/12/14	M	36	Securitário	Pós graduação completa	Preço Qualidade Localização	Qualidade	Sim, gostei do Ambiente, comida boa

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	M	28	Analista de Negócios	Superior completo	Preço Qualidade Localização	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	26	Securitária	Pós graduação completa	Preço Qualidade Localização	Qualidade	Nunca comi no EAT, só café
17/12/14	M	36	Gerente	Superior completo	Comida Ambiente Preço	Comida	Sim, gostei do Ambiente, comida boa
17/12/14	M	40	Gerente	Superior completo	Qualidade Preço Localização	Qualidade	Sim, pela qualidade
17/12/14	M	42	Gerente	Superior completo	Ambiente Qualidade Preço	Qualidade	Sim, gostei do Ambiente, comida boa
17/12/14	F	34	Gerente	Superior completo	Ambiente Qualidade Preço	Qualidade	Sim, ambiente agradável

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	M	39	Administrador de empresas	Pós graduação completa	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	27	Auditor	Superior incompleto	Comida Ambiente	Comida	Nunca comi no EAT, só café
17/12/14	F	32	Auditora	Pós graduação completa	Higiene Conforto Comida	Comida	Nunca comi no EAT, só café
17/12/14	M	26	Auditor	Superior completo	Qualidade Conforto Preço	Qualidade	Nunca comi no EAT, só café
17/12/14	M	27	Auditor	Superior completo	Não muito lotado Preço Comida	Não muito lotado	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	27	Auditor	Superior completo	Comida Conforto Preço	Conforto	Nunca comi no EAT, só café

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	M	23	Auditor	Superior completo	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	22	Auditor	Superior incompleto	Qualidade Atendimento Comida	Atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	22	Contadora	Superior completo	Qualidade Atendimento Ambiente	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	24	Auditor	Superior incompleto	Conforto Qualidade Velocidade	Conforto	Primeira vez, sem opinião formada
17/12/14	F	36	Gerente de projetos	Pós graduação completa	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Nunca comi no EAT, só café
17/12/14	F	29	Analista de marketing	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Ambiente	Nunca comi no EAT, só café

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	M	40	Consultor	Pós graduação completa	Atendimento Preço	Atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	40	Arquiteta	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	37	Arquiteta (portuguesa)	Superior completo	Ambiente Qualidade Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	46	Arquiteta	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	23	Arquiteta	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	F	27	Engenheira	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	26	Analista de sistemas	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Qualidade	Nunca comi no EAT, só café
17/12/14	M	30	Analista de Negócios	Superior completo	Qualidade Ambiente Comida diversificada	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	27	Consultora de TI (americana)	Pós graduação completa	Ambiente Comida	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	29	Analista	Superior completo	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	M	35	Analista	Pós graduação completa	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	21	Estagiário	Superior incompleto	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	32	Analista	Superior completo	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	34	Coordenador de TI	Superior completo	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	27	Analista de sistemas	Superior completo	Comida Ambiente	Comida	Sim, ambiente agradável

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	M	27	Executivo de vendas	Superior completo	Ambiente Apresentação dos produtos Qualidade dos produtos	Qualidade do produto	Sim, gosto do lugar
17/12/14	M	34	Engenheiro de vendas	Superior completo	Ambiente Qualidade do produto Silêncio	Ambiente	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	48	Publicitário	Superior completo	Hospitalidade Custo-benefício Ambiente	Custo-benefício	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	57	Engenheiro	Pós graduação completa	Ambiente Comida (com detalhes bem acabados) Atendimento	Combinação das três	Sim, com ressalvas. Falta zelo no alimento, atendimento poderia ser mais leve.

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	F	30	Administradora	Pós graduação completa	Ambiente Atendimento Comida	Atendimento	Sim, com resalvas. Falta zêlo no alimento
17/12/14	M	31	Engenheiro	Pós graduação completa	Qualidade Atendimento Ambiente	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	31	Analista	Superior completo	Atendimento Qualidade Conforto	Atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	25	Estagiário	Superior incompleto	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	34	Arquiteto de sistemas	Superior completo	Conforto Comida Atendimento	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	M	29	Consultor de negócios	Pós graduação completa	Qualidade Atendimento Opções	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	30	Administrador	Pós graduação completa	Qualidade Atendimento Localização	Qualidade	Sim, ambiente agradável
17/12/14	M	38	Administrador de empresas	Pós graduação completa	Comida Ambiente Preço	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	56	Analista fiscal	Pós graduação completa	Higiene Apresentação Qualidade	Higiene	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	26	Analista contábil	Superior completo	Comida Higiene Localização	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	M	33	Analista contábil	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Ambiente	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	32	Administradora	Pós graduação completa	Comida Atendimento Preço	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	40	Economista	Superior completo	Qualidade Atendimento Preço	Atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	43	Bibliotecário	Pós graduação completa	Higiene Ambiente Qualidade	Higiene	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	39	Administradora	Pós graduação completa	Localização Cardápio Carta de vinhos	Localização	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	F	28	Administradora	Superior completo	Qualidade Opções Localização	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	50	Administrador	Superior completo	Qualidade Opções Localização	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	42	Analista de suporte	Superior completo	Comida boa, com qualidade e saudável	Comida saudável	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	29	Analista de banco de dados	Superior completo	Conforto Qualidade Ambiente	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	36	Analista de infraestrutura	Superior completo	Qualidade Ambiente Higiene	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
17/12/14	M	21	Desenvolvedor	Superior incompleto	Conforto Comida Ambiente	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	37	Gerente de TI	Superior completo	Comida Atendimento Localização	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	F	34	Publicitária	Pós graduação completa	Conforto Local fresco Custo- benefício	Local fresco	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	27	Gerente de projetos	Superior incompleto	Atendimento Comida Conforto	Atendimento + Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
17/12/14	M	27	Publicitário	Pós graduação completa	Comida Custo- benefício Ambiente	Custo-benefício	Nunca comi no EAT, só café

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
19/12/14	F	26	Analista de marketing	Pós graduação incompleta	Qualidade Comida	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	F	27	Webdesigner	Superior completo	Qualidade Preço Localização	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	38	Comercial	Pós graduação completa	Conforto Preço Variedade	Conforto	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	26	Publicitário	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Preço	Nunca comi no EAT, só café
19/12/14	F	30	Coodenadora de planejamento	Superior completo	Comida Ambiente Atendimento	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
19/12/14	M	26	Analista de treinamentos	Superior completo	Conforto Comida Atendimento	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	34	Consultor de empresas	Pós graduação completa	Ambiente Comida Preço	Preço	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	31	Consultor de empresas	Pós graduação completa	Comida Ambiente Localização	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	32	Consultor	Pós graduação completa	Comida Ambiente Localização	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	F	60	Assistente de presidência	Superior completo	Comida Ambiente Preço	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
19/12/14	M	33	Comerciante	Superior completo	Ambiente Localização Diversidade	Ambiente	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	F	27	Atuária	Superior completo	Comida Preço Velocidade	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	F	32	Auditora	Superior completo	Qualidade Atendimento Comida	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	35	Advogado	Superior completo	Qualidade Atendimento Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	35	Economista	Pós graduação completa	Higiene Qualidade Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
19/12/14	M	21	Estudante	Superior incompleto	Higiene Ambiente Preço	Ambiente	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	29	Físico	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Qualidade	Nunca comi no EAT, só café
19/12/14	M	32	Atuário	Superior completo	Qualidade Ambiente	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	32	Engenheiro	Superior completo	Comida Ambiente Atendimento	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	35	Advogado	Superior completo	Comida Ambiente Atendimento	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
19/12/14	M	27	Executivo de vendas	Superior completo	Ambiente Apresentação dos produtos Qualidade dos produtos	Ambiente	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	23	Gerente de contas	Superior completo	Atendimento Comida Ambiente	Atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	46	Engenheiro	Pós graduação completa	Atendimento Diversidade Comodidades	Diversidade dos pratos	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	30	Especialista de telepono	Superior completo	Ambiente Conforto Diversidade	Diversidade dos pratos	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	52	Engenheiro	Superior completo	Comida Atendimento Preço	Comida + Preço	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
19/12/14	F	33	Tecnóloga em recursos humanos	Superior completo	Comida Ambiente Atendimento	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	38	Gerente de contas	Pós graduação completa	Comida Ambiente Higiene	Comida + Ambiente	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	F	33	Gerente de contas	Superior completo	Comida Ambiente Atendimento	Atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	47	Gerente de contas	Superior completo	Qualidade Ambiente Preço	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	34	Gerente de contas	Superior completo	Comida Ambiente Atendimento	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados

Data	Sexo	Idade	Profissão	Grau de Instrução	Principais itens que procura num restaurante	O item mais Importante	Indicaria o EAT
19/12/14	M	35	Gerente de contas	Superior completo	Ambiente Atendimento Higiene	Higiene	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	M	40	Engenheiro	Pós graduação completa	Qualidade Preço Localização	Qualidade	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	F	41	Gerente de vendas	Pós graduação completa	Atendimento Comida Preço	Atendimento	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	F	34	Gerente de parcerias	Pós graduação completa	Comida vegetariana Ambiente Preço	Comida vegetariana	Sim, abrange todos os aspectos procurados
19/12/14	F	31	Analista de marketing	Pós graduação completa	Comida Ambiente Preço	Comida	Sim, abrange todos os aspectos procurados