



UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI DO GRUPO ÂNIMA EDUCAÇÃO
CINTHIA SHINAGAVA DE CARVALHO

KODAWARI E HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE RESTAURANTES JAPONESES
(SÃO PAULO, SP)

São Paulo
2022

CINTHIA SHINAGAVA DE CARVALHO

KODAWARI E HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE RESTAURANTES JAPONESES
(SÃO PAULO, SP)

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi da Ânima Educação, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade.

Orientadora: Profa. Maria Henriqueta Sperandio G. G. Minasse, Dra.

São Paulo
2022

C322k Carvalho, Cinthia Shinagava de
Kodawari e hospitalidade: um estudo de restaurantes japoneses (São Paulo, SP) / Cinthia Shinagava de Carvalho. -2022.

209f. : il.; 30cm.

Orientador: Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes Minasse.

Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2022.

Bibliografia: f.128

1. Hospitalidade. 2. Competitividade. 3. Gestão de restaurantes. 4. Kodawari. 5. Restaurantes japoneses.

CDD 647

CINTHIA SHINAGAVA DE CARVALHO

**KODAWARI E HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE RESTAURANTES
JAPONESSES (SÃO PAULO, SP)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi da Ânima Educação, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade.

São Paulo, 17 de março de 2022.

Prof. Maria Henriqueta Sperandio G. G. Minasse, Dra. (orientadora)
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira, Dr.
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Rodolfo Wendhausen Krause, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 (modalidade taxa). E agradeço ao apoio concedido pela Universidade Anhembi Morumbi do Grupo Ânima Educação.

Simone da pós-graduação, meus sinceros agradecimentos por tanto ter me ajudado quando precisei.

Aos estabelecimentos e gestores que se disponibilizaram em fazer as entrevistas e fazerem parte deste trabalho.

Agradeço à minha querida orientadora Profa. Dra. Maria Henriqueta Sperandio G. G. Minasse, por toda a paciência, dedicação com que conduziu este trabalho. Foram momentos de muita dificuldade, mas ela com todo carinho me direcionou em todos os momentos em que me senti perdida. Marie, obrigada por cada palavra, cada ensinamento e por compartilhar tanto conhecimento comigo. Meu sentimento é de gratidão.

Aos professores Dr. Carlos Alberto Alves, Dra. Roseane Barcellos Marques, Dr. Cláudio José Stefanini, LD. Mirian Rejowski e Dra. Sênia Bastos por me fazerem sentir que eu poderia chegar até aqui.

Aos colegas que por algum momento estivemos juntos mesmo que virtual...(rs). Em especial, aos queridos Alexandre e Mônica por me fazerem rir em momentos de angústia e indecisão.

Thaís G. Yoshiura, obrigada por estar sempre ao meu lado, me incentivando e me apoiando nesta caminhada.

Ao meu pai (*in memoriam*) e minha mãe, que sempre me apoiaram e incentivaram a nunca desistir.

A minha linda filha, Rafaella, que tanto me apoiou e vibrou a cada página construída. Filha, obrigada por você existir!

Ao meu filho, Alexandre, que tanto precisou entender a minha ausência. Filho, obrigada por você existir!

Ao meu marido, Fábio, que me apoiou e nunca me deixou desistir.

Meu muito obrigada a todos que de alguma forma estiveram comigo.

“Não há saber mais, nem saber menos, há saberes diferentes” (Paulo Freire – Pedagogia do oprimido)

RESUMO

Os japoneses são mundialmente conhecidos por serem meticolosos e perfeccionistas, principalmente nas áreas de manufatura e prestação de serviços. Essa credibilidade dos produtos japoneses e da prestação de serviços foi construída ao longo do tempo e a partir de diferentes filosofias. Dentre elas destaca-se o conceito do *kodawari*, que pode ser traduzido como “perfeito” e pode ser aplicado em diferentes processos e em diferentes estabelecimentos. Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar as estratégias de competitividade baseadas nos princípios do *kodawari* que são utilizadas em restaurantes japoneses em São Paulo (SP). De forma específica, buscou relacionar, do ponto de vista teórico, os conceitos de hospitalidade e competitividade no contexto de restaurantes; descrever os princípios do *kodawari* com ênfase em restaurantes; discutir as conexões entre hospitalidade e *kodawari* na competitividade em serviços de restaurantes japoneses; identificar a aplicação dos princípios do *kodawari* nos restaurantes japoneses, analisando-os sob a ótica da competitividade em serviços. Este estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa com o método de casos múltiplos, de acordo com as premissas de Yin (2015). Foram escolhidos os restaurantes Murakami, JoJo Ramen e Nakka, todos com foco na culinária japonesa e operando na cidade de São Paulo. As estratégias de coleta de dados utilizadas foram, além da revisão bibliográfica, observação direta não participativa, entrevista com os gestores do estabelecimento, funcionários de atendimento e de cozinha e análise de documentos. Dentre os principais resultados, destacam-se: os gestores conhecem a definição do conceito do *kodawari*; o princípio do *kodawari* de baixo desperdício é aplicado nos restaurantes estudados; o princípio do *kodawari* voltado à satisfação dos clientes é aplicado nos restaurantes; os princípios do *kodawari* na relação com fornecedores é aplicado; os princípios do *kodawari* relacionados à satisfação dos colaboradores não são aplicados totalmente; os princípios do *kodawari* de valorização dos setores e que traz resultados positivos para a empresa não são aplicados em todos os restaurantes; e o *omotenashi* é o foco do atendimento dos restaurantes estudados.

Palavras-chave: Hospitalidade. Competitividade. Gestão de restaurantes. *Kodawari*. Restaurantes japoneses.

ABSTRACT

The Japanese are known around the world for being meticulous and perfectionist, especially in the areas of manufacturing and service. This credibility of Japanese products and services was built over time and from different philosophies. Among them is the concept of *kodawari*, which can be translated as "perfect" and can be applied in different processes and in different establishments. This research had as a general objective to investigate the competitiveness strategies based on the *kodawari* of principles that are used in Japanese restaurants in São Paulo (SP). Specifically, it sought to relate from a theoretical point of view the hospitality's concepts and competitiveness in the context of restaurants; to describe the *kodawari*'s principles with emphasis on restaurants; to discuss the connections between hospitality and *kodawari* in the competitiveness in services of Japanese restaurants; to identify the application *kodawari*'s principles in Japanese restaurants, analyzing them from the standpoint of competitiveness in services. This study was developed from a qualitative approach with the multiple case study method, according to the premises of Yin (2015). The following restaurants were chosen: Murakami, JoJo Ramen and Nakka, all focusing on Japanese cuisine and operating in the city of São Paulo. The data collection strategies used were, besides literature review, non-participative direct observation, interviews with the establishment, service and Executive Chef, and document analysis. Among the main results, we highlight: the managers know the definition of *kodawari* concept; the *kodawari* principle of low waste is applied in the studied restaurants; the *kodawari* principle applied to customer satisfaction is applied in the restaurants; *kodawari*'s principles suppliers relationship is applied; the *kodawari*'s principles of the employees satisfaction are not fully applied; the *kodawari*'s principles sectors valorization brings positive results to the company aren't applied in all restaurants; and the *omotenashi* is the focus of the service of restaurants cases.

Keywords: Hospitality. Competitiveness. Restaurant Management. *Kodawari*. Japanese restaurants.

Lista de Figuras

Figura 1 – Dimensões da hospitalidade	22
Figura 2 – Domínios da hospitalidade	23
Figura 3 – Qualidades da hospitabilidade.....	26
Figura 4 – Princípios do ikigai	29

Lista de Fotos

Foto 1 – Entrada do JoJo Ramen	64
Foto 2 – Logotipo do JoJo Ramen	64
Foto 3 – Salão interno do JoJo Ramen	65
Foto 4 – Cozinha e balcão de atendimento JoJo Ramen	65
Foto 5 – Cardápio do JoJo Ramen	66
Foto 6 – Kara miso – Prato do menu do JoJo Ramen.....	67
Foto 7 – Fachada do restaurante Murakami	85
Foto 8 – Ideograma do restaurante Murakami.....	86
Foto 9 – Layout do cardápio do restaurante Murakami.....	87
Foto 10 – Prato Experiência Murakami – Mochi recheado e sorvete de matcha	88
Foto 11 – Prato Experiência Murakami – Filé de wagyu e molho Murakami	88
Foto 12 – Fachada do restaurante Nakka – Unidade Jardins.....	102
Foto 13 – Salão superior do restaurante Nakka – Unidade Jardins	103
Foto 14 – Balcão de atendimento do restaurante Nakka – Unidade Jardins	103
Foto 15 – Cardápio do restaurante Nakka – Unidade Jardins	104
Foto 16 – Salmão selado e trufas negras do restaurante Nakka – Unidade Jardins	105
Foto 17 – Barriga de salmão servida em pedra de sal rosa do restaurante Nakka – Unidade Jardins.....	105

Lista de Quadros

Quadro 1: Os tempos e espaços da hospitalidade humana	24
Quadro 2: Princípios do <i>kodawari</i> aplicados aos setores de restaurantes.	31
Quadro 3: Categorias de restaurantes adaptadas por Fonseca (2014)	35
Quadro 4: Protocolo de estudos de casos	46
Quadro 5: Casos selecionados	47
Quadro 6: Roteiro da observação não participante.....	52
Quadro 7: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento	54
Quadro 8: Roteiro de entrevista – questões específicas para gestores de cada setor.....	57
Quadro 9: Grupo de entrevistados	58
Quadro 10: Matriz de amarração	61
Quadro 11: Princípios do <i>kodawari</i> no setor de atendimento do JoJo Ramen	79
Quadro 12: Princípios do <i>kodawari</i> no setor de processo de produção do JoJo Ramen	81
Quadro 13: Princípios do <i>kodawari</i> aplicados ao setor de gestão no JoJo Ramen.....	82
Quadro 14: Princípios do <i>kodawari</i> no setor de atendimento do Murakami.....	96
Quadro 15: Princípios do <i>kodawari</i> no setor de processo de produção do Murakami	98
Quadro 16: Princípios do <i>kodawari</i> aplicados ao setor de gestão no Murakami	100
Quadro 17: Princípios do <i>kodawari</i> no setor de atendimento do Nakka – Unidade Jardins ..	114
Quadro 18: Princípios do <i>kodawari</i> aplicados no processo de produção do Nakka – Unidade Jardins.....	116
Quadro 19: Princípios do <i>kodawari</i> aplicados ao setor de gestão no Nakka – Unidade Jardins	117
Quadro 20: Quadro de caracterização do ambiente dos restaurantes JoJo Ramen, Murakami e Nakka.....	119
Quadro 21– Informações relacionadas à competitividade nos restaurantes	122
Quadro 22: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento	142
Quadro 22: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento	143
Quadro 22: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento	144

Quadro 22: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento	145
Quadro 23: Roteiro de entrevista – questões específicas para gestores de cada setor.....	145

Sumário

1	INTRODUÇÃO	16
2	HOSPITALIDADE, <i>OMOTENASHI</i> E <i>KODAWARI</i>	21
2.1	A HOSPITALIDADE E SUAS DIMENSÕES	21
2.2	OS CONCEITOS DE <i>OMOTENASHI</i> E DE <i>KODAWARI</i>	26
3	HOSPITALIDADE E <i>KODAWARI</i> COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE EM RESTAURANTES	34
3.1	COMPETITIVIDADE NO SETOR DE RESTAURANTES.....	34
3.1.2	DIFERENCIAL COMPETITIVO A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	40
3.2	A RELAÇÃO ENTRE HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE EM RESTAURANTES.....	42
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.1	SELEÇÃO DE CASOS DE PESQUISA.....	47
4.2	ETAPAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA.....	50
4.3	ANÁLISE DE DADOS	60
4.4	MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	61
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	63
5.1	APRESENTAÇÃO DOS CASOS INDIVIDUAIS	63
5.1.1	CASO A – RESTAURANTE JOJO RAMEN	63
5.1.2	CASO B – RESTAURANTE MURAKAMI	84
5.1.3	CASO C – RESTAURANTE NAKKA – UNIDADE JARDINS	101
5.2	ANÁLISE CRUZADA DOS TRÊS CASOS	119
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
	REFERÊNCIAS	128
	GLOSSÁRIO	138
	APÊNDICE A: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS	139

APÊNDICE B: ROTEIROS DA ENTREVISTA	142
APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA CONCEDIDA	148
APÊNDICE D – TCLE – GESTORA DO ESTABELECIMENTO DO JOJO RAMEN.....	149
APÊNDICE E: TCLE – GESTORA DE COZINHA DO JOJO RAMEN.....	150
APÊNDICE F: TCLE – GESTORA DE ATENDIMENTO DO JOJO RAMEN..	151
APÊNDICE G: TCLE – GESTORA DE COZINHA DO MURAKAMI.....	152
APÊNDICE H: TCLE – GESTORA DO ESTABELECIMENTO DO MURAKAMI.....	153
APÊNDICE I: TCLE – GESTOR DE ATENDIMENTO DO MURAKAMI.....	154
APÊNDICE J: TCLE – GESTOR DO ESTABELECIMENTO DO NAKKA	155
APÊNDICE K: TCLE – GESTOR DE COZINHA DO NAKKA.....	156
APÊNDICE L: TCLE – GESTOR DE ATENDIMENTO DO NAKKA.....	157
APÊNDICE M: RESTAURANTE JOJO RAMEN.....	158
APÊNDICE N: RESTAURANTE JOJO RAMEN.....	163
APÊNDICE O: RESTAURANTE JOJO RAMEN	171
APÊNDICE P: RESTAURANTE MURAKAMI.....	178
APÊNDICE Q: RESTAURANTE MURAKAMI	183
APÊNDICE R: RESTAURANTE MURAKAMI	188
APÊNDICE S: RESTAURANTE NAKKA – UNIDADE JARDINS.....	193
APÊNDICE T – RESTAURANTE NAKKA – UNIDADE JARDINS.....	198
APÊNDICE U: RESTAURANTE NAKKA – UNIDADE JARDINS.....	209

1 INTRODUÇÃO

Os japoneses são mundialmente conhecidos por serem meticulosos e perfeccionistas, particularmente nas áreas de manufatura e de atendimento ao cliente. Esta credibilidade dá prestígio aos produtos e serviços com o rótulo *Made in Japan* (BARRAZA *et al.*, 2018) e foi construída a partir de diferentes filosofias empresariais. Dentre elas destaca-se o conceito do *kodawari*, que pode ser traduzido como “perfeito” ou, ainda, como o ato de entregar ao cliente o que existe de melhor (WHITE, 2012) e que é empregado em diferentes produtos e serviços.

Segundo White (2012), o conceito de *kodawari* pode ser aplicado em diferentes processos, como design de produtos, escolhas de fornecedores, gestão da qualidade de um processo industrial ou até mesmo no serviço de um café. Seu princípio fundamental reside na excelência em todas as etapas, como – no exemplo do café – desde a escolha dos melhores grãos, o uso das técnicas de preparo mais adequadas e até mesmo no processo mais harmonioso e eficiente de entrega da xícara para o cliente.

A presente dissertação de mestrado aborda a aplicação do conceito de *kodawari* em restaurantes japoneses a partir da ótica dos gestores. A busca pela satisfação dos clientes é essencial à atividade de gestão de qualquer negócio e principalmente em estabelecimentos ligados à alimentação.

A cidade de São Paulo possui a maior concentração de estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar do Brasil, registrando, antes da pandemia de Covid-19, mais de 60 mil bares e restaurantes responsáveis por um faturamento anual de mais de R\$ 30 bilhões, sendo um dos principais geradores de empregos diretos e indiretos (ABRASEL, 2019), mesmo diante dos efeitos da pandemia, que culminou no fechamento definitivo de vários bares, restaurantes e similares, João Dornellas, presidente executivo da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (Abia), indica um processo de recuperação do setor de alimentação, impactando em todos os setores econômicos, gerando empregos e levando as pessoas à normalidade de consumo (ABIA, 2021). Segundo ele, o cenário pós-Covid-19 indica o início de um processo de recuperação gradual da economia para o setor de alimentação, que havia desacelerado devido à pandemia (ABIA, 2021). Nesse processo, repensar e aprimorar as ações gerenciais será fundamental.

Além disso, São Paulo é reconhecida como um local multicultural e multiétnico por ter recebido – e continuar recebendo – um número muito grande de pessoas das mais diversas nacionalidades. Esse multiculturalismo pode ser observado na gastronomia oferecida em

bairros específicos, que são influenciados por esses grupos, como Liberdade, Bom Retiro, Bexiga, entre outros (PATING e SILVA, 2020).

A escolha por estudar restaurantes japoneses veio pelo fato de que a Grande São Paulo¹ possui mais de 1.000 restaurantes japoneses (TRIPADVISOR, 2020) e pela experiência da mestrandia como profissional da área de restaurantes japoneses, parte dela vivenciada no setor operacional e parte como consultora na área de gestão. A vivência profissional proporcionou o contato direto com os profissionais dos restaurantes e gestores e suas concepções sobre entregar qualidade, credibilidade e confiança, aspectos que podem influenciar no mercado competitivo de restaurantes.

Os restaurantes, enquanto estabelecimentos que trabalham de forma direta com serviços e têm como foco a satisfação dos consumidores, devem buscar por diferenciais competitivos para se manterem no mercado.

A hospitalidade é uma forma de relação humana em que ocorre a interação de dois ou mais indivíduos representando os papéis de anfitrião e de hóspede (GRASSI, 2011). Porém, as relações hospitaleiras podem ocorrer em diferentes contextos, como o doméstico ou privado, o público ou social, o comercial (LASHLEY e MORRISON, 2004) ou ainda o virtual (CAMARGO, 2003). No âmbito comercial, a hospitalidade contempla a oferta de alimentos e bebidas e acomodação (TELFER, 2004), abrangendo setores como os de alimentação fora do lar (segmento que inclui os restaurantes) e de meios de hospedagem. Nesse caso, o hóspede é o cliente e todos os envolvidos diretamente na prestação do serviço assumem o papel de anfitriões.

Essa relação entre o anfitrião e o hóspede é estabelecida por meio de uma condição ao entrar em um determinado espaço, ou seja, um ritual de acolhimento. Grassi (2011, p. 45) define este ritual como “aquele que recebe o outro num gesto de acolhida e de hospedagem gratuita”, observando que ele é regido por regras implícitas e explícitas.

Para Telfer (2004), um bom anfitrião possui habilidades, empenho e capacidade de execução, sabendo e antecipando o que agrada ao hóspede, sendo importante, para uma melhor compreensão da dinâmica da hospitalidade, entender o conjunto de crenças que motiva o indivíduo a receber alguém de forma cortês.

¹ A Grande São Paulo compreende 39 municípios, entre eles São Bernardo do Campo, Santo André, Ribeirão Pires, Suzano, Guarulhos, entre outros. Disponível em: <<https://cetesb.sp.gov.br/licenciamentoambiental/licenca-previa-documentacao-necessaria/municipios-que-fazem-parte-regiao-metropolitana-de-sao-paulo/>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

Na visão de Camargo (2004), preocupar-se sobre “como é feito” sempre vai agregar valor e se tornar um diferencial na prestação de serviço nas esferas da hospitalidade. O autor afirma que, com a troca monetária existente na relação comercial, não existe o sacrifício da dádiva. Mas, segundo ele, é importante compreender que a hospitalidade é um atributo encontrado nas pessoas e espaços, não nas empresas, sendo preciso observar o que acontece além do valor monetizável de um serviço prestado.

A compreensão da perspectiva do cliente também é essencial para a entrega efetiva dos serviços de hospitalidade, já que por meio da compra de uma prestação de serviços os clientes compram experiências – sempre desejando que sejam positivas (STEFANINI *et al.*, 2018). Nesse sentido, mais do que a qualidade do serviço, busca-se a construção de memórias positivas e, no contexto de restaurantes, quem protagoniza uma refeição nem sempre são a comida e a bebida, mas a experiência que o cliente teve (STEFANINI *et al.*, 2018).

Os restaurantes são provedores de experiências e não devem focar apenas no faturamento do estabelecimento, mas sim no bem-estar do cliente (CARRACEDO, 2008). Os estabelecimentos comerciais precisam superar as expectativas dos clientes e criar uma relação de confiança entre o anfitrião e o convidado, independente do espaço onde essa relação está sendo construída (BLAIN e LASHLEY, 2014). Esta pesquisa busca compreender como a relação do *kodawari* e a hospitalidade pode chegar a esse resultado a partir da busca pela perfeição e pela qualidade na prestação de serviços, criando diferenciais competitivos para restaurantes.

Para Porter (2005), o diferencial competitivo está relacionado ao que leva os clientes a terem preferência por uma determinada empresa, e a vantagem competitiva diz respeito ao que uma empresa faz para ser a preferida entre os clientes, tornando-se diferente em relação às suas concorrentes. Autores como Beckhauser *et al.*, (2018) concordam que buscar entender, atender e, em alguns momentos, superar as necessidades dos clientes pode tornar uma empresa única na visão do cliente, e que um diferencial competitivo só é válido quando os clientes conseguem perceber esse valor. Segundo Stefanini *et al.* (2018, p. 73), a hospitalidade nos restaurantes está atrelada à satisfação do cliente, o que torna possível afirmar que o “cliente associa a satisfação em relação ao serviço prestado e os aspectos de hospitalidade”.

Para esta dissertação, foi realizado um levantamento bibliográfico com o objetivo de conhecer as pesquisas já realizadas sobre o tema e observar possíveis lacunas na literatura. Foi realizado, entre abril e maio de 2020, um levantamento nas bases de dados Scielo, Scopus e Google Acadêmico, usando os termos de busca:

- *kodawari+omotenashi+hospitality+restaurant*: esta busca identificou 17 artigos científicos em língua inglesa e 2 artigos científicos em língua japonesa;
- *kodawari+hospitality+restaurant*: esta busca identificou 22 artigos científicos em língua inglesa e 10 artigos científicos em língua japonesa;
- *kodawari+omotenashi*: esta busca identificou 36 artigos científicos em língua inglesa, 19 artigos científicos em língua japonesa, 5 artigos científicos em língua espanhola e 10 artigos científicos e 2 teses acadêmicas em língua indonésia.
- *kodawari+omotenashi+hospitalidade*: esta busca não identificou publicações.
- *kodawari+hospitalidade*: esta busca não identificou publicações.

Terminada esta busca foi possível encontrar 7 artigos relacionando *kodawari* e alimentação, setor de alimentação e gestão de estabelecimentos de alimentação; destes, 5 estão disponíveis em língua inglesa e 2 em língua japonesa. Pode-se então verificar que, apesar do conceito do *kodawari* estar presente em diferentes aspectos da cultura japonesa, a maioria dos artigos encontrados são voltados para a produção em fábricas e até mesmo na arquitetura.

Esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta: “No contexto da hospitalidade, quais são os princípios do *kodawari* aplicados como estratégia de competitividade em restaurantes japoneses da cidade de São Paulo?”. Tem, como objetivo geral, investigar as estratégias de competitividade baseadas nos princípios do *kodawari* utilizadas em restaurantes japoneses em São Paulo (SP).

Como objetivos específicos, tem-se: (1) relacionar, do ponto de vista teórico, os conceitos de hospitalidade e competitividade no contexto de restaurantes; (2) discutir as conexões entre hospitalidade e *kodawari* na competitividade dos serviços destes empreendimentos; (3) descrever os princípios do *kodawari*, com ênfase em restaurantes; (4) identificar a aplicação dos princípios do *kodawari* nos restaurantes selecionados, analisando-os sob a ótica da competitividade em serviços.

Considerando o problema e os objetivos apresentados, esta pesquisa tem caráter exploratório, buscando aprimorar hipóteses, validar instrumentos e proporcionar familiaridade com o campo de estudo (GIL, 2002). Será desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, tendo como método o Estudo de Casos Múltiplos, segundo as premissas de Yin (2015) e desenvolvendo como estratégias de coleta de dados o levantamento bibliográfico, a pesquisa documental, a realização de entrevistas semiestruturadas e a observação direta não participativa.

Para o estudo de casos foram selecionados três restaurantes na cidade de São Paulo:

- JoJo Ramen – localizado no bairro do Paraíso;

- Nakka Restaurante – localizado no Jardins;
- Murakami – localizado no Jardins.

Os restaurantes foram selecionados por terem o foco na culinária japonesa tradicional e contemporânea e por serem reconhecidos pelo público paulistano. Os três estabelecimentos também são famosos por usarem insumos, técnicas de preparo e estilo de atendimento pautados na cultura japonesa.

Esta dissertação está dividida em introdução e quatro capítulos, que abordarão os conceitos que embasam esta pesquisa e o seu desenvolvimento. O item dois trata o capítulo, intitulado “Hospitalidade, *omotenashi* e *kodawari*” tem o objetivo de apresentar os conceitos gerais sobre hospitalidade e suas dimensões, focando a hospitalidade no domínio comercial, além de apresentar os conceitos de *omotenashi* e *kodawari* que serão estudados nesta pesquisa.

O item três trata o capítulo, intitulado “Hospitalidade e *kodawari* como estratégia de competitividade em restaurantes”, tem como objetivo apresentar as teorias sobre competitividade, o diferencial competitivo a partir da visão baseada em recursos (VBR) e a relação entre hospitalidade e a competitividade com ênfase em restaurantes como embasamento teórico para esta pesquisa.

O item quatro trata o capítulo, intitulado “Procedimentos metodológicos”, apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Dessa forma, o capítulo detalha a pesquisa quanto à classificação, as etapas e os procedimentos de coleta de dados, a apresentação dos casos estudados, o tratamento e a análise de dados que foram utilizados para a sua construção.

O item cinco trata o capítulo, intitulado “Apresentação e análise de resultados” traz a apresentação e a discussão dos dados coletados e os analisa perante os autores apresentados nesta pesquisa. Por fim, tem-se o item “Considerações finais”, que expõe as limitações e as contribuições deste trabalho, sugerindo novos estudo acerca do tema.

2 HOSPITALIDADE, *OMOTENASHI* E *KODAWARI*

Este capítulo aborda teoricamente os termos hospitalidade, *omotenashi* e *kodawari*, discutindo seus conceitos e apresentando as suas principais características e práticas. Buscou-se também fazer uma breve relação entre estes conceitos e os seus princípios.

2.1 A hospitalidade e suas dimensões

A hospitalidade é definida por vários autores de diferentes formas, porém todos concordam que se trata de uma relação entre pessoas. Lashley (2004) a define como a construção do relacionamento entre o anfitrião e o hóspede; para Gotman (2009) é uma relação interpessoal que tem como marca o acolhimento. Camargo (2003, p.19) conceitua hospitalidade como “o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente fora do seu *habitat*”. Já Brotherton e Wood (2004, p. 202) compreende a hospitalidade como uma “troca humana contemporânea” que estabelece a sensação de prazer para ambas as partes mediante a oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida.

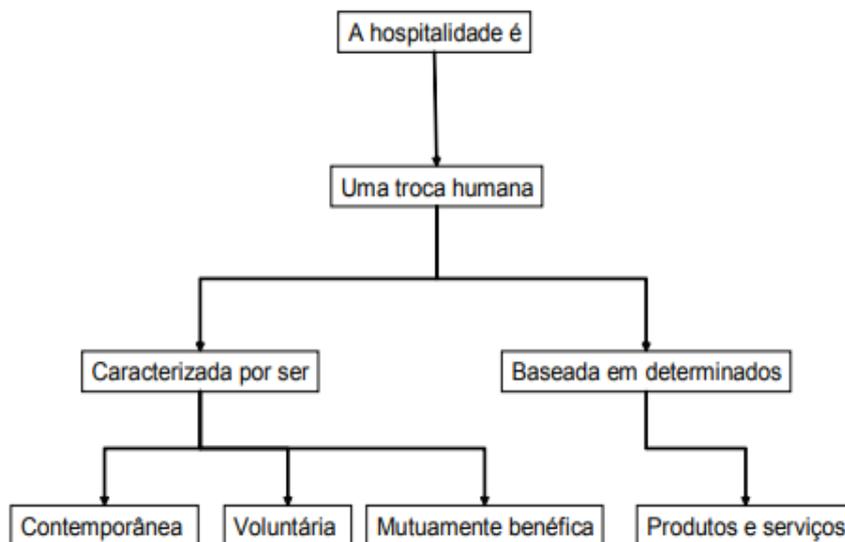
Segundo Montandon (2003, p.102), “a hospitalidade é uma maneira de viver em conjunto, regida por regras, ritos e [...] uma forma essencial de interação social, mas também, como uma forma de humanização ou no mínimo, uma das formas essenciais de socialização”. As práticas de hospitalidade diferem entre si, dependendo da cultura, do tempo e do local em que o estrangeiro será aceito e acolhido. Espera-se que o anfitrião honre seu hóspede, acolhendo-o e oferecendo-lhe o melhor, além disso, o hóspede deve se tornar digno do seu papel e aceitar esse acolhimento. Só será visto como constrangimento caso essas leis não sejam cumpridas (MONTANDON, 2011).

Lashley (2004) também acredita no papel fundamental da hospitalidade ao compreendê-la como a base da sociedade e reconhecer a sua capacidade de estabelecer laços entre anfitriões (a pessoa que recebe) e hóspedes. A hospitalidade tem por objetivo o acolhimento; sendo uma das leis superiores da humanidade, é uma lei universal. Segundo Grinover (2006), acolher é consentir, sob certas condições, a inclusão do outro no seu próprio espaço. Camargo (2015) observa que a hospitalidade é uma virtude que se espera quando se está perante o estranho, de que deve ser reconhecido pelo outro. O fenômeno da hospitalidade também pode ser definido como cuidar de seus hóspedes e antecipar suas necessidades, o relacionamento entre o hóspede

e o anfitrião ou o ato ou a prática de ser hospitaleiro. E isso inclui a recepção e o entretenimento de convidados, visitantes ou estranhos (IKEDA, 2013).

Gotman (1997) compreende a hospitalidade como uma maneira das pessoas de lugares distintos se sociabilizarem, se alojarem e usufruírem de serviços. Uma das principais funções de qualquer ato de hospitalidade é consolidar o reconhecimento de que os atores da hospitalidade já partilham do mesmo universo moral, geralmente participando do mesmo convívio social, ou ainda construindo um novo universo moral em que ambos queiram participar (BROTHERTON e WOOD, 2004). A representação de Brotherton e Wood (2004) detalha um modelo que abrange a troca humana, no contexto da hospitalidade (figura 1). É uma definição permeada de dimensões e critérios que qualificam a hospitalidade como um complexo de relações humanas repleto de trocas simbólicas. Este modelo compreende de forma genérica a hospitalidade como um fenômeno sociocultural, mas que torna possível diferenciá-la de outras trocas humanas.

Figura 1 – Dimensões da hospitalidade



Fonte: Brotherton e Wood (2004, p. 203).

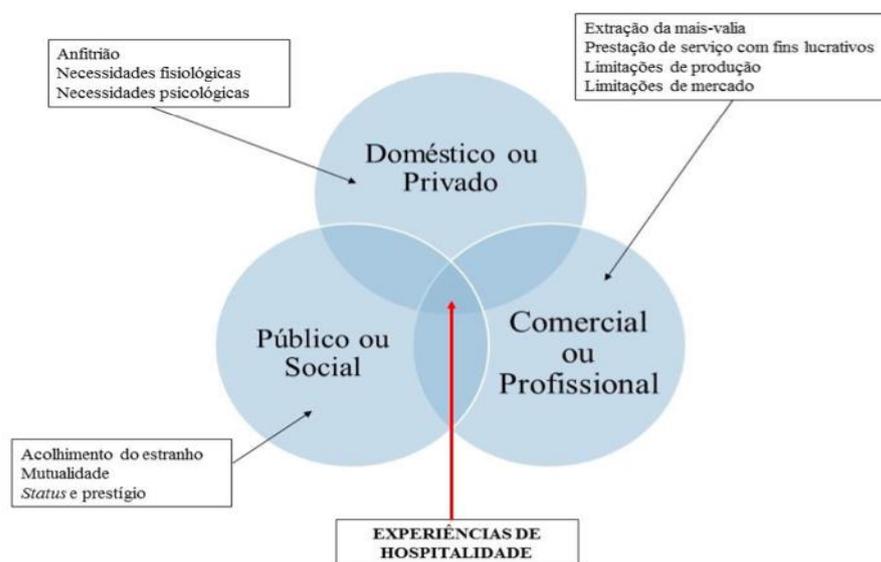
Os autores demonstram quanto as relações humanas no contexto da hospitalidade se tornam complexas e criticam a tendência das pesquisas sobre a hospitalidade de a conceituarem apenas como um produto.

Lashley (2004) acredita na hospitalidade compreendida a partir dos domínios social, privado e comercial, sobretudo com ênfase na inter-relação entre as esferas comercial e privada.

Para o autor, a hospitalidade é o ato de estreitar as relações como um ritual de acolhimento entre o anfitrião e o hóspede e que há muito tempo na história caracteriza civilidade entre quem acolhe e quem é acolhido. Para o autor, essa inter-relação é observável principalmente nas características pessoais das pessoas que exercem as atividades de hospitalidade.

Na figura 2, Lashley (2015) propõe o estudo da hospitalidade a partir de domínios onde as atividades específicas da hospitalidade ocorrem, podendo ser observados de forma independente ou sobrepostos:

Figura 2 – Domínios da hospitalidade



Fonte: Lashley (2015, p. 81).

O domínio doméstico ou privado compreende as questões relacionadas à provisão de alimentos e de bebidas, o receber o hóspede em seu próprio lar e como isso impacta nas obrigações do anfitrião e do hóspede. No domínio privado, o fornecimento de alimentos, de bebidas e de acomodação representam um ato de amizade. A amizade significa criar um laço simbólico entre pessoas, estabelecendo proximidade entre aqueles envolvidos em compartilhar hospitalidade. O convidado que usufruiu da hospitalidade do anfitrião tem a obrigação de retribuir esta hospitalidade em outra ocasião (LASHLEY, 2015).

O domínio social considera as relações sociais em que a hospitalidade acontece dentro de um sistema maior, como as cidades e o cotidiano da vida urbana (CAMARGO, 2004). O domínio comercial, por sua vez, é entendido como o fornecimento de serviços associados à hospitalidade (como alimentação, hospedagem e entretenimento) como atividade econômica.

Lashley (2015) afirma que existe a necessidade de se compreender os domínios doméstico e social para entender os atos hospitaleiros no contexto comercial. Um ponto importante do diagrama do autor é a intersecção onde se encontram as experiências de hospitalidade, experiências positivas e memoráveis vividas pelos hóspedes, formadas pela influência de elementos provenientes dos diferentes domínios.

Camargo (2003, p. 19) afirma que “a hospitalidade pode ser definida como o ato humano exercido em contexto doméstico, público ou comercial, que envolve o ato de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas” e acrescenta aos domínios da hospitalidade de Lashley (2000) o domínio virtual, propondo, ainda, duas categorias de variáveis (tempo e espaço), para melhor compreender o fenômeno da hospitalidade. A categoria espaço designa o local onde os tempos (ou atos) de hospitalidade ocorrem. O cruzamento entre as duas categorias, espaço e tempo, resultou em 16 campos teóricos profícuos para estudos específicos (CAMARGO, 2004) e que são indicados no quadro 1.

Quadro 1 – Os tempos e espaços da hospitalidade humana

Tempo \ Espaço	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entreter
Doméstico	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas	Receber em casa para refeições e banquetes	Receber para recepções e festas
Público	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país	A gastronomia local	Eventos públicos de lazer e eventos
Comercial	Os serviços profissionais de recepção	Hotéis, hospitais, casas de saúde e presídios	A restauração	Eventos, espetáculos e espaços privados para lazer
Virtual	folhetos, cartazes, fôlderes, internet, telefone, e-mail.	Sites, hospedeiros de sites	Programas na mídia e sites de gastronomia	Jogos e entretenimento na mídia

Fonte: Camargo (2004, p. 84).

Esta pesquisa concentra-se principalmente no tempo “Alimentar” e no espaço “Comercial”, abrangendo também o espaço “Virtual”, tendo em vista que a pandemia de Covid-19 e seus efeitos sobre o mercado da alimentação fora do lar de São Paulo obrigou os restaurantes a trabalharem melhor suas redes sociais, websites, e aplicativos de entregas, de

forma a melhorar a comunicação e a relação do estabelecimento e seus clientes (BOTELHO *et al.*, 2020), inclusive para viabilizar os serviços de *delivery* e *take away*.

Para Camargo (2004) e Lashley (2004, 2015), uma melhor compreensão da hospitalidade nos domínios privado e social contribui para um entendimento mais adequado do domínio comercial. Para Gotman (2009), a hospitalidade comercial recorre e se baseia na hospitalidade doméstica, reconhecida como autêntica, para definir suas regras, práticas e padrões. Neste sentido, Telfer (2004) observa várias razões para que anfitriões comerciais utilizem princípios da hospitalidade, como o uso de regras de gentileza e cortesia, além de práticas e rituais para estabelecer uma boa relação entre o prestador de serviço e o cliente.

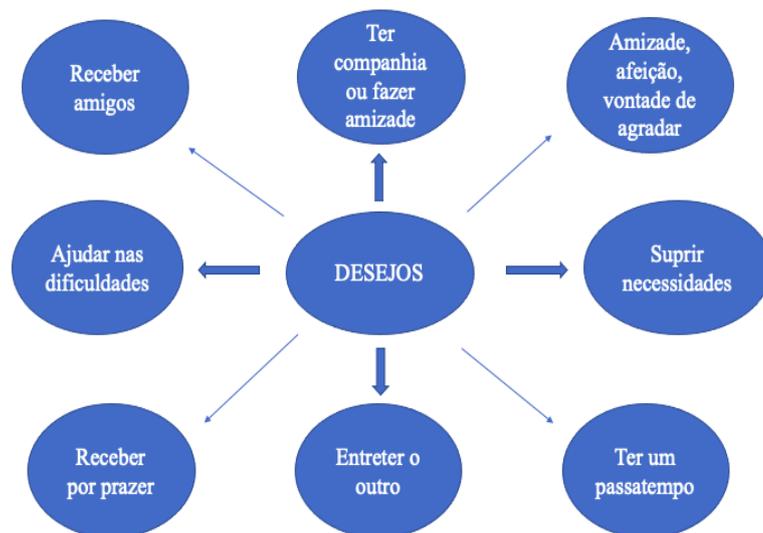
Como observa Lashley (2004), no domínio comercial, a hospitalidade aparece como um ato planejado para criação de um vínculo entre o cliente e o prestador de serviços. Nesta relação, o “hóspede” adquire, mediante pagamento, o direito de usufruir de um serviço ou produto, e o “anfitrião” se esforça em oferecer o melhor serviço que atenda às suas necessidades e expectativas (BROTHERTON e WOOD, 2004; LASHLEY, 2015).

Para Gotman, a hospitalidade no domínio comercial se contrapõe à hospitalidade no domínio doméstico, pois a troca monetária isenta a contraditória em forma de contrato. A autora ressalta que a hospitalidade no âmbito comercial vai além das expectativas do cliente, resultando em uma forma de fidelização. E para isso é necessário ir além dos deveres, exigindo sacrifícios ao demonstrar atenção e cuidado ao outro. “[...] A hospitalidade exige ‘extras’. Estes extras não são somente materiais. O hóspede é, por definição, alguém em necessidade, se não em dificuldade, que não seja porque está longe de sua casa, privado de casa” (GOTMAN, 2009, p. 13).

Para Telfer (2004), o termo “hospitalabilidade” designa as características de pessoas hospitaleiras, estando relacionado à satisfação, ao desejo e ao espírito genuíno de gostar de receber o outro. O autor aponta que as características hospitaleiras são motivadas por necessidades genuínas de agradar, cuidar e acolher os convidados, e não deve ser praticado na expectativa de reembolso.

Na perspectiva da hospitalidade, para se tornar um bom anfitrião, seja no contexto doméstico ou comercial, é importante compreender e interagir com gentileza, cortesia e atenção. Esse conjunto de características hospitaleiras também faz parte dos princípios do *kodawari*, visto que se busca o melhor para que o convidado tenha uma “experiência memorável” (WILLIAMSON, 2017). Como defendem Brotherton e Wood (2004), a hospitalidade não envolve apenas uma troca, mas uma motivação de comportamento.

Figura 3 – Qualidades da hospitalidade



Fonte: elaborada pela autora (2022), com base em Telfer (2004).

A figura 3 representa as características da “hospitalidade” propostas por Telfer (2004), indicando algumas similaridades com os princípios do *kodawari*, como o desejo verdadeiro de receber e entreter o outro, ou seja, receber de forma genuína os amigos ou estranhos, preocupar-se em suprir as necessidades. Essas características desencadeiam a hospitalidade que é compreendida por Camargo (2004) como um ato humano e que pode ser exercida nos domínios doméstico, público e profissional.

Dessa forma, como salienta Quadros (2011), os estabelecimentos que são fornecedores de serviços e demonstram preocupação com a satisfação dos seus clientes podem ter aí um diferencial competitivo de excelência. Nesse contexto, a busca por satisfazer e/ou antecipar as necessidades dos hóspedes/clientes envolve comportamentos hospitaleiros. O capítulo 2 desta dissertação desenvolverá melhor a perspectiva da hospitalidade como elemento estratégico de competitividade em restaurantes.

2.2 Os conceitos de *omotenashi* e de *kodawari*

O conceito de *omotenashi* tem sua origem na cerimônia japonesa do chá² e está relacionado ao ato de oferecer o melhor serviço possível e antecipar a solução de qualquer

² *Chanoyu* ou cerimônia do chá: praticado exclusivamente por homens até o final do século XIX, no Japão. A proposta é alcançar a “paz numa xícara de chá” a partir de um ritual. A concentração, o desenvolvimento rítmico

situação constrangedora que um hóspede/cliente possa ter. Um dos princípios do *omotenashi* envolve as interações sociais ritualizadas, o acolhimento visando ao respeito ao próximo. Para Surak (2012, p. 51), o *omotenashi* é “o simples fato de [que] se colocar na posição do outro pode antecipar seus desejos”.

O *omotenashi* contém três elementos principais: *shitsurai*, *furumai* e *shikake*. *Shitsurai* significa o ambiente físico em que o serviço será entregue; *furumai* significa a preparação e a disposição do anfitrião de tomar para si a responsabilidade de servir e atender o outro, percebendo as necessidades do hóspede; *shikake* significa o processo em que o convidado participa e desfruta do serviço entregue (AISHIMA, 2015).

A definição do conceito de *omotenashi* tem um significado próximo de “hospitalidade” e está atrelado à cultura japonesa há muito tempo (WADA, 2015). De acordo com os princípios do *omotenashi*, é preciso colocar seu “coração” para entregar um excelente serviço e criar uma experiência única. *Ichigo Ichie* é uma expressão em japonês que representa a alma de *omotenashi* e significa dizer “sou grato pela chance de conhecê-lo e, por causa dessa chance, eu tenho que fazer o meu melhor, porque talvez nunca mais nos encontremos” (AISHIMA, 2015).

Um exemplo da prática do *omotenashi* é a forma como os clientes de um restaurante japonês são recepcionados, recebendo uma toalha quente ou fria e umedecida (*oshibori*) ao sentar-se à mesa. O *oshibori* serve para a limpeza das mãos, já que muitos dos alimentos de uma refeição japonesa podem ser comidos sem talheres, além de oferecer uma sensação de relaxamento ao cliente (SURAJAYA, 2020).

Para os japoneses, o *omotenashi* é intangível; o hóspede “sente” a hospitalidade que lhe é oferecida e essa sensação fará com que ele continue a voltar, garantindo a manutenção da relação entre o anfitrião/prestador de serviços e o hóspede/cliente no ambiente comercial (KURAESIN, 2021). Esse conceito de hospitalidade japonesa é traduzido também como uma filosofia de vida, pois vai além de ser gentil com o outro: o *omotenashi* ultrapassa todos os níveis da vida cotidiana e os seus princípios são ensinados desde os primeiros anos de vida e na formação de funcionários de grandes empresas (MORIKOSHI, 2014).

Observa-se que a raiz da excelência do serviço ao cliente está na ideia de que ele seja tratado como a peça mais importante. O *omotenashi* sempre começa por receber os

da cerimônia leva à meditação, à tranquilidade e à paz superior, ensinam os mestres. A cerimônia consiste em quatro sessões, com duração de quatro horas (VARLEY e KUMAKURA, 1989).

clientes/hóspedes e depois os acolhe de forma genuína, cuidando e demonstrando respeito em primeiro lugar.

Segundo Wada (2015, p. 29):

A cultura, preceitos e qualidade de serviços japoneses emanam basicamente do coração, ou seja, *omotenashi*. O *omotenashi* no Japão tem significado amplo e prevê o completo cumprimento das demandas do visitante ao prover superserviços “do fundo do coração”, sem a expectativa de receber nada em troca, além da habilidade de converter ideias em ações. Apesar de ter um significado similar a hospitalidade, em inglês, sugere um reconhecimento mais profundo do ser humano.

No setor comercial, o atendimento já começa na porta de entrada do estabelecimento e é essencial para os clientes se sentirem bem recebidos. Segundo Ikeda (2013) um bom atendimento atrai bons clientes e um excelente atendimento gera um ótimo relacionamento entre o anfitrião/prestador de serviço e o hóspede/cliente. O *omotenashi* precisa ser vivenciado no dia a dia para que os profissionais consigam atender com excelência, gerando qualidade no serviço e alcançando a satisfação do cliente. No Japão, a satisfação do cliente é o resultado do *omotenashi* da empresa. A cultura do *omotenashi* não pode ser encontrada em nenhum manual, pois não há uma técnica particular: ela é baseada em um relacionamento individual e difere de situação para situação (MORIKOSHI, 2014).

O *omotenashi* é compreendido como o “espírito” da hospitalidade, ou seja, características encontradas em indivíduos que têm prazer em receber e unir pessoas evitando qualquer diferença (todos são iguais) que possa existir entre elas. Um exemplo básico de *omotenashi* é reunir pessoas para comer e beber juntos. Enquanto se compartilha uma refeição, exercitando a comensalidade, o estreitamento da relação é estabelecido. E esse sentimento genuíno de *omotenashi* ajuda a criar um espírito de equipe, a fazer com que todos se sintam iguais, não existindo diferenças que não possam ser superadas (KURAESIN, 2021).

O Japão é um país com muitos ritos e cerimônias que fazem parte da cultura japonesa. Esses rituais e cerimoniais têm muita relação com a interação entre as antigas religiões que colaboraram na construção histórica do país, como o budismo e o xintoísmo. Essas religiões são base para muitos princípios dos conceitos como o *omotenashi*, o *kaiseki*, o *kodawari*, o *ikigai* que os japoneses adotam como filosofia de vida (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUREASIN, 2021). Para a compreensão do conceito do *kodawari* faz-se necessária uma breve explicação dos princípios do *ikigai*, que, por sua vez, representa a intersecção dos conceitos de *omotenashi* e *kodawari*.

O *ikigai*, assim como o *kodawari*, é um conceito da antiga ideologia japonesa que há muito tempo se associa à expectativa de vida longa no país. Uma combinação das palavras

japonesas “*iki*” (生き), que se traduz em “vida”, e “*gai*” (ai 斐), que é usada para descrever valor, *ikigai* é sobre encontrar alegria na vida por meio de propósito (AISHIMA, 2015).

Mogi (2018) explica que o *ikigai* é visto como a convergência de quatro elementos principais:

Figura 4 – Princípios do *ikigai*



Fonte: Mogi (2018).

Adaptado de Mogi (2021), o objetivo do diagrama é permitir uma melhor visualização da correlação de todos os aspectos do *Ikigai* e compreender que é possível humanizar o que fazemos até quando existe a troca monetária.

Dos quatro elementos principais que podem ser observados na figura 4, a paixão compreende o que você ama fazer; a vocação, aquilo que você faz muito bem; a missão, aquilo de que o mundo precisa; sua profissão, aquilo pelo que você é remunerado para fazer.

Segundo o autor, quando todos os propósitos se relacionam e se alinham com as aspirações profissionais, os seus valores e as oportunidades de trabalho de uma organização, tudo e todos são beneficiados (MOGI, 2018). Observe-se que esses aspectos, quando aplicados à hospitalidade e ao atendimento de clientes, convertem-se em excelência do estabelecimento.

O *ikigai* está interligado ao *omotenashi* pela satisfação que o indivíduo sente por proporcionar o melhor ao cliente/hóspede, é o retorno daquilo que você faz por prazer e por vocação. Esse retorno é visto como uma consequência e algo natural que o cliente sentirá quando o profissional o acolher com dedicação (MOGI, 2018). Já o *kodawari* é um dos cinco

pilares do *ikigai*, um termo que pode ser traduzido como “a busca pela perfeição”: a busca por entregar o melhor produto/serviço ao cliente (MOGI, 2018).

O mesmo autor afirma que o *kodawari* pode ser definido como uma disciplina, quando você dá o seu melhor em tudo o que você faz e busca atingir o mais próximo da perfeição, sabendo que sempre terá que melhorar o seu produto, o seu serviço, ou até mesmo a sua estratégia, sempre aperfeiçoando o conhecimento já existente. Para White (2012, p. 66-68) o *kodawari* é “a busca pela qualidade desejada e a busca pela perfeição”.

O conceito de *kodawari* explica “quanto” e “como” se dá a preocupação do Japão em oferecer produtos e serviços de alta qualidade. Embora não seja praticado apenas no ambiente comercial, mas também por qualquer indivíduo (WHITE, 2012), *kodawari* pode ser definido como um “detalhe” e é visível como os japoneses trabalham em produções em pequena escala, principalmente no setor de alimentos e bebidas. É um cuidado extremo com os detalhes do que está sendo produzido ou com o serviço prestado. É uma antecipação em estar preparado para os pequenos problemas que podem surgir (WHITE, 2012).

Fukutomi (2014) explica como o *kodawari* é perceptível em processos de produção de pequena escala ao mencionar a fabricação de *ramen* (*noodles*) no Japão. Os *chefs* especialistas estudam e pesquisam os ingredientes, os métodos de preparo, a cerâmica para servir o alimento e tudo o que é necessário para alcançar a perfeição no preparo e “oferecer o melhor aos hóspedes/clientes, entregando o que há de mais perfeito para satisfazê-los” (FUKUTOMI, 2014, p. 71).

Williamson (2017) explica que a busca pela “perfeição” do *kodawari* é um ciclo que nunca termina, e o exemplifica com a escolha do grão do café: a umidade da terra, o clima, o tamanho do grão, o tempo de torra, a técnica de preparo, a temperatura da água, a cerâmica em que será servido e o tempo do preparo. Até o cliente faz diferença no sabor e na qualidade de uma xícara de café.

Segundo os autores Fukutomi (2014) e White (2012), o conceito do *kodawari* segue os princípios da valorização estética, dos rituais de produção, do consumo consciente dos insumos (privilegiando a sazonalidade dos produtos alimentícios) e da maneira correta de servir. O importante é que o *kodawari* seja percebido por quem pratica e por quem recebe o produto ou serviço.

A seguir, o quadro 2 apresenta os principais princípios do *kodawari* aplicados ao setor de serviços e produtos:

Quadro 2 – Princípios do *kodawari* aplicados aos setores de restaurantes.

Setores	Atendimento	Processo de produção	Gestão
Princípios	Atenção aos detalhes ao receber os clientes (MOGI, 2018; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021)	Valorização dos rituais de produção (FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; SURAJAYA, 2020)	Valorização da satisfação do cliente (IKEDA, 2013; MORIKOSHI, 2014; WADA, 2015)
	Valorização da forma de servir (WILLIAMSON, 2017; SURAJAYA, 2020)	Busca pelos melhores fornecedores (FUKUTOMI, 2014; MORIKOSHI, 2014)	Relação de confiança com fornecedores (MORIKOSHI, 2014)
	Valorização da composição do ambiente WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Baixo desperdício no processo de produção (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)
	Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Busca constante de estratégias para qualificação de gestores (WHITE, 2012; MOGI, 2018)
	<i>Omotenashi</i> ao receber os clientes (AISHIMA, 2015; MORIKOSHI, 2014; KURAESIN, 2021)	Valorização do consumo sazonal dos ingredientes (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa (WHITE, 2012; MOGI, 2018)
	Concentração e prática levam à perfeição (FUKUTOMI, 2014; MOGI, 2018; MORIKOSHI, 2014)	Valorização dos utensílios que fazem parte da composição do prato (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MOGI, 2018)	Valorização dos colaboradores (KURAESIN, 2021)
	Transformação do momento em único (MORIKOSHI, 2014; WADA, 2015; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021)	Valorização da estética do produto oferecido (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Estreitamento de relações com clientes (fidelização) (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; AISHIMA, 2015; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021)

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base na revisão da literatura.

Segundo White (2012), o *kodawari* é incorporado não apenas no produto que está sendo produzido, mas também nos detalhes da administração do negócio, incluindo os elementos intangíveis, como a preocupação em seus colaboradores estarem felizes, pois acredita que o colaborador feliz transfere para o trabalho esse sentimento. E o cliente consegue sentir a alegria com que está sendo recebido. Há uma preocupação constante em entregar o melhor serviço, não apenas sendo gentil, mas criando uma experiência única para o cliente.

Um exemplo de aplicação do *kodawari* na administração de um empreendimento é o programa de “Padrão *Kodawari*” presente em fábricas da Toyota³, que estabelece que todas as

³ Toyota Motor Corporation, empresa multinacional japonesa, líder mundial em produção e venda de automóveis, reconhecida como uma das empresas mais respeitadas pela sua qualidade, prestação de serviços e filosofia. (NAVARRO, 2019)

suas lojas devem manter o padrão de estrutura, atendimento e serviço ao cliente. Esses padrões são medidos por testes de satisfação aplicados aos clientes e todas as lojas precisam manter o nível de satisfação, caso contrário os gestores devem identificar quais são os problemas e solucioná-los (NAVARRO, 2019). Para White (2012, p. 73) “o *kodawari* segue a filosofia de aprender e ensinar: quanto mais você busca, você se aperfeiçoa e treinará seus colaboradores com perfeição”.

Para Williamson (2017) o *kodawari* consiste na busca “incansável” pela perfeição, pela entrega de um serviço perfeito. O cliente retorna e não haverá desperdício, ou seja, o serviço ou produto não precisará ser refeito. Quando se tem paciência e humildade de buscar a perfeição, o cliente não irá devolver ou reclamar de um produto (WILLIAMSON, 2017). Desta forma, o seu trabalho não terá sido desperdiçado e isto também serve para os alimentos, no caso de uma xícara de café bem-feita que não será devolvida pelo cliente (WHITE, 2012).

White (2012) e Williamson (2017) mostram em suas pesquisas a importância do *kodawari* como um dos princípios para acolher o outro de forma verdadeira, demonstrando cuidado e atenção até nos mínimos detalhes, se aproximando da ideia de *omotenashi*, transformando o intangível em atitude na forma de acolhimento.

Para Morikoshi (2014), a percepção de hospitalidade para os japoneses é vista sob três perspectivas: (1) hospitalidade – fornecer satisfação ao hóspede/cliente em um relacionamento mútuo entre anfitrião e hóspede; (2) sentimento de hospitaleiro – sentimento real quando as pessoas se envolvem em atos hospitaleiros; e (3) o setor da hospitalidade – serviços de hospedagens, alimentos, bebidas e entretenimento.

Para os japoneses, a hospitalidade não pode ser vista como obrigação e manifestada esperando retorno, mas deve ser algo feito com a mesma vontade de quando feito para si mesmo (MORIKOSHI, 2014). Para Quadros (2011), a busca pela satisfação do hóspede/cliente depende de um conjunto de atitudes e comportamentos que vai além da busca pela lucratividade e envolve a excelência nos serviços prestados aos clientes, a motivação para interação social e a troca que, mesmo simbólica, é muito importante por parte do prestador de serviços. Atualmente, é visível que o consumidor de serviços de hospitalidade está cada vez mais exigente, fazendo com que as empresas fornecedoras desses serviços busquem criar “experiências memoráveis” e superem as expectativas de seus clientes (MORIKOSHI, 2014).

Como já mencionado, a hospitalidade trata de um conjunto de comportamentos formados da própria base da sociedade e sua função pode ser para criar relações ou fortalecer relações já existentes, respeitando características para que essas relações sejam positivas

(SELWYN, 2004). Um dos princípios do *kodawari* é a criação de um vínculo de confiança entre o anfitrião e o hóspede/cliente, tornando-se essencial no setor comercial (FUKUTOMI, 2014; WHITE, 2012), já que o cliente deseja se sentir seguro no espaço que o acolhe, e que sua alimentação e entretenimento estejam de acordo com o que foi previamente descrito ou acordado.

Quadros (2011) completa que, mesmo sendo um ambiente comercial, é possível compreender que a experiência que o hóspede/cliente vive ultrapassa o que poderia ser vendido. Quando é percebido o esforço por parte dos fornecedores e acontece a troca mútua, se ela é positiva, o hóspede/cliente vincula a qualidade do produto ao estreitamento da relação, o que faz com que essa relação seja uma possibilidade de se tornar o diferencial do empreendimento (QUADROS, 2011).

O próximo capítulo vai tratar da hospitalidade e dos princípios do *kodawari* no setor de restaurantes, discutindo as possibilidades de estratégias como diferencial competitivo no mercado de alimentação.

3 HOSPITALIDADE E *KODAWARI* COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE EM RESTAURANTES

Este capítulo tem como objetivo discutir a competitividade em restaurantes de forma associada à hospitalidade e os princípios do *kodawari*. Foi incluído um item sobre a cultura alimentar japonesa, tendo em vista que esta pesquisa trata especificamente de restaurantes japoneses.

3.1 Competitividade no setor de restaurantes

A definição para restaurante é simples: é um estabelecimento comercial onde se preparam e se servem refeições, e seu objetivo é preparar e servir alimentos dentro de um conceito, seja ele simples ou sofisticado (FONSECA, 2014). Os restaurantes integram um segmento do setor de A&B conhecido como alimentação fora do lar ou *foodservice*. Este segmento compreende todos os estabelecimentos que produzem refeições fora do lar, como: cozinhas industriais, *catering*, bares, restaurantes e similares (ABRASEL, 2019).

O setor de alimentação no Brasil mudou muito nas últimas três décadas e, até os anos 1970, os restaurantes, tinham propostas muito parecidas: os cardápios *à la carte*, com pouca variação; restaurantes com propostas regionais; e outros com pratos da culinária internacional (OLIVEIRA *et al.*, 2015). Essa mudança também alterou o gerenciamento desses empreendimentos, e o que antes era familiar passou a ser administrado como empresa (MENDES *et al.*, 2014).

A refeição fora do ambiente doméstico hoje é, além de uma opção de lazer, uma questão de necessidade para muitas pessoas, como: a falta de tempo devido à rotina de trabalho e, também, pelo fato de que muitas pessoas moram sozinhas ou em um número reduzido de integrantes. Houve um aumento de outros serviços no setor de alimentação, entre eles os oferecidos pelos restaurantes, como o *delivery*, a venda de comida congelada, entrega de alimentos direto ao consumidor, entre outros (LIPPEL, 2002).

Para Rebelato (1997), o fato de as pessoas buscarem mais tempo de lazer no dia a dia, o aumento de renda *per capita*, a crescente urbanização, a distribuição de riquezas e a consolidação das mulheres no mercado de trabalho são fatores determinantes e que impactam na geração de demanda pelos serviços de alimentação.

O setor de alimentação tem crescido tanto em termos de demanda quanto de oferta. Os clientes estão cada vez mais exigentes e os estabelecimentos são obrigados a tomar um posicionamento estratégico, segmentação clara e objetiva, com uma proposta de valor percebida pelos clientes e, principalmente, precisam estar alinhados às tendências e exigências do mercado (GHOBRIL *et al.*, 2014).

Pensando a respeito das semelhanças nos serviços destinados aos clientes quanto às formas de produção e venda, e também por especialidade, os pesquisadores Muller e Woods (1994) classificaram os estabelecimentos dedicados à restauração em seis categorias distintas, construídas a partir do conceito, dos preços praticados, do tipo de produto e da qualidade percebida: *quick service; middle scale ou midscale; moderate scale; up scale; business dining e multiunit restaurants*.

A partir das categorias apresentadas por Muller e Woods (1994), Fonseca (2014) adaptou quatro delas, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Categorias de restaurantes adaptadas por Fonseca (2014)

Categoria	Adaptação	Conceito
<i>Quick service</i>	Econômico	Restaurantes econômicos, com serviços reduzidos e preços baixos. Restaurantes por quilo, <i>fast food, deliveries</i> , cafés, quiosques, incluindo os vendedores de comida de rua.
<i>Midscale</i>	Familiar	Restaurantes com público de crianças até idosos. Pizzarias, cantinas, churrascarias, <i>casual dinnings</i> etc.
<i>Moderate upscale</i>	Moderado	Restaurantes que não são os mais caros e sofisticados, mas com cardápio mais elaborado. Bistrôs, restaurantes contemporâneos e internacionais.
<i>Upscale</i>	Luxo	Restaurantes mais caros e luxuosos do mercado. A diferença no Brasil é que não é encontrado com tanta facilidade em todas as cidades. São comandados por <i>chefs</i> renomados ou <i>restaurateurs</i> .

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base em Fonseca (2014).

As adaptações propostas por Fonseca (2014) foram classificadas de acordo com o tíquete médio, público frequentador e o conceito do estabelecimento, conforme descrito no quadro 3.

Fonseca (2014) propõe ainda outras tipologias de acordo com o conceito de cada estabelecimento: restaurante tradicional, restaurante internacional, restaurante gastronômico, restaurante de especialidades e restaurante de coletividades.

Considerando as categorias propostas por Muller e Woods (1994), os restaurantes escolhidos para fazer parte desta pesquisa pertencem à categoria *upscale* ou luxo (Murakami e Nakka) ou *moderate upscale* ou moderado (JoJo Ramen). De acordo com a tipologia de Fonseca (2014) observa-se que o JoJo Ramen também pode ser considerado um “restaurante especializado”, pois, apesar do seu cardápio trazer outras opções de pratos, o *ramen (noodle)* japonês é o foco do cardápio.

Em um cenário competitivo do setor de restaurantes, e independente de em que tipologia ou classificação se enquadra, o estabelecimento precisa encontrar uma maneira de influenciar na experiência dos seus clientes do momento de sua chegada até a sua despedida (MARGUTTI *et al.*, 2020).

Um fator importante observado no setor de restaurantes é o que leva os comensais a entender quando uma refeição é transformada em uma experiência memorável (FERREIRA e TEIXEIRA, 2013). As características que despertam os sentidos ao saborearem uma refeição atrelado aos elementos que compõem o espaço do restaurante contribuem com essa experiência (FERREIRA e TEIXEIRA, 2013).

Fukutomi (2014) explica que as experiências vividas pelos comensais dependem de vários fatores, como: eliminar qualquer lembrança negativa do momento, criar ótimas impressões a respeito da experiência, unificar todos os elementos que compõem a refeição (o serviço, a comida e o ambiente) de forma que sejam estimulados os cinco sentidos e todas as percepções sensoriais.

Em um contexto geral, quando o cliente sai satisfeito, ele associa a qualidade no atendimento de um estabelecimento como uma “obrigação” e não como um diferencial, e as empresas devem entender que este é um fator considerado uma ferramenta de sobrevivência em um mercado competitivo (CORNÉLIO e OLIVEIRA, 2020).

A competitividade pode ser entendida como a posição que uma empresa alcança dentro do mercado a partir de algumas especificidades, como: produto, preço, qualidade percebida, diferencial da empresa, entre outros (PORTER, 2005). A competitividade pode ser analisada e medida pelo tempo em que uma organização consegue permanecer no mercado, garantindo seus investimentos e o retorno pretendido, e, dessa forma, garantindo a geração de empregos (OLIVEIRA, 2014).

Vale ressaltar a importância, nos dias atuais, de investir e trabalhar em vantagens competitivas para crescer e se manter no concorrido mercado de alimentação. A vantagem

competitiva em uma empresa deve ser única, sustentável e superior às que outras empresas usam no mercado (PORTER, 2005).

Segundo Porter (2005), a vantagem competitiva pode ser vista como uma situação em que a empresa é diferenciada de forma favorável do seu concorrente, de maneira que atraia clientes a partir de pontos específicos que outras empresas não conseguem imitar ou aplicar em outros negócios.

A teoria da vantagem competitiva proposta por PORTER (2005) norteia a análise da competitividade no setor de restaurantes, vista a partir das cinco forças competitivas: ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, e o nível de competitividade entre os concorrentes.

Para que a empresa tenha um bom desempenho e se destaque no mercado em que atua, são necessárias estratégias bem definidas, pensadas e executadas adequadamente, as quais gerarão vantagens competitivas mesmo em um ambiente de concorrência elevada (MINTZBERG *et al.*, 2003). De acordo com Beckhauser *et al.* (2018), a vantagem competitiva é vista como a capacidade que a organização possui de gerar valor econômico maior do que as suas concorrentes.

Diante desse contexto, a teoria de vantagem competitiva de Porter (2005) pode ser aplicada no estudo proposto por ter relação com o objeto desta pesquisa, a partir das três estratégias genéricas de competitividade indicadas pelo autor:

1. Estratégia de liderança de custo, na qual o objetivo é reduzir os custos, sem com isso reduzir a qualidade;
2. Estratégia diferencial para oferecer serviços e produtos diferentes, de concorrentes semelhantes;
3. Estratégia de foco, que se concentra nas necessidades dos clientes.

Seguindo o pensamento das estratégias propostas por Porter (2005), os custos dos restaurantes japoneses devem ser planejados de forma cuidadosa, já que os insumos para a produção têm valores altos por serem em sua maioria importados. Como estratégia de “diferenciação”, os restaurantes étnicos devem oferecer produtos e serviços diferentes dos concorrentes, personalizados, para atrair seus clientes. E, pensando na estratégia de foco, a experiência gastronômica japonesa pode trazer sentimentos imensuráveis de conexão com a cultura e o prazer que estes momentos despertam no comensal. Durante o processo de pesquisa

de campo, será observado como os estabelecimentos selecionados utilizam essa estratégia para oferecer “experiências” culturais para seus comensais.

De acordo com Cararo *et al.* (2018), toda organização, independentemente de qual setor que ela atue, possui estratégias de competitividade, sejam elas explícitas ou implícitas. Segundo os autores, as empresas enfrentam desafios a todo momento, de alta complexidade devido às alterações que ocorrem no mundo globalizado, e os planos e as estratégias competitivas são fundamentais, fazendo com que as empresas superem os novos e frequentes desafios.

O objetivo da estratégia competitiva é encontrar uma posição que permita que a empresa esteja preparada contra as forças competitivas ou usá-las ao seu favor, elevando a empresa a uma posição positiva com o objetivo de lucro e estabilidade contra as forças que determinam a concorrência no mercado (PORTER, 2005).

Porter (1999) observa que as estratégias competitivas devem ser trabalhadas de forma alinhada aos objetivos da empresa para se obter uma vantagem competitiva. A partir das especificidades de cada negócio ou até mesmo do setor em que a empresa está inserida, que é onde as vantagens competitivas acontecem, elas podem ser estabelecidas como um diferencial no negócio.

Em relação os serviços prestados pelos restaurantes, entre as características percebidas pelos clientes estão: capacidade de comparação do cliente, qualidade observada pelo cliente, o atendimento, o ambiente, o preço aplicado compatível com a qualidade (STEFANINI *et al.*, 2018). Além disso, esses mesmos autores afirmam que a satisfação do cliente está relacionada ao ato do consumo e ao sentimento de prazer e emoção que se fundem no momento do consumo, o que poderá estimular sentimentos externos à necessidade de adquirir tal produto ou serviço.

Uma empresa se distingue em mercado competitivo ao diferenciar o que oferece aos seus clientes, diferenciando seus produtos e serviços dos de seus concorrentes (MINTZBERG *et al.*, 2003).

Uma empresa pode utilizar seus recursos intangíveis como estratégia de diferenciação dos seus concorrentes. Esses recursos são baseados em três características importantes e fundamentais, o que torna uma empresa difícil de ser imitada ou substituída: não se esgotam ou deterioram com o tempo; podem ser usados em vários setores; e tornam a empresa reconhecida, pois esses recursos intangíveis não podem ser vendidos (HORMIGA *et al.*, 2011).

Salazar (2015) cita como recursos intangíveis a imagem da empresa, a reputação junto ao cliente (percepção de qualidade, confiabilidade na marca e a marca), reputação junto ao fornecedor (relações de eficiência, eficácia e suporte) e outros fatores que são importantes em

diversos setores e têm sido discutidos por representar um conjunto de valores e crenças que torna um estabelecimento reconhecido no mercado de restaurantes (SALAZAR, 2015).

Para Fernandes e Correia (2013), atrair, conquistar e fidelizar um cliente vai depender do valor diferencial da empresa que será percebido por ele. A conquista acontece quando o cliente se sente satisfeito com todo o processo que vivencia durante o tempo em que permanece no estabelecimento para fazer sua refeição, seja sozinho ou em grupo. Essa percepção de valor deve acontecer no ambiente, compreendida pelos colaboradores, gestores e até mesmo proprietários dos estabelecimentos do setor (FERNANDES e CORREIA, 2013).

O sucesso de um estabelecimento no setor de alimentação depende muito de fatores internos, como o tamanho da empresa e as características gerenciais adotadas. O gestor deve ter habilidades específicas, planejar de forma cautelosa o crescimento do negócio e ser ágil para alterar e tomar decisões. Além disso, deve estar atento aos acontecimentos do setor e ao relacionamento com o público do estabelecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Segundo Decourt (2015), a gestão de qualquer estabelecimento começa a partir da definição da missão e das crenças e valores pela empresa. Esses elementos, por sua vez, definirão outros, desde a concepção de produtos ou serviços até a própria operacionalização de diversas atividades. A gestão empresarial, para Hamel e Prahalad (1995), é a forma como uma empresa cultiva suas competências, observa a realidade competitiva do mercado e, principalmente, consegue se antecipar às mudanças do mercado.

Silva e Sobrinha (2015) definem, no segmento de restaurantes, o processo de gestão empresarial a partir de quatro elementos – gestão de pessoas, gestão de estoque, gestão financeira e gestão administrativa –, destacando a importância estratégica desses elementos para o sucesso de um empreendimento. Para Fonseca (2014), o processo gerencial de restaurantes depende de vários fatores pelo fato de a operação de A&B ser algo complexo, fazendo com que as tomadas de decisões devam ocorrer a partir de informações criteriosas.

Fonseca (2014) explica que a visão gerencial do processo pode ser dividida em etapas: compras, recebimento, estocagem, produção, vendas e contabilização. Além disso, cada etapa do processo possui tarefas específicas e devem estar interligadas para que haja comunicação entre os setores. Zanella e Cândido (2002) propõem a gestão de estabelecimentos do setor de restaurantes dividida em oito funções: administração geral, controle de preços e mercado, estruturação do cardápio, compras e estoque, controle de qualidade, atendimento ao cliente, controles internos e RH.

O planejamento é fundamental para criar uma empresa, seja qual for o segmento em que ela se encaixa, pois isso só se realiza quando se sabe qual será sua composição, custos, qual é o seu potencial de receita e quando se tem a possibilidade de identificar possíveis soluções para readequar ações e planos iniciais (FONSECA, 2014).

Só é possível criar um restaurante a partir de um bom planejamento. Sem um objetivo, sem saber aonde se quer chegar e como resolver os problemas que podem surgir durante o percurso não se cria um restaurante (FONSECA, 2014). Corrêa e Giansesi (1994), apontam que toda organização deve estar consciente de que as operações podem ser uma importante “arma” competitiva, porém deve estar equipada e administrada da forma mais eficiente possível. E este setor será visto com grande potencial de criar vantagem competitiva a partir da excelência em suas práticas (CORRÊA e GIANESI, 1994).

O próximo item vai discutir a Visão Baseada em Recursos, que explica a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências em uma empresa, podendo ser utilizada por restaurantes como estratégia de diversificação.

3.1.2 Diferencial competitivo a partir da visão baseada em recursos (VBR)

A teoria da Visão Baseada em Recursos começou a ser difundida no final dos anos de 1950 (NOGUEIRA *et al.*, 2016). De acordo com Barney (1991), as empresas podem diferenciar-se a partir de seus recursos quando são capazes de agregar valor aos produtos ou processos da empresa e, dessa forma, gerar um diferencial competitivo. Pesquisadores consideram os estudos sobre a VBR o trabalho de Barney (1991) e outros partem das discussões de Wernerfelt (1984) para conceituar a teoria do VBR. A visão baseada em recursos tem sido usada como base teórica para fundamentar diversos estudos (VALLANDRO e TREZ, 2013). Essa teoria pode ser vista como um método de análise que uma empresa pode utilizar, olhando do ambiente interno para o externo, no sentido de formular estratégias a partir dos recursos e capacidades que ela tenha como ferramentas (GRANT, 1991). Para Barney (1991), os recursos de uma empresa incluem todos os ativos, processos organizacionais, capacidades, informações, conhecimento que podem ser desenvolvidos e melhorados em sua eficiência.

Barney e Hesterly (2011) agrupam os recursos de uma empresa em quatro classes diferentes: físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Os recursos físicos são o acesso à matéria-prima, a localização geográfica, os equipamentos, entre outros; os recursos humanos, o treinamento, a experiência, a inteligência, os relacionamentos e a capacidade individual dos

gestores e colaboradores da empresa; os recursos de capital organizacionais, a estrutura da empresa, o planejamento formal ou informal e as informações relacionadas com o grupo dentro do ambiente em que se encontra; e os financeiros são todo o capital monetário da empresa, independente da fonte de que ele venha, que seja utilizado para implementar suas estratégias (NOGUEIRA *et al.*, 2016).

Grant (1991) e Barney e Hesterly (2011) ainda propõem uma classificação em recursos tangíveis e intangíveis. De acordo com Castro *et al.* (2015), os recursos tangíveis são os considerados corpóreos ou materiais e encontrados fisicamente, como móveis, equipamentos, entre outros. E os recursos intangíveis não possuem forma física, não podem ser tocados, porém podem ser comprovados e auxiliam na vantagem competitiva, como a cultura gerencial e a cultura organizacional.

A partir dos recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa, Danneels (2011) define capacidade como sendo a habilidade que uma empresa possui de utilizar seus recursos para alcançar o resultado almejado e considera a renovação dos recursos e competências, observando as alterações no ambiente no qual a empresa está inserida.

A teoria VBR oferece várias opções para que seus gestores possam utilizar seus recursos dentro de um ambiente competitivo para alcançar resultados de forma dinâmica (DANNEELS, 2011). A VBR mostra uma visão que pode auxiliar a estratégia de operações integrando as fontes de vantagens estratégicas (NOGUEIRA *et al.*, 2016).

Entre as contribuições da VBR para uma empresa consta a compreensão de que competências são essenciais em uma organização. Prahalad e Hamel (1995), definem competência como a integração de tecnologia, processos de gestão e o aprendizado coletivo que uma empresa possui. Os autores ainda explicam que, para uma competência ser essencial, ela deve se basear em três princípios, que são: promover de forma significativa o valor percebido pelos clientes da empresa; criar ou melhorar o acesso potencial para uma ampla variedade de mercados; e, principalmente, dificultar a imitação por parte dos concorrentes.

Autores como Barney e Hesterly (2011) acrescentam que uma empresa que tenha sua VBR pode conseguir neutralizar as ameaças do ambiente, ser diferenciada em relação a uma empresa concorrente e um potencial competidor e seus recursos devem ser estrategicamente equivalentes, raros ou inimitáveis.

Quando um recurso é considerado raro, permite sustentar as vantagens competitivas e conter as ameaças do ambiente. A raridade desses recursos está relacionada com a capacidade de impor estratégias que criem valor a um produto, processo ou serviço perante os seus

concorrentes (NOGUEIRA *et al.*, 2016). De acordo com Barney (1991) e Sant'ana *et al.* (2013), recursos raros e valiosos são os criados e desenvolvidos por uma empresa e explorados por ela de forma eficiente para que se tornem uma vantagem competitiva.

Tendo em vista a discussão sobre competitividade em restaurantes, o próximo item apresentará a relação entre a hospitalidade e a competitividade em restaurantes.

3.2 A relação entre hospitalidade e competitividade em restaurantes

Para Montandon (2011), a hospitalidade é vista como uma forma de viver em conjunto e, da mesma maneira, estabelecer relações interpessoais regidas por ritos, regras e leis. Essas relações são caracterizadas pelo ritual da acolhida e pelo consentimento de um adentrar o espaço do outro (GRASSI, 2011).

Vale salientar que, no contexto comercial da hospitalidade, grande parte desses ritos no âmbito doméstico e suas regras de cortesia e afabilidade são reproduzidas ou adaptadas para estabelecer as regras de relacionamento entre o prestador de serviços e o cliente (FALTIN e GIMENES-MINASSE, 2019).

Os restaurantes sempre foram considerados um espaço social propício para o encontro entre pessoas, com o estabelecimento ou fortalecimento dos laços entre elas (FALTIN e GIMENES-MINASSE, 2017). Nesse sentido, Teixeira e Silva (2013) observam que os restaurantes não são apenas locais para se alimentar, mas também vivenciar um momento com outros comensais. O ato de comer pode ser compreendido como muito além do que unicamente um ato de sobrevivência; ele é um comportamento simbólico e cultural que pode se transformar com o passar do tempo (BOUTAUD, 2011).

Para Camargo (2004), a alimentação, assim como as práticas relacionadas a ela, tem um papel fundamental na hospitalidade nos domínios doméstico e comercial. Compartilhar um alimento, o seu modo de preparo e como comer formam a definição para comensalidade (POULAIN, 2013). “Cozinhar é dar”, “causar prazer” e “partilhar”, escreve Poulain (2013, p. 50). Para Camargo (2004) e Lashley (2004), a prática da comensalidade é um dos princípios básicos da hospitalidade.

Segundo Poulain (2013), a comensalidade é muito importante para a prática da sociabilidade humana, pois ela é capaz de criar ou manter vínculos sociais. Além da comensalidade, outros momentos de sociabilidade estão presentes quando se fala em alimentação, como o preparo da comida, em que se dá a transmissão do saber culinário entre

gerações (ASSUNÇÃO, 2009). Vínculos entre amigos e desconhecidos são estabelecidos nesta troca de saberes através da circulação de receitas (ASSUNÇÃO, 2009).

Ao pensar em sociabilidade e relacioná-la à alimentação, criam-se possibilidades que vão além da comida, como pensar em “o que se come”, “como se come”, “onde se come”, “quando se come” e outras tantas questões que fazem parte do chamado “sistema alimentar”, relacionado às práticas identitárias e culturais de um grupo (MACIEL, 2001).

Como já ressaltado, a rotina de trabalho e a mudança no comportamento das pessoas quanto à formação dos grupos familiares levaram a refeição para fora do ambiente doméstico. Os restaurantes podem ser observados com a função de “espaço” onde ocorre essa interação social (BOER, 2014).

A busca pela alimentação fora de casa levou a um crescimento na oferta de restaurantes e transformou as formas de convívio, estabelecendo novos formatos de comensalidade e hospitalidade. E o prazer à mesa é uma das características que o homem procura para ter sensações que vão fazer parte de uma refeição (BOER, 2014).

Nesses estabelecimentos comerciais, os clientes, além de comida, bebida e serviços, consomem o ambiente e tudo o que envolve o espaço. Dessa forma, um restaurante pode ser avaliado qualitativamente pelo cliente em vários aspectos, uma avaliação que se inicia na porta de entrada do estabelecimento, no contato com colaboradores qualificados, bem treinados e que farão a diferença entre os outros concorrentes (SILVA FILHO, 2015). Para Castleman e Chin (2002), os clientes de restaurantes buscam o alimento de qualidade, um serviço extraordinário e um espaço agradável, um conjunto que será percebido como uma experiência “memorável”.

É fundamental, portanto, que os restaurantes criem formas diferentes de atrair clientes e fidelizar seus frequentadores. Acima de tudo, manter o estabelecimento competitivo e rentável (SILVA, 2015). Entretanto, não se trata apenas de adaptar um produto ou serviço, mas sim de atender às necessidades dos clientes e até mesmo criar outros produtos (FONSECA, 2014).

Os clientes estão cada vez mais exigentes e as empresas devem oferecer um produto ou serviço de qualidade, porém essas empresas precisam entender que qualidade já não é mais fator que diferencia as empresas, mas sim uma condição indispensável para que o estabelecimento sobreviva no mercado (FONSECA, 2014). Não existe um produto sem serviço e o serviço é definido como o resultado gerado pelas atividades entre o anfitrião e o cliente, sendo caracterizado por serem intangíveis, inseparáveis e simultâneas (CARVALHO e PALADINI, 2012).

Oliveira *et al.* (2015) afirma que as empresas devem estar atentas ao que os clientes desejam; muitas vezes, eles não querem apenas o produto e/ou serviço, mas um conjunto de elementos que são apresentados como o ambiente e a experiência que ele vai vivenciar.

Las Casas (2008) pontua alguns aspectos importantes que são considerados pelo cliente e podem se tornar diferenciais nas empresas: confiabilidade, empatia, segurança, além dos elementos tangíveis (espaço físico, produto de qualidade, equipamentos etc.). Dessa forma, pode-se perceber como é importante investir nos aspectos tangíveis e intangíveis, já que o consumidor avalia todas essas características no momento do consumo.

Um ponto importante observado na prestação de serviços no setor de alimentação é o cuidado que as empresas estão tendo com a personalização, estratégia em que as práticas da hospitalidade pode ser observada (BOER, 2014). No ambiente comercial será necessário muito mais do que a troca, mas habilidades e características que levam um indivíduo a desejar receber alguém (QUADROS, 2011). E, nesse contexto, anfitriões comerciais dotados de hospitalidade tendem a sobressair.

Quadros (2011) defende a ideia de que a hospitalidade não deve ser vista como produto e que, para conseguir compreender o fenômeno hospitalidade no domínio comercial, é preciso entendê-lo como uma inter-relação humana. O autor indica também que a compreensão dos domínios social e privado da hospitalidade pode permitir um estreitamento da relação entre um empreendimento e seus clientes.

Para Belal, Shirahada e Kosaka (2013), os clientes sempre buscam nas empresas reconhecimento de que são indivíduos, com necessidades únicas, e isso o *omotenashi* aplicado à prestação de serviço pode propiciar. Os processos de trabalho podem ser iguais nas empresas, porém a prática da hospitalidade vai diferenciar uma da outra, o que poderá ser fator diferenciador na experiência do cliente. O *kodawari* é a busca pela excelência em cada etapa do processo de trabalho, tendo em vista que não é possível obter a qualidade em um produto se seus itens não são perfeitos. Desde o início do processo, cada detalhe precisa ser o melhor para que realmente a prática da hospitalidade se torne um fator diferencial entre as empresas (FUKUTOMI, 2014; WHITE, 2012).

O próximo capítulo vai apresentar os procedimentos metodológicos que orientaram a realização desta pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos que orientaram a realização desta pesquisa, que visou responder ao problema “no contexto da hospitalidade, quais são os princípios do *kodawari* como estratégia de competitividade em restaurantes japoneses na cidade de São Paulo?”.

Tem-se como objetivo geral investigar e analisar quais são as estratégias de competitividade em restaurantes japoneses em São Paulo (SP) baseadas nos princípios do *kodawari*, e seus pontos de investigação são aspectos da gestão de restaurantes, competitividade, hospitalidade e *kodawari*.

Considerando o problema e os objetivos apresentados, esta pesquisa tem caráter exploratório por buscar criar hipóteses e proporcionar familiaridade com o campo de estudo. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória é utilizada em temas ainda pouco explorados, podendo ser aplicada em estudos iniciais para se obter uma visão geral acerca de determinados fatos. Esta pesquisa será desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de casos múltiplos, segundo as premissas de Yin (2015), e como estratégias de coleta de dados o levantamento bibliográfico, a pesquisa documental e a pesquisa de campo, realizada por meio de observação direta não participante e entrevistas semiestruturadas.

Para Berg (2004), a pesquisa qualitativa envolve a identificação e a compreensão do aspecto conceitual, dos significados, da simbologia, das metáforas e dos processos que descrevem um fenômeno. Segundo Raupp e Beuren (2006), uma pesquisa de abordagem qualitativa não faz uso de ferramentas para análise estatística do problema de pesquisa, já que sua intenção não é numerar ou mensurar um fenômeno, mas sim conseguir analisar de forma aprofundada todas as suas particularidades. Para Richardson (2017), trata-se da melhor abordagem para investigar fenômenos complexos ou considerados muito específicos. Ainda, para Minayo e Sanches (1993), a investigação qualitativa tem seu foco na compreensão das relações, crenças, hábitos, atitudes e opiniões.

De forma específica, desenvolveu-se esta pesquisa a partir do método de estudo de casos múltiplos. De acordo com os princípios descritos por Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica e um procedimento adequado quando se pretende investigar um fenômeno a partir dos questionamentos de “como” e “quando” este fenômeno ocorre ao longo de um período, além de sua frequência ou reincidência. Nesse sentido, é um procedimento muito utilizado por pesquisadores que buscam obter alto grau de conhecimento de um fenômeno específico ou complexo. Gil (2009), afirma que é um dos procedimentos mais

utilizados para pesquisa de fenômenos contemporâneos, que, no entanto, ainda não foi muito estudado e se utiliza de outras fontes para ser teorizado.

Um estudo de caso pode ser de um único caso ou de casos distintos, quando então é denominado de casos múltiplos. O estudo de casos múltiplos – terminologia adotada para esta dissertação – permite a investigação de casos similares para que se possa obter dados suficientes para uma análise mais aprofundada de um fenômeno (YIN, 2015). Entretanto, Ventura (2007), Gil (2009) e Yin (2015) concordam que, mesmo abordando mais de um caso, as suas unidades de estudos devem estar interligadas para que sejam considerados como um único objeto de pesquisa.

Em relação ao estudo de casos múltiplos, Yin (2015) observa que as unidades de estudos podem ser diversas, como processos, instituições, organizações, indivíduos e outros. “De modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade” (GIL, 2002, p. 139).

Para Gil (2009), é preciso considerar a limitação da impossibilidade de generalizar o resultado da pesquisa, tendo em vista que não há uma amostra considerável significativa para oferecer um conhecimento dentro de um universo. Mas, para Mazzotti (2006), um bom estudo de caso gera informações que poderão ser utilizadas em outros contextos, mesmo sem a generalização dos resultados.

Yin (2015) e Ventura (2007) observam que a construção e a execução de um bom protocolo de pesquisa é uma das estratégias para garantir que se produzam dados importantes e relevantes para conduzir a pesquisa de forma eficiente. Segundo Yin (2015) o protocolo de pesquisa de estudo de caso deve seguir cinco etapas de execução: (1) definir caso único ou múltiplo; (2) coleta de dados; (3) seleção e análise dos dados; (4) interpretação dos dados a partir da teoria; (5) resultados. O quadro 4 apresenta as etapas de um protocolo de estudo de caso:

Quadro 4 – Protocolo de estudos de casos

Etapas	Descrição
Definição de caso único ou múltiplo	Definir de acordo com a pesquisa qual o tipo de caso que melhor se enquadra no trabalho.
Coleta de dados	Pode ser realizada a partir de procedimentos qualitativos e/ou quantitativos, como, por exemplo, questionários, entrevistas, experiência de vida, análise de documentos etc.
Seleção e análise de dados	Realizar a seleção e a análise dos dados coletados. Este item será feito após pesquisa de campo.
Interpretação dos dados	Interpretar os dados selecionados e analisados com base na teoria, o que será feito após pesquisa de campo.
Resultados	Apresentação dos resultados dos dados coletados após análise.

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base em Yin (2015).

O protocolo de pesquisa desenvolvido para esta dissertação pode ser consultado no Apêndice A.

4.1 Seleção de casos de pesquisa

A seleção de casos de pesquisa é formada por restaurantes japoneses do município de São Paulo que atendem um público de faixa etária variada entre jovens e adultos. Não foram encontrados dados relativos ao volume desses estabelecimentos.

Definir o que se constituirá em um caso não é uma tarefa fácil, já que um caso é sempre um recorte da realidade que será um aspecto específico ou um conjunto de características que o tornarão um caso a pesquisar (YIN, 2015). A escolha de mais de um caso, como já explicado anteriormente, traz a possibilidade comparativa para a pesquisa, o que possibilita a criação de linhas de convergências e divergências (se houver) durante a análise dos dados. Para Yin (2015), o estudo de vários casos pode ser utilizado para buscar padrões diferentes de replicações teóricas.

Decidiu-se trabalhar com três casos que seguem os seguintes critérios: gestor com descendência japonesa, *chef* com familiaridade com a cultura e a culinária japonesas, atendimento do estabelecimento com foco no *omotenashi*, cardápio com base na culinária tradicional japonesa. Cumpridos esses critérios, a seleção dos três casos se deu por conveniência, considerando a familiaridade da pesquisadora com os casos e a disponibilidade dos empreendimentos em aceitarem participar da pesquisa. Os casos selecionados podem ser observados no quadro 5:

Quadro 5 – Casos selecionados

Restaurante	Estilo	Público-alvo	Serviço	Tíquete médio	Início das operações
<i>Murakami</i>	Japonês tradicional e contemporâneo	Variado	Menu degustação	\$ 400,00	2017
<i>Nakka</i>	Japonês tradicional e contemporâneo	Variado	À la carte	\$ 400,00	2013
<i>JoJo</i>	Japonês tradicional e contemporâneo	Variado	A la carte	\$ 80,00	2016

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A seguir, uma breve apresentação dos estabelecimentos selecionados:

a) Estabelecimento A – Restaurante Murakami

O restaurante Murakami é uma casa ainda nova no mercado paulistano, fundada em 2017, porém a gestora Suzana Kinoshita Murakami e o *chef* Tsuyoshi Murakami já tiveram outros estabelecimentos. O restaurante foi inaugurado há dois anos, classificado como um restaurante *upscale* contemporâneo, depois do *chef* Murakami sair do restaurante Kinoshita.

No final de 1990, o *chef* Murakami, trabalhou no bairro da Liberdade no restaurante Kinoshita, que levava o nome da família de seu sogro, até 2006. O segundo restaurante mais sofisticado no bairro do Itaim já não era um negócio familiar, mas um investimento do *restaurateur* Marcelo Fernandes. Com o desgaste na relação entre o *chef* e o *restaurateur*, o *chef* Murakami resolveu se desligar do restaurante Kinoshita (GLOBO, 2019).

Na atual casa, o Murakami trabalha com um conceito diferenciado de atendimento que conta somente com dois tipos de menu degustação⁴ de seis tempos, executados a partir da criatividade do *chef*: o “Menu Sushi” ou o “Menu Murakami” – ambos custam R\$ 300 por pessoa sem a bebida. E as bebidas podem ser consumidas por até R\$ 1.129,99 a garrafa de *sake*. A casa oferece o que o *chef* chama de “cardápio vivo”, já que ele não é programado, sendo preparado com os ingredientes frescos disponíveis no dia (O ESTADO DE S. PAULO, 2019).

O restaurante, localizado nos Jardins, possui um ambiente intimista, que procura propiciar aos clientes uma atmosfera de reunião entre amigos. No cardápio, aparecem pratos tanto da tradicional quanto da moderna cozinha japonesa, mas utilizando ingredientes tradicionais como *nato* (soja fermentada), *yuzu* (cítrico japonês), *umeboshi* (conserva de ameixa japonesa) que muitas vezes não são conhecidos do público em geral (LORENÇATO, 2020).

A casa abre de terça a sábado e só trabalha com pré-reserva para dois horários no jantar: às 18h30 e às 21h, atendendo 25 pessoas em cada período. Oferece ainda *takeaway* por encomenda no jantar (MURAKAMI.NET.BR, 2022).

Estabelecimento B – Nakka (Grupo RNK)

Há nove anos, o restaurante Nakka é uma das marcas do Grupo RNK, de propriedade e gestão de Roberto Nakamori. O grupo também é proprietário do Atsui, NKK Sushi, NKK Poke, NKK Burger, Sushi K e o NKK Fresh. O restaurante Nakka possui duas unidades na cidade de

⁴ *Menu* degustação: sequência de pequenas porções escolhidas pelo *chef* do estabelecimento. Esse tipo de menu tem o objetivo de impressionar os clientes com o que há de melhor no cardápio. Disponível em: <<https://oimenu.com.br/blog/cardapio/menu-degustacao>>. Acesso em: 27 de nov. 2021.

São Paulo, uma no bairro do Itaim Bibi (inaugurada em 2013) e outra nos Jardins (inaugurada em 2016), que será a unidade participante desta pesquisa (nakka.com.br, 2020). As duas unidades projetadas pelo arquiteto Naoki Otake foram premiadas: a do Itaim pela *Casa Claudia* e a do Jardins com o prêmio internacional *A' Design Awards* (nakka.com.br, 2020).

O Nakka trabalha no sistema *à la carte*, é classificado como um restaurante *upscale* contemporâneo e possui um ambiente moderno projetado também por Otake. O *chef* executivo, Hermes Takeda, cuida das duas unidades da marca Nakka e, junto à sua equipe, desenvolve um cardápio de fusão do tradicional e do contemporâneo japonês, utilizando ingredientes como *ume* (conserva de ameixa japonesa), *tobiko* (ovas de peixe-voador), *ikura* (ovas de salmão), *karasumi* (ovas de tainha salgada), *miso* (pasta de soja fermentada), *foie gras*, vieiras, ovas de peixes especiais, trufa negra e cortes especiais de peixes frescos provenientes de fornecedores do Brasil inteiro (nakka.com.br, 2020).

Atualmente, o restaurante Nakka – Unidade Jardins trabalha com o serviço de salão tradicional, *delivery* e *takeaway*. O restaurante Nakka – Unidade Jardins, comporta 110 pessoas no salão, funcionando de segunda a sexta, no almoço das 12 às 15h e no jantar das 19 às 23h. Aos sábados e domingos, no almoço das 12h30 às 16h30 e o jantar das 19h às 23h30. Com um tíquete médio em torno de R\$ 400 e em seu cardápio os preços das bebidas variam entre R\$ 22 até R\$ 2,8 mil (considerando os vinhos especiais) (TRIPADVISOR, 2020).

b) Estabelecimento C – JoJo Ramen

Em 2011, a idealizadora do estabelecimento, Simone Akemi Xirata, descobriu o *ramen* durante uma viagem de turismo ao Japão. Ela percorreu algumas cidades do país e experimentou o *ramen* em todas elas, percebendo as diferenças regionais e se surpreendendo com a riqueza do prato (LORENÇATO, 2020).

Xirata (2022) quis trazer, então, para a cidade de São Paulo o autêntico *ramen* japonês e todas as suas especificidades. Antes da implantação em São Paulo, foram realizadas várias prospecções em diversas cidades do mundo para avaliar se os negócios com *ramen* estavam sendo rentáveis. Nessa intensa pesquisa, ela percebeu que os melhores estabelecimentos eram geridos por *chefs* ou gestores japoneses (LORENÇATO, 2020).

Dessa forma, surgiu a ideia de trazer um *chef* de *ramen* do Japão para que ele ensinasse, a toda a equipe de cozinha, os segredos do autêntico *ramen*. Foram contatadas mais de cem casas de *ramen* do Japão e, das casas que retornaram o contato, o *chef* Takeshi Koitani foi o escolhido para dar o treinamento no Brasil (LORENÇATO, 2020). O *ramen* é considerado

pelos japoneses uma comida da alma, e as casas de *ramen* têm uma dupla responsabilidade: oferecer um excelente padrão de qualidade no seu produto e não desapontar a alta expectativa do cliente (LORENÇATO, 2020).

O JoJo Ramen foi inaugurado em maio de 2016, no bairro do Paraíso, e, mesmo antes da pandemia de Covid-19, já trabalhava em dois horários: almoço, das 11h30 às 14h30, e jantar, das 18 às 22h, entre segunda e sábado, com atendimento de salão, sistema de *delivery* próprio *online* e *takeaway*. Em seu cardápio constam, além dos *ramens*, acompanhamentos como *gyosas*, *karaage*, *menma*, *kimuchi*, sobremesas e bebidas japonesas (TRIPADVISOR, 2021).

O local tem uma decoração moderna e *clean*, atende até 45 pessoas simultaneamente, porém, devido ao cenário pandêmico, o número de clientes está restrito a 23. O tíquete médio da casa está em torno de R\$ 60, e em seu cardápio os preços das bebidas variam de R\$ 40 até R\$ 150 considerando garrafa de *sake* importada (LORENÇATO, 2020).

4.2 Etapas e instrumentos de coleta de dados da pesquisa

Para o presente estudo foram definidas as seguintes etapas de pesquisa: (1) construção do referencial teórico; (2) realização de pesquisa documental e (3) realização de pesquisa de campo, que foi executada por meio de observação direta não participante e entrevistas com os gestores, *chefs* executivos e gerentes de salão. A primeira etapa da pesquisa, a construção do referencial teórico, teve como objetivo a compreensão do conceito de hospitalidade e suas dimensões, dos conceitos de *omotenashi* e de *kodawari*, dentre outros assuntos correlatos, para construir a fundamentação teórica e os instrumentos de coleta de dados.

Para Lakatos e Marconi (2007), o referencial teórico é uma revisão feita a partir dos principais artigos científicos que tenham aderência ao tema. A revisão sobre o tema abordado pode ser feita em livros, artigos, enciclopédias, monografias e outros documentos cientificamente confiáveis. Para os autores Marion, Dias e Traldi (2002) o referencial teórico possibilita fundamentar, dar credibilidade e consistência a todo o estudo, além de nortear a pesquisa, apresentando um embasamento da literatura já publicada sobre o tema estudado.

Como já indicado na introdução desta dissertação, a construção do referencial teórico foi realizada a partir de um levantamento nas bases de dados *Scielo*, *Scopus* e Google Acadêmico, utilizando os termos hospitalidade; *kodawari*; competitividade; restaurante japonês. Além dos resultados encontrados neste levantamento, foram incorporados livros e outros autores de referência em cada tema.

O referencial teórico, portanto, discutiu o conceito de Hospitalidade a partir de Telfer (2004; 2016), Camargo (2003; 2015), Montandon (2003); Lashley (2004; 2007; 2008; 2014; 2015), Gotman (2009), Worsfold (2009), Brotherton (2010), Grassi (2011), Quadros (2011), Ikeda (2013), Aishima (2015), Wada (2015) e Osaki (2019), dentre outros.

Para a compreensão dos conceitos de *omotenashi* e *kodawari* foram escolhidos autores como Surak (2012), White (2012), Fukutomi (2014), Morikoshi (2014), Aishima (2015), Wada (2015), Mogi (2018), Surajaya (2020), dentre outros. Para discutir competitividade e gestão foram utilizados autores como Wernerfelt (1984), Porter (1999; 2005), Barney (1991), Grant (1991), Corrêa e Gianesi (1994), Prahalad (1994), Muller e Woods (1994), Hamel e Prahalad (1995; 1998), Rebelato (1997), Mintzberg *et al.* (2003; 2020) Lippel (2002), Zanella e Cândido (2002), Ribeiro e Paolucci (2010), Danneels (2011), Barney e Hesterly (2011), Hormiga *et al.* (2011), Mendes (2013), Sant'ana (2013), Vallandro e Trez (2013), Fernandes e Correia (2013), Ferreira e Teixeira. (2013), Fonseca (2014), Ghobril *et al.*(2014), Mendes *et al.* (2014), Castro *et al.* (2015), Decourt (2015), Oliveira *et al.* (2015), Salazar (2015), Silva e Sobrinha (2015), Nogueira *et al.*(2016), Beckhauser *et al.* (2018), Cararo *et al.* (2018), Stefanini *et al.* (2018), Cornélio e Oliveira (2020), Margutti *et al.* (2020).

A pesquisa documental consistiu na busca por documentos, escritos ou não, referentes e relevantes ao tema ou aos objetos de pesquisa que estão sendo investigados. Esses documentos podem ser fotos, fotografias, diários, entre outros (MARCONI e LAKATOS, 2002). Ela tem como objetivo ser fonte de informações, indicações ou esclarecimentos e poderá ser usada para elucidar certas questões ou servir de base para outras (MARCONI e LAKATOS, 2002). Nesta pesquisa, foram considerados documentos os cardápios dos restaurantes estudados, fotos, *websites*, redes sociais e entrevistas fornecidas sobre os estabelecimentos para meios eletrônicos.

A última etapa da pesquisa consistiu na pesquisa de campo, que tem como objetivo buscar a informação em um encontro mais direto entre o pesquisador e a realidade pesquisada. Conforme Gonsalves (2005, p. 67), “o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu, e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]”. Neste trabalho, a pesquisa de campo foi desenvolvida a partir de observação direta não participante e entrevistas semiestruturadas com os gestores, *chefs* e gerentes de salão dos estabelecimentos selecionados.

Para a entrevista, foi utilizado um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) formalizando o consentimento dos entrevistados em fazer parte desta pesquisa, apresentado no

Apêndice B. Alguns entrevistados concordaram em assinar o termo, mas pediram que suas assinaturas e respectivos CPFs não fossem divulgados – motivo pelo qual estas informações foram borradas nas cópias anexadas a este trabalho. A autora, contudo, tem os documentos originais e estes poderão ser consultados caso seja necessário.

A partir da técnica de observação, verificam-se fenômenos que ainda não foram estudados ou os pontos mais detalhados do fenômeno pesquisado (BELEI *et al.*, 2008). Para Lakatos e Marconi (2007), a observação direta auxilia a examinar fatos e acontecimentos que se deseja estudar, utilizando a percepção para obtenção de determinados aspectos da realidade. O objetivo da observação não participativa é estabelecer um contato direto com a realidade pesquisada, mas sem interagir com os sujeitos pesquisados. Essa estratégia ajuda a identificar e obter provas de seus objetivos sem influenciar os indivíduos observados (LAKATOS e MARCONI, 2007).

Para a realização da observação direta não participativa, desenvolveu-se um roteiro de observação baseado nos recursos estratégicos e nos autores citados anteriormente. O quadro 6 apresenta os detalhes do roteiro de observação:

Quadro 6 – Roteiro da observação não participante

(continua)

SETOR	OBSERVAÇÃO	REFERENCIAL TEÓRICO
Salão	<ul style="list-style-type: none"> – Acesso de entrada – Decoração externa – Decoração interna – Iluminação – Proposta de cores – Mobiliário (estilo, conforto) – Acesso de circulação de clientes – Louças em geral – Design do cardápio – Proposta do cardápio (sazonal) – Informações gerais do cardápio – Recepção dos clientes – Atendimento dos clientes – Uniforme da equipe de salão – Comunicação entre os colaboradores e o gerente de salão – Finalização do atendimento 	DOUGLAS e ISHERWOOD, 2004; CWIERTKA, 2005; RIBEIRO e PAOLUCCI, 2010; BOIKO, 2011; WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014;

Quadro 6: Roteiro da observação não-participante

(conclusão)

SETOR	OBSERVAÇÃO	REFERENCIAL TEÓRICO
Cozinha	<ul style="list-style-type: none"> – Estética dos pratos – Comunicação entre os colaboradores e os <i>chefs</i> – Comunicação e desenvoltura entre os colaboradores – Comunicação dos colaboradores da cozinha com os do salão 	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MOGI, 2018; SURAJAYA, 2020
Ambiente do gestor	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicação entre colaboradores e gestor – Comunicação entre <i>chefs</i>, gerentes e gestor – Circulação do gestor entre os ambientes 	HAMEL e PRAHALAD, 1995; MINTZBERG <i>et al.</i> , 2003; PORTER, 2005; QUADROS, 2011; WHITE, 2012; CAMARGO, 2014; FUKUTOMI, 2014; WADA, 2015; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2015; BECKAUSER <i>et al.</i> , 2018.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

As pesquisas de observação foram realizadas em dezembro de 2020. No JoJo Ramen, a observação foi realizada no período do almoço; no Murakami e no Nakka – Unidade Jardins, foi realizada no período do jantar. A pesquisadora realizou a observação de forma anônima e a refeição foi paga com recurso próprio.

Além da observação, conforme mencionado, serão realizadas entrevistas. A entrevista é uma das estratégias de coleta de dados mais significativas em uma pesquisa qualitativa. Direcionada aos objetivos específicos do pesquisador, ela é capaz de intensificar, aprofundar e enriquecer a pesquisa com informações (LAKATOS e MARCONI, 2007). As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou abertas. Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas em que, apesar de existirem perguntas predefinidas, o entrevistador tem a liberdade para discorrer sobre o tema estudado e conduzir a conversa (LAKATOS e MARCONI, 2007).

Tendo em vista os objetivos propostos para esta pesquisa, foram entrevistados profissionais que ocupam cargos de gerência nos restaurantes selecionados. Considerando que os focos de análise desta pesquisa remetem a decisões e ações tomadas no âmbito da gerência geral, mas também no da cozinha e do salão, foram entrevistados gerentes gerais, *chefs* e gerentes de salão.

Os roteiros de entrevista seguiram uma estrutura-base, mas com adaptações relacionadas à área de atuação de cada profissional. O quadro 7 apresenta o roteiro com questões comuns destinadas ao gestor do estabelecimento, ao gestor de cozinha e ao gestor de atendimento.

Quadro 7 – Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento

(continua)

Roteiro de entrevista – Gestor do estabelecimento, gestor de cozinha e gestor de atendimento			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
Caracterização do restaurante	Qual é a proposta do restaurante?	Gestor do estabelecimento Gestor de cozinha Gestor de atendimento	MULLER e WOODS, 1994; PORTER, 2005; FONSECA, 2014; MENDES <i>et al.</i> , 2014
	Qual o perfil dos frequentadores?		
	Como foi pensado o cardápio de vocês?		
Hospitalidade	O que é hospitalidade para você?	Gestor do estabelecimento Gestor de cozinha Gestor de atendimento	LASHLEY e MORRISON, 2004; TELFER, 2004; LASHLEY, 2015; GOTMAN, 2009; MONTANDON, 2011; CAMARGO, 2013; AISHIMA, 2015
Competitividade	O que é competitividade para você?	Gestor do estabelecimento Gestor de cozinha Gestor de atendimento	MULLER e WOODS, 1994; HAMEL e PRAHALAD, 1995; REBELATO, 1997; BAKAR e AHMAD, 2010; HORMIGA, 2011; QUADROS, 2011; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2015 WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MORIKOSHI, 2014; DECOURT, 2015; SILVA e SOBRINHA, 2015; WADA, 2015
	Diante da pandemia de Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?		
	Na sua opinião, o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?		
	Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?		
	Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?		

Quadro 7: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento

(continua)

Roteiro de entrevista – Gestor do estabelecimento, gestor de cozinha e gestor de atendimento			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
	Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e o atendimento) que, na sua opinião, permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?		
	Qual é o carro-chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?		
	Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?		
	Na sua opinião, o que é atender bem?		
<i>Kodawari</i> – baixo desperdício no processo de produção	Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?	Gestor do estabelecimento Gestor de cozinha Gestor de atendimento	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014
<i>Kodawari</i> – valorização na satisfação do cliente	O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita?	Gestor do estabelecimento Gestor de atendimento	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MORIKOSHI, 2014; MOGI, 2018
	Como vocês trabalham esse resultado?		
	Você se lembra de algum caso de mudança devido ao <i>feedback</i> do cliente?		

Quadro 7: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento

(continua)

Roteiro de entrevista – Gestor do estabelecimento, gestor de cozinha e gestor de atendimento			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
	Há alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes de vocês? E para a atração de novos clientes? Como o restaurante se divulga?		
<i>Kodawari</i> – valorização dos setores traz resultados positivos para a empresa	Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados? Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por quê? Quando é feita a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?	Gestor do estabelecimento Gestor de cozinha Gestor de atendimento	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MOGI, 2018
<i>Kodawari</i> – valorização dos colaboradores	Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa? Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que têm um bom desempenho?	Gestor do estabelecimento Gestor de cozinha Gestor de atendimento	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MOGI, 2018
<i>Kodawari</i> – busca constante de estratégias para qualificação	Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?	Gestor do estabelecimento Gestor de cozinha Gestor de atendimento	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MOGI, 2018
<i>Kodawari</i> – relação de confiança com fornecedores	Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores? É comum ter que substituir algum fornecedor? Por quê? Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?	Gestor do estabelecimento Gestor de cozinha	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014

Quadro 7: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento

(conclusão)

Roteiro de entrevista – Gestor do estabelecimento, gestor de cozinha e gestor de atendimento			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
<i>Kodawari</i>	Você já ouviu falar na expressão <i>kodawari</i> ? O que ela significa na sua opinião?	Gestor do estabelecimento Gestor de cozinha Gestor de atendimento	WHITE; 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MOGI, 2018

Fonte: elaborado pela autora (2022).

O quadro 8 apresenta o roteiro de entrevista contendo as questões específicas para os gestores de cada setor.

Quadro 8 – Roteiro de entrevista – questões específicas para gestores de cada setor

(continua)

Roteiro de Entrevista – Individual por setor			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
<i>Kodawari</i>	Ambientes de cozinha podem ser tensos. Há alguma estratégia ou ação para manter um bom relacionamento entre os membros da equipe?	Gestor de cozinha	LASHLEY e MORRISON, 2004; TELFER, 2004; LASHLEY, 2015; GOTMAN, 2009; MONTANDON, 2011; CAMARGO, 2013; AISHIMA, 2015
	Há alguma situação em que algum membro da cozinha vai até o salão para interagir com o cliente? Se sim, qual ou quais são essas situações.		
	O que é enfatizado no atendimento?	Gestor de atendimento	
	Qual experiência vocês querem que o cliente vivencie?		
	Vocês fazem algum treinamento de tipo específico para a equipe de atendimento?		

Quadro 9 – Roteiro de entrevista – questões específicas para gestores de cada setor

(conclusão)

Roteiro de Entrevista – Individual por setor			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
Competitividade	O restaurante tem alguma estratégia específica para lidar/sobressair em relação aos concorrentes?	Gestor do estabelecimento	MULLER e WOODS, 1994; HAMEL e PRAHALAD, 1995; REBELATO, 1997; BAKAR e AHMAD, 2010; HORMIGA, 2011; QUADROS, 2011; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2015; WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MORIKOSHI, 2014; DECOURT, 2015; SILVA e SOBRINHA, 2015; WADA, 2015
	Quais são os diferenciais do seu restaurante?		
	Na sua visão o que mais dificulta para manter um restaurante japonês de qualidade no mercado?		
	Como você avalia especificamente o mercado de restaurantes japoneses em São Paulo?		

Fonte: elaborado pela autora (2022).

O quadro 9 indica os entrevistados para esta pesquisa:

Quadro 10 – Grupo de entrevistados

Restaurante	Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo
JoJo Ramen	Simone Akemi Xirata	Gestora/sócia-executiva	5 anos
JoJo Ramen	Yasmin Yonashiro	Gestor de atendimento	4 anos
JoJo Ramen	Janaina Suarez Correa da Costa	<i>Chef</i> de cozinha	1 ano
Murakami	Suzana Murakami	Gestora/sócia-executiva	4 anos
Murakami	Tsuyoshi Murakami	<i>Chef</i> executivo/sócio	4 anos
Murakami	Jun Murakami	Gestor de atendimento/sócio	4 anos
Restaurante Nakka/ Grupo RNK	Roberto Nakamori	Gestor/sócio-executivo	9 anos
Restaurante Nakka/ Grupo RNK	Hermes Yoshiaki Takeda	<i>Chef</i> executivo	7 anos
Restaurante Nakka/ Grupo RNK	Michel C. Santos	Gestor de atendimento	1 ano

Fonte: elaborado pela autora (2022).

As entrevistas com todos os depoentes mencionados no quadro 9 foram realizadas em janeiro de 2022.

Como já mencionado, a escolha dos restaurantes justifica-se pelo fato de serem estabelecimentos que têm como foco a culinária tradicional japonesa e trabalham com o

conceito contemporâneo. Além disso, são restaurantes geridos por descendentes de japoneses ou conhecedores de sua cultura e tradição gastronômica. No contexto de competitividade, são restaurantes que compartilham clientes por serem restaurantes no mercado de culinária japonesa.

O próximo item trata das estratégias de análise de dados adotadas para esta pesquisa.

4.3 Análise de dados

Seguindo as premissas de Yin (2005), a análise dos dados será realizada em dois momentos: em um primeiro, cada caso será construído e analisado individualmente e, em um segundo momento, os casos serão analisados de forma comparativa.

Foram usadas duas técnicas para a análise de dados: a primeira foi a realização de uma revisão bibliográfica integrativa, para a organização e redação da revisão de literatura que compõem o capítulo teórico e dá suporte à construção dos instrumentos de coleta de dados e à sua análise. Segundo Botelho *et al.* (2011, p. 127), uma revisão bibliográfica integrativa reúne estudos de diferentes naturezas (tanto teóricos quanto empíricos) objetivando “[...] traçar uma análise do conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um determinado tema”.

Por sua vez, as entrevistas serão transcritas e analisadas a partir das premissas da análise do conteúdo. Bardin (2011) afirma, que a análise de conteúdo é definida como um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, que podem ser aplicáveis em trocas de informação de diversos conteúdos, como obras literárias e entrevistas. No caso de entrevistas, a autora enfatiza que é bastante complexo. E, em alguns casos, até mesmo alguns programas não conseguem analisá-las.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo apresenta três etapas:

- 1) Pré-análise: o material deverá ser organizado, compondo o corpo da pesquisa, elaborando indicadores para nortear a interpretação final;
- 2) Exploração do material: escolher os documentos e explorar todo o material obtido de forma a esgotar todo o assunto, sem omissão de nenhuma informação;
- 3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: preparar todo o material, retornando ao referencial teórico para o embasamento das análises, dando, dessa forma, sentido à interpretação.

Como categorias de análise foram definidas, *a priori*, a partir da revisão bibliográfica: competitividade, gestão de restaurantes, hospitalidade e *kodawari*. E foram consideradas, para a categoria sobre *kodawari*, um total de 24 subcategorias dos princípios aplicados como estratégia de competitividade e divididos entre os setores de atendimento, processo de produção e gestão dos restaurantes selecionados.

4.4 Matriz de amarração

Para melhor organização dos procedimentos de coleta de dados, foi construída uma matriz de amarração que, segundo Telles (2001), apresenta conexões entre o objetivo geral, os objetivos específicos, questões ou hipóteses, procedimentos e técnicas que serão utilizados para a análise de dados. O quadro 10 apresenta a matriz de amarração deste trabalho, adaptada a partir de Telles (2001):

Quadro 11 – Matriz de amarração

(continua)

Objetivo geral da pesquisa	Objetivos específicos	Fundamentação teórica	Técnicas de coletas de dados	Técnicas de análise de dados
Investigar as estratégias de competitividade baseadas nos princípios do <i>kodawari</i> que são utilizadas em restaurantes japoneses em São Paulo (SP).	1) Relacionar, do ponto de vista teórico, os conceitos de hospitalidade e competitividade no contexto de restaurantes.	MULLER e WOODS, 1994; LASHLEY e MORRISON, 2004; TELFER, 2004; PORTER, 2005; LASHLEY, 2008; GOTMAN, 2009; MONTANDON, 2011; HORMIGA, 2011; CAMARGO, 2014; FERNANDES e CORREIA, 2013; MENDES <i>et al.</i> , 2014; AISHIMA, 2015	Pesquisa não participativa	Revisão bibliográfica integrativa
	2) Discutir as conexões entre hospitalidade e <i>kodawari</i> na competitividade dos serviços destes empreendimentos.	HORMIGA, 2011; WHITE, 2012; FERNANDES e CORREIA, 2013; IKEDA, 2013; FUKUTOMI, 2014; MENDES <i>et al.</i> , 2014; MORIKOSHI, 2014; AISHIMA, 2015; MOGI, 2018	Pesquisa não participativa	Revisão bibliográfica integrativa
	3) Descrever os princípios do <i>kodawari</i> , com ênfase em restaurantes; identificar a aplicação dos princípios do <i>kodawari</i> nos restaurantes	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MORIKOSHI, 2014; MOGI, 2018	Pesquisa não participativa	Revisão bibliográfica integrativa

	selecionados, analisando-os sob a ótica da competitividade em serviços.			
	4) Descrever os princípios do <i>kodawari</i> , com ênfase em restaurantes; identificar a aplicação dos princípios do <i>kodawari</i> nos restaurantes selecionados, analisando-os sob a ótica da competitividade em serviços	HAMEL e PRAHALAD, 1995; PORTER, 1999 e 2005; MOGI, 2003; RIBEIRO e PAOLUCCI, 2006; WHITE, 2012; IKEDA, 2013; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MOGI, 2018	Pesquisa não participativa	Revisão bibliográfica integrativa

Fonte: elaborado pela autora (2022).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados coletados. Seguindo a estrutura proposta no protocolo de pesquisa (Apêndice A), primeiro serão apresentados os estudos de casos individuais (unindo no mesmo texto as informações descritivas e explanatórias) e, posteriormente, a análise cruzada dos três casos.

5.1 Apresentação dos casos individuais

Este item apresenta os casos individuais dos restaurantes estudados, sendo apresentadas as informações colhidas na observação não participativa, a análise geral do restaurante.

5.1.1 Caso A – Restaurante JoJo Ramen

O restaurante JoJo Ramen é especializado no prato popular *ramen* e tem como sócia-proprietária e gestora Simone Akemi Xirata, como gestora de atendimento Yasmin Yonashiro e como gestora de cozinha Janaína Suarez da Costa.

Informações colhidas na observação não participativa

O estabelecimento está localizado no bairro do Paraíso, região próxima da Avenida Paulista, e tem ao seu redor construções residenciais e comerciais. Atualmente, a cozinha do JoJo Ramen é comandada pela *chef* Janaína Suarez Correa, que trabalha e organiza a sua equipe de cozinha por setores de pré-preparo, preparo e cocção dos pratos da casa.

A proposta da ambientação do restaurante é remeter às casas de *ramen* do Japão, com um ambiente menor e apenas 45 lugares. Logo na entrada (foto 1) é possível ver as mesas externas e internas do restaurante.

Foto 1 – Entrada do JoJo Ramen



Fonte: ©JoJoramem (2022).

O logotipo do JoJo Ramen é uma adaptação geométrica do símbolo da cidade japonesa de Tóquio (foto 2) e um *ochawan* (tigela japonesa) e o nome JoJo é uma palavra usada para dizer “o melhor dos melhores”⁵.

Foto 2 – Logotipo do JoJo Ramen



Fonte: @hashtag (2022).

A decoração é contemporânea, mas usando a madeira (elemento tradicional da decoração japonesa) com detalhes em vermelho e branco como foco. Como há poucas mesas (foto 3), a circulação é fácil, permitindo atender os clientes de forma confortável. Observa-se que o “giro” das mesas (fluxo de clientes atendidos sentados), por conta das características do cardápio, é rápido, o que garante um atendimento ágil para quem chega ao restaurante.

⁵ Definição da palavra JoJo retirada da revista *Hashtag*. Disponível em: <<https://hashtag.com.br/JoJoscope/>>. Acesso em: 2 fev. 2022.

Foto 3 – Salão interno do JoJo Ramen



Fonte: ©JoJoramen (2022).

Ao fundo do salão é possível ver a cozinha aberta (foto 4) e separada do salão por um balcão de madeira que também pode ser usado para atender os clientes (uma referência às casas de *ramen* do Japão). Este mesmo espaço possui luz natural, que deixa o ambiente bem claro no período da manhã, e à noite as luminárias deixam o local bem iluminado. Um elemento decorativo bem característico do restaurante são os *norens* (cortinas curtas de tecido e recortadas de origem religiosa). No caso do JoJo Ramen, os *norens* são da cor vermelha e possuem imagens de ingredientes e utensílios usados para o preparo do *ramen*.

Foto 4 – Cozinha e balcão de atendimento JoJo Ramen



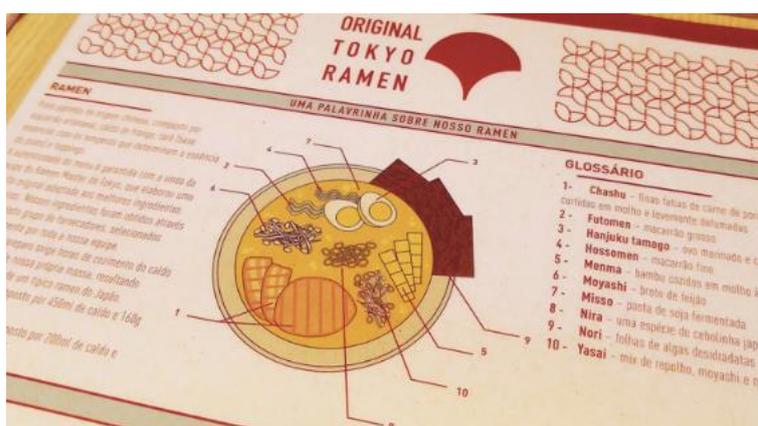
Fonte: ©JoJoramen (2022).

Ao chegar, o cliente é recepcionado pela *hostess* e se depara com um aparelho eletrônico de higienizar e desinfetar as mãos (como norma de higiene que se tornou padrão com a pandemia de Covid-19). Após a higienização, o cliente é direcionado à sua mesa pela

profissional. Bem ao estilo do *omotenashi*, os colaboradores que ficam no salão recebem o cliente com o conhecido cumprimento japonês “*Irashaimase*”, que significa “seja bem-vindo”.

Ao sentar-se à mesa, o cliente recebe o cardápio do restaurante, de uma única folha, em papel plastificado com as cores que predominam na casa – o vermelho e o branco – e muito lúdico e didático.

Foto 5 – Cardápio do JoJo Ramen



Fonte: foto feita pela autora (2022).

O atendimento é coordenado pela gestora de atendimento Yasmin Yonashiro, que também é especialista em *sakes*. O atendimento é muito organizado, ágil e os atendentes são prestativos e atenciosos ao tirarem as dúvidas do cardápio e sobre o funcionamento da casa. Todos os colaboradores sabem a composição do cardápio (foto 5) e dos pratos. No cardápio, o cliente encontra uma explicação sobre o *ramen*, com um glossário dos ingredientes e informações da sua composição. Pode-se adicionar *toppings* (que são as coberturas que compõem os *ramens*, como cebolinha e alga), caso o cliente queira uma quantidade maior do que a proposta no *bowl*. Outras opções de acompanhamentos da culinária tradicional japonesa também estão no descritivo do cardápio, que é fácil e simples de ser entendido, como *karaage* (frango frito), e sobremesas, como o *choux cream* (profiterole recheado com creme).

Considera-se que o glossário tem a função de agilizar o atendimento ao informar o cliente sobre o significado de termos japoneses de forma com que ele não fique constrangido (tendo em vista que alguns clientes podem se sentir inseguros ao pronunciar tais palavras ou simplesmente se sentirem inadequados por desconhecerem tais termos). Dessa forma, pode ser entendido como um gesto hospitaleiro, de aproximação com o cliente que não é familiarizado com a culinária japonesa.

A estética do prato, um elemento fundamental para a cozinha japonesa, está presente nos cortes precisos dos ingredientes, na forma como são colocados o macarrão e os demais componentes no *bowl* e também na maneira como o caldo é servido, sempre na temperatura ideal. A foto 6 apresenta o *kara miso*, preparado com caldo apimentado, *chashu* (barriga de porco cozida no shoyu), ovo, broto de feijão, cebolinha, alga marinha, cebolinha e pó de pimenta vermelha.

Foto 6 – *Kara miso* – Prato do menu do JoJo Ramen



Fonte: foto feita pela autora (2022).

Os colaboradores de salão e cozinha usam um uniforme padrão e informal composto por camiseta preta com a marca do restaurante (o que pode ser observado na foto 4). O atendimento segue os princípios do *omotenashi*, não apenas na saudação inicial, mas dando atenção total aos clientes, para que eles se sintam confortáveis mesmo quando não são habituados à cultura japonesa. O salão conta, no total, com 7 colaboradores, e a gestora de atendimento para atender 45 clientes. Na saída do restaurante, a *hostess* acompanha o cliente até a saída e se despede dando continuidade ao ótimo atendimento.

O restaurante já atendia por *take out* e incorporou o *delivery* por aplicativo por conta das restrições provocadas pela Covid-19. Atualmente, o *delivery* é feito também por um sistema próprio *online*, uma forma de evitar as taxas dos aplicativos de entrega. Porém, a movimentação por conta das entregas não afeta o funcionamento da casa.

Informações sintetizadas das entrevistas com os gestores

No ano de 2011, a sócia-gestora Simone Akemi Xirata conheceu o *ramen* (foco principal do restaurante) e se “apaixonou” pelo tradicional prato japonês. Ela viajou pelo Japão para pesquisar sobre os diferentes tipos de *ramens* e conhecer mais sobre a cultura alimentar

japonesa. Como sua formação é em administração, ela uniu a paixão pela comida, a cultura japonesa e a ideia de abrir um negócio na abertura do restaurante.

As gestoras Xirata (2022), Costa (2022) e Yonashiro (2022) falam sobre qual é a proposta do restaurante. Todas têm respostas semelhantes: para Xirata, que pretendia iniciar um negócio, o restaurante consegue unir “[...] a cultura japonesa, comida e algo por que eu sou completamente apaixonada, que é *ramen*. E aí surgiu a ideia de abrir um restaurante de *ramen*”. A *chef* Costa diz: “A proposta é levar ao cliente qualidade nos pratos que temos, além de divulgar a cultura do *ramen*, que ainda está crescendo no mercado brasileiro”. Para Yonashiro, a proposta é “[...] levar cultura e conhecimento ao nosso cliente através da comida”.

Na questão sobre o perfil dos frequentadores, a sócia-gestora Xirata explica que a escolha da localização é diretamente motivada pela demanda potencial: o bairro do Paraíso e arredores possuem muitos expatriados japoneses. “Então, por estratégia de negócio, a gente escolheu aqui, porque existe muito expatriado japonês. A gente pensou – vamos abrir um *ramen*, porque já tem um público que seria recorrente [...]” Costa e Yonashiro concordam que o perfil dos frequentadores é variado, compreendendo crianças, jovens, adultos e idosos com descendência ou não japonesa.

Em relação a como foi pensado o cardápio do restaurante, Xirata trouxe do Japão um *chef* especialista em *ramen* para criar o cardápio do restaurante, adaptando insumos brasileiros para facilitar a padronização e não ficar dependente de importação de produtos. O *chef* não só criou o cardápio, como também treinou os colaboradores para que todos pudessem compreender a cultura japonesa quanto à padronização, à qualidade dos ingredientes, ao processo de produção e à estética do prato. A gestora de atendimento Yonashiro também ressalta: “[...] o *chef* veio do Japão para criar os pratos, ajudar nessa adaptação de ingredientes e, principalmente, ensinar a cultura para todos os colaboradores da casa. A atual *chef* executiva de cozinha Janaína Suarez Correa da Costa, que tem proximidade com a cultura japonesa, mantém o cardápio e cria novos pratos baseados na filosofia do JoJo Ramen, de entregar pratos padronizados, ingredientes de qualidade para que o cliente. De acordo com Xirata, o mais importante não era abrir um restaurante de *ramen* porque estava na “moda”, mas sim fazer da maneira correta e assim divulgar a cultura e a culinária japonesas.

Na categoria de hospitalidade, as gestoras são questionadas sobre o que significa o termo para elas. Para Xirata, hospitalidade é traduzida pelo conceito *omotenashi*: “[...] está relacionado com a entrega, o fazer de coração e fazer com que eles entendam que aqui a gente trabalha com comida, com afeto e transmitir realmente para o cliente, que é fazer a comida bem-

feita, com cuidado [...]”. Para Yonashiro, “[...] não é só receber bem um cliente, é dar o máximo em todo o serviço – da entrada até o término do atendimento –, poder fazer isso sem pensar no que você pode ganhar, mas fazer de coração [...]”. E a *chef* Costa explica que a hospitalidade não é só atender bem, mas sim oferecer ao cliente o melhor atendimento, a melhor comida, o melhor serviço. E entende que o cliente não está em busca só de preço, mas de se sentir bem acolhido desde o momento da sua chegada.

Foram realizadas algumas perguntas específicas, para explorar melhor a visão de cada gerente. Na categoria hospitalidade, perguntou-se à *chef* sobre os ambientes de cozinha serem tensos e se há alguma estratégia ou ação para manter um bom relacionamento entre os membros da equipe. Costa indica que realizar reuniões semanais em grupo e na cozinha para o apontamento de erros e acertos é algo que ajuda a melhorar o relacionamento entre os colaboradores. A *chef* também foi perguntada sobre a prática de algum membro da cozinha ir até o salão para interagir com o cliente e explica que tanto ela quanto outros colaboradores podem interagir com os clientes para perguntar sobre os pedidos ou até mesmo quando os clientes querem tirar dúvidas, criticar ou elogiar.

Sobre a mesma categoria a questão: o que é enfatizado no atendimento e o que eles querem que os clientes vivenciem. Yonashiro afirma que o que enfatizam é o cliente e querem oferecer a melhor experiência, pois não é só a venda, mas tudo o que envolve o serviço ao cliente. Além disso, a gestora explica o que eles querem que o cliente vivencie:

Nós buscamos satisfazer ou superar o que ele busca, entender e aprender um pouco da cultura japonesa nos nossos pratos, na atenção que os atendentes disponibilizam, porque muitas vezes o cliente chega e não conhece (ou só ouviu falar) e nós temos a função de difundir a cultura japonesa. É muito bacana o resultado que temos disso e, quando o cliente se apaixona pelo *ramen* e volta, você consegue perceber que nós fizemos parte dessa evolução de conhecimento que ele tem.

Outra questão é se a equipe faz algum tipo de treinamento específico para a equipe de atendimento. Yonashiro responde que os colaboradores passam por treinamentos regulares para que entendam a filosofia da empresa. E, além disso, ainda oferecem aos clientes treinamento de bebidas, de *sake*, para que eles se qualifiquem.

Na categoria sobre competitividade, é perguntado às gestoras qual o significado do termo. Xirata define:

[...] competitividade, em qualquer setor, sempre vejo como saudável; ela ajuda a gente a ter parâmetros do que precisa melhorar... competitividade... eu não vejo assim... eu não tenho medo de gente entrando no mercado. Acho muito bom, na verdade. Isso expande o nosso nicho, o *ramen* é um nicho muito pouco explorado. Eu não vejo como nada ruim, eu vejo como conseguir ter categorias de *ramen*. Eu vejo o Maní colocando *ramen*, eu gosto disso, que explorem o *ramen*. Mas também acho que precisam entender o *ramen* e não só colocar para ser razoável [...]

A *chef* Costa (2022) acredita que “[...] buscar ser o melhor é uma forma de competitividade. E, quando você busca isso, conseqüentemente você já está sendo competitivo, porque você quer ser o melhor, oferecer o melhor e dar o melhor no seu serviço”. Já Yonashiro entende a competitividade como “[...] algo saudável... algo que nos faz querer melhorar... nos faz buscar o melhor. Porque o mercado está cheio de oportunidades para fazer você aprender com os outros e não competir só para ser o melhor de todos”.

Sobre quais seriam os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022 e para o JoJo em específico, Xirata responde que “[...] quando começou a pandemia, nós estávamos meio que preparados para o *delivery*. E hoje, o desafio é juntar as duas operações, mas tem sido muito boa a experiência [...]” e “[...] O desafio agora é conseguir mão de obra, porque está difícil conseguir [...]”. Costa opina sobre os desafios para 2022 dizendo que eles serão “[...] se reerguer para muitos restaurantes, melhorar e se reestruturar para outros. Aqui acho que o desafio é a volta do presencial com o *delivery*, porque são duas operações diferentes [...]”. Para Yonashiro:

Acho que todos precisamos nos recuperar dessa fase que começou há dois anos e ainda estamos passando. Não foi fácil fechar as portas do seu presencial e de repente você ter que estruturar ou melhorar o seu serviço de *delivery*. Acho que muitos restaurantes não estavam focados no *delivery*, não tinham experiência ou nem trabalhavam com esse sistema de entrega. O *delivery* não é só colocar a comida no pote e entregar. Nós já estávamos até que bem estruturados para trabalhar com esse sistema de entrega, mas o volume não era o mesmo. O nosso forte era o presencial e isso de repente parou de existir. Então, acredito que, mesmo já estruturados, o maior desafio seja trabalhar as duas operações num mesmo ambiente sem prejudicar nenhum dos dois.

Ainda nessa categoria, elas foram questionadas sobre o que é preciso para ter um restaurante de sucesso, e Xirata reflete dizendo: “[...] eu acho que é isso, sabe, quando você faz aquilo que gosta, acredita e faz de tudo para fazer muito bem. Lógico que além disso tem o planejamento – quando eu pensei em abrir, eu fiz um *business plan* [...] – e fazer dar certo [...]”. Para Costa, é fazer o melhor e esse melhor ser percebido pelos clientes. Yonashiro concorda com Costa, afirmando “[...] é ser lembrado pelos nossos clientes pela excelência nos nossos serviços... acho que resumindo é isso [...]”.

Na sequência, as gestoras são questionadas sobre se existe diferença entre gerir um restaurante japonês de um não japonês. Sobre essa questão Xirata observa que o JoJo é o primeiro restaurante que ela administra e acredita que exista, sim, diferença de formalidades: “[...] No restaurante japonês, existe uma entrega máxima na comida; entregar a melhor comida é o máximo da hospitalidade para o japonês [...]”. A *chef* Costa afirma que, “no operacional, sim, são processos diferentes... o *ramen*, por exemplo é um processo difícil, demorado, mas a

finalização é tranquila, só que exige muita técnica no preparo”. E Yonashiro responde dizendo que “[...] talvez... o que muda é a forma de atendimento, no nosso caso [...]”.

Em relação aos concorrentes do JoJo Ramen, as gestoras citam estabelecimentos semelhantes, como Kazu, Ikkousha, Hirá, Tan Tan, Lamén – Açú e Nara, pois são estabelecimento que focam no *ramen*. Mas Xirata deixa claro que, “[...]como eu disse, não é ruim, cada um trabalha uma categoria de *ramen* [...]”. Costa diz que considera concorrentes aqueles que trabalham com técnicas semelhantes e que conhecem sobre as técnicas aplicadas na fabricação de *ramen*. Yonashiro cita os mesmos estabelecimentos que Xirata, mas completa dizendo que todos que trabalham com *ramen* podem ser considerados concorrentes.

As gestoras também são questionadas sobre quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e o atendimento) permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa. Xirata responde: “É a entrega máxima da comida, a ambientação que sempre leva a algo relacionado à cultura japonesa. A cerâmica, a bandeja de madeira... é fazer o cliente viver uma experiência”. Yonashiro tem uma opinião parecida com a de Xirata sobre o cliente estar em contato com a cultura japonesa por meio da comida, da apresentação do prato e da forma como ele é servido. Costa reforça a ideia do conjunto, salientando que, no restaurante, a ambientação, a comida e a forma como o cliente é atendido são todos baseados no *omotenashi*.

A questão sobre qual é o carro-chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante, as gestoras deram a mesma resposta: o *miso ramen* (foto 6), e Xirata explica: “O JoJo acabou sendo o *miso*, na verdade... a gente não ia pôr *miso*, só *shio ramen* e *shoyu ramen*. *Miso* é muito famoso aqui no Brasil, as pessoas associam muito ao *misoshiro*[...]”.

A pergunta seguinte foi sobre como trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante. Xirata fala sobre a importância da estética:

Aqui, nós somos muito rigorosos com a montagem, seguimos um padrão. O *ramen* é um preparo muito difícil e demorado. Finalizar o *ramen* é rápido, ele tem que seguir um padrão. Toda vez que é desenvolvido um prato, a composição dele é muito importante para a gente. Primeiro, é a visão, e usar uma louça bonita e específica pra *ramen* é importante. Nossa bandeja é de madeira, exatamente para dar a característica de uma casa de *ramen*.

Costa concorda com Xirata: “A estética e a cerâmica, que faz parte disso também, seguem um padrão desenvolvido pelo *chef* japonês que criou o cardápio inicial [...]”. Yonashiro tem uma opinião semelhante e destaca: “[...] A cerâmica é muito utilizada quando falamos da cultura japonesa que serve o mais simples prato como uma pintura. Toda a forma de servir um prato é como se você oferecesse um presente, mas isso já faz parte da cultura japonesa [...]”.

A última questão em comum feita às gestoras na categoria de competitividade foi a respeito da definição de atender bem na visão de cada uma (observando que esta questão também tem ligação direta com a categoria de hospitalidade). Xirata ressalta a filosofia do JoJo Ramen: “Eu falo para eles, temos que seguir três pilares na filosofia de negócio – um ótimo atendimento, um preço justo e uma comida de qualidade. O grande desafio é juntar tudo isso [...]”. Para Costa: “É atender com excelência desde quando o cliente chega até a hora em que ele vai embora [...]”. Para a gestora de atendimento Yonashiro, atender bem significa “[...] estar ali para o seu cliente como se ele fosse um convidado que chega pela primeira vez na sua casa. Muitas vezes ele não tem intimidade com o lugar e precisa entender e conhecer o local [...]”.

Em relação à categoria de competitividade, a gestora Xirata é questionada individualmente se o restaurante tem alguma estratégia específica para lidar/sobressair em relação aos concorrentes. Ela responde: “Eu não vejo como concorrentes, eu não gosto. Eu faço pra nós, eu gosto de melhorar pro JoJo. A gente faz parcerias com outros *chefs* até não japoneses”. E comenta em relação aos diferenciais do restaurante: “Acredito que todos tenham algo que só é encontrado lá. Mas acredito que é como nós enxergamos e o foco no atendimento do JoJo, na excelência que a gente busca todos os dias melhorar”.

Na questão sobre o que mais dificulta manter um restaurante japonês de qualidade no mercado, Xirata é categórica: “É não querer estudar e melhorar, não querer inovar ou somente pensar em copiar o que o outro faz”. E sobre como a gestora avalia especificamente o mercado de restaurantes japoneses em São Paulo, Xirata acredita que esse mercado ainda tem muito a ser explorado: “[...] nós estamos em uma das melhores capitais em gastronomia. Tem muito espaço para trabalhar e colocar no mercado coisa boa, de qualidade [...]”.

Na categoria de competitividade, a *chef* Costa é questionada de forma individual sobre como a “alma” da cozinha japonesa pode ser definida. A profissional respondeu: “É a forma como nos dedicamos para tudo sair com excelência; cada detalhe do pré-preparo, do preparo, a finalização... e como resultado surpreender nossos clientes e até a nós mesmos”. Sobre como a estética é trabalhada na criação dos pratos, Costa explica que a casa segue um padrão em todas as receitas que o *chef* especialista ensina na composição dos pratos, desde os caldos, montagem, e até mesmo a forma como é colocado o macarrão.

A gestora de atendimento também é questionada de forma individual sobre quais são os diferenciais de atendimento da casa em relação aos concorrentes. Para Yonashiro, o principal diferencial é a forma como recebem os clientes, fazendo com que se sintam à vontade e, “[...]”

principalmente, percebam que fazemos isso porque a gente acredita na nossa filosofia e na nossa marca [...]”.

Na categoria sobre *kodawari*, as perguntas são divididas em seis subcategorias e uma questão sobre o conceito de *kodawari*. Na primeira subcategoria sobre o conceito de *kodawari*, a questão é sobre o baixo desperdício no processo de produção: “Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante e o que é feito em relação a esse tema?”. As gestoras têm respostas iguais, relatando que a cultura japonesa não admite desperdícios e que os ingredientes são utilizados o máximo possível; sobre o consumo de luz, o uso de luz natural em pontos estratégicos também foi apontado como um diferencial. Conforme palavras da *chef* Costa: “[...]temos entrada natural de luz na frente e aqui atrás, então as luzes são acesas quando realmente precisa [...]”. As gestoras Xirata, Yonashiro e Costa dizem que, pelo fato de os japoneses seguirem o *mottainai* (filosofia do não desperdício), as cascas de legumes, raízes, folhas, e até mesmo sobras de carne se transformam em insumos para o preparo do caldo.

Na subcategoria *kodawari* – valorização na satisfação do cliente, as perguntas são feitas para as gestoras de atendimento e do estabelecimento. Elas são questionadas sobre o restaurante realizar alguma pesquisa de satisfação do cliente e de que forma. As gestoras tiveram respostas semelhantes sobre a pesquisa de satisfação ser feita através de redes sociais, sites de opinião como o Tripadvisor e por meio de perguntas diretas aos clientes ao final do atendimento. Xirata explica que: “Não [há instrumentos específicos], a gente usa muito como ferramenta de pesquisa as redes sociais e sites de opinião de clientes. Às terças, nós temos reuniões em que os responsáveis passam os problemas da semana e a gente discute a melhor forma de resolver”. Nenhuma mudança específica devido aos *feedbacks* dos clientes foi relatada pelas gestoras.

Sobre se existe alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes no restaurante, Xirata esclarece: “Acho que buscar atender muito bem, ter uma comida de qualidade... em todos os sentidos a fidelização se torna consequência”. Yonashiro ressalta também o papel das redes sociais: “Se nós fazemos alguma ação nas nossas redes sociais, o retorno é muito mais rápido. Mas o fato de focar na excelência para os clientes faz com que eles voltem sempre”.

Quando questionadas sobre como o restaurante faz para atrair novos clientes e como ele é divulgado, as gestoras têm respostas semelhantes, que podem ser sintetizadas na explicação de Xirata: “A gente faz divulgação com redes sociais, *influencers*, e eu gosto também de oferecer para as pessoas que não conhecem o prato”.

Ainda na categoria *kodawari*, as três gestoras são questionadas sobre a existência de alguma estratégia ou ação para que os diferentes setores se sintam valorizados. Como gestora do estabelecimento, Xirata se preocupa com a harmonia de todos os setores:

Sim, isso é muito importante. Eu vejo que a gente precisa ver todos os setores, não específico só cozinha, ou salão, ou administrativo. Eu tento driblar muito isso, pra mim não existe essa separação. E eu sempre coloco alguém muito forte de liderança em cada um, o que vai me ajudar a unir esses setores.

Costa e Yonashiro destacam as reuniões realizadas com os setores e entre os setores que abordam muito a questão do trabalho em equipe e a importância de cada colaborador para o funcionamento da casa.

Sobre os eventuais atritos entre as equipes do restaurante, Costa diz que, desde que assumiu a liderança da cozinha, não presenciou nada em específico. Yonashiro comenta que antes eles tinham mais atritos e que hoje em dia trabalham essas questões diariamente ou em reuniões periódicas. E, ainda na subcategoria sobre valorização dos colaboradores, foi perguntado se existe alguma estratégia específica para o setor de atendimento no sentido de valorizar o colaborador. Yonashiro afirma que não tem nada voltado só para o setor de atendimento, pois tudo o que a empresa faz é pensando em todos.

Yonashiro e Xirata concordam que as reuniões foram importantes para diminuir os atritos que ocorriam quando a casa começou a operar. Conforme resposta de Xirata: “A gente tinha muitos atritos no começo, era uma ‘rixa’ gigantesca entre eles, mas com o tempo a gente foi conseguindo, com treinamento, fazer com que eles entendessem a nossa filosofia. E hoje está muito melhor mesmo, toda nossa operação melhorou também [...]”. Xirata complementa ainda de forma simples e direta: “Não olho para os setores separadamente... todos são iguais, mesmo em áreas diferentes. Todos são tratados como uma única equipe, porque um setor depende do outro”.

Em relação a como é feita a seleção de um novo profissional para a equipe, Yonashiro, Costa e Xirata concordam que o novo profissional precisa gostar do que faz e ter vontade de aprender. Yonashiro busca um profissional com alguma formação técnica e Xirata responde: “Para liderança, principalmente, eu tento enxergar se a pessoa realmente gosta de fazer aquilo. Eu busco pessoas que gostem de fazer e não façam só porque precisam do emprego [...]”.

Na subcategoria de *kodawari* – valorização dos colaboradores, as entrevistadas são questionadas sobre a satisfação da equipe em trabalhar na casa. As três acreditam que os colaboradores estão satisfeitos e suas respostas são semelhantes. O período da pandemia, explica Xirata, foi mais difícil:

Hoje... sim...(rs). Durante a pandemia, tudo mudou, a caixinha deles zerou, mudou o horário de trabalho, tudo mudou. E agora as coisas estão voltando a melhorar, mas eles tiveram a paciência de esperar e ajudar o JoJo a passar por tudo isso. Foi uma mudança gigantesca... se pra nós foi difícil, pra eles muito mais. O medo deles de ficar sem emprego, diminuir salário, todos se sacrificaram para manter o restaurante. A gente pagava táxi todo os dias pra eles conseguirem vir trabalhar. Foi uma troca.

Na questão sobre se existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral, ou algo específico voltado para aqueles que têm um bom desempenho, Costa e Xirata falam sobre a empresa levar um funcionário para o Japão para treinamento todo ano: “Na verdade, como estratégia, todo ano eu levo alguém para o Japão para conhecer *ramen*, provar o *ramen* e entender o que é. E eles não vão só a passeio, eles fazem relatório sobre os *ramens* em relação a sabor, estética e diferenciais”. E Yonashiro (2022) lembra sobre o tratamento dado aos colaboradores: “Aqui todos recebem igual, a caixinha é dividida de maneira igual [...] Os treinamentos são constantes e, quando querem fazer algum curso específico, a empresa sempre ajuda”.

Quanto à subcategoria *kodawari* – busca constante de estratégias para qualificação, todas são questionadas se existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem. As respostas são semelhantes, mencionando inclusive incentivo financeiro caso algum colaborador tenha interesse em realizar cursos na área. Yonashiro (2022) observa: “Como eu disse, a empresa sempre ajuda e contribui quando algum colaborador busca crescimento. Nós pensamos e acreditamos que isso muda muito o profissional como um todo”.

Na categoria sobre *kodawari* – relação de confiança com fornecedores, a pergunta é direcionada às gestoras de cozinha e do estabelecimento para saber os critérios de seleção dos fornecedores e se é comum substituir um fornecedor. As duas entrevistadas enfatizam a importância de ter os fornecedores como parceiros, o que precisa ficar claro também para eles, caso contrário, deverão ser substituídos. Xirata observa: “Eu vejo [os fornecedores] como parceiros e não só parceiros comerciais. Eu acho que a filosofia de negócio tem que estar em tudo. Mas eu tenho que sentir a reciprocidade; só consigo trabalhar desta maneira. Não é só preço, mas ver que esse parceiro olha pela gente também [...]”. Diante da pergunta sobre se há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores, Xirata responde: “Na verdade, é nossa filosofia de negócio; eu olho pro fornecedor assim como eu quero que ele olhe pro nosso negócio. A gente vai construindo uma relação de confiança”. Em um raciocínio semelhante, Costa observa: “Precisamos de fornecedores que estejam ao nosso

lado. E nós temos ótimos fornecedores, que nos entregam produtos de muita qualidade e o que a gente precisa”.

Costa responde de forma individual sobre a escolha dos ingredientes que compõem os pratos e quais as exigências que ela tem em relação a isso. A gestora salienta a importância da padronização dos ingredientes e a necessidade de eles serem frescos, já que isso interfere diretamente na qualidade dos pratos.

Por fim, foi perguntado às três gestoras se todas conhecem o conceito japonês de *kodawari*. Xirata e Yonashiro conhecem o conceito, bem como demonstraram estar familiarizadas com outros conceitos japoneses. Xirata salienta que é importante para o restaurante trabalhar com base em conceitos japoneses: “[...] *kodawari* é buscar melhorar sempre e nunca achar que está pronto. O próprio ideograma do JoJo tem o significado de evolução. Todo dia você tem que fazer uma coisa melhor na sua vida, no seu trabalho, pra tudo”.

Yonashiro, por sua vez, comenta:

Eu e a Simone gostamos muito de estudar os conceitos japoneses e colocar em prática o que a gente consegue. O *kodawari* é isso... a gente estuda, pesquisa e estuda de novo para tentar melhorar. Não existe um fim para isso... é dedicação enquanto você está vivendo aquilo. É buscar a perfeição e, quando você chega nela, sabe que pode melhorar ainda mais.

Costa explica que conheceu o conceito trabalhando no JoJo Ramen: “Sim, aliás muitos dos conceitos japoneses eu aprendi e aprendo aqui. *Kodawari* significa ter vontade de melhorar em tudo na vida, não só o profissional. Mas entender que a gente nunca para de aprender e que ser melhor no que fazemos nos faz evoluir”.

Análise geral do Caso A – JoJo Ramen

No bloco com a temática caracterização, é observado que o restaurante apresenta um ambiente moderno e que traz releituras dos *norens* (já citado na observação não participativa), com ingredientes e itens que são usados no processo de fazer o *ramen*, fazendo com que todo o ambiente da casa remeta a uma casa moderna de *ramen* do Japão. Na observação é possível assegurar que a contratação do *chef* japonês garante um cardápio diferenciado, que tem como ponto alto a qualidade técnica, a apresentação, o sabor e o uso de ingredientes nacionais. A observação realizada confirma a opinião das gestoras de que a casa tem um perfil bastante eclético de frequentadores.

Em relação à categoria hospitalidade, fica evidente a presença dos princípios do *omotenashi* no atendimento observado e nas respostas das gestoras, confirmando o que é estabelecido por Wada (2015), que afirma que o *omotenashi*, atrelado à cultura do Japão há

muito tempo, é conhecido como a hospitalidade japonesa e tem um significado próximo de como o Ocidente entende “hospitalidade”. Não apenas a presença da tradicional saudação “*Irashaimase*”, que significa bem-vindo, mas também pelo esforço dos funcionários em oferecer o que há de melhor e da melhor forma (aspectos que também podem ser relacionados com o *kodawari*), fazendo com que o cliente perceba que tudo está sendo feito com dedicação e de “coração”. Verifica-se que o estabelecimento coloca em prática a busca por antecipar desejos e necessidades do cliente, aspecto que Surak (2012) associa ao *omotenashi*. Também é possível estabelecer uma relação com o que escreve Montandon (2011), para quem, na dinâmica da hospitalidade, há a expectativa de que o anfitrião honre o seu hóspede, acolhendo-o e oferecendo-lhe o melhor.

Sobre o conceito de hospitalidade, Xirata responde dizendo: “[...] Tem a ver com entregar uma experiência para o cliente, então... eu sempre falo para a equipe que não é a venda, não é vender o *sake* mais caro, mas entregar aquilo que o cliente quer e ele vai voltar... e, se ele volta, é o nosso objetivo”. Costa, que tem um ponto de vista muito semelhante ao de Yonashiro, ainda completa: “[Hospitalidade é] fazer porque você acredita que é o melhor a ser feito; é fazer porque seu cliente merece receber o melhor”. As práticas da hospitalidade diferem entre si, dependendo da cultura, do tempo e do local em que o estrangeiro (ou o “outro”, no caso, o cliente) será aceito e acolhido. O esperado é que o anfitrião honre seu hóspede, acolhendo-o e oferecendo-lhe o melhor (MONTANDON, 2011). Corroborando Montandon (2011), Camargo (2015) observa que a hospitalidade consiste em cuidar de seus hóspedes e antecipar suas necessidades no ato ou na prática de ser hospitaleiro.

Yonashiro acredita que, na hospitalidade, o que é oferecido é feito sem pensar no que você pode ganhar, mesmo que isso seja feito em um restaurante, o que se liga diretamente com a ideia de *omotenashi* (que, segundo Wada [2015], está relacionado com a ideia de prover serviços do fundo do coração) e com o conceito de “hospitabilidade” (que, segundo Telfer [2004], que designa as características de pessoas hospitaleiras). Essas características são observáveis no JoJo Ramen – já que, desde a chegada até a saída, a equipe se esforça para que o cliente se sinta realmente acolhido. Observa-se que essas características hospitaleiras, além de estarem ligadas ao *omotenashi* e à hospitalabilidade, também se relacionam com o *kodawari*, na medida em que há a busca por criar uma experiência memorável para o cliente (WILLIAMSON, 2017).

Observa-se, na análise das entrevistas, que o bom atendimento e a hospitalidade oferecida aos clientes são compreendidos como um dos diferenciais da casa, sendo um elemento

importante para a competitividade do restaurante. A partir da análise feita das entrevistas e do comportamento dos colaboradores do restaurante durante a observação, percebe-se que eles estão qualificados para suas funções, aplicando na prática a filosofia da empresa, mas não de maneira imposta.

Segundo Ikeda (2013), um bom atendimento atrai bons clientes e um excelente atendimento gera um ótimo relacionamento entre o anfitrião/prestador de serviço e o hóspede/cliente. Assim como observa Morikoshi (2014), a cultura do *omotenashi* não pode ser encontrada em nenhum manual, pois não há uma técnica particular: ele é baseado em um relacionamento individual e difere de situação para situação. Ainda, é possível estabelecer relação com a contribuição de Stefanini *et al.* (2018, p. 62), que afirmam que as características hoteleiras proporcionam diferencial competitivo e podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias quando aplicadas no “setor de atendimento e superação das expectativas do cliente”.

Esta ideia de que nenhuma etapa do atendimento deve ser negligenciada também se aproxima dos princípios do *kodawari*. Xirata, como já observado, salienta que a filosofia do JoJo Ramen é ter um ótimo atendimento durante toda a permanência do cliente, um preço justo e uma comida de qualidade. E isso pode ser verificado na observação realizada. Ao longo das entrevistas, ficou evidente que estes três pilares da filosofia do estabelecimento são alcançados a partir do desejo de servir (hospitalidade), da padronização e da qualidade de ingredientes e técnicas e de uma grande atenção aos detalhes, enxergando, inclusive, a boa performance dos restaurantes concorrentes como uma oportunidade de aperfeiçoamento – estratégias estas que se relacionam diretamente aos princípios do *kodawari*.

Embora nenhuma das gestoras tenha definido o que é competitividade, todas afirmam que precisa ser “saudável” a partir do momento em que você identifica nos seus concorrentes a oportunidade de melhorar os seus pontos fracos. Xirata diz que “[...] não é preciso imitar”, e Yonashiro, que “[...] o mercado está cheio de oportunidades para fazer você aprender com os outros e não competir só para ser o melhor de todos”. O princípio de busca por aperfeiçoamento constante do *kodawari* também pode ser observado nessas falas.

Buscando uma relação com as cinco forças competitivas de Porter (2005) – ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes e o nível de competitividade entre os concorrentes –, verificasse, no caso do JoJo Ramen, que o poder de negociação dos fornecedores é uma das forças que se aplicam sobre o restaurante, pelo fato de que a cidade de São Paulo possui um grande

mercado de restaurantes e muitos fornecedores acabam ditando preços e prazos de pagamento, principalmente quando há poucos deles no segmento. Outro fator é o nível de competitividade entre os concorrentes já que há outros restaurantes que atuam no segmento de *ramens* oferecendo produtos de qualidade.

Em relação às três estratégias genéricas de competitividade propostas por Porter (2005), verifica-se a aplicação da estratégia de liderança de custo, no qual o principal objetivo é reduzir custos tendo em vista que, como já mencionado, Xirata ressalta a intenção de criar um cardápio a partir de ingredientes encontrados facilmente no Brasil para evitar a importação direta de produtos. Na segunda estratégia genérica observada, oferecer produtos e serviços distintos dos de seus concorrentes, Xirata diferencia seus produtos colocando um número reduzido de variedades, porém ofertando pratos com que o mercado não trabalha, como o *kara miso* – caldo apimentado à base de pasta de soja –, que se tornou o carro-chefe do JoJo Ramen. Além do produto como diferencial, o restaurante apresenta, por meio da culinária japonesa tradicional (ambientação, cerâmicas e serviço), “experiências” culturais aos seus comensais. A estratégia de foco também é trabalhada, pois o restaurante busca um público específico, interessado em uma especialidade japonesa específica, o *ramen*.

Ainda em relação à competitividade, segundo a VBR, uma empresa deve se apoiar em recursos tangíveis e intangíveis como estratégia de competitividade. Neste contexto, Salazar (2015) afirma que recursos intangíveis são aqueles que são “percebidos” e não podem ser apresentados de forma física, como a reputação da empresa junto ao cliente (percepção de qualidade, confiabilidade na marca e a marca); reputação junto aos fornecedores (relações de eficácia e suporte), que representam um conjunto de valores e crenças da empresa; e recursos tangíveis, que são aqueles encontrados fisicamente (equipamentos, móveis entre outros). Observa-se que o restaurante desenvolve como recursos tangíveis principalmente a composição de seu cardápio e a qualidade de pratos, em um processo que passa pela escolha dos ingredientes até às técnicas de preparo e atenção no momento do serviço (como servir os pratos nas temperaturas corretas) e como recursos intangíveis a experiência de refeição diretamente relacionada à cultura japonesa (ofertada pela junção da qualidade dos produtos com a qualidade dos serviços em um ambiente acolhedor) e pela boa relação com o cliente. A preocupação das gestoras quanto à percepção da marca JoJo Ramen é outro fator importante, tanto que o início da operação de *delivery* exigiu a adaptação do processo de preparação de modo que a refeição chegasse ao cliente sem que os pratos perdessem suas características (sabor, temperatura e ponto de cozimento das massas).

As gestoras compreendem o conceito de *kodawari* e buscam aplicá-lo no restaurante como a busca constante por melhorar “algo”, conforme Yonashiro: “[...] Não existe um fim para isso... é dedicação enquanto você está vivendo aquilo. É buscar a perfeição e, quando você chega nela, você sabe que pode melhorar ainda mais [...]”. Xirata concorda, dizendo: “[...] é buscar melhorar sempre e nunca achar que está pronto. O próprio ideograma do JoJo tem o significado de evolução. Todo dia você tem que fazer uma coisa melhor na sua vida, no seu trabalho, pra tudo [...]”. Conforme Mogi (2018), o “[...] *kodawari* pode ser definido como uma disciplina, quando você dá o seu melhor em tudo o que faz e busca atingir o mais próximo da perfeição [...]”. Ou, ainda, de acordo com Fukutomi (2014), ter atenção aos ingredientes, métodos de preparo, utensílios de serviço e tudo o que é necessário para entregar o que há de mais perfeito aos clientes.

O quadro 11 apresenta os princípios do *kodawari* aplicados ao setor de atendimento do restaurante.

Quadro 12 – Princípios do *kodawari* no setor de atendimento do JoJo Ramen

(continua)

Setores	Atendimento	Observação de aplicação
Princípios do <i>kodawari</i>	Atenção aos detalhes ao receber os clientes (MOGI, 2018; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021)	Aplicado
	Valorização da forma de servir (WILLIAMSON, 2017; SURAJAYA, 2020)	Aplicado
	Valorização da composição do ambiente (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Pouco aplicado
	Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Aplicado
	Concentração e prática levam à perfeição (FUKUTOMI, 2014; MOGI, 2018; MORIKOSHI, 2014)	Aplicado
	Transformação do momento em único (MORIKOSHI, 2014; WADA, 2015; SURAJAYA, 2020, KURAESIN, 2021)	Aplicado

Fonte: elaboração da autora (2022), com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo.

Conforme observado na visita ao restaurante e na análise das entrevistas, no setor de atendimento, os princípios do *kodawari* “Atenção aos detalhes ao receber os clientes”, “Valorização dos detalhes ao receber os clientes”, “Valorização da forma de servir”,

“Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento”, “*Omotenashi* ao receber os clientes”, “Concentração e prática levam à perfeição” e a “Transformação do momento em único” são aplicados no setor. O fluxo de atendimento se inicia com a *hostess* se apresentando, depois o cumprimento dos colaboradores aos clientes e o trabalho rápido na reorganização das mesas. No momento do atendimento do garçom para a retirada do pedido, os colaboradores não forçam venda e indicam com conhecimento os produtos, mesmo que eles não sejam o de valor mais alto, e os clientes não são pressionados para saírem rápido ao terminarem a refeição. O *omotenashi* está presente de forma sutil em todo o atendimento, como quando os colaboradores demonstram carinho e atenção ao apresentar o prato em cerâmica japonesa; nos utensílios, como os bancos e a bandeja de madeira; e na estética padronizada dos pratos, que conecta à cultura japonesa. Todo o serviço baseado no *omotenashi* é transformado em um momento em único.

O princípio menos notável é a “Valorização da composição do ambiente”, pois, por ser uma ambientação moderna, há poucos objetos de decoração que remetem à cultura japonesa. Observa-se que os *norens* geralmente são conhecidos apenas por aqueles que já têm familiaridade com a cultura japonesa. Esse item poderia ser melhor trabalhado já que, como Fukutomi (2014) explica, na perspectiva do *kodawari*, a experiência vivida pelo comensal depende de unificar todos os elementos que compõem a refeição (o serviço, a comida e o ambiente), de forma que sejam estimulados os cinco sentidos e todas as percepções sensoriais.

A seguir, o quadro 12 apresenta os princípios do *kodawari* aplicados ao setor de processo de produção do restaurante.

Quadro 132 – Princípios do *kodawari* no setor de processo de produção do JoJo Ramen

Setores	Processo de produção	Observação de aplicação
Princípios do <i>kodawari</i>	Valorização dos rituais de produção (FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; SURAJAYA, 2020)	Aplicado
	Busca pelos melhores fornecedores (FUKUTOMI, 2014; MORIKOSHI, 2014)	Aplicado
	Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Aplicado
	Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Aplicado
	Valorização do consumo sazonal dos ingredientes (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Não aplicado

	Valorização dos utensílios que fazem parte da composição do prato (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MOGI, 2018)	Aplicado
	Valorização da estética do produto oferecido (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Aplicado

Fonte: elaboração da autora (2022), com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo.

Conforme o observado na pesquisa de observação e nas entrevistas com as gestoras para coleta de dados, os princípios do *kodawari* em relação ao setor de produção – “Valorização dos rituais de produção”; “Busca pelos melhores fornecedores”; “Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo”; “Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção”; “Valorização dos utensílios que fazem parte da composição dos pratos” e “Valorização da estética do produto oferecido” – são aplicados. Nesse setor, é perceptível a valorização de rituais que resultam na exatidão dos cortes, na correta textura da massa, no adequado teor de gordura do caldo, no equilíbrio dos temperos, na temperatura ideal e na apresentação harmoniosa com que os pratos chegam à mesa do cliente. Isso é fruto da busca por padronização de técnicas e procedimentos, do treinamento frequente em busca de aperfeiçoamento, da escolha adequada de insumos e seus respectivos fornecedores. Contudo, é possível notar que o cardápio não possui pratos descritos como sazonais, fazendo com que o item “Valorização do consumo sazonal dos ingredientes” seja o menos aplicado no processo de produção.

O quadro 13 apresenta os princípios do *kodawari* aplicados ao setor de gestão do restaurante.

Quadro 14 – Princípios do *kodawari* aplicados ao setor de gestão no JoJo Ramen

Setores	Gestão	Observação de aplicação
Princípios do <i>kodawari</i>	Valorização da satisfação do cliente (IKEDA, 2013; MORIKOSHI, 2014; WADA, 2015)	Aplicado
	Relação de confiança com fornecedores (MORIKOSHI, 2014)	Aplicado
	Baixo desperdício no processo de produção (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Aplicado
	Busca constante de estratégias para qualificação de gestores (WHITE, 2012; MOGI, 2018)	Aplicado
	Valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa (WHITE, 2012; MOGI, 2018)	Aplicado

	Valorização dos colaboradores (KURAESIN, 2021)	Aplicado
	Estreitamento de relações com clientes (fidelização) (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; AISHIMA, 2015; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021;	Não Aplicado

Fonte: elaboração da autora (2022), com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo.

A partir da pesquisa de campo e das entrevistas, é possível verificar a preocupação das ações de gestão em relação a todos os *kodawari* explícitos no quadro 13 – “Valorização da satisfação do cliente”; “Relação de confiança com fornecedores”; “Baixo desperdício no processo de produção”; “Busca constante de estratégias para qualificação dos gestores”; “Valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa”; “Valorização dos colaboradores” – com exceção do princípio “Estreitamento de relações com clientes”, cuja aplicação não foi possível verificar.

Como observa Xirata, o sucesso de um restaurante depende de todo um conjunto de fatores: “Não é só comida, só preço e só atendimento, e sim, a junção dos três”, e as ações e preocupações relatadas sobre os procedimentos de preparo e de atendimento, mas também envolvendo diretamente os clientes, os colaboradores e os fornecedores, evidenciam a aplicação desses princípios do *kodawari*.

O item “Relação de confiança com fornecedores” é possível observar, pela entrevista concedida, que o setor de gestão do restaurante se preocupa em manter uma relação de parceria, conforme as respostas das gestoras, que acreditam que dessa forma trarão benefícios para o restaurante. De acordo com Xirata: “Na verdade, é nossa filosofia de negócio. Eu olho para o fornecedor assim como eu quero que ele olhe pro nosso negócio. A gente vai construindo uma relação de confiança”. E a *chef* do restaurante ainda observa que os fornecedores entregam produtos de acordo com o que precisam e de alta qualidade. Esse pensamento das gestoras se aproxima da ideia de White (2012), de que o *kodawari* pode ser definido como um “detalhe” que torna visível como os japoneses trabalham em produções de pequena escala, principalmente no setor de alimentos e bebidas.

Este fator de manter um bom relacionamento e os fornecedores entregarem os insumos com as exigências do restaurante está relacionado com o “Baixo desperdício no processo de produção”, pois um produto de qualidade não precisa ser dispensado. É um cuidado extremo com os detalhes do que está sendo produzido ou com o serviço prestado; é uma antecipação em estar preparado para os pequenos problemas que podem surgir (WHITE, 2012).

A “Busca constante de qualificação dos gestores” é possível verificar durante a entrevista com as gestoras e foi confirmada pela declaração de Yonashiro: “Eu e a Simone [Xirata] gostamos muito de estudar os conceitos japoneses e colocar em prática o que a gente consegue. O *kodawari* é isso... a gente estuda, pesquisa e estuda de novo para tentar melhorar. Não existe um fim para isso [...]”. E, contribuindo para o pensamento das gestoras, o autor White (2012, p. 73) indica que “o *kodawari* segue a filosofia de aprender e ensinar: quanto mais você busca, você se aperfeiçoa e treinará seus colaboradores com perfeição”.

Na temática “Valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa”, as gestoras são semelhantes em suas respostas e creditam os resultados positivos às constantes reuniões que os gestores fazem para discutir os problemas que possam existir entre os setores e para mostrar a importância de cada colaborador. A gestora Xirata completa salientando a importância que ela dá a manter a harmonia entre todos os setores. E diz: “Não olho para os setores separadamente... todos são iguais, mesmo em setores diferentes. Todos são tratados como uma única equipe, porque um setor depende do outro”.

Para o princípio do *kodawari* “Valorização dos colaboradores”, as gestoras citam o fato de a empresa levar um funcionário para o Japão todos os anos para que ele possa aprender e estudar sobre o *ramen*, além de incentivar financeiramente quando um funcionário se interessa por um curso de qualificação fora da empresa. Os estudos de White (2012) esclarecem que o *kodawari* não é aplicado somente em produtos, mas na administração dos negócios, incluindo a preocupação com os colaboradores.

5.1.2 Caso B – Restaurante Murakami

O restaurante Murakami, especializado em culinária japonesa contemporânea e tradicional, tem como sócia-proprietária e gestora do estabelecimento Suzana Murakami, como sócio-proprietário e gestor de atendimento Jun Murakami e como sócio-proprietário e *chef* executivo Tsuyoshi Murakami.

Informações colhidas na observação não participativa

A pesquisa de campo de observação direta não participativa foi realizada em dezembro de 2020, no período do jantar.

O restaurante Murakami está localizado no bairro nobre dos Jardins, cercado por estabelecimentos comerciais e, principalmente, por restaurantes de alta gastronomia. A fachada tem um pé-direito alto, emoldurado por vidro e cores sóbrias.

O ambiente é visto como uma vitrine do lado de fora, já que o salão e a entrada possuem uma fachada de vidro, como mostra a foto 7.

Foto 7 – Fachada do restaurante Murakami



Fonte: ©Murakami (2022).

Na entrada do restaurante está o ideograma Murakami (foto 8), sobrenome do *chef* Tsuyoshi.

Foto 8 – Ideograma do restaurante Murakami



Fonte: ©Murakami (2022).

Um pequeno corredor leva ao salão do restaurante, onde o cliente é recepcionado por Suzana Murakami ou Jun Murakami. O salão tem decoração sóbria, moderna e esculturas com a temática japonesa; possui 3 mesas e um extenso balcão para 12 pessoas, totalizando 25 lugares. Nas cores utilizadas para a decoração prevalecem o cinza-queimado e o preto, além de toques amadeirados, que se destacam no salão e se estendem para a área de preparo dos alimentos e bebidas. O estabelecimento é bem intimista tendo em vista a pequena capacidade.

Depois de ser recepcionado, o cliente é direcionado aos lugares já reservados e, ao sentar-se, já encontra ali o cardápio de bebidas e o cardápio com as informações sobre o menu escolhido no momento da reserva. Os clientes podem levar seus vinhos, que são acondicionados e servidos conforme queiram ou como o próprio *chef* sugerir.

Na sequência do atendimento, é servida ao cliente a bebida escolhida e oferecidos petiscos enquanto o jantar não é iniciado, pois a refeição tem horário fixo para começar (a partir das 18h30 ou 21h), já com todos os clientes em seus lugares. Todo o trabalho dos colaboradores e do *chef* Murakami é realizado na frente dos clientes. Sua cozinha aberta e bem organizada conta com os balcões e um fogão que podem ser vistos por todos os presentes.

Como pode ser observado ao se chegar ao estabelecimento no final de tarde, o restaurante possui ao fundo entrada de luz natural que se prolonga por todo o balcão, onde os clientes se sentam; a entrada, por conta da grande parede de vidro, também recebe bastante luz natural. Os pontos de luz das luminárias são estrategicamente direcionados aos lugares onde os

clientes são servidos, tanto no balcão quanto nas mesas, bem como há iluminação direta nos balcões onde são pré-preparados e finalizados os alimentos.

Os três colaboradores e os sócios usam uniforme preto, padronizado, e fazem todo o serviço usando poucas palavras e se comunicando com troca de olhares e sinais. Os sócios trabalham durante todo o serviço e o *chef* Murakami atende e conversa com os clientes sentados no balcão. O contato do *chef* com seus clientes é praticamente exclusivo e pode-se perceber que todos os clientes dispostos lado a lado no balcão interagem entre si.

O *layout* do simples cardápio feito de papel vergê (foto 9) traz o menu do dia, já que o restaurante não trabalha com menu fixo.

Foto 9 – *Layout* do cardápio do restaurante Murakami



Fonte: foto feita pela autora (2022).

Os pratos são apresentados em cerâmicas japonesas, que trazem para o serviço uma experiência estética muito interessante, favorecendo a apresentação dos pratos juntamente com a disposição harmônica dos ingredientes. A estética dos pratos e das iguarias favorece muito a experiência de refeição.

Observou-se a preocupação do restaurante em servir o melhor no que diz respeito aos ingredientes, às técnicas de cocção, à perfeição dos cortes e às cerâmicas e utensílios durante todo o serviço. Um item importante a ser mencionado é que, como tudo está sendo feito na frente dos clientes, a limpeza e a organização do local são admiráveis, bem como a harmonia entre os colaboradores.

A casa oferece dois cardápios: Experiência Murakami, dividido em 6 tempos (as fotos 10 e 11 trazem alguns exemplos), e o Experiência Sushi – em ambos são utilizados produtos frescos disponíveis no dia. Durante a observação, a pesquisadora degustou o Experiência Murakami. Como o próprio *chef* destaca, o cardápio não é pensado de forma racional, mas preparado pelo que ele “sente” que deve ser feito no dia, quando ele seleciona os ingredientes.

Foto 10 – Prato Experiência Murakami – *Mochi* recheado e sorvete de *matcha*



Fonte: foto feita pela autora (2022).

A foto 11 apresenta um prato quente do menu Experiência Murakami.

Foto 11 – Prato Experiência Murakami – Filé de *wagyu* e molho Murakami



Fonte: foto feita pela autora (2022).

Durante a execução dos pratos, o *chef* Murakami acolhe os seus clientes, ou melhor, como o próprio *chef* diz, os seus “convidados”, contando histórias, cantando ou falando sobre a cultura japonesa.

O atendimento impecável do restaurante se estende até a finalização do serviço, que é feita com muita tranquilidade e sem pressa, para que o cliente saia do local. O estabelecimento atende somente as reservas do dia, o que facilita essa excelência no atendimento. É notável que os clientes do restaurante fazem questão de interagir com o *chef* e até mesmo com os outros clientes que estão ao lado.

O restaurante, durante o período de observação, não estava com sua capacidade máxima de lugares, e os clientes que estavam no balcão eram adultos, casais e um pequeno grupo de amigos.

O restaurante já trabalhava com o sistema de *take out* e, com a pandemia de Covid-19, incluíram o *delivery*. O atendimento é feito apenas com reserva no período do jantar, de terça a sábado. Durante a pesquisa não participativa, esses serviços não aconteceram.

Informações sintetizadas das entrevistas com os gestores

Sobre a proposta do restaurante, os três gestores entrevistados, Suzana Murakami, Jun Murakami e *chef* Murakami, pensam de forma muito semelhante, revelando que a intenção sempre foi a de atender um número mínimo de pessoas por dia para oferecer a elas o melhor das criações feitas pelo *chef* Murakami, sempre baseadas na culinária japonesa. O cardápio é um dos diferenciais da casa; ele muda diariamente e possui duas versões: o de sushi – criações de suhis (ouriço, vieiras, peixes do dia acompanhados com molhos criados pelo *chef*) e o de criações do *chef* (criações exclusivas de pratos quentes e frios). O cardápio é pensado e criado pelo *chef* Murakami a partir dos melhores ingredientes disponíveis naquele dia. Os gestores concordaram que o perfil dos frequentadores é variado, e o *chef* Murakami considera ser composto principalmente por um público das classes A e B, principalmente famílias. Por não haver um cardápio fixo, os entrevistados não indicaram um prato que seja o carro-chefe da casa.

Suzana Murakami e Jun Murakami definem hospitalidade como receber os clientes com o que se tem de melhor, observando que a hospitalidade está presente no atendimento, na comida e no ambiente. Ambos os gestores associam a hospitalidade com o *omotenashi* e afirmam que o restaurante baseia seu atendimento nesse conceito, buscando atender os clientes com o “coração”. De acordo com Ikeda (2013), o *omotenashi* precisa ser vivenciado no dia a

dia para que os profissionais consigam atender com excelência, gerando qualidade no serviço e alcançando a satisfação do cliente.

Para o *chef* Murakami, a hospitalidade é:

[...] você aplicar tudo aquilo que você... como você foi educado na sua vida? Tudo o que o seu *ditian* [avô] ou *batchan* [avó] passou pra você e para os seus pais. Não é um relógio que você coloca no modo... hoje, sexta, vou colocar no modo felicidade. Se eu fizer cara feia para um cliente porque eu não tô bem emocionalmente... então a maturidade ajuda nisso [...].

E, concordando com Ikeda (2013), o autor Morikoshi (2014) define o conceito de hospitalidade japonesa como uma filosofia de vida, que vai além de ser gentil com o outro; o *omotenashi* ultrapassa todos os níveis da vida cotidiana, e os seus princípios são ensinados desde os primeiros anos de vida, inclusive na formação de funcionários de grandes empresas.

Ao serem perguntados sobre a definição da palavra competitividade, a gestora do estabelecimento, Suzana Murakami, afirma que pensa em competitividade como “[...] buscar ter coisas diferentes pra apresentar aos nossos clientes; mas a forma como nós atendemos é conseguir fazer nosso cliente se apaixonar pelo que ele vivencia aqui [...]”. Na opinião do *chef* Murakami, “é ambição, mas não ganância, é diferente [...]”. E Jun Murakami diz: “É ser competitivo de forma saudável... eu não vou deixar de indicar outros lugares. Principalmente, se o que o cliente busca nós não temos aqui [...]”. Seguindo o pensamento de Porter (1999) como estratégia de “diferenciação”, os restaurantes étnicos devem oferecer produtos e serviços diferentes dos concorrentes, personalizando seus produtos e serviços para atrair seus clientes.

Para os gestores, restaurantes como Kyoto, Jun Sakamoto, Shinzushi e Kinoshita podem ser considerados concorrentes por atenderem no balcão e priorizarem a qualidade dos ingredientes.

Em relação ao que é preciso para ter um restaurante de sucesso, o *chef* Murakami deixa muito claro: “Essa, eu vou falar, é a mais fácil de todas... você tem que gostar; sem exagerar, você tem que se apaixonar pelo que faz... hoje em dia gostar é fácil [...]”. A opinião de Suzana Murakami vem ao encontro da ideia do *chef* Murakami, que “é fazer com amor”. Para Jun Murakami, é buscar ser o melhor e, assim, fazer com que os clientes queiram voltar. Suzana Murakami afirma que os desafios de administrar um restaurante japonês dependem diretamente do segmento em que este restaurante se enquadra. Como o Murakami é um restaurante pequeno e trabalha somente com reservas, o desperdício e o custo são mais bem administrados. Jun Murakami afirma que não há diferença entre gerir um restaurante japonês e um não japonês, enquanto o *chef* Murakami acredita que a diferença está no custo, pois o restaurante utiliza

insumos caros – como *wagyu* –, que não podem ser comparados aos insumos de restaurantes que não servem esses produtos.

Os entrevistados responderam sobre se o restaurante tem alguma estratégia específica para lidar/sobressair em relação aos concorrentes e quais são os diferenciais do Murakami. Os três acreditam que a forma como é feito o atendimento do restaurante é o grande diferencial da casa, e exemplificam: “[...] Cinthia, o arroz fica pronto em cinco minutos, o feijão e a salada estão na mesa, mas aí chega aquele arroz fresquinho que acabou de fazer. A gente não serve arroz de ontem nem feito de manhã. É a forma e o respeito de como a gente serve”. Para Castleman e Chin (2002), os frequentadores de restaurantes buscam o alimento de qualidade, um serviço extraordinário e um espaço agradável, que fará a diferença na percepção do cliente como experiência “memorável”. Para Fonseca (2014), não se trata apenas de adaptar um produto ou serviço, mas sim satisfazer as necessidades dos clientes e até mesmo criar outros produtos.

Sobre quais os elementos do restaurante que remetem à cultura japonesa, considerando tanto a decoração quanto o atendimento, as respostas dos gestores foram muito semelhantes: todos citaram os detalhes de madeira na ambientação, os utensílios e a cerâmica. O *chef* Murakami resumiu: “É tudo, é a qualidade da sua comida, é o atendimento que você dá a seus clientes, o ambiente em que você atende, [...] a troca de ideias e a conversa fazem com que eles entendam ou pelo menos comecem a entender um pouco da cultura”. Para ele, a “alma” da cozinha japonesa está em sentir e se permitir o melhor, baseado nas técnicas para fazer o melhor cozido, o melhor grelhado e o melhor cru.

Ao ser questionada sobre o que mais dificulta garantir a oferta de pratos com qualidade em um restaurante japonês, Suzana Murakami afirma ser a própria qualidade dos insumos, mas observa ser possível conseguir “[...] muita coisa boa e transformar em algo mágico”, ressaltando também o impacto dos custos dos insumos nos restaurantes japoneses.

A respeito do que é atender bem, Suzana Murakami fala sobre fazer o cliente se sentir bem e não ser invasivo, e Jun Murakami diz que é fazer o cliente se sentir bem para querer retornar e fazer com que ele se sinta único. Para o *chef* Murakami (2022): “É você ser natural, é usar a educação que você recebeu dos seus pais. É fazer ao outro tudo para que ele se sinta bem”. Jun Murakami é questionado individualmente sobre quais os diferenciais de atendimento que o restaurante Murakami tem em relação aos concorrentes. Para o entrevistado: “O nosso serviço já é diferenciado, você não vai ficar vendo um monte de gente circulando no salão, o atendimento é feito direto no balcão onde o cliente senta para ser atendido”. De acordo com

Boer (2014) “Um ponto importante observado na prestação de serviços no setor de alimentação é o cuidado que as empresas estão tendo em personalizar esses serviços [...]”.

Os gestores são questionados em relação ao conceito de *kodawari*. A gestora Suzana Murakami define o conceito como buscar melhorar em tudo para atingir o melhor da própria pessoa. Jun Murakami completa dizendo que é uma filosofia de vida. O *chef* Murakami destaca: “[...] eu sinto que todos buscam ou pelo menos deveriam buscar trabalhar com os melhores ingredientes, com o melhor atendimento ou com tudo o que será mais pra você e pra todos [...]”. Para White (2012, p. 66), o *kodawari* é “a busca pela qualidade desejada e a busca pela perfeição”.

Em relação à aplicação do *kodawari* no processo de produção, os gestores do restaurante e da cozinha observam que toda a produção segue os princípios japoneses de não desperdício de ingredientes, o que é auxiliado pelo fato de o restaurante trabalhar apenas com reservas. Fukutomi (2014) associa o baixo desperdício com a preocupação em trabalhar produtos sazonais e buscar produtos que sejam “perfeitos”.

Em relação à aplicação do *kodawari* na valorização e na satisfação do cliente, Jun Murakami enfatiza a orientação para que os colaboradores executem o serviço com dedicação sem serem invasivos e sem forçarem vendas. O restaurante não faz nenhum tipo de pesquisa de satisfação; os *feedbacks* dos clientes acontecem durante as conversas, no atendimento durante o jantar. E quanto a divulgar o restaurante e atrair novos clientes, o Murakami divulga em redes sociais e até mesmo por *WhatsApp*.

Jun Murakami entende que os conceitos japoneses como *omotenashi* e *kodawari* são aplicados pelos colaboradores do Murakami para que os clientes se sintam valorizados. Segundo ele, a equipe busca durante todo o serviço que cada cliente seja servido de forma personalizada e com muita dedicação. Independente de conceitos (*omotenashi* e *kodawari*), Jun Murakami acredita que qualquer pessoa tem algo que pode ser melhorado todos os dias.

Em relação à aplicação do *kodawari* na valorização dos colaboradores, os gestores Jun Murakami e o *chef* Murakami acreditam que, como são em poucos e cada um tem uma função diferente do outro, não há tempo para discussões; Suzana Murakami completa dizendo que nunca presenciou atritos entre os colaboradores. Todos sabem a importância de cada um no restaurante e todos são valorizados por serem únicos. Além disso, o treinamento é feito pelo *chef* Murakami, que seleciona o colaborador de acordo com a necessidade da equipe. O *chef* explica que os colaboradores recebem um bom salário, treinamento para sua função e, tanto para ele quanto para Suzana Murakami, o importante é o colaborador querer aprender. Todos

os conhecimentos dos gestores são aplicados por eles durante os treinamentos destinados aos colaboradores ou colaboradores recém-contratados. É dessa forma que os gestores acreditam que todos são valorizados.

Sobre a aplicação do *kodawari* na relação com os fornecedores, os gestores Suzana Murakami, Jun Murakami e o *chef Murakami* falam da importância no estabelecimento de parcerias. O *chef* ainda ressalta a importância dessa relação ser de confiança e priorizar a qualidade dos ingredientes que são entregues ao restaurante, tendo em vista que a qualidade dos insumos é um fator relevante na entrega de um prato de qualidade. Os fornecedores que atendem o restaurante já conhecem as características exigidas pelo *chef Murakami*– insumos que não podem ser tortos nem imperfeitos e precisam seguir padrões de tamanho e cor.

Sobre os desafios gerados pela pandemia de Covid-19, os gestores esperam em 2022 poder se recuperar do tempo em que o setor parou de funcionar de forma presencial, sempre mantendo o melhor para os clientes, como destaca Suzana Murakami.

Análise geral do Caso B – Restaurante Murakami

Sobre a caracterização, é observado que restaurante é um ambiente moderno, com detalhes sutis que remetem à cultura japonesa, como o ideograma do restaurante e os detalhes em ripas de madeira que remetem às casas que fornecem alimentação no Japão, integrados em uma decoração muito sofisticada. O atendimento exclusivo e o cardápio diferenciado, com técnicas bem executadas, tornam os pratos criados uma experiência difícil de ser encontrada em outros restaurantes japoneses de São Paulo. De acordo com Quadros (2011), os estabelecimentos que são fornecedores de serviços e demonstram preocupação com a satisfação dos seus clientes podem ter aí um diferencial competitivo de excelência.

Em relação à categoria hospitalidade, observa-se que a concepção de Suzana Murakami e Jun Murakami, de que a hospitalidade é receber os clientes com o que se tem de melhor, está realmente presente no atendimento, na comida e no ambiente. Montandon (2011) observa que as práticas da hospitalidade podem ser diferentes entre si, dependendo da cultura e do local, mas que sempre se espera que o anfitrião honre seu hóspede oferecendo-lhe o melhor. Na pesquisa de campo é possível identificar o *omotenashi* logo ao entrar e ser recepcionada pela gestora do restaurante, assim como o esforço de toda a equipe para honrar o seu hóspede: Suzana cumprimenta o cliente com o tradicional “*Irashaimase*” e indica o lugar que está reservado com a indicação do nome e o menu escolhido no ato da reserva (para a pesquisa de campo foi escolhido o menu Experiência do *Chef*). Logo em seguida, os outros colaboradores

cumprimentam de forma reservada e um sorriso e o *chef Murakami* cumprimenta o cliente de forma extrovertida e inicia uma conversa informal com os presentes.

O *chef* é muito simpático e tem grande habilidade para deixar seus clientes à vontade, estabelecendo um vínculo – mesmo que momentâneo – com cada um deles. Essa espontaneidade do *chef* também pareceu influenciar positivamente os clientes que estavam no balcão, que conversaram o tempo todo entre si. Lashley (2004) reconhece que a hospitalidade tem capacidade de estabelecer laços entre o anfitrião (quem recebe) e hóspedes. De acordo com Grinover (2006), acolher é consentir a inclusão do outro no seu próprio espaço. O próprio *chef Murakami* detalha a sua visão de espaço, em que sua cozinha – visível para todos os clientes – se torna palco para as suas apresentações. Ainda é possível afirmar que o *chef* é realmente dotado de hospitabilidade (Telfer, 2004) e de um desejo genuíno de acolher seus clientes – que ele, inclusive, denomina de “convidados”.

Toda a equipe, apesar de muito discreta (com a exceção do *chef*, que tem um comportamento mais expansivo), é hospitaleira. Durante todo o serviço, o cliente não é forçado a comprar mais do que foi reservado, bem como não há taxa de rolha (taxa geralmente cobrada de quem leva a sua própria bebida), como pôde ser constatado durante a observação. De acordo Williamson (2017), as características de pessoas hospitaleiras têm relação com as características do *kodawari* quando se busca o melhor para que o cliente viva uma “experiência” e não apenas faça uma refeição.

Ainda analisando o bloco sobre a temática hospitalidade, os gestores não apenas falam sobre hospitalidade japonesa (*omotenashi*), mas também a colocam em prática durante todo o serviço. Além do *omotenashi*, é possível notar mais um dos princípios do *kodawari*, que é oferecer o que há de melhor e da melhor forma, fazendo com que os clientes percebam que tudo está sendo realizado com dedicação.

O atendimento no balcão é um grande diferencial do estabelecimento. E esse diferencial é fator importante como vantagem competitiva no mercado de restaurantes japoneses em São Paulo, visto que o atendimento “quase” exclusivo de balcão, um nicho ainda pouco explorado, transforma o salão na sala de jantar do *chef*, criando uma experiência personalizada e com grande potencial para tornar-se memorável. De acordo com Ghobril *et al.* (2014), com o crescimento do setor de alimentação, os estabelecimentos precisam tomar um posicionamento estratégico, segmentação clara e objetiva, aliando uma proposta de valor percebida pelos clientes.

Na categoria sobre competitividade, os gestores são perguntados sobre a definição da palavra no ponto de vista de cada um. A gestora do estabelecimento, Suzana Murakami, pensa em competitividade como “[...] buscar ter coisas diferentes pra apresentar aos nossos clientes, mas a forma como nós atendemos é conseguir fazer nosso cliente se apaixonar pelo que ele vivencia aqui [...]”. As respostas fornecidas pelos gestores vão ao encontro do que Margutti *et al.* (2020) apresenta sobre o cenário competitivo de restaurantes, em que o estabelecimento precisa encontrar uma maneira de influenciar seus clientes do momento de sua chegada até a finalização do serviço. Nesse contexto, Ferreira *et al.* (2013) observam a importância de o setor de restaurantes compreender o que leva os comensais a entenderem quando uma refeição é transformada em uma experiência memorável.

Durante a refeição, é possível notar como os “convidados” do *chef* Murakami ficam impressionados com tudo o que estão presenciando: a organização da cozinha; o preparo do que é servido; e a estética do prato, que harmoniza com as cerâmicas escolhidas para cada especialidade apresentada. Um dos clientes comentou que estava chegando de uma viagem de negócios e cansado, mas que só de estar no restaurante, jantando na companhia do *chef* Murakami e ouvindo suas histórias, ele se sentia renovado. Fukutomi (2014) explica que as experiências vividas pelos comensais dependem de vários fatores, como: eliminar qualquer lembrança negativa do momento, criar ótimas impressões a respeito da experiência, unificar todos os elementos que compõem a refeição (o serviço, a comida e o ambiente) de forma que sejam estimulados os cinco sentidos e todas as percepções sensoriais.

De acordo com Porter (2005), a qualidade percebida e o diferencial da empresa podem ser entendidos como especificidades que têm o potencial de posicionar uma empresa no mercado. Além disso, ressalta a importância, nos dias atuais, de investir e trabalhar em vantagens competitivas para crescer e se manter no concorrido mercado de alimentação. A vantagem competitiva em uma empresa deve ser única, sustentável e superior às das outras empresas no mercado (PORTER, 2005).

O Murakami possui sua cozinha aberta que fica dentro do salão onde o *chef* apresenta suas criações, que mudam diariamente. É um espaço diferenciado, difícil de ser encontrado em outros estabelecimentos e que foge das modernas cozinhas “aquários”. Esse ambiente, e a proximidade com o *chef* que ele proporciona ao cliente, pode ser considerado uma vantagem competitiva, tal como descrito por Porter (2005), assim como a qualidade do cardápio e do atendimento, que tem na personalidade do *chef* um elemento diferencial, que confere personalidade ao restaurante, por compreenderem características difíceis de serem imitadas.

Ainda em relação à competitividade, observa-se que o Murakami investe em duas das três estratégias genéricas proposta por Porter (2005): oferecer produtos e serviços diferentes dos encontrados nos concorrentes e o foco, já que o restaurante recebe pouquíssimos clientes e trabalha com um atendimento realmente personalizado e baseado no *omotenashi*. A relação que o *chef* estabelece com seus “convidados” remete ao que Kuraesin (2021) defende: que o *omotenashi* é sentido pelo cliente, e essa sensação faz com que ele continue a voltar, garantindo a manutenção da relação entre o prestador de serviços e o cliente no ambiente comercial.

Buscando uma aplicação da VBR neste restaurante, verificou-se que os recursos tangíveis mais trabalhados são o mobiliário, a decoração com objetos japoneses, as cerâmicas, e a cozinha aberta com equipamentos organizados. E, quanto aos recursos intangíveis mais trabalhados, é possível relacionar com todo o conhecimento técnico e intelectual do *chef Murakami* em ensinar aos presentes sobre a cultura japonesa; toda a preocupação em receber as pessoas de forma igual; e a maneira como você esquece que está em um restaurante, transformando o momento em algo memorável. O *chef Murakami*, assim como toda a equipe, trabalha em uma perfeita engrenagem, não deixando os clientes sentirem falta de qualquer coisa.

Em relação à qualificação técnica dos colaboradores do estabelecimento, o treinamento é evidente. É notável quanto os colaboradores são minimalistas no momento do preparo dos alimentos, empregando com presteza técnicas japonesas, mesmo nos momentos em que eles interagem com os clientes. Essa observação, inclusive, se relaciona à aplicação dos princípios do *kodawari*.

O quadro 14 analisa cada subcategoria dos princípios do *kodawari* no setor de atendimento aplicados no restaurante Murakami.

Quadro 154 – Princípios do *kodawari* no setor de atendimento do Murakami

(continua)		
Setores	Atendimento	Observação de aplicação
	Atenção aos detalhes ao receber os clientes (MOGI, 2018; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021)	Aplicado
	Valorização da forma de servir (WILLIAMSON, 2017; SURAJAYA, 2020)	Aplicado
	Valorização da composição do ambiente (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Pouco aplicado

Princípios do <i>kodawari</i>	Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Aplicado
	<i>Omotenashi</i> ao receber os clientes (AISHIMA, 2015; MORIKOSHI, 2014; KURAESIN, 2021)	Aplicado
	Concentração e prática levam à perfeição (FUKUTOMI, 2014; MOGI, 2018; MORIKOSHI, 2014)	Aplicado
	Transformação do momento em único (MORIKOSHI, 2014; WADA, 2015; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021)	Aplicado

Fonte: elaboração da autora (2022), com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo.

Verifica-se que as subcategorias do *kodawari* mais trabalhadas são: “Atenção aos detalhes ao receber os clientes”; “Valorização da forma de servir”; “Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento”; “*Omotenashi* ao receber os clientes”; “concentração e prática levam à perfeição” e “Transformação do momento em único”.

A atenção aos detalhes em receber os clientes, a valorização da forma de servir e o *omotenashi* ao receber os clientes foram atitudes observadas tanto nos sócios quanto nos demais colaboradores, evidenciando que o que aparece nas respostas dos entrevistados é realmente colocado em prática.

O atendimento personalizado remete à ideia de que o *omotenashi* é baseado em um relacionamento individual e difere de situação para situação (MORIKOSHI, 2014), bem como consiste em um “espírito” da hospitalidade (KURAESIN, 2021). Lembrando que um exemplo básico de *omotenashi* é reunir pessoas para comer e beber juntos, fazendo com que todos se sintam iguais (KURAESIN, 2021), sentimento que se estende entre os próprios clientes por conta da conduta do *chef*.

A valorização da forma de servir por meio da cerâmica e da apresentação geral dos pratos também é praticada e valorizada pela gestora geral e pelo *chef*. Para Suzana Murakami, “isso é muito importante não só aqui no restaurante, mas na culinária japonesa, em que a estética sempre foi muito importante porque ela representa a qualidade que você oferece ao cliente”. O *chef* Murakami, por sua vez, explica: “Todos os pratos japoneses precisam ter coerência, beleza mesmo na simplicidade, os olhos vão analisar. E, trabalhando com reservas, ingredientes frescos e seguindo nossa filosofia, nós vamos entregar sempre um bom resultado”.

Os pratos apresentados no dia da pesquisa de campo estavam muito bem apresentados, unindo técnica, qualidade dos ingredientes e a beleza das cerâmicas japonesas. Tudo isso

combinado às histórias contadas pelo *chef* Murakami, que gera uma interação entre os clientes, fazendo com que se sintam únicos e na “casa” do *chef*. Sua personalidade, inclusive, é que dá a tônica do serviço; como já indicado, ele é claramente dotado de hospitalidade (Telfer, 2004). Segundo o *chef* Murakami, quando se “ama” o que se faz, se você se apaixonou pelo que faz, é algo que você faz bem.

Nesse sentido, observa-se que o princípio do *kodawari* mais evidenciado é o de transformar o momento em único. Além da beleza e da qualidade do que é servido, o atendimento baseado no *omotenashi* faz com que os clientes se sintam bem recebidos e fiquem à vontade durante todo o jantar. A descontração com que o *chef* conta suas histórias, a forma com que a equipe “ensina” sobre a cultura japonesa e sobre os pratos transformam a refeição em uma experiência memorável. A equipe está sempre focada no cliente e, com um simples gesto ou olhar, eles se aproximam para atendê-lo, como se soubessem o momento certo em que o cliente está precisando de algo, literalmente antecipando as necessidades dos hóspedes, um dos princípios importantes do *omotenashi*.

Em relação à composição do ambiente, observa-se que o Murakami possui uma ambientação moderna e sofisticada, que traz alguns detalhes como a madeira, os utensílios de cozinha próprios para a culinária japonesa (panelas, facas dos colaboradores e do próprio *chef*, além de *hashis*), algumas esculturas japonesas em uma estante próxima ao balcão de atendimento. Contudo, só consegue notar a relação de ambiente e cultura japonesa quem tem alguma proximidade com essa cultura, caso contrário, esses detalhes podem passar despercebidos.

A seguir, o quadro 15 representa as subcategorias de análise dos princípios do *kodawari* aplicados ao processo de produção.

Quadro 165 – Princípios do *kodawari* no setor de processo de produção do Murakami

(continua)

Setores	Processo de produção	Observação de aplicação
	Valorização dos rituais de produção (FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; SURAJAYA, 2020)	Aplicado
	Busca pelos melhores fornecedores (FUKUTOMI, 2014; MORIKOSHI, 2014)	Aplicado
	Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo	Aplicado

Princípios do <i>kodawari</i>	(WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	
	Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Aplicado
	Valorização do consumo sazonal dos ingredientes (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Aplicado
	Valorização dos utensílios que fazem parte da composição do prato (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MOGI, 2018)	Aplicado
	Valorização da estética do produto oferecido (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Aplicado

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo.

No processo de produção, todos os princípios do *kodawari* não apenas aparecem nas entrevistas, mas também puderam ser observados. Na visita ao restaurante, por exemplo, no quesito “Valorização dos rituais de produção”, verifica-se a utilização de uma panela japonesa que produz pressão durante a cocção do arroz e que é muito utilizada no Japão para conseguir a textura e a consistência adequadas do grão. O cardápio montado a partir do que há de melhor disponível no dia evidencia não apenas a “Seleção dos melhores ingredientes”, mas também a “Valorização do consumo sazonal dos alimentos”. A qualidade dos ingredientes e outros insumos se liga diretamente à “Busca pelos melhores fornecedores”, que, nesse caso, são tratados como parceiros, mas também precisam ser capazes de entregar produtos compatíveis com as várias exigências do *chef*. De acordo com *chef* Murakami, o fornecedor que atende às exigências de qualidade do restaurante e honra o contrato existente entre as partes é aquele com quem se tem um relacionamento de sucesso.

A preocupação estética é percebida não apenas nos cortes precisos e na apresentação dos pratos, mas também em todos os utensílios utilizados durante o serviço. Apesar dos gestores dizerem que os treinamentos que os colaboradores recebem são feitos pelos próprios gestores, pode-se perceber que são treinamentos eficazes. A qualidade do que é recebido – assim como a qualidade de como é recebido – é um evidente resultado da preocupação com o constante aperfeiçoamento de todos os colaboradores.

O quadro 16 traz os princípios do *kodawari* aplicados à gestão do restaurante, que apresenta o setor em que menos os princípios são aplicados.

Quadro 176 – Princípios do *kodawari* aplicados ao setor de gestão no Murakami

Setores	Gestão	Observação de aplicação
Princípios do <i>kodawari</i>	Valorização da satisfação do cliente (IKEDA, 2013; MORIKOSHI, 2014; WADA, 2015)	Aplicado
	Relação de confiança com fornecedores (MORIKOSHI, 2014)	Aplicado
	Baixo desperdício no processo de produção (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Aplicado
	Busca constante de estratégias para qualificação de gestores (WHITE, 2012; MOGI, 2018)	Não Aplicado
	Valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa (WHITE, 2012; MOGI, 2018)	Aplicado com ressalva
	Valorização dos colaboradores (KURAESIN, 2021)	Aplicado com ressalva
	Estreitamento de relações com clientes (fidelização) (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; AISHIMA, 2015; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021;	Não Aplicado

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo.

Verifica-se que os princípios do *kodawari* mais aplicados na gestão do restaurante são: “Valorização da satisfação do cliente”; “Relação de confiança com fornecedores”; “Baixo desperdício no processo de produção” e “Estreitamento de relações com clientes (fidelização)”.

Destaca-se que a valorização da satisfação do cliente está interligada com os princípios do *kodawari* aplicados ao setor de atendimento, na atenção aos detalhes durante todo o serviço, colocando em prática o que Jun Murakami diz: “[o foco do restaurante] sempre foi atender com o melhor para nossos clientes – bebida, comida e atendimento – tudo anda junto”.

Para os gestores, o *kodawari* aplicado em relação aos fornecedores está relacionado com o baixo desperdício, pois a relação de parceria com o fornecedor busca o fornecimento de insumos de alta qualidade no caso do Murakami (trabalha com partes nobres e de custo elevado de alguns insumos). A entrega de produtos de baixa qualidade leva ao desperdício de insumos, o que afeta o custo do menu criado. Um fator importante é que, como o restaurante trabalha com produtos sazonais e um menu que muda todos os dias, o fornecedor precisa estar disposto a fazer pequenas entregas diárias.

Em relação ao desperdício, o fato de o cardápio não ser fixo diminui a necessidade de estoque e propicia a aplicação do conceito de “*mottainai*” (não desperdício), que busca o aproveitamento integral de cada ingrediente. Ainda, o estabelecimento de boas parcerias com fornecedores é fundamental, tendo em vista que o restaurante trabalha com ingredientes nobres

e de custo elevado, e o fato de o cardápio ser flexível implica a realização de múltiplas entregas por parte do fornecedor. Ainda, como já exposto em relação ao processo de produção, o relacionamento de confiança com os fornecedores é fundamental para garantir não apenas a frequência das entregas, mas também o recebimento de produtos dentro do padrão de qualidade exigido pelo *chef*.

A busca por constante “qualificação por parte dos gestores” não ficou evidenciada nas entrevistas, já que não foi mencionada nenhuma estratégia específica, apenas que todos procuram melhorar constantemente seus setores. Outro ponto difícil de analisar é a “valorização de todos os setores”, já que a resposta obtida foi “[...] nós tratamos todos iguais”, segundo Suzana Murakami, e também pelo fato de que no Murakami não existe uma divisão de setores (relembrando que são três colaboradores, mais os três sócios). Em relação à “valorização dos colaboradores”, também não foi possível perceber nenhuma estratégia mais sistemática, embora os gestores tenham mencionado “bom salário”, além do *chef* Murakami ter salientado que seus colaboradores trabalham apenas um período por dia e o atendimento de poucas pessoas durante os turnos. Jun Murakami destaca que os treinamentos são dados pelo responsável do setor e nas entrevistas fica nítido que não trabalham com o incentivo de qualificação. O *chef* Murakami diz que “[...] isso a pessoa que tem que querer [...]”.

Um aspecto que merece ser comentado é o relato do *chef* Murakami sobre clientes que não apenas foram fidelizados, mas também se tornaram amigos. Ele diz que, nos dias em que o restaurante fecha, ele sai com esses clientes que se tornam amigos para beber ou levá-los a restaurantes japoneses para mostrar um pouco mais da cultura japonesa e como ela pode ser feita de várias formas. “[...] Eu levo o cliente em outro restaurante [...] pra ele conhecer outras formas de fazer culinária japonesa. E mostrar que existe outras formas... [risos]”. Porém, como o *chef* Murakami não faz isso com todos os clientes, a prática não pode ser considerada uma estratégia de estreitamento de relacionamento com o cliente.

5.1.3 Caso C – Restaurante Nakka – Unidade Jardins

O restaurante Nakka – Unidade Jardins oferece uma culinária japonesa unindo as cozinhas internacional contemporânea e tradicional japonesa. O estabelecimento tem como sócio-gestor Roberto Nakamori, comogestor de atendimento Michel da Costa Santos e como *chef* executivo Hermes Takeda.

Informações colhidas na observação não participativa

O restaurante Nakka – Unidade Jardins está estrategicamente localizado em um dos bairros mais nobres da cidade de São Paulo, que, apesar de ser um bairro residencial, atualmente é um reduto de bares e restaurantes.

Quando o cliente chega à frente do restaurante, logo se depara com uma fachada de vidro e madeira, com predominância da cor preta e iluminação que remete a uma vitrine (foto 12). Dessa forma, o cliente consegue ver o interior do restaurante, que conta com dois andares em que é possível perceber uma ambientação moderna e sofisticada. O logotipo do Nakka só possui o próprio nome do restaurante, que faz referência ao sobrenome do proprietário Nakamori. A fachada ajuda a garantir luz natural durante o dia, o que cria um ambiente agradável e economiza energia. À noite, as mesas e o balcão ganham luzes focadas em locais específicos, onde serão servidos os pratos, o que valoriza a decoração moderna e sóbria.

A madeira é utilizada nos móveis, na decoração das paredes, no teto e no balcão (local em que os clientes podem ser atendidos), assim como a cor preta, que aparece em todos os detalhes da decoração. O paisagismo vertical (foto 13) aparece no interior do restaurante em uma das paredes do salão, em que há uma escada que dá acesso ao amplo andar superior.

Foto 12 – Fachada do restaurante Nakka – Unidade Jardins



Fonte: ©nakka (2022).

O restaurante conta com 110 lugares (pós-pandemia), com espaço suficiente para uma boa circulação entre os clientes e os colaboradores. Pode-se observar um amplo salão com mesas para casais, pequenos grupos e grandes grupos (fotos 13 e 14).

Foto 13 – Salão superior do restaurante Nakka – Unidade Jardins



Fonte: foto feita pela autora (2022).

O local conta com balcão (foto 14), em que há o atendimento personalizado pelos *sushimen*.

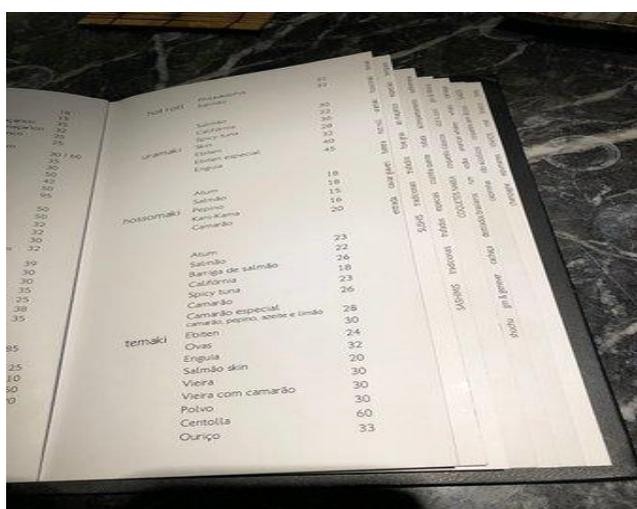
Foto 14 – Balcão de atendimento do restaurante Nakka – Unidade Jardins



Fonte: ©nakka (2022).

Ao entrar no restaurante, o cliente é recebido pela *hostess*, que indica a mesa reservada ou a disponível no momento. Assim que o cliente se acomoda, um garçom designado para a mesa inicia o atendimento. O responsável pelo antedimento é Michel C. Santos, que organiza toda a equipe e faz com que o atendimento seja notado pelos clientes. O garçom faz o atendimento com maestria, entregando o cardápio com capa de couro, folhas de papel cartonado e separado por categorias (foto 15). Ele mostra e explica o cardápio de bebidas e dos pratos *à la carte*.

Foto 15 – Cardápio do restaurante Nakka – Unidade Jardins



Fonte: ©nakka (2022).

O atendimento do balcão é feito pelo *sushiman* responsável pelo cliente – ele prepara e serve suas criações diretamente a ele. Enquanto o cliente prova as criações no balcão, o *sushiman* interage com os clientes, e a higienização e a troca das cerâmicas individuais são feitas pelo garçom designado ao balcão.

Os garçons usam camisa branca, calça preta e gravata; o gerente, o chefe de fila e o *maître* usam terno para se diferenciarem dos garçons e cumins; enquanto os *sushimen* usam o tradicional dólmã branco com o logotipo do restaurante. Durante a observação, pôde-se visitar a cozinha, que estava muito organizada e bem equipada (possui, dentre outros equipamentos, um *broiler* – espécie de churrasqueira – e fogão em formato de ilha, além de sua coifa ser ecológica, com funcionamento a água). Na mesma oportunidade, foi possível observar a equipe de cozinha trabalhando, com cada funcionário em sua estação de trabalho, todos uniformizados com calça preta e dólmã com logotipo do restaurante.

Durante o jantar, todos os pratos servidos demonstraram preocupação estética, não só na disposição das iguarias, mas também em relação às louças utilizadas (foto16).

Foto 16 – Salmão selado e trufas negras do restaurante Nakka – Unidade Jardins



Fonte: foto feita pela autora (2022).

Os pratos são servidos com padronização de cortes, preparados com ingredientes frescos e uma combinação harmoniosa dos sabores, além da estética e do cuidado dos garçons em explicar tudo o que é servido. A harmonia dos pratos e cerâmicas é bastante notável na composição dos pratos (foto 17).

Foto 17 – Barriga de salmão servida em pedra de sal rosa do restaurante Nakka – Unidade Jardins



Fonte: foto feita pela autora (2022).

A comunicação entre os colaboradores e o cliente é muito eficiente, tanto no momento de fazer os pedidos quanto no momento de sanar dúvidas ou de trocar os utensílios da mesa. Os líderes de cada setor ficam sempre atentos e se comunicam constantemente de forma discreta.

Em alguns momentos, os garçons passam nas mesas para verificar o atendimento prestado e se tudo está em ordem, retirando os utensílios vazios ou já usados e oferecendo ajuda aos clientes.

Durante a observação, o público é formado pela presença de jovens, idosos e famílias com crianças. Uma pequena fila de espera se forma, mas todos são acomodados na entrada do restaurante, que dispõe de um espaço para espera com mesas e cadeiras, de forma que puderam consumir bebidas e pequenas entradas antes de ocuparem suas mesas.

Informações sintetizadas das entrevistas com os gestores

Os gestores Nakamori, Takeda e Santos são questionados sobre a proposta do restaurante. E, de acordo com os entrevistados, a proposta é a de um restaurante japonês moderno, com funcionamento *à la carte* e que resgate as técnicas japonesas de preparo dos alimentos. O gestor do estabelecimento, Nakamori, diz que “[...] a proposta do *Nakka* era trazer... resgatar um pouco da qualidade e do corte da culinária japonesa. Principalmente do *sushi* e *sashimi* como era antes da revolução que o *self-service* colocou no mercado [...]”, o que pode ser observado na pesquisa de campo. Os cortes de peixes são precisos e as espessuras são mais grossas do que as encontradas em outros restaurantes japoneses de São Paulo.

Os gestores do *Nakka* explicam que o cardápio é composto de pratos tradicionais, mas também de pratos que buscam uma fusão da cozinha internacional com receitas, técnicas e ingredientes da culinária japonesa. O gestor da cozinha, Takeda, completa: “Foi pensado na matéria-prima que usamos na cozinha japonesa e também em outras cozinhas, entendendo o que o nosso público procura”. Durante a observação, percebe-se no atendimento do balcão a flexibilidade para a incorporação de ingredientes sazonais, como o pêssego.

Sobre o perfil dos frequentadores, os gestores o consideram variado. Segundo o gestor Santos, o público do *Nakka* é composto por jovens, famílias com crianças e idosos. Takeda acredita que se trata de “[...] um público classe média alta, que busca qualidade de produtos e serviços”. O gestor Nakamori complementa: “Então, tem aquele cliente que começou a frequentar o *Nakka* com quatro anos, clientes jovens... um percentual de clientes jovens entre 16 e 17 anos, o pessoal na faixa dos 30 também e os mais velhos”.

Em relação à categoria hospitalidade, Takeda e o gestor de atendimento, Santos, associam o conceito a receber bem e a fazer o cliente se sentir bem. Nas palavras de Santos: “Hospitalidade para mim é o cliente se sentir bem quando chega ao restaurante. Pode ser um cliente novo ou já frequentador, nós sempre garantimos atendimento igual. Os clientes precisam gostar da comida, do lugar e ser muito bem atendidos”. De acordo com os gestores, a hospitalidade é definida como receber bem o cliente. E Takeda completa dizendo da importância em estabelecer um relacionamento com os frequentadores. Para o gestor Nakamori, é fundamental, ao pensar em hospitalidade, atender bem o cliente desde sua chegada ao restaurante, fazendo com que ele perceba, inclusive, as diferenças que cada estabelecimento proporciona em termos de atendimento. Em relação à categoria de hospitalidade, os gestores Takeda e Santos não falam diretamente sobre o conceito japonês *omotenashi*, que pode ser traduzido como “hospitalidade japonesa”. Já o gestor do estabelecimento, Nakamori, usou o termo: “O trabalhar a hospitalidade com ênfase na hospitalidade japonesa, que é o ‘*omotenashi*’”.

O restaurante trabalha com dois tipos de atendimento: o balcão com atendimento feito pelo *sushiman* e o salão. No atendimento de balcão, o *sushiman* trabalha criações exclusivas para o cliente, enquanto no atendimento de salão os clientes fazem suas escolhas pelo cardápio com pratos já estabelecidos. O atendimento do cliente diretamente no balcão é considerado um dos diferenciais da casa, já que na cidade de São Paulo poucos trabalham com esse tipo de atendimento exclusivo e no balcão, como já citado, os clientes provam pratos à vontade e diferentes.

Em relação à categoria hospitalidade, é questionado, de forma específica ao gestor de atendimento, o que é enfatizado no atendimento e o que eles querem que o cliente vivencie. O gestor Santos observa que “é atender o cliente da melhor forma possível”; mesmo com a casa cheia, eles buscam atender com excelência e conclui que a equipe de atendimento possui um número de colaboradores que consegue atender à demanda do Nakka. Quanto à experiência que querem que o cliente vivencie, Santos diz que a intenção é que “o tempo em que ele está no restaurante ele possa permanecer no seu espaço, conhecer um pouco mais da culinária japonesa ou, para quem não conhece, que possa aprender estando com a gente”.

Em relação à hospitalidade no setor de produção, o gestor Takeda é questionado individualmente se há alguma estratégia ou ação para manter um bom relacionamento entre os membros da equipe e responde: “Realmente é tenso, mas com organização e cada um fazendo suas obrigações as coisas funcionam”. No que diz respeito à interação com os clientes, Takeda

ainda comenta sobre eventuais interações entre algum membro da cozinha com clientes no salão: “[ocorre] quando o cliente solicita, às vezes pra tirar alguma dúvida com o *chef*, seja para elogiar ou criticar”.

Sobre o conceito de competitividade, Nakamori acredita que ela seja uma forma de melhorar o restaurante em todos os setores, como o atendimento, as ideias de pratos e todo o serviço. Para Santos, “[...] a competitividade é estar sempre entre os primeiros restaurantes quando o cliente pensa em ir a um restaurante japonês. Ele pode conhecer vários e a gente sempre ser lembrado”. Já para Takeda, competitividade é “buscar sempre o melhor, cada dia ser melhor que ontem”.

Quanto aos desafios para 2022 e a pandemia de Covid-19, os gestores entendem que é um momento de recuperação do setor de restaurantes, que sofreu muito. E Nakamori diz esperar que os clientes voltem a frequentar seu restaurante, o que já tem acontecido.

Em relação aos diferenciais da casa, Santos aponta o atendimento: “Um dos diferenciais que a gente escuta bastante é que nosso serviço é rápido, que se sentem à vontade quando estão aqui, porque os garçons não forcem venda, e sim sugere”. Em relação ao carro-chefe da casa, os gestores são unânimes em responder o *dyo* (sushi) de ovo de codorna e o carpaccio de salmão. Nakamori, por sua vez, ressalta que, mesmo quando o cardápio muda, este prato precisa ser mantido.

Nakamori e Takeda apontam como principais concorrentes os restaurantes Ohka, Nagayama e Kiichi. Os dois gestores acreditam na concorrência saudável, que leva o Nakka a tentar melhorar todos os seus setores, o próprio cardápio e o serviço. Segundo Nakamori, toda a gestão do restaurante é baseada em conceitos japoneses como o *omotenashi* e *kodawari*.

Na questão sobre quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e o atendimento) permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa, o gestor Santos relata todos os detalhes que estão relacionados a ela, como: utensílios, jardim, a madeira usada na decoração e as cerâmicas. E Takeda acredita que: “Mesmo sendo um restaurante contemporâneo japonês, acho que a decoração nos leva a essa atmosfera pela utilização das madeiras, as cerâmicas e a comida mais tradicional”.

Nas entrevistas, os gestores falam sobre ter um restaurante de sucesso. Os gestores Nakamori e Takeda acreditam na dedicação que todos precisam ter para alcançar o sucesso. E Santos fala sobre a visão focada nos clientes: “É ser reconhecido pelas pessoas pela comida e nosso atendimento. Na verdade, por todo o serviço que prestamos”.

Sobre a categoria competitividade e se existe diferença entre gerir um restaurante japonês de um não japonês, os gestores divergem nas respostas. Nakamori acredita “que existe na forma de trabalhar o estresse dos colaboradores (*sushimen*) que precisam fazer o trabalho na frente do cliente, e que procuram passar para a equipe que o trabalho precisa ser feito de forma tranquila e harmônica”. Santos acredita que não, pois já trabalhou em outros restaurantes e, no Nakka, “[...] a gente sempre centraliza em atender com qualidade os clientes”. Takeda, por sua vez, nunca trabalhou com outro segmento de restaurante e não soube dizer se existem diferenças.

Os gestores são questionados nas entrevistas sobre quais elementos do cardápio e do salão permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa. Nakamori diz que a cerâmica é a moldura do prato e isso se torna importante na cultura japonesa. Disse também que os próprios colaboradores ensinam sobre o *sake*. E, além disso, a ambientação que foi pensada a partir da cultura japonesa. Takeda acredita que “a decoração nos leva a essa atmosfera pela utilização das madeiras, as cerâmicas e a comida mais tradicional”, e Santos fala sobre a decoração, o jardim vertical e as louças com design oriental.

Na categoria de competitividade é questionado individualmente ao gestor do estabelecimento, Nakamori, se existe alguma estratégia para lidar/sobressair em relação aos concorrentes, e ele ressalta “o atendimento, a qualidade dos pratos e a preocupação com o cliente”. Sobre manter um restaurante de qualidade no mercado, Nakamori diz que o custo e os preços dos insumos tornam difícil esse objetivo.

Para Takeda, a questão individual é sobre qual a “alma” da cozinha japonesa, e ele cita uma experiência que viveu: “Eu aprendi com um *Itamaesan* (mestre na comida japonesa) que a alma do restaurante é o *dashi* (caldo usado na cozinha japonesa). O tempero é a ‘alma’ da cozinha japonesa”.

E, ainda discutindo sobre competitividade, os gestores respondem que não há nenhuma pesquisa de satisfação específica, mas que coletam informações diretamente dos clientes ou em *websites*, como o Tripadvisor e outras redes sociais. Nakamori responde à questão dizendo que o *feedback* dado pelos clientes diretamente à equipe de atendimento é mais relevante: “Eu acho essa troca de informações sobre o restaurante com os clientes mais relevante que fazer uma pesquisa no papel”. Santos indica sua estratégia: “[...] Eu fico solto no salão para ter esse contato com eles e, assim, nós conseguimos tirar as dúvidas, receber elogios e resolver problemas”.

E, ainda de forma individual, é questionado a Santos quais são os diferenciais da casa em relação aos concorrentes. E Santos destaca: “[...] Nosso serviço é rápido, [os clientes] se sentem à vontade quando estão aqui, porque os garçons não forçam venda, e sim sugerem. Mas, acho que isso é resultado das nossas reuniões, do nosso trabalho em equipe”.

A categoria de *kodawari* está dividida em seis subcategorias E a primeira a ser questionada é quanto ao “baixo desperdício”. Os gestores falam sobre o uso da luz natural no salão para economia de energia elétrica, as fichas técnicas e indicam o *delivery* como uma estratégia para criar pratos com as partes dos ingredientes não usadas no cardápio do restaurante e que são bem adaptados ao sistema de entrega por aplicativo (tendo em vista que algumas iguarias podem perder textura e não chegar em condições ideais de consumo por conta do acondicionamento e do tempo perdido no transporte).

Sobre a subcategoria “satisfação do cliente”, os gestores de atendimento e do estabelecimento afirmam que a casa não tem nenhum tipo de pesquisa específica para obter as opiniões dos clientes. Dizem também que não trabalham com nenhuma estratégia de fidelização, pois acreditam que a melhor maneira é a indicação do restaurante feita pelo próprio frequentador. A divulgação para novos clientes e sobre novidades é feita pelas redes sociais. Nakamori comenta: “Na verdade, nunca pagamos para divulgar o Nakka. Quando foi inaugurado, essa coisa de mídia social nem era tão forte, mas acabou saindo na mídia sobre a inauguração. Depois, acabou que os clientes faziam a propaganda boca a boca [...]”.

Sobre a subcategoria “*kodawari* – valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa”, Nakamori, Takeda e Santos citam que a taxa de serviço é distribuída entre todos os funcionários. Nakamori lembra: “[...] antigamente, era só salão que recebia gorjeta, mas quando a gente começou distribuindo a gorjeta... [foi] desde a faxineira até o salão. Quem definiu o percentual para a distribuição para cada um sempre foi o *chef* e o responsável pelo salão [...]”.

Em relação à subcategoria “*kodawari* – valorização dos colaboradores”, Nakamori menciona o plano de carreira do restaurante: “A gente procura sempre trabalhar [a valorização dos colaboradores] no geral, nunca apenas para um funcionário específico. Todos recebem as mesmas oportunidades de crescimento. Eu tenho chefe de fila que começou como cumim [...]”.

Ainda sobre a valorização dos colaboradores, Santos comenta que há uma preocupação também com o entrosamento da equipe: “Caso seja algo que atrapalha a operação, nós tentamos resolver o mais rápido possível, caso contrário, no momento da reunião diária, nós tentamos resolver”. E exemplifica o que é feito como forma de valorizar o colaborador do setor de

atendimento: “[...] temos incentivos financeiros, como, quando um funcionário falta sem justificativa, os garçons recebem esse incentivo do dia por terem substituído o colega de trabalho [...]”.

Na subcategoria “*kodawari* – busca constante de estratégias para qualificação”, foi perguntado se existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem. Os gestores não indicaram incentivo monetário, mas, quando contratam treinamento específico para um setor, os próprios funcionários acabam se interessando e buscando cursos. Santos confirma dizendo: “[...] os treinamentos que temos aqui muitas vezes incentivam um funcionário a querer aprender mais. Nós temos vários funcionários estudando aqui”. Takeda, por sua vez, acredita que “o incentivo é o próprio crescimento. Hoje, com o mercado de *sushi* em alta, muitos concorrentes vêm buscar profissionais aqui, até de outros países”.

Sobre o princípio “*kodawari* – relação de confiança com fornecedores”, Nakamori e Takeda dizem que a seleção dos fornecedores faz parte da busca por melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços do restaurante. Para o gestor Nakamori, o fornecedor precisa se posicionar como um parceiro e, assim, dificilmente será substituído, principalmente se ele conhecer a filosofia da empresa. Segundo ele:

Primeiro de tudo, a qualidade; eu preciso do melhor produto. Confiança de que aquele fornecedor é meu parceiro. Aliás, eu acredito em parceria com meu fornecedor, que ele vai me trazer o melhor sem me enganar nos preços, por exemplo. Porque ele sabe que, se a gente se torna parceiro, eu não vou trocá-lo nem deixar que ele fique na mão.

Para Takeda, os fornecedores precisam “ter produtos de qualidade, um bom preço e um atendimento de parceria” e só são substituídos “quando não atendem às nossas expectativas ou faltam com essa parceria”.

Quanto ao relacionamento entre a empresa e os fornecedores, Nakamori é objetivo: “Parceria; eu não o deixo na mão e ele não me deixa na mão. Eu me importo com o meu parceiro. Ele sempre irá contar comigo desde que seja meu parceiro”. Para Takeda, esse relacionamento é baseado em “um bom relacionamento com fornecedores, é ser pontual com o fornecedor e existir harmonia na convivência”.

De forma específica, é questionado a Takeda sobre como faz a escolha dos ingredientes que compõem os pratos que cria. A resposta do *chef* é sobre buscar a melhor qualidade. Principalmente nos peixes, arroz e hortifrúti. Ele ainda fala: “Com um ingrediente bom, você consegue fazer pratos bons e ruins (*rs*). Agora com ingrediente ruim é difícil fazer milagre”.

Na categoria de *kodawari*, é questionado aos gestores se eles conhecem o conceito de *kodawari*. O gestor de atendimento Santos não soube responder a essa questão. Os gestores Nakamori e Takeda conhecem o conceito. Para Nakamori:

[...] uns dizem que é buscar uma melhora contínua, que é um negócio mais atual, né? Ou você não gerar desperdício, ou... é ser melhor todos os dias e, dessa forma, ser melhor com o ambiente. É trabalhar melhor, gerar menos lixo, é muito mais uma filosofia. Mas o melhor é procurar melhorar. É muito interessante: a cultura japonesa já está acostumada a querer se superar, sem sacanear o outro, a trocar informações, a ajudar o outro a ser melhor. É o ser competitivo, que aliás o povo mais competitivo e individualista é o povo japonês, mas o ser competitivo para ele é ser competitivo com ele mesmo, ele usa o outro que é bom em algo como referência.

Takeda compartilha dessa opinião dizendo:

[...] é a busca constante pela perfeição. É como a gente busca fazer o nosso *sushi*; cada dia você consegue fazer de uma forma melhor na técnica de preparo, como no corte, nos temperos para tornar mais gostoso e perfeito. É um trabalho de paciência, dedicação e empenho poder dar nosso melhor a cada dia.

Os gestores compreendem sobre o *kodawari* e percebe-se que eles buscam aplicar o conceito nos setores estudados. Takeda fala sobre a perfeição dos cortes e isso se aproxima de um dos princípios do *kodawari*, que é a valorização da estética e a valorização da qualidade dos insumos.

Análise geral do Caso C – Restaurante Nakka – Unidade Jardins

Durante a visita ao restaurante, pôde-se comprovar a decoração moderna com detalhes que remetem à cultura japonesa, bem como o perfil dos frequentadores indicado pelos entrevistados. Verifica-se apenas que alguns detalhes da decoração são sutis e podem passar despercebidos por aqueles que não conhecem a cultura japonesa.

As respostas sobre a concepção de hospitalidade se concentram na ideia de receber bem e de proporcionar conforto aos visitantes. Embora apenas um dos entrevistados tenha mencionado o termo *omotenashi*, foi possível perceber, durante a observação, a preocupação da equipe em atender bem todos os clientes.

O atendimento é considerado um diferencial e, segundo Santos, é elogiado também pela rapidez: “As pessoas sempre falam do atendimento rápido”. Pode-se observar que as características hospitaleiras dos colaboradores melhoram a experiência do cliente e podem configurar um elemento de fidelização, como indica Ikeda (2013).

A visão sobre competitividade compartilhada pelos gestores é muito positiva, vendo-a como uma oportunidade de identificar e melhorar suas fraquezas. E, para Nakamori, o estabelecimento procura sempre ter novidades, e isso é algo que o Nakka tem de diferencial. O

gestor do estabelecimento completa: “[...] enquanto alguém quiser imitar alguma coisa nossa, a gente está desenvolvendo alguma coisa nova. Basicamente é isso... a gente não quer ser melhor do que ninguém, a gente quer ser melhor que nós mesmos e acaba levando a competitividade de uma maneira”. Dessa forma, a compreensão de competitividade do gestor está muito próxima de Ghobril *et al.* (2014), que sugere que os estabelecimentos devem seguir uma segmentação clara e objetiva, com uma proposta de valor percebida pelo cliente e ainda estarem alinhados às tendências de mercado.

Analisando as ações do restaurante a partir das três estratégias genéricas propostas por Porter (2005), verifica-se que o Nakka desenvolve tanto a estratégia de liderança de custo quanto a de diferencial e de foco. De acordo com Nakamori e Takeda, o fornecedor é um fator importante na redução de custos, pois, se ele entrega o produto com as exigências do restaurante, eles terão o mínimo de desperdício. Outro fator relevante foi a criação de uma central de *delivery*, usada como fonte de renda e adaptação de partes dos ingredientes que não são usados no cardápio do salão.

Em relação à estratégia de diferencial, a grande aposta do restaurante é o balcão, onde um *sushiman* fica disponível para o atendimento personalizado dos clientes, criando sushis de acordo com suas vontades. Esse tipo de atendimento também pode se encaixar na estratégia de foco, pois ele tem como alvo os clientes que buscam exclusividade de produtos e acolhimento sem se preocupar com o valor. A estratégia de foco pode ser observada no atendimento dos clientes, principalmente no atendimento proporcionado no balcão.

Sobre as cinco forças competitivas propostas por Porter (2005), pode-se mencionar que a força da marca Nakka atua tanto na rivalidade dos concorrentes (tendo em vista que, apesar de existirem vários restaurantes japoneses na cidade, a marca por si representa um diferencial) quanto no poder de negociação dos fornecedores (como já indicado, o Nakka tem duas filiais, mas também pertence a um grupo que possui outros empreendimentos gastronômicos).

Aplicando a VBR, que visa à utilização dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, verifica-se que os principais recursos de competitividade trabalhados pela empresa são a localização da unidade estudada e a decoração, além da qualidade dos alimentos servidos (recursos tangíveis); o atendimento hospitaleiro em todo o salão, o atendimento personalizado no balcão e a própria marca Nakka (recurso intangível).

Analisando o bloco sobre os princípios do *kodawari* aplicados em restaurantes, o único que não conhece o conceito é o gestor de atendimento Santos. Contudo, nota-se em suas respostas e no atendimento observado no salão do estabelecimento que os princípios são

aplicados. Já os gestores Nakamori e Takeda dividem a mesma opinião sobre a busca por melhorar todos os dias, um dos princípios básicos do *kodawari*, como observado em White (2012), Fukutomi (2014) e Mogi (2018).

O quadro 17 apresenta as subcategorias do *kodawari* no setor de atendimento e como ele se aplica no restaurante estudado.

Quadro 187 – Princípios do *kodawari* no setor de atendimento do Nakka – Unidade Jardins

Setores	Atendimento	Observação de aplicação
Princípios do <i>kodawari</i>	Atenção aos detalhes ao receber os clientes (MOGI, 2018; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021)	Aplicado
	Valorização da forma de servir (WILLIAMSON, 2017; SURAJAYA, 2020)	Aplicado
	Valorização da composição do ambiente (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Pouco aplicado
	Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Aplicado
	<i>Omotenashi</i> ao receber os clientes (AISHIMA, 2013; MORIKOSHI, 2014; KURAESIN, 2021)	Aplicado
	Transformação do momento em único (MORIKOSHI, 2014; WADA, 2015; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021)	Aplicado

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo.

Observa-se que os princípios “Atenção aos detalhes ao receber os clientes”; “Valorização da forma de servir”; “Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento”; “*Omotenashi* ao receber os clientes”; “Concentração e prática levam à perfeição” e “Transformação do momento em único” são aplicados. Referências a esses princípios foram identificadas nas entrevistas e também durante a observação, momento em que ficou evidente que o restaurante valoriza o cliente desde a sua chegada até os cumprimentos de despedida. No momento da pesquisa, o garçom responsável fez o atendimento de forma impecável e muito profissional, respondendo aos questionamentos sobre itens do cardápio. Da mesma forma, nota-

se que a equipe de atendimento está qualificada para sugerir algumas bebidas que harmonizam com os pratos escolhidos.

A “valorização do momento de servir” fica evidente não apenas pelo atendimento, mas também pela estética dos pratos – não só das iguarias, mas também dos utensílios. Não apenas as cerâmicas japonesas são muito bem escolhidas, mas há também o recurso da iluminação, que foca no centro da mesa, onde os pratos são colocados e ganham automático destaque, tornando o prato o protagonista do momento. Para a cultura japonesa, a estética é um fator relevante ao oferecer um alimento. Segundo os estudos de White (2012) e Fukutomi (2014), o *kodawari* envolve a valorização da estética, dos rituais de produção e da maneira correta de servir, mas o mais relevante é que o *kodawari* seja percebido por quem pratica e por quem recebe o produto ou serviço. Esses elementos, associados à qualidade do que é degustado, também evidenciam a presença do princípio “tornar o momento único”.

O princípio “aperfeiçoamento dos funcionários” não apenas é mencionado pelos gestores, mas também seu resultado pôde ser comprovado durante a observação. Por exemplo, quando perguntados sobre a carta de vinhos, eles conseguem fazer indicações dentro do cardápio, explicando e demonstrando conhecimento sobre o tema.

Um dos fatores notados da subcategoria “*Omotenashi* na recepção dos clientes” é o fato de que os colaboradores atendem o cliente sem sugerir o que eles querem vender, mas o que o cliente busca. A forma de atendimento proposta pelo restaurante se aproxima de uma expressão japonesa que é utilizada do início ao final do serviço do restaurante e que indica o *omotenashi* de uma empresa, que é o “*Ichigo Ichie*” e significa “sou grato pela chance de conhecê-lo, e por causa dessa chance eu tenho que fazer o meu melhor, porque talvez nunca mais nos encontremos” (AISHIMA, 2015).

O princípio menos trabalhado é “Valorização da composição do ambiente”, pois nota-se que os detalhes na ambientação que remetem à cultura japonesa são sutis e podem passar despercebidos por pessoas que não têm conhecimento sobre a cultura japonesa.

O princípio “Transformação do momento em único” pode ser observado na preocupação com a estética dos pratos e na forma de servi-los, combinadas com o atendimento e a atenção dos funcionários na explicação dos pratos e até na maneira de explicar sobre como se toma o *sake* (já citado por Nakamori).

O quadro 18 apresenta as subcategorias dos princípios do *kodawari* no setor de processo de produção.

Quadro 198 – Princípios do *kodawari* aplicados no processo de produção do Nakka – Unidade Jardins

Setores	Processo de produção	Observação de aplicação
Princípios do <i>kodawari</i>	Valorização dos rituais de produção (FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; SURAJAYA, 2020)	Aplicado
	Busca pelos melhores fornecedores (FUKUTOMI, 2014; MORIKOSHI, 2014)	Aplicado
	Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Aplicado
	Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção (WHITE, 2012; WILLIAMSON, 2017)	Aplicado
	Valorização do consumo sazonal dos ingredientes (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Pouco aplicado
	Valorização dos utensílios que fazem parte da composição do prato (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MOGI, 2018)	Aplicado
	Valorização da estética do produto oferecido (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Aplicado

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo.

Observa-se que todos os princípios do *kodawari* – “Valorização dos rituais de produção”; “Busca por melhores fornecedores”; “Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo”; “Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção”; “Valorização dos utensílios que fazem parte da composição dos pratos”; e “Valorização da estética do produto oferecido” – são identificados nas entrevistas e reconhecidos durante a observação. “Valorização do consumo sazonal dos ingredientes” é pouco aplicado.

A “valorização dos rituais de produção” fica evidente nos cortes e técnicas tradicionais de preparo e na apresentação dos pratos. A aplicação dos princípios “Busca por melhores fornecedores” e “Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo” é conjugada, já que os fornecedores são vistos como parceiros e um dos critérios da seleção deles é a capacidade de entregar ingredientes com a qualidade que o restaurante precisa. A busca por melhores técnicas de produção se apoia na valorização de técnicas tradicionais e consegue entregar ao cliente cortes padronizados e pratos esteticamente bonitos. Esses princípios aplicados ao restaurante

podem ser relacionados aos estudos de Mogi (2018), que afirmam que o *kodawari* pode ser definido como uma disciplina, quando você dá o seu melhor em tudo o que faz e busca atingir o mais próximo da perfeição, sabendo que sempre terá que melhorar o seu produto, o seu serviço ou até mesmo a sua estratégia, sempre aperfeiçoando o conhecimento já existente.

No entanto, a “valorização do consumo sazonal dos ingredientes” demonstra ser aplicado apenas no atendimento de balcão, que faz criações exclusivas no momento do atendimento, pois o cardápio do atendimento nas mesas apresenta pratos já definidos.

Os princípios “Valorização dos utensílios que fazem parte da composição dos pratos” e “Valorização da estética do produto oferecido” também são trabalhados juntos, na medida em que os utensílios são escolhidos de forma a valorizar a estética do prato, o que, segundo o próprio *chef* da casa, é um elemento fundamental para o sucesso de um restaurante japonês. De fato, o restaurante faz a apresentação dos pratos de forma que impressiona o cliente por conta da estética, das cerâmicas e da luz focada no centro da mesa. De acordo com Fukutomi (2014), uma experiência vivida pelos comensais deve unificar todos os elementos que compõem a refeição (o serviço, a comida e o ambiente) de forma a estimular os clientes em todas as percepções sensoriais.

O quadro 19 apresenta os princípios do *kodawari* aplicados à gestão do restaurante.

Quadro 19 – Princípios do *kodawari* aplicados ao setor de gestão no Nakka – Unidade Jardins

(continua)

Setores	Gestão	Observação de aplicação
Princípios do <i>kodawari</i>	Valorização da satisfação do cliente (IKEDA, 2013; MORIKOSHI, 2014; WADA, 2015)	Aplicado
	Relação de confiança com fornecedores (MORIKOSHI, 2014)	Aplicado
	Baixo desperdício no processo de produção (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014)	Aplicado
	Busca constante de estratégias para qualificação de gestores (WHITE, 2012; MOGI, 2018)	Não Aplicado
	Valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa (WHITE, 2012; MOGI, 2018)	Aplicado

	Valorização dos colaboradores (KURAESIN, 2021)	Aplicado com ressalvas
	Estreitamento de relações com clientes (fidelização) (WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; AISHIMA, 2015; SURAJAYA, 2020; KURAESIN, 2021;	Não aplicado

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo.

Os princípios “Valorização da satisfação do cliente”; “Relação de confiança com fornecedores”; Baixo desperdício no processo de produção”; “Valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa”; “Valorização dos colaboradores” estão presentes tanto nas entrevistas quanto na observação realizada. Mas “Estreitamento de relações com clientes” e “Busca constante de estratégias para qualificação de gestores” não são observadas na pesquisa de campo e nas entrevistas.

O princípio “Valorização da satisfação dos clientes” é garantido pela aplicação do *omotenashi* e pela postura atenta dos colaboradores e de Nakamori durante todo o serviço. A “relação de confiança com fornecedores” é destacada nas entrevistas com os gestores, e o resultado pode ser percebido na qualidade dos produtos que são servidos. Corroborando essas ações, Williamson (2017) explica que a busca pela “perfeição” do *kodawari* é um ciclo que nunca termina, pois o *kodawari* está na busca não só de um bom produto, e sim do melhor produtor, da melhor técnica de preparo e da cerâmica usada para servir, uma vez que todos esses elementos fazem diferença no resultado final. Além do fator fornecedor, Nakamori e Takeda ressaltam que, para o controle de desperdício, fizeram ajustes de ficha técnica, e a abertura do *delivery* do Nakka teve o propósito de aproveitamento das partes que o Nakka não utiliza no seu cardápio no restaurante.

O princípio “Valorização de todos os setores” é colocado em prática, segundo as entrevistas, por meio de um plano de carreira, da divisão entre todos das gorjetas e de reuniões periódicas. Durante a permanência no salão, pode-se observar a harmonia entre as equipes de cozinha e salão, o que parece ser resultado indireto dessas iniciativas. Esse princípio parece ser desenvolvido de forma aliada ao de “Valorização de colaboradores”, contudo, acredita-se que este último princípio seja aplicado com ressalvas, porque nas entrevistas só foram apontadas estratégias direcionadas ao retorno financeiro, como a “gorjeta” (10% dos serviços), e não algo específico, que indicasse a valorização dos colaboradores. White (2012) afirma que o *kodawari* precisa ser aplicado também nos detalhes da administração do negócio, incluindo os elementos

intangíveis, como a preocupação de seus colaboradores estarem felizes, pois, assim, o eles transferem para o trabalho esse sentimento.

Na análise feita sobre a “Busca constante de qualificação dos gestores”, esse princípio fio considerado não aplicado, pois os gestores não citam em nenhum momento esta busca específica feita por eles.

Já o princípio “Estreitamento da relação com o cliente” não pôde ser observado. No momento da observação, o restaurante não menciona nem coloca em prática nenhuma estratégia para saber a opinião do cliente. Nas entrevistas, os gestores falam sobre a utilização de mídias sociais para colher essas opiniões ou durante a própria estada do cliente no restaurante, caso ele toque no assunto nesse momento.

5.2 Análise cruzada dos três casos

Este item apresenta a análise cruzada dos três casos de estudo. Buscando desenvolver uma abordagem objetiva, tendo em vista que os dados de cada estabelecimento já foram apresentados, esta análise se concentrará nas categorias de caracterização dos restaurantes, hospitalidade, competitividade e aplicação dos princípios do *kodawari*. Ao final, o problema de pesquisa “Quais os princípios do *kodawari* são aplicados como estratégia de competitividade em restaurantes japoneses” será retomado e respondido.

O quadro 20 sintetiza as principais características dos três restaurantes estudados:

Quadro 200 – Quadro de caracterização dos restaurantes JoJo Ramen, Murakami e Nakka – Unidade Jardins

Restaurante	JoJo Ramen	Murakami	Nakka – Unidade Jardins
Caraterização			
Proposta	Excelência em serviços em ambiente moderno e popular	Excelência em serviços em um ambiente moderno e sofisticado	Excelência em serviços em um ambiente moderno e sofisticado
Perfil dos clientes	Público variado	Público variado – classes A e B	Público variado – classes A e B
Cardápio	<i>Ramens</i> adaptados com ingredientes brasileiros	Fusão da cozinha moderna, tradicional japonesa e ingredientes brasileiros	Fusão da cozinha tradicional japonesa e cozinha internacional
Tíquete médio	R\$ 80,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00

Fonte: elaborado pela autora (2022), com base nas entrevistas e na pesquisa de campo.

Os restaurantes analisados se identificam na ambientação estilo moderno, porém no Murakami e no Nakka – Unidade Jardins pode ser identificada uma ambientação mais sofisticada do que a proposta do JoJo Ramen, que possui uma ambientação mais jovial. Considerando as categorias propostas por Muller e Woods (1994) os restaurantes escolhidos para fazer parte desta pesquisa pertencem à categoria *upscale* ou luxo (Murakami e Nakka) ou *moderate upscale* ou moderado (JoJo Ramen). De acordo com a tipologia de Fonseca (2014), observa-se que o JoJo Ramen também pode ser considerado um “restaurante especializado”, pois, apesar de oferecer outras opções de pratos, o *ramen (noodle)* japonês é o foco do cardápio.

No cruzamento de dados dos restaurantes, os gestores são unânimes em dizer que buscam oferecer excelência nos serviços prestados e que o atendimento é pensado e executado de forma a ultrapassar a mera entrega de comida de qualidade. Isso envolve a preocupação com a ambientação, com a qualidade dos ingredientes, com o emprego esmerado de técnicas de preparo, com a estética dos pratos e com todo o processo de atendimento, oferecendo, em todos os casos, um atendimento atencioso sem ser invasivo.

E, sobre o perfil dos frequentadores os restaurantes recebem um público variado composto de crianças, jovens, adultos e idosos. Normalmente, os restaurantes analisados são frequentados em grupos ou famílias. Do ponto de vista da gestão, os tíquetes médios observados durante a pesquisa de campo foram utilizados na análise do perfil dos frequentadores dos restaurantes. O Murakami e o Nakka – Unidade Jardins possuem um tíquete médio considerado alto, o que pode indicar que seus frequentadores visitam esses restaurantes poucas vezes, mas, quando os fazem, não se preocupam com o valor gasto na refeição. O do JoJo Ramen já é considerado médio-baixo, o que pode significar que seus clientes o frequentem mais vezes ou tenham por hábito de consumo gastar menos e consumir mais. O valor do tíquete médio se torna muito importante para a empresa compreender o perfil do seu frequentador e usar essa informação para futuras tomadas de decisão.

Embora os três restaurantes tenham como um de seus objetivos divulgar a culinária e a cultura japonesa no Brasil, as propostas dos cardápios são diferenciadas: enquanto o JoJo Ramen aposta na especialização em um prato, com um cardápio fixo e não sazonal, o Murakami investe em uma cozinha autoral, baseada em um cardápio não fixo e totalmente aberto para a sazonalidade. O Nakka, por sua vez, se posiciona entre as duas experiências: há a possibilidade de provar sushis personalizados no balcão ou desfrutar de um cardápio *à la carte* nas mesas do salão. De acordo com Ghobril *et al.* (2014), os estabelecimentos estão sendo obrigados a tomar um posicionamento estratégico, segmentação clara e objetiva, com uma proposta de valor

percebida pelos clientes e, principalmente, estar alinhados às tendências e exigências do mercado.

Em relação à categoria hospitalidade, verifica-se que os gestores a associam a “receber bem o seu cliente com o melhor”, “deixar os seus clientes se sentirem à vontade, com um serviço de excelência”, “oferecer excelência no atendimento atrelado a comida e ambiente”. Comparando esta percepção aos conceitos de hospitalidade adotados neste trabalho, verifica-se que os restaurantes aplicam o *omotenashi*, que é o conceito japonês definido como a “hospitalidade japonesa”. Observa-se que, com exceção de Santos, todos os gestores conheciam o conceito de *omotenashi* e buscavam sua aplicação nos respectivos estabelecimentos. O *omotenashi*, inclusive, quando mencionado, foi relacionado não apenas à hospitalidade no atendimento, mas como um elemento fundamental de um restaurante japonês que busca divulgar e valorizar a culinária e a cultura japonesa.

Em relação ao atendimento dos restaurantes, foi possível notar que no JoJo Ramen, apesar de ser notável o *omotenashi*, o atendimento é menos formal, e isso se deve ao fato de que é um restaurante de comida popular e de consumo relativamente rápido. O Murakami apresenta um atendimento exclusivo para poucos clientes e oferece uma experiência diferenciada, com atendimento realizado pelo próprio *chef* Murakami. Já o restaurante Nakka possui dois tipos de atendimento, um exclusivo para os frequentadores do balcão e um formal para os frequentadores das mesas.

Para os restaurantes pesquisados, prestar um bom atendimento significa “atender bem do início ao fim da refeição”, “focar no cliente desde a sua chegada até o momento da sua partida”, “receber bem e fazer com que o cliente queira voltar”. Os restaurantes concordam que o setor de atendimento precisa estar focado no cliente, entendendo o que ele deseja, e isso vai além do receber bem – significa ofertar uma experiência ao seu cliente, lembrando que, segundo Cornélio e Oliveira (2020), quando o cliente sai satisfeito, ele associa a qualidade no atendimento de um estabelecimento a uma “obrigação” e não a um diferencial, e as empresas devem entender que esse é um fator considerado uma ferramenta de sobrevivência em um mercado competitivo. Nesse sentido, é preciso superar as expectativas.

Associado aos conceitos de hospitalidade e de *omotenashi* está o conceito de hospitabilidade, na medida em que o *omotenashi* diz respeito a “servir com o coração” (WADA, 2015) e a hospitabilidade designa “características hospitaleiras”. Nos restaurantes estudados, não apenas nas respostas dos gestores, mas também por meio da observação realizada, pôde-se perceber colaboradores bem treinados e muito atentos aos detalhes do serviço, buscando não

apenas tirar dúvidas, mas também antecipar necessidades e eventuais desejos dos clientes, especialmente no atendimento realizado no balcão do restaurante Nakka e no atendimento geral do restaurante Murakami. O *chef* Murakami (2022), inclusive, merece destaque. Sua personalidade não apenas evidencia sua hospitabilidade, como também dá personalidade ao seu restaurante.

De acordo com Belal, Shirahada e Kosaka (2013), os clientes sempre buscam nas empresas reconhecimento de que são indivíduos, com necessidades únicas, e isso o *omotenashi* aplicado à prestação de serviço pode propiciar. Mesmo que os processos de trabalho sejam iguais, a prática da hospitalidade vai diferenciar uma da outra, o que pode se tornar um fator diferenciador na experiência do cliente.

Gotman (2009) ressalta que a hospitalidade no âmbito comercial vai além da satisfação das expectativas do cliente e pode resultar em uma forma de fidelização. Para os japoneses, o *omotenashi* é intangível, o hóspede “sente” a hospitalidade que lhe é oferecida e essa sensação fará com que ele continue a voltar, garantindo a manutenção da relação entre o anfitrião/prestador de serviços e o hóspede/cliente no ambiente comercial (KURAESIN, 2021).

Em relação à competitividade, todos os entrevistados demonstraram ter uma visão positiva desse processo, encarando-o como uma oportunidade de melhorar. A competitividade foi associada a “melhora contínua”, “desejo de ser melhor” e “ser melhor e ser lembrado”, aproximando-se do conceito acadêmico, que indica “distinguir produtos e serviços dos seus concorrentes pode ser um diferencial para a empresa dentro de um mercado competitivo” (MINTZBERG *et al.*, 2003).

O quadro 21 sintetiza as principais informações relacionadas à competitividade nos restaurantes estudados:

Quadro 211 – Informações relacionadas à competitividade nos restaurantes

(continua)

Restaurante	Principais forças competitivas aplicadas (Porter, 2005)	Três estratégias genéricas (Porter, 2005)	Principais recursos competitivos: tangíveis e intangíveis.
JoJo Ramen	Poder de negociação dos fornecedores. O nível de competitividade entre os concorrentes.	Liderança de custo. Diferencial para oferecer produtos e serviços diferentes de concorrentes. Foco.	<u>Recursos tangíveis:</u> Composição do cardápio. Qualidade e variedade dos ingredientes. <u>Recursos intangíveis:</u> Atendimento baseado no <i>omotenashi</i> .

			Experiência de refeição relacionada à cultura japonesa.
Murakami	Poder de negociação dos fornecedores. O nível de competitividade entre os concorrentes.	Diferencial para oferecer produtos e serviços diferentes de concorrentes. Foco.	<u>Recursos tangíveis:</u> Mobiliário. Utensílios. Equipamentos. <u>Recursos intangíveis:</u> Atendimento baseado no <i>omotenashi</i> . Conhecimento técnico e intelectual do <i>chef</i> . Transformação do momento em único.
Nakka	Poder de negociação dos fornecedores. O nível de competitividade entre os concorrentes.	Liderança de custo. Diferencial para oferecer produtos e serviços diferentes de concorrentes. Foco.	<u>Recursos tangíveis:</u> Mobiliário. Mão de obra especializada. <u>Recursos intangíveis:</u> Qualidade dos produtos. Excelência de atendimento baseada no <i>omotenashi</i> . Transformação do momento em único.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A partir da pesquisa realizada e das entrevistas, pode-se observar que duas forças competitivas de Porter (2005) são trabalhadas nos três restaurantes estudados: poder de negociação dos fornecedores; o nível de competitividade entre os concorrentes. Os restaurantes buscam nos fornecedores qualidade e um preço justo, mas ressaltam que a parceria com o fornecedor é de suma importância e nem sempre é vista somente preço. Dessa forma, conseguem equilibrar a relação. Esses restaurantes ocupam um lugar de destaque no mercado competitivo em que estão inseridos, pois oferecem produtos e serviços diferenciados entre os seus concorrentes.

Os estabelecimentos estudados indicam que possuem como diferencial o atendimento baseado no *omotenashi* e o resgate da qualidade no processo de produção. E, durante a pesquisa de campo, é possível confirmar a afirmação dos gestores, de que o atendimento de qualidade de qualquer restaurante é considerado uma “obrigação” para quem quer se manter no mercado.

Os restaurantes pesquisados, porém, se baseiam em princípios do *omotenashi* que elevam seu nível de atendimento. Outro fator importante é a qualidade no processo de produção, pois não se fala apenas em ingredientes, mas no resgate e no aperfeiçoamento das técnicas de preparo baseados na cultura japonesa.

Os restaurantes não são concorrentes entre si, mas apresentam estratégias de competitividade parecidas e características semelhantes nos setores estudados.

Os gestores buscam oferecer aos clientes experiências únicas, que sejam relacionadas à cultura japonesa, unindo a comida, o atendimento e a ambientação de seus restaurantes (mesmo que de forma sutil).

A partir das discussões apresentadas, é possível estabelecer uma conexão entre competitividade e o conceito de *kodawari* no contexto de restaurantes, retomando Fukutomi (2014), que explica que as experiências vividas pelos comensais dependem de vários fatores, como: eliminar qualquer lembrança negativa do momento, criar ótimas impressões a respeito da experiência, unificar todos os elementos que compõem a refeição (o serviço, a comida e o ambiente), de forma que sejam estimulados os cinco sentidos e todas as percepções sensoriais. Nesse sentido, verifica-se que o princípio “transformar um momento em único” é colocado em prática quando um estabelecimento consegue criar uma experiência de refeição memorável, o que, por sua vez, exige que outros princípios do *kodawari* (alguns mais visíveis aos clientes, outros menos) também sejam executados.

Os gestores mostraram conhecer o conceito *kodawari*, com exceção do gestor de atendimento do Nakka. Os gestores definiram o *kodawari* como sendo a busca contante em melhorar e um ciclo que nunca se encerra. Isso se aproxima da visão de Mogi (2018), para quem o *kodawari* pode ser definido como uma disciplina, quando você dá o seu melhor em tudo o que faz e busca atingir o mais próximo da perfeição, sabendo que sempre terá que melhorar o seu produto, o seu serviço, ou até mesmo a sua estratégia, sempre aperfeiçoando o conhecimento já existente.

Em relação aos princípios do *kodawari* mais aplicados, destacaram-se “Baixo desperdício no processo de produção”, “Concentração e prática levam à perfeição”, “Seleção de ingredientes e técnicas de preparo” e “Relação de confiança com fornecedores”.

Em relação aos princípios do *kodawari* menos aplicados, pode-se mencionar “Valorização da composição do ambiente”, “Valorização dos insumos sazonais” e “Estreitamento de relação com os clientes (fidelização)”.

Observa-se que alguns princípios básicos associados à culinária japonesa de qualidade (tais como a precisão dos cortes e a beleza dos pratos) parecem ser inerentes ao *kodawari*.

Durante a análise de cruzamento de dados, é possível verificar que os três restaurantes se apoiam em conceitos japoneses como *omotenashi* e *kodawari* na valorização dos clientes, e esses conceitos se relacionam com a hospitalidade e com a criação de experiências de refeição memoráveis. Considerando que a competitividade consiste na capacidade com que uma empresa consegue criar e implementar estratégias competitivas para atingir uma posição de destaque no mercado a longo prazo (PORTER, 2005), evidencia-se que, no contexto dos restaurantes pesquisados, a associação entre a hospitalidade (manifestada por meio do *omotenashi*) e a aplicação dos princípios do *kodawari* (mesmo que de forma não sistematizada) pode criar importantes diferenciais competitivos.

Retomando o problema desta pesquisa – “Quais são os princípios do *kodawari* aplicados como estratégia de competitividade em restaurantes japoneses na cidade de São Paulo?” – verifica-se que a presente pesquisa identificou os seguintes princípios aplicados no setor de atendimento: “Atenção aos detalhes ao recepcionar os clientes”; “Valorização na forma de servir”; “O conceito de *omotenashi* ao receber os clientes”; “Concentração e prática levam à perfeição”; “Transformação do momento em único”. Já no setor de produção foram identificados os que se seguem: “Valorização dos rituais de produção”; “Busca pelos melhores fornecedores, ingredientes e técnicas de preparo”; “Aperfeiçoamento constante da equipe de produção”; “Valorização do consumo sazonal de ingredientes”; “Valorização dos utensílios que fazem parte da composição dos pratos”; “Valorização da estética do produto oferecido”. E, no setor de gestão de restaurantes, estes princípios foram identificados como estratégia de competitividade em serviços: “Valorização na satisfação do cliente”; “Relação de confiança com fornecedores”; “Baixo desperdício no processo de produção e custos”. Porém, nas categorias “Busca constante de estratégias para qualificação dos gestores”, “Valorização dos setores traz resultados positivos para a empresa” e “Valorização dos colaboradores”, houve dificuldades para a análise. Apoiada pela pesquisa de campo não participativa e pelas entrevistas com os gestores nos restaurantes selecionados, foi possível validar a pesquisa para esta dissertação, identificando os princípios do *kodawari* mais aplicados como estratégias de competitividade. No entanto, observou-se que os princípios do *kodawari* aplicados aos setores trazem resultados positivos para a empresa, mas a valorização dos colaboradores e setores e o estreitamento da relação com o cliente (fidelização) precisam ser mais trabalhados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado da restauração no município de São Paulo é diversificado e muito competitivo. Entre os inúmeros restaurantes que compõem a oferta gastronômica local, estão os restaurantes japoneses, resultado da influência da imigração japonesa na região e da boa assimilação de seus pratos e tradições culinárias pela população em geral.

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar as estratégias de competitividade baseadas nos princípios do *kodawari* utilizadas em restaurantes japoneses na cidade de São Paulo (SP). Este estudo foi realizado sob a ótica dos gestores e teve como método o estudo de casos múltiplos, tendo sido escolhidos três restaurantes que trabalham com a culinária japonesa tradicional e contemporânea.

Como objetivos específicos, foram estipulados: (1) relacionar, do ponto de vista teórico, os conceitos de hospitalidade e competitividade no contexto de restaurantes; (2) discutir as conexões entre hospitalidade e *kodawari* na competitividade dos serviços desses empreendimentos; (3) descrever os princípios do *kodawari*, com ênfase em restaurantes; (4) identificar a aplicação dos princípios do *kodawari* nos restaurantes selecionados, analisando-os sob a ótica da competitividade em serviços. Considera-se que esses objetivos foram alcançados por meio da revisão bibliográfica e da pesquisa empírica.

Considera-se que as principais contribuições desta pesquisa sejam a sistematização dos princípios do *kodawari* passíveis de serem aplicados ao setor de restaurantes, como: a valorização na fidelização dos clientes que possam ser trabalhados a partir das redes sociais, não apenas como coleta de dados e medição de satisfação, mas na busca constante de melhora dos serviços que os estabelecimentos desse tipo prestam; e aliar a busca pelos melhores ingredientes utilizados em restaurante com a produção sustentável de alimentos. Acredita-se que esta pesquisa pode, inclusive, ter uma contribuição prática para o setor de restaurantes japoneses e aplicação em outros segmentos do setor de alimentos e bebidas.

Os principais desafios na condução foram o reduzido número de artigos científicos sobre a aplicação do *kodawari* no setor de serviços, principalmente na área de alimentação, e as limitações causadas pela pandemia de Covid-19, que restringiu as observações a apenas uma em cada restaurante. Em relação às limitações desta pesquisa, destaca-se o número reduzido de casos estudados, o fato de a pesquisa ter sido realizada exclusivamente sob a perspectiva dos gestores e o uso da conveniência na definição dos casos que seriam estudados.

Em relação a pesquisas futuras, acredita-se que, a partir dos dados e das análises aqui apresentados, pode-se dar continuidade à discussão da aplicação dos princípios do *kodawari* no

setor gastronômico, inclusive em outros tipos de estabelecimentos. A realização de estudos que contemplem não apenas a visão dos gestores, mas também dos colaboradores e dos clientes desses estabelecimentos pode permitir uma melhor compreensão sobre a aplicação desses princípios e a percepção de seus resultados.

REFERÊNCIAS

- ABIA. Serviços de alimentação estimam crescimento para 2021. **Abia**, 2021. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021>>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- ABRASEL. Novos restaurantes chegam na cidade de São Paulo. **Abrasel**, 2019. Disponível em: <<https://abrase.com.br/busca/?q=restaurantes-em-sao-paulo2019>>. Acesso em: 23 set. 2021.
- AISHIMA, T. The Origin of Japanese Omotenashi in Man-yo-shu. **ビジネス & アカウンテイングレビュー= Business & Accounting Review**, n. 16, p. 103-122, 2015.
- AMIKURA, L.; VILKAS, A. C.; WADA, E. K. Omotenashi: hospitalidade como fator relevante na prestação de serviços. **Anais do XIII Seminário ANPTUR**, São Paulo, Brasil, 2016.
- ASSUNÇÃO, V. K. Alimentação e sociabilidade: apontamentos a partir e além da perspectiva simmeliana. **Revista de Ciências Humanas**, v. 43, n. 2, p. 523-535, 2009.
- BAKAR, L. J. A.; AHMAD, H. Assessing the Relationship between Firm Resources and Product Innovation Performance: A Resource-Based View. **Business Process Management Journal**, 16(3), p. 420-435, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- BARRAZA, M. F. S; GONZÁLEZ, F. G. R.; DÁVILA, J. A. M. Introduction to the Special Issue on Kaizen: An Ancient Operation Innovation Strategy for Organizations of the XXI Century. **The TQM Journal**, v. 30, n. 4, p. 250-254, 2018.
- BECKHAUSER, S. P. R.; WOJAHN, R. M; PARISOTTO, I. R. Análise da vantagem competitiva das instituições de ensino superior de capital aberto. **Anais do XXI Seminário de Administração**, São Paulo, Brasil, 2018.
- BELAL, H. M; SHIRAHADA, K; KOSAKA, M. Value Co-Creation with Customer through Recursive Approach Based on Japanese Omotenashi Service. **International Journal Administration**, v. 4, p. 28-38, 2013.
- BELEI, R. A., GIMENIZ-PASCHOAL, S. R., NASCIMENTO, E. N.; MATSUMONO, P. H. V. R. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, v. 30, p. 187-199, 2008.
- BERG, L. **Methods for the Social Sciences: Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. Boston: Pearson Education, 2004.

BITELLI, F. M.; DE CRONIS, G. T.; YAMAGUCHI, L. Restaurantes étnicos: diversidade gastronômica japonesa no bairro da liberdade na cidade de São Paulo. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 2, n. 2, p. 170-185, 2018.

BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: The New Service Metaphor? Developing an Instrument for Measuring Hosting. **Research in Hospitality Management**, v. 4, n. 1 & 2, p. 1-8, 2014.

BLEILER, E. F. **Essential Japanese Grammar**. Massachusetts: Courier Corporation, 1963.

BOER, L. **Hospitalidade no restaurante Madalosso: comensalidade e sociabilidade**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, 2014.

BOIKO, L. **Breve história do chá no Japão**. Disponível em: <http://namakajiri.net/letras/2011/historia_cha_japao.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, 5 (11), maio, 2011, p. 121-136.

BOTELHO, L. V.; CARDOSO, L. O.; CANELLA, D. S. Covid-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de delivery de comida. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, 2020.

BOUTAUD, J. J; Compartilhar a mesa. In: MONTANDON, A. **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Senac, p. 1213-1230, 2011.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (org.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, p. 191-222, 2004.

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, p. 61-71, 2003.

_____. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, p. 42-69, 2015.

CANCLINI, N. G. Culturas híbridas y estrategias comunicacionales. **Estudios sobre las culturas contemporáneas**, v. 3, n. 5, p. 109-128, 1997.

CARARO, W. R.; BECKER, A.; GUIMARÃES, J. C. F; SEVERO, E. A. Empreendedorismo e inovação como estratégia organizacional: um caso de ensino. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 12, n. 7, p. 1.736-1.749, 2018.

CARRACEDO, L. R. B. **O cenário e o valor percebido do restaurante: um estudo da experiência Ráschal**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

CARVALHO, L. G. A.; BASTOS, S. R.; GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. Comensalidade na família nuclear paulistana: 1950 a 2000. **Rosa dos Ventos**, v. 9, n. 1, p. 18-31, 2017.

CARVALHO, M.; PALADINI, E. **Gestão de qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Ebebro, 2012.

CASOTTI, L. M.; SUAREZ, M. C.; Dez anos de Consumer Culture Theory: delimitações e aberturas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, p. 353-359, 2016.

CASTLEMAN, T.; CHIN, C. Y. **Ecommerce and the Competitiveness of Small Enterprises: A Study of the Restaurant Industry**. Melbourne: Melbourne Institute Working Papers, 2002.

CASTRO JR, D. F. L.; MARTINS, E. S; MIURA, M. N; SILVA, M. P. P. O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 13, n. 1, p. 150-164, 2015.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CORNÉLIO, P. C.; OLIVEIRA, T. G. A qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial: uma análise do atendimento prestado pelas empresas do comércio varejista da cidade de Juiz de Fora-MG. **Gestão – Revista Científica**, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2020.

CORRÊA, L. H; GIANESI, I. G.M. **Qualidade e melhoria dos sistemas de serviços**. São Paulo: Atlas, p. 195-207, 1994.

CWIERTKA, K. Culinary Culture and the Making of a National Cuisine. In: ROBERTSON, J. (org), **A Companion to the Anthropology of Japan**. Malden: Blackwell. p. 415-428, 2005.

DANNEELS, E. Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 1-31, 2011.

DANTAS, E. B. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a casa**. Brasília: Senac, 2004.

DECOURT, F. **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: FGV, 2015.

DEN-HARTOG, A. P. **Diffusion of Milk as a New Food to tropical regions: The Example of Indonesia, 1880-1942**. Wageningen: Voeding, 1986.

DOUGLAS, M.; ISHERWOOD, B. **O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

FALTIN, A. O.; GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. A hospitalidade no contexto de restaurantes: uma revisão bibliográfica preliminar. **Anais do 11º Fórum Internacional de Turismo de Iguassu**. Foz de Iguacu, Paraná, 2017.

FALTIN, A. O.; GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. Comensalidade, hospitalidade e convivialidade: um ensaio teórico. **Rosa dos Ventos**, v. 11, n. 3, p. 634-652, 2019.

FARIAS, A. P.; LIMA, A. C. A.; SANTOS, I. B.; ARAUJO, J. C.; MAGALHÃES, J. D. C. Avaliação da qualidade de atendimento dos bares e restaurantes da cidade de Serra Talhada (PE). **Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos, São Paulo, 2010.

FERNANDES, P. O.; CORREIA, L. F. Atitudes do consumidor em relação às práticas do marketing em Portugal. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 86-92, 2013.

FERRAZ, P. Murakami abre seu restaurante no Jardins. Paladar – **O Estado de S. Paulo**. Disponível em: < <https://paladar.estadao.com.br/noticias/restaurante-e-bares,murakami-abre-seu-restaurante-nos-jardins,70002995263>>. Acesso em: 5 dez. 2022.

FERREIRA, H.; TEIXEIRA, A. C. Welcome to the Experience Economy’: Assessing the Influence of Customer Experience Literature through Bibliometric Analysis. **FEP Working Papers**. Porto, v. 45, n. 481, p. 1- 27, 2013.

FINKLER, R; ANTONIAZZI, N; DE CONTO, S. M.; Os impactos da pandemia de Covid-19: uma análise sobre a situação dos restaurantes. **Revista Turismo & Cidades**, v. 2, p. 88-103, 2020.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2014.

FUKUTOMI, S. Bottom-up Food: Making Rāmen a Gourmet Food in Tokyo. **Food and Foodways**, v. 22, n. 1-2, p. 65-89, 2014.

GHOBRIL, A. N.; BENEDETI, M. H.; FRAGOSO, N. D. Práticas inovadoras no setor de bares restaurantes e lanchonetes. **VIII Encontro de Estudos Empreendedorismo Gestão de Pequenas Empresas**, Goiânia, GO, 2014.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Estudo de caso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2005.

GOODY, J.; GOODY, J. R.; **Cooking, Cuisine and Class: A Study in Comparative Sociology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

GOTMAN, A. La question de l’hospitalité aujourd’hui. **Communications**, v. 65, n. 1, p. 5-19, 1997.

GOTMAN, A. O comércio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, v. 6, n. 2, p. 3-27, 2009.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRASSI, M.C. **Transpor a soleira**. In: MONTANDON, A (org.). **O livro da hospitalidade**. São Paulo: Senac, p. 45-62, 2011.

GRINOVER, L. A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. **Revista Hospitalidade**, v. 3, n. 2, p. 29-50, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIGASHIYOTSUYANAGI, S; **The History of Domestic Cookbooks in Modern Japan: Japanese Foodways, Past and Present**. Champagn: University Illinois Press, 2010.

HORMIGA, E. R; BATISTA-CANINO, R. M.; SÁNCHEZ-MEDINA, A. The impact of relational capital on the success of new business start-ups. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 4, p. 617-638, 2011.

IKEDA, N. Omotenashi: Japanese Hospitality as the Global Standard. In: MONDEN, Y.; IMAI, N; MATSUO, T; YAMAGUCHI, N. (org.). **Management of Service Businesses in Japan**. London, World Scientific, p. 145-154, 2013.

ISAO, K; Interview: Washoku – Traditional Dietary Cultures of the Japanese. Discuss Japan, 2014. Disponível em: <<http://www.japanpolicyforum.jp/culture/pt2014013014060735668.html>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

KURAESIN, U. Omotenashi Concept in Japanese Expression in Hospitality. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)**, v. 12, n. 8, p. 458-462, 2021.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (org.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, v. XII, n. especial, p. 70-92, 2015.

LEAL, D. Crescimento da alimentação fora do domicílio. **Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 17, n. 1, p. 123-132, 2010.

LEAL, M. L. M. **A história da gastronomia**. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 1998.

LIPPEL, I. L. **Gestão de custos em restaurantes: utilização do método ABC**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 185, 2002.

LORENÇATO, A. JoJo Ramen. **Veja SP**, 2020. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/coluna/arnaldo-lorencato/agitador-cultural-jo-takahashi-apresenta-nova-casa-de-lamen/>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

LORENÇATO, A. Restaurante Murakami. **Veja SP**, 2020. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/estabelecimento/murakami/>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

LUVIZOTTO, C. K. **As tradições gaúchas e sua racionalização na modernidade tardia**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual Paulista. Marília, 2010.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARGUTTI, A. N.; MARQUES, R. B.; STEFANINI, C. J. Hospitableness e Servicescape na hospitalidade no contexto do varejo na cidade de São Paulo. **Podium**, v. 9, n. 3, p. 370-407, 2020.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. **Monografia para os cursos de administração: contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAZZOTTI, A. J. A. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, p. 637-651, 2006.

MENDES, M. C.; PIRES, P. S.; KRAUSE, R. W. A relevância da gastronomia em restaurantes temáticos: um estudo de caso em Balneário Camboriú, SC. **Rosa dos Ventos**, v. 6, n. 1, p. 66-75, 2014.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, p. 237-248, 1993.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.; LAMPEL, J. B.; GHOSHAL S. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Londres: Pearson UK, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. B. **Strategy Safari**. Londres: Pearson UK, 2020.

MOGI, K. **Awakening Your Ikigai: How the Japanese Wake up to joy and Purpose Every Day**. Tokyo: The Experiment, 2018.

MONTANDON, A. Hospitalidade ontem e hoje. In: DENCKER, A. F. M; BUENO, M. S. (orgs) **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira-Thomson, p. 132-142, 2003.

MONTANDON, A. **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. Introdução. São Paulo: Senac, p. 32- 36, 2011.

MORI, K. As condições de aceitação da culinária japonesa na cidade de São Paulo: por que os brasileiros começaram a apreciar a culinária japonesa? **Estudos Japoneses**, v. 23, p. 7-22, 2003.

MORIKOSHI, K. A Review of the Concepts and Definitions Regarding Hospitality and Tourism in Japan. **Hokusei Gakushu JP**, v. 7, n. 12, p. 17-28, 2014.

MULLER, C. C.; WOODS, R. H. An Expanded Restaurant Typology. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 27-37, 1994.

MURAKAMI, T. Restaurante Murakami. Disponível em: < <https://www.murakami.net.br>>. Acesso em: 2 jan. 2022.

NASCIMENTO, A. L.; MENASCHE, R. Comida, ato alimentar e outras reflexões consumidas. **Contextos da Alimentação**. São Paulo, v. 5, p. 3-13, 2016.

NAVARRO, C. T. L. **Programa de certificación kodawari para el área de servicios del taller de mecánica**: caso, regional El Alto-Toyosa SA. Tese (Doutorado em Ciências Económicas y Financieras) – Universidad Mayor de San Andrés, 72 p., 2019.

NOGUEIRA, T. M. M.; FERREIRA, D. A.; DANTAS, C. V.; RITA, L. P. S. Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: estudo de caso em uma empresa do segmento de alimentação fora do lar. **V SINGEP – International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**. São Paulo, SP, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, M. S.; MORETTI, S. L. A; POZO, H. A hospitalidade e a gestão de restaurantes: evidências de um estudo múltiplo de caso em São Paulo. **Rosa dos Ventos**, v. 7, n. 1, p. 20-33, 2015.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Murakami abre seu próprio restaurante. Disponível em: <https://paladar.estadao.com.br/noticias/restaurante-e-bares,murakami-abre-seu-restaurante-nos-jardins,70002995263> Acessado em 12 de jan de 2022.

O GLOBO. Chef Tsuyoshi volta às origens em novo restaurante. Disponível em: <https://gq.globo.com/Prazeres/Gastronomia/noticia/2019/09/chef-tsuyoshi-murakami-volta-origens-em-novo-restaurante.html> Acessado em 10 de jan de 2022.

PATING, J. S.; SILVA, L. A.; Motivações para o consumo de alimentos em restaurantes japoneses no município de São Paulo. **Anais do 13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo**. São Paulo, 2020.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Campos de Goytacazes: Atlas, 1999.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e de concorrentes. Campos de Goytacazes: Atlas, 2005.

POULAIN, J. P. **Sociologias da alimentação:** os comedores e o espaço social alimentar. Florianópolis: UFSC, 2013.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**, v. 8, n. 1, p. 43-57, 2011.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências:** como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade – Teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

REBELATO, M. G. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service. **Revista Gestão & Produção**, v. 4, n. 03, p. 321-334, 1997.

Restaurante Nakka. Disponível em: <https://www.restaurantenakka.com.br/pt> Acessado em: 12 de jan de 2022.

RIBEIRO, C. M. A.; PAOLUCCI, L. Hotelaria, gastronomia, interação cultural e turismo: estudo sobre a dispersão da culinária nipônica na cidade de São Paulo – 100 anos da imigração japonesa no Brasil. **VI SeminTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. Caxias do Sul, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROCHA, C. M. A cerimônia do chá como fator de identidade cultural para imigrantes japoneses e seus descendentes no Brasil. **Estudos Japoneses**, n. 18, p. 39-48, 1998.

SALAZAR, V. S. **Aquisição e desenvolvimento de recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos:** estudo de multicasos na América Latina. Tese (Doutorado em Administração) Recife – Universidade Federal de Pernambuco, 238 p., 2015.

SANT'ANA, S. V.; MACHADO, M. M.; TOLEDO FILHO, J. R. Análise dos recursos organizacionais que levam a vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 7, n. 2, p. 73-97, 2013.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C. e MORRISON, A. (orgs.). **Em busca da hospitalidade:** perspectiva de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, p. 25-32, 2004.

SILVA, E.; SOBRINHA, D. N. Gastronomia empreendedora: gestão no setor de bares e restaurantes. **Metropolitana de Relato Profissional**. São Paulo, v.1, n. 2, p. 33-41, 2015.

SILVA FILHO, J. N. **Restaurante como lugar de hospitalidade e prestação de serviços:** o Eat... Empório Restaurante. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, p. 101, 2015.

STEFANINI, C. J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, p. 57-79, 2018.

SURAJAYA, I. K. Omotenashi and Tri Hita Karana in Perspectives of Ethic, Culture and History. **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, v. 5, n. 1, p. 359-366, 2020.

SURAK, K. **Making Tea, Making Japan**. California: Stanford University Press, 2012.

TEIXEIRA, C.; SILVA, A. W. C. A cultura da mesa de refeição e o seu aspecto teológico religioso. **Revista Eletrônica Espaço Teológico**, v. 7, n. 11, p. 02-11, 2013.

TELFER, E. A filosofia da “hospitabilidade”. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (org.). **Em busca da hospitalidade: perspectiva de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, p. 191-222, 2004.

TELLES, R.A. Efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. **RAUSP Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TRIPADVISOR. Restaurante japonês na cidade de São Paulo. **Tripadvisor**, 2020. Disponível em: <<http://tripadvisor.com.br-search=restaurante&japones/>>. Acesso em: 5 nov. 2020.

TRIPADVISOR. Informações Tripadvisor – JoJo Ramen. **Tripadvisor**, 2021. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Restaurant_Review-g303631-d10275839-Reviews-Jojo_Ramen-Sao_Paulo_State_of_Sao_Paulo.html>. Acesso em: 10 nov. 2021.

VALLANDRO, L. F. J; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n.1, p. 79-81, 2013.

KUMAKURA, I. **Tea in Japan: Essays on the History of Chanoyu**. Honolulu: University of Hawaii Press, 1989.

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

WADA, E. K. Omotenashi: tradição de hospitalidade a serviço da competitividade. **Anais do XII Seminário ANPTUR**, Rio Grande do Norte, Brasil, 2015.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHITE, M. **Coffee life in Japan**. California: University of California Press, 2012.

WILLIAMSON, C. A. **A Coffee-Scented Space: Historical, Cultural, and Social Impacts of the Japanese Kissaten**. London: Yale University Press, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

GLOSSÁRIO

Chanoyu	Cerimônia ou arte do chá.
Ikura	Ovas de salmão.
Izakaya	Bar japonês com foco em pequenas porções e <i>sake</i> .
Kaiseki	Conceito de refeição ao estilo japonês.
Karasumi	Ovas de tainha salgada.
Miso	Pasta fermentada de soja, <i>koji</i> (fungo usado para fermentação) e sal.
Mochi	Bolinho de arroz glutinoso cozido no vapor.
Nato	Soja fermentada.
Ozoni	Tradicional caldo japonês consumido no primeiro dia do ano.
Ramen	Tradicional macarrão consumido no Japão e em diversos países do oriente.
Sashimi	Fatia de peixe cru.
Shoyu	Molho de soja fermentado.
Sushi	Tradicional bolinho de arroz temperado que pode conter peixe, frutos do mar, legumes ou outros ingredientes crus ou cozidos.
Tobiko	Ovas de peixe-voador.
Umami	Considerado o quinto sabor e descoberto por um cientista japonês.
Washoku	Refere-se à tradição da culinária japonesa reconhecida como Patrimônio Cultural da Humanidade pela Unesco em 2013.
Yuzu	Fruto cítrico de origem asiática.

APÊNDICE A: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS

Objetivo

Este protocolo tem como objetivo conduzir os estudos de caso que serão realizados para atender ao objetivo geral da pesquisa: identificar a estratégia de competitividade em restaurantes japoneses na cidade de São Paulo (SP) baseadas nos princípios do *kodawari*; e os objetivos específicos: relacionar do ponto de vista teórico, os conceitos de hospitalidade e competitividade no contexto de restaurantes; descrever os princípios do *kodawari*, com ênfase em restaurantes; identificar a aplicação dos princípios do *kodawari* nos restaurantes selecionados, analisando-os sob a ótica da competitividade em serviços; e discutir as conexões entre a hospitalidade e *kodawari* na competitividade dos restaurantes japoneses na cidade de São Paulo.

A pesquisa está sendo realizada para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na linha de pesquisa Hospitalidade na Competitividade em Serviços, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Anhembi Morumbi, e conta com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Características-chave do método de Estudo de Caso

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

Organização do protocolo

I. Procedimentos

Agendamento inicial de visita de campo

Todas as entrevistas serão pré-agendadas por telefone e/ou e-mail.

Revisão de informações preliminares por meio de websites dos restaurantes e outras fontes de informação online

Restaurantes: *Murakami, Nakka e JoJo Ramen*

Verificação de procedimentos de acesso

Restaurantes: *Murakami, Nakka e JoJo Ramen*

Levantamento de documentos especiais: cardápio, relação de fornecedores e fotos.

Restaurantes: *Murakami, Nakka e JoJo Ramen*

Escolha das Pessoas que serão entrevistadas e outras fontes de informações

Os indivíduos escolhidos para as entrevistas são os gestores dos três estabelecimentos escolhidos com o objetivo de investigar a estratégia de competitividade em restaurantes japoneses em São Paulo (SP) baseadas nos princípios do *kodawari* sob a ótica dos gestores. A partir das entrevistas, poderá surgir a necessidade de verificar ou complementar com outras entrevistas e consultar outras fontes de informações.

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

As questões para o roteiro de entrevista estão discriminadas no Apêndice B.

Após as entrevistas, o entrevistador deverá realizar uma análise imediata, com todas as anotações e trechos que sejam relevantes para a pesquisa.

Em outro momento, deverá ser realizada a transcrição das entrevistas e a análise de conteúdo, utilizando todas as informações coletadas pelo entrevistador em análise inicial.

III. Plano de análise e relatório do estudo de caso

Estudo de casos individuais

Restaurantes: *Murakami, Nakka e JoJo Ramen*

Informações descritivas

Restaurantes: *Murakami, Nakka e JoJo Ramen*

Informações explanatórias

Restaurantes: *Murakami, Nakka e JoJo Ramen*

Esboço dos relatórios dos estudos de caso individuais

Restaurantes: *Murakami, Nakka e JoJo Ramen*

Análise cruzada de casos

A análise cruzada será efetuada após análise dos dados de cada caso.

Relatório de caso cruzado

O relatório será finalizado após a análise dos dados e do resultado da análise cruzada.

APÊNDICE B: ROTEIROS DA ENTREVISTA

Este item apresenta os dois modelos de roteiro de entrevistas, sendo o quadro 15: questões comuns que foram feitas aos gestores do estabelecimento, cozinha e atendimento. E o quadro 16: questões específicas por setor que foram feitas complementando as questões em comum. Todas as questões foram formuladas com base no referencial teórico utilizado para a construção da dissertação e divididos em grupos para análise de conteúdo:

(a) Caracterização dos restaurantes; (b) competitividade; (c) *kodawari* - Baixo desperdício no processo de produção; (d) hospitalidade (e) *kodawari* - Estreitamento de relações com clientes (fidelização) (f) *kodawari* - Valorização dos setores traz resultados positivos para a empresa (g) *kodawari* - Valorização dos colaboradores (h) *kodawari* - Busca constante de estratégias para qualificação o (i) *kodawari* - Relação de confiança com fornecedores (j) *kodawari* .

Quadro 22: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento

Roteiro de Entrevista – Gestor do estabelecimento, Gestor de Cozinha e Gestor de Atendimento			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
Caracterização do restaurante	Qual é a proposta do restaurante?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	MULLER; WOODS, 1994; PORTER, 2005; FONSECA, 2014; MENDES; PIRES; KRAUSE, 2014.
	Qual o perfil dos frequentadores?		
	Como foi pensado o cardápio de vocês?		
Hospitalidade	O que é hospitalidade para você?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	LASHLEY; MORRISON, 2004; TELFER, 2004; LASHLEY, 2008; GOTMAN, 2009; MONTANDON, 2011; CAMARGO, 2013; AISHIMA, 2015;
Competitividade	O que é competitividade para você?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	MULLER, WOODS, 1994; PRAHALAD; HAMEL, 1995; REBELATO, 1997; BAKAR; AHMAD, 2010; HORMIGA, 2011; QUADROS, 2011; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2012; WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MORIKOSHI, 2014; DECOURT, 2015; SILVA; SOBRINHA, 2015;
	Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?		

Quadro 23: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento

(continuação)

Roteiro de Entrevista – Gestor do estabelecimento, Gestor de Cozinha e Gestor de Atendimento			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
	Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?		
	Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?		
	Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?		
	Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?		
	Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?		
	Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?		
	Na sua opinião, o que é atender bem?		
<i>Kodawari</i> – Baixo desperdício no processo de produção	Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014.
<i>Kodawari</i> – valorização na satisfação do cliente	O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita?	Gestor do estabelecimento; Gestor de atendimento;	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MORIKOSHI, 2014; MOGI, 2018.

Quadro 24: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento

(continuação)

Roteiro de Entrevista – Gestor do estabelecimento, Gestor de Cozinha e Gestor de Atendimento			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
	Como vocês trabalham esse resultado?		
	Você se lembra de algum caso de mudança devido ao <i>feedback</i> do cliente?		
	Há alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes de vocês?		
	E para a atração de novos clientes? Como o restaurante se divulga?		
<i>Kodawari</i> – valorização dos setores traz resultados positivos para a empresa	Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	WHITE; 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MOGI, 2018;
	Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?		
	Quando é feito a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?		
<i>Kodawari</i> – valorização dos colaboradores	Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	WHITE; 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MOGI, 2018;
	Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?		
<i>Kodawari</i> – busca constante de estratégias para qualificação	Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	WHITE; 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MOGI, 2018;
<i>Kodawari</i> – relação de confiança com fornecedores	Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha;	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014.

Quadro 25: Roteiro de entrevista – questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento

(conclusão)

Roteiro de Entrevista – Gestor do estabelecimento, Gestor de Cozinha e Gestor de Atendimento			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
	É comum ter que substituir algum fornecedor? Porque?		
	Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?		
<i>Kodawari</i>	Você já ouviu falar na expressão <i>kodawari</i> ? O que ela significa na sua opinião?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MOGI, 2018;

Fonte: a autora (2022) com base na revisão de literatura

Quadro 26: Roteiro de entrevista – questões específicas para gestores de cada setor

(continua)

Roteiro de Entrevista – Individual por setor				
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial	
Hospitalidade	Na sua visão o que mais dificulta para garantir a oferta de pratos com qualidade em um restaurante japonês?	Gestor do estabelecimento	LASHLEY; MORRISON, 2004; TELFER, 2004; LASHLEY, 2008; GOTMAN, 2009; MONTANDON, 2011; CAMARGO, 2013; AISHIMA, 2015;	
	Ambientes de cozinha podem ser tensos. Há alguma estratégia ou ação para manter um bom relacionamento entre os membros da equipe?	Gestor de cozinha	LASHLEY; MORRISON, 2004; TELFER, 2004; LASHLEY, 2008; GOTMAN, 2009; MONTANDON, 2011; CAMARGO, 2013; AISHIMA, 2015;	
	Há alguma situação em que algum membro da cozinha vai até o salão para interagir com o cliente? Se sim, qual ou quais são estas situações.			
	O que é enfatizado no atendimento?	Gestor de atendimento	LASHLEY; MORRISON, 2004; TELFER, 2004; LASHLEY, 2008; GOTMAN, 2009; MONTANDON, 2011; CAMARGO, 2013; AISHIMA, 2015;	
	Qual experiência vocês querem que o cliente vivencie?			

Quadro 23: Roteiro de entrevista – questões específicas para gestores de cada setor

(continua)

Roteiro de Entrevista – Individual por setor			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
	Vocês fazem algum treinamento tipo específico para a equipe de atendimento?		
Competitividade	O restaurante tem alguma estratégia específica para lidar/sobressair em relação aos concorrentes?	Gestor do estabelecimento	MULLER, WOODS, 1994; PRAHALAD; HAMEL, 1995; REBELATO, 1997; BAKAR; AHMAD, 2010; HORMIGA, 2011; QUADROS, 2011; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2012; WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MORIKOSHI, 2014; DECOURT, 2015; SILVA; SOBRINHA, 2015; WADA, 2015.
	Quais são os diferenciais do seu restaurante?		
	Na sua visão o que mais dificulta para manter um restaurante japonês de qualidade no mercado?		
	Como você avalia especificamente o mercado de restaurantes japoneses em São Paulo?		
	Na sua opinião, qual é a “alma” da cozinha japonesa?	Gestor de cozinha	
	Como você trabalha a questão da estética nas suas criações?		

Quadro 23: Roteiro de entrevista – questões específicas para gestores de cada setor

(conclusão)

Roteiro de Entrevista – Individual por setor			
Categoria teórica	Perguntas	Entrevistado	Referencial
	Na sua opinião, quais os diferenciais de atendimento em relação aos concorrentes?	Gestor de atendimento	MULLER, WOODS, 1994; PRAHALAD; HAMEL, 1995; REBELATO, 1997; BAKAR; AHMAD, 2010; HORMIGA, 2011; QUADROS, 2011; OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2012; WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; MORIKOSHI, 2014; DECOURT, 2015; SILVA; SOBRINHA, 2015; WADA, 2015.
<i>Kodawari</i> – valorização dos colaboradores	Existe alguma estratégia ou ação para que o colaborador se sinta igualmente valorizado?	Gestor do estabelecimento	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MORIKOSHI, 2014; MOGI, 2018.
	Como o setor lida com as divergências entre os membros da equipe?	Gestor de atendimento	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MORIKOSHI, 2014; MOGI, 2018.
	Existe alguma estratégia específica para o setor de atendimento no sentido de valorizar o colaborador?		
<i>Kodawari</i>	Como você escolhe a qualidade dos ingredientes que compõem os pratos? Quais as exigências que você tem em relação a isso?	Gestor de cozinha	WHITE, 2012; FUKUTOMI, 2014; KUMAKURA, 2014; MORIKOSHI, 2014; MOGI, 2018.
	Na sua visão o que mais dificulta para garantir a oferta de pratos com qualidade em um restaurante japonês?		LASHLEY; MORRISON, 2004; TELFER, 2004; LASHLEY, 2008; GOTMAN, 2009; MONTANDON, 2011; CAMARGO, 2013; AISHIMA, 2015;

Fonte: a autora (2022)

APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA CONCEDIDA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurante japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minasse

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cinthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minasse, e-mail: mariegimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu: _____ RG: _____

CPF: _____

declaro que li ou leram para mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável. Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos:
SIM NÃO

Nome do depoente

Assinatura

do depoente

_____, _____ de _____ de _____ (cidade, dia, mês e ano)

APÊNDICE D – TCLE – GESTORA DO ESTABELECIMENTO DO JOJO RAMEN

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurante japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minasse

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cinthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minasse, e-mail: mariegimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu: SIMONE AKEMI XIRATA

RG: [REDACTED] CPF: [REDACTED]

declaro que li ou leram para mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável. Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos: SIM NÃO ()

Nome do depoente

[REDACTED]

Assinatura do depoente

São Paulo, 14 de Janeiro de 2022.

APÊNDICE E: TCLE – GESTORA DE COZINHA DO JOJO RAMEN

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para entrevista concedida

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurante japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minasse

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cinthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minasse, e-mail: mariegimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu: Jenaina D. Costa

RG: [REDACTED] CPF: [REDACTED]

declaro que li ou leram para mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável. Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos: SIM NÃO

Nome do depoente [REDACTED]

Assinatura do depoente [REDACTED]

São Paulo, 18 de Janeiro de 2022.

APÊNDICE F: TCLE – GESTORA DE ATENDIMENTO DO JOJO RAMEN

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurantes japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minas

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cinthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minas, e-mail: mariegimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu:

RG:

CPF:

declaro que fui informado(a) por mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável. Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos: SIM () NÃO ()

Nome do depoente

A

São Paulo, _____ de Janeiro de 2022.

APÊNDICE G: TCLE – GESTORA DE COZINHA DO MURAKAMI

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurante japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minasse

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cinthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minasse, e-mail: mariegimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu: Tsuyoshi Murakami

RG: _____ CPF: _____

declaro que li ou teram para mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável, Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos: SIM () NÃO ()

Nome do depoente

Assinatura do depoente

São Paulo, 14 de Janeiro de 2022.

APÊNDICE H: TCLE – GESTORA DO ESTABELECIMENTO DO MURAKAMI

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurante japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minas

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cinthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minas, e-mail: mariegimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu: Iszana Guila Murakami
RG: [REDACTED] CPF: [REDACTED]

declaro que li ou leram para mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável. Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos: SIM () NÃO ()

Nome do depoente _____

Assinatura do depoente _____

São Paulo, 14 de Janeiro de 2022.

APÊNDICE I: TCLE – GESTOR DE ATENDIMENTO DO MURAKAMI

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurante japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minasse

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cinthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minasse, e-mail: mariegimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu: JUN MURAKAMI

RG: _____ CPF: _____

declaro que li ou leram para mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável. Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos: SIM () NÃO ()

Nome do depoente

Assinatura do depoente _____

São Paulo, 14 de Janeiro de 2022.

APÊNDICE J: TCLE – GESTOR DO ESTABELECIMENTO DO NAKKA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurante japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minasse

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para *minha* dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cinthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minasse, e-mail: mariegimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu: ROBERTO NAKAMORI

RG: [REDACTED] CPF: [REDACTED]

declaro que li ou leram para mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável. Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos: SIM () NÃO ()

ROBERTO NAKAMORI
Nome do depoente

Assinatura do depoente [REDACTED]

São Paulo, 13 de Janeiro de 2022.

APÊNDICE K: TCLE – GESTOR DE COZINHA DO NAKKA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurante japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minasse

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cinthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minasse, e-mail: maricgimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu:

HERMES YOSHIAKI TAKEEDA

RG:

CPF:

declaro que li ou leram para mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável. Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos: SIM (X) NÃO ()

Nome do depoente

Ass

São Paulo, 24 de Janeiro de 2022.

APÊNDICE L: TCLE – GESTOR DE ATENDIMENTO DO NAKKA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para entrevista concedida

Projeto de Pesquisa de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Título: *Kodawari* e hospitalidade: um estudo de restaurante japoneses (São Paulo, SP)

Pesquisador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Orientador: Dra. Maria Henriqueta G. S. Gimenes Minasse

Apresentação:

Essa é uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, parte do requisito para formação acadêmica do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objetivo da pesquisa é buscar dados para análise de conteúdo e responder aos objetivos geral e específicos deste estudo. Os dados coletados por esta pesquisa têm finalidade exclusivamente acadêmica.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e, caso aceite participar, é preciso que assine as duas vias deste documento. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador. Caso não aceite, não haverá nenhuma penalidade.

Caso necessite fazer alguma consideração ou esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e sua entrevista, deverá ser esclarecida com a pesquisadora responsável Cinthia Shinagava de Carvalho, por e-mail: cynthia_shinagava@hotmail.com ou telefone (11) 977091559, ou com a orientadora da pesquisa Professora Maria Henriqueta Gimenes-Minasse, e-mail: mariegimenes@gmail.com, ou pelo telefone (11) 997398757.

Eu: Michael O. Santos

RG: [REDACTED] CPF: [REDACTED]

declaro que li ou leram para mim e me esclareceram sobre os motivos e procedimentos desta pesquisa. Declaro que concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Estou ciente que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que outra cópia ficará com o pesquisador responsável. Cinthia Shinagava de Carvalho, RG: 22.148.505-3.

Autorizo a utilização do diário por mim produzido para fins acadêmicos sem fins lucrativos: SIM () NÃO ()

Nome do depoente

Assinatura do depoente [REDACTED]

São Paulo, _____ de Janeiro de 2022.

APÊNDICE M: RESTAURANTE JOJO RAMEN

Entrevistadora: Cinthia Shinagava de Carvalho

Entrevistada: Janaina Suarez Correa da Costa – *Chef* Executiva

CS: Qual é a proposta do restaurante?

JC: A proposta é levar ao cliente qualidade nos pratos que temos, além de divulgar a cultura do *ramen* que ainda esta crescendo no mercado brasileiro. Desde a escolha dos ingredientes que muitas vezes precisa ser adaptado, mas que tem como fazer ótimas escolhas com o que temos.

CS: Qual o perfil dos frequentadores?

JC: Atendemos crianças, jovens, adultos, idosos...curiosos por conhecer e aqueles que já conhecem por ser descendentes ou até japoneses. E acredito que estamos fazendo um ótimo trabalho.

CS: Como foi pensado o cardápio de vocês?

JC: Qualidade dos ingredientes, padronização dos ingredientes a partir da adaptação de insumos que são encontrados com maior facilidade e qualidade no Brasil. No Japão é tudo muito padronizado pelos fornecedores e aqui não...por isso a gente precisa adaptar com o que temos de melhor e o que os fornecedores podem entregar.

CS: O que é hospitalidade?

JC: Ah, é a melhor forma de você receber alguém, não é só preço que as pessoas buscam, mas viver uma experiência bacana quando você chega em um lugar. É buscar oferecer o que há de melhor e como oferecer esse melhor – acredito que seja isso – (rs).

CS: O que é competitividade?

JC: Não sei...acho que é natural você ser competitivo, né. Acho que buscar ser o melhor uma forma de competitividade. E quando você busca isso consequentemente você já está sendo competitivo, porque você quer ser o melhor, oferecer o melhor e dar o melhor no seu serviço.

CS: Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?

JC: Se reerguer para muitos restaurantes, melhorar e se reestruturar para outros. Aqui acho que o desafio é a volta do presencial com o delivery, porque são duas operações diferentes.

CS: Na sua opinião o que é preciso par ter um restaurante de sucesso?

JC: É fazer o melhor e esse melhor ser percebido pelos nossos clientes e novos clientes. As indicações são muito importantes. Nem sempre precisa haver um elogio propriamente dito, a volta do cliente já diz tudo.

CS: Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?

JC: No operacional sim, são processos diferentes...o *ramen*, por exemplo é um processo difícil, demorado, mas a finalização é tranquila, só que exige muita técnica no preparo.

CS: Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?

JC: Tem alguns: o *Ikkousha*, *Hirá*, *Tantan*, *Ramen Açú*...eles trabalham com *ramen*, são ótimos lugares e trabalham com diferentes tipos de *ramen*. Todos os lugares que trabalham com ramen de maneira séria e utilizam técnicas aprendidas ou desenvolvidas... não tem como dar errado.

CS: Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?

JC: A decoração é muito moderna e segue o estilo japonês em todos os detalhes no ambiente, na forma de servir, o atendimento focado no *omotenashi* que é focar no cliente pensando em sua volta.

CS: Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?

JC: Sem dúvidas o *Miso Ramen*, os que provam pela primeira vez se apaixonam. O *miso* é um ingrediente muito divulgado e conhecido aqui. E talvez isso seja um fator positivo quando o cliente faz sua escolha.

CS: Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?

JC: A estética e a cerâmica que faz parte disso também segue um padrão desenvolvido pelo *Chef* japonês que criou o cardápio inicial, nosso cardápio inclusive explica quais são os ingredientes que compõe o prato. A bandeja de madeira é um detalhe da tradição japonesa, a madeira, o bambu a cerâmica sempre está presente.

CS: Na sua opinião, o que é atender bem?

JC: É atender com excelência desde quando o cliente chega até a hora em que ele vai embora...e melhor quando ele retorna (rs). É uma consequência, né.

CS: Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?

JC: Aqui os ingredientes são muito aproveitados até mesmo para fazer os caldos que usamos, os *toppings* não temos desperdícios...isso é o mínimo...alias isso é uma filosofia que os orientais se apoiam e aplicam. Luz temos entrada natural na frente e aqui atrás, então as luzes são acesas quando realmente precisa.

CS: O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita?

JC: Não, nós buscamos informações pelos próprios clientes ou em sites de opiniões.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?

JC: Aqui todos resolvem juntos em nossas reuniões, cada setor tem sua função, mas todos se ajudam acho que isso já mostra o quanto a opinião de todos é necessário e faz a diferença aqui.

CS: Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?

JC: Desde quando eu assumi aqui nunca presenciei nada sério, eu acho que só na hora do *stress* quando estamos em operação.

CS: Quando é feito a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?

JC: Nós temos o nosso treinamento, aqui ele aprende a nossa filosofia e as técnicas que a gente usa para os nossos pratos. A pessoa precisa gostar, tem que ter vontade de aprender porque cada casa tem suas técnicas e preferências.

CS: Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?

JC: Sim, agora estamos voltando ao normal. Mas, o período da pandemia foi muito difícil, todos tiveram que ter paciência...não foi fácil o período de fechamento do comércio no presencial.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

JC: Sim, a Simone leva muito a sério isso. Todo ano ela leva alguém para receber treinamento no Japão. Ele vai estudar e conhecer os lugares de *ramen* por lá.

CS: Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?

JC: Faz muita diferença ter pessoas que tenham essa preocupação em aprender e melhorar cada vez mais. Em especial, uma cozinha qualificada rende ótimos resultados. Todos que queiram fazer cursos é tudo conversado e eles recebem apoio para se profissionalizarem.

CS: Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores?

JC: Precisamos de fornecedores que estejam ao nosso lado. E nós temos ótimos fornecedores que nos entregam produtos de muita qualidade e o que a gente precisa.

CS: É comum ter que substituir algum fornecedor? Porque?

JC: O fornecedor só deixará de ser um parceiro quando ele deixar de fornecer o insumo ou por outro motivo administrativo, mas é muito difícil isso acontecer. Nossos fornecedores são parceiros desde o início.

CS: Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?

JC: O bom relacionamento sempre precisa ser recíproco, eles garantindo a parceria, tendo preço justo, qualidade dos itens, pontualidade e em troca eles receberem o que foi combinado, já indica o início de uma grande parceria. Olha...muitas vezes a gente esquece de pedir algo – pode acontecer – eles nos atendem mesmo que eles já tenham feito a nossa entrega (rs). Fazemos tudo pra não cometer erros, mas eles acontecem.

CS: Você já ouviu falar na expressão *kodawari*? O que ela significa na sua opinião?

JC: Sim, alias muitos dos conceitos japoneses eu aprendi e aprendo aqui. *Kodawari* significa ter vontade de melhorar em tudo na vida, não só o profissional. Mas, entender que a gente nunca para de aprender e ser melhor no que fazemos nos faz evoluir.

CS: Ambientes de cozinha podem ser tensos. Há alguma estratégia ou ação para manter um bom relacionamento entre os membros da equipe?

JC: Nós temos reuniões semanais em grupo e na cozinha para apontamento dos erros, acertos e no que podemos melhorar. E isso inclui colocar nas reuniões se temos algo para dizer ao outro que não gostou ou que ele observou que o outro não fez. E ai vai...(rs)

CS: Há alguma situação em que algum membro da cozinha vai até o salão para interagir com o cliente? Se sim, qual ou quais são estas situações?

JC: Sim, pode ser eu ou na minha ausência o responsável daquele dia. Podemos ir a qualquer momento para ver se os pedidos estão certos e perguntar se gostaram...e também quando surge alguma dúvida ou problema com um pedido. E dessa forma vamos conhecendo os gostos dos clientes.

CS: Na sua opinião, qual é a “alma” da cozinha japonesa?

JC: É a forma como nos dedicamos para tudo sair com excelência, cada detalhe do pré-preparo, do preparo e a finalização e como resultado surpreender nossos clientes e até nós mesmos. Sabe, aquele dia em que você fala...poxa, deu tudo certo (rs).

CS: Como você trabalha a questão da estética nas suas criações?

JC: Aqui tudo segue um padrão que foi ensinado pelo *Chef* que veio do Japão. A forma como é colocado os *noodles*, o caldo, a posição dos *toppings*, tudo isso segue esse padrão, porque é a melhor forma de se apresentar um *ramen*, mesmo em novas criações.

CS: Como você escolhe a qualidade dos ingredientes que compõem os pratos? Quais as exigências que você tem em relação a isso?

JC: As exigências são produtos frescos, padronização das peças de carne suína, por exemplo. O *ramen* exige isso que seja tudo muito fresco porque isso compromete o prato.

CS: Janaína, agradeço muito sua atenção e dizer que sua contribuição foi enorme.

JC: Essa é a primeira vez que participo de uma pesquisa acadêmica e achei muito interessante e espero ter realmente contribuído.

APÊNDICE N: RESTAURANTE JOJO RAMEN

Entrevistadora: Cinthia Shinagava de Carvalho

Entrevistada: Simone Akemi Xirata – Gestora do estabelecimento e sócia proprietária

CS: Qual é a proposta do restaurante?

SX: Então, o JoJo surgiu mais de uma paixão do que um *business*, né...então, o que aconteceu comigo, eu fui para o Japão, eu conheci o *ramen*, eu nunca tinha comido no Brasil, aí eu me apaixonei, foi em 2011. E como eu tinha essa viagem para o Japão...eu fiquei um mês e conheci o *ramen* pelo Japão inteiro. Eu voltei encantadíssima pela comida...e eu sempre tive essa relação com comida, comida afetiva, até em relação aos meus familiares. E também, eu tinha muito o lado do empreendedorismo, então quando eu decidi pela minha faculdade era porque eu queria abrir algum negócio. Por muito tempo eu sempre busquei...durante a faculdade, depois da faculdade, eu sempre busquei algum *business* que eu conseguisse me apegar. E aí...surgiu a oportunidade de abrir o restaurante, né. Juntou a cultura japonesa, comida, e algo que eu sou completamente apaixonada que é *ramen*. E aí surgiu a ideia de abrir um restaurante de *ramen*.

CS: Qual o perfil dos frequentadores?

SX: Então, aqui por estratégia de negócio, a gente escolheu aqui porque existe muito expatriado japonês. Então a gente pensou – vamos abrir um *ramen*, aqui – porque já tem um público que seria recorrente e, que vai conseguir validar a nossa comida, ou não né, ou invalidar. E aí a gente abriu aqui e realmente a gente está tendo muito a presença de expatriados japoneses. Mas agora está migrando muito para o público ocidental...até em questão do *Naruto* e do *Anime*. Mas hoje, nós temos um público muito eclético de crianças, jovens, idosos, orientais e ocidentais. Assim, eu vejo que o público ocidental está conhecendo muito o *ramen*.

CS: Como foi pensado o cardápio de vocês?

SX: O cardápio, o que a gente pensou...eu trouxe um *Chef* do Japão que criou o nosso cardápio. E a nossa ideia era que a gente conseguisse usar os melhores insumos do Brasil, sem que a gente tivesse que ficar recorrendo a importação. Então, o desafio era pesquisar o que tinha de bom no Brasil para *ramen* e a partir daí criamos o nosso cardápio de *ramen*. E ele ficou diferente do cardápio do Japão, como: alguns caldos de porco que tem lá e que é muito bom, o de frutos do

mar que pra nós não utilizamos tanto. Então seguimos com os que exigia uma qualidade boa e um padrão bom.

CS: O que é hospitalidade para você?

SX: Então, eu gosto muito da linha do *omotenashi*, né. A hospitalidade japonesa que está relacionado com a entrega, o fazer de coração e fazer com que eles entendam que aqui a gente trabalha com comida, com afeto e transmitir realmente para o cliente que é fazer a comida bem feita, com cuidado. Eles (colaboradores) conseguem entender muito a nossa filosofia que aqui não é só vender o prato. Tem a ver com entregar uma experiência para o cliente, então...eu sempre falo para a equipe não é a venda, não é vender o *sake* mais caro, mas entregar aquilo que o cliente quer e ele vai voltar...e se ele volta é o nosso objetivo.

CS: O que é competitividade para você?

SX: Competitividade em qualquer setor sempre vejo como saudável, ele ajuda a gente ter parâmetros do que precisa melhorar...competitividade...eu não vejo assim...eu não tenho medo de gente entrando no mercado. Eu acho muito bom, na verdade. Isso expande o nosso nicho, o *ramen* é um nicho muito pouco explorado. Eu não vejo como nada ruim, eu vejo como conseguir ter categorias de *ramen*. Eu vejo o *Maní* colocando *ramen*, eu gosto disso que explorem o *ramen*. Mas também acho que precisam entender o *ramen* e não só colocar para ser razoável. Eu espero que estes competidores estudem o *ramen*, a composição e realmente fazer bem feito. Sabe, eu vejo o *ramen* como um prato que tem um potencial muito gigante, assim...porque é algo que você pode criar infinitas coisas, você não precisa imitar. Você tem milhares de proteínas que pode usar, milhares de *toppings*, macarrão também. É preciso explorar as categorias de *ramen*, você não precisa imitar, existe diversas possibilidades para criar.

CS: Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?

SX: O grande desafio pra nós...na verdade a pandemia pra gente acabou sendo boa, no sentido de se reinventar, focar no mercado *delivery* que é o que restou para nós. E a gente quando começou a pandemia, nós estávamos meio que preparados para o *delivery*. E hoje, o desafio é juntar as duas operações, mas tem sido muito bom a experiência. Com a pandemia rever custos, diminuir nossos gastos e que deram certo e, enxugamos a nossa estrutura também, mas

ganhamos em eficiência. O desafio agora é conseguir mão de obra, porque está difícil conseguir. E no nosso caso, operar *delivery*, restaurante, aumentou nossa demanda. Foi bom nós agregamos um novo segmento, e ver como será juntar essas duas operações e conseguir manter.

CS: Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?

SX: Na minha opinião, primeira coisa, tem que se fazer o que ama...tem muita gente que me procura para consultoria, nosso negócio tá moda. Eu nunca pensei em fazer *ramen* por causa disso...é que quando eu comi *ramen* pela primeira vez eu me emocionei, eu chorei quase...e eu acho que é isso sabe, quando você faz aquilo que gosta, acredita e faz de tudo para fazer muito bem. Lógico que além disso tem o planejamento, quando eu pensei em abrir eu fiz um *business plan*, todo o negócio demorou dois anos para ser executado, não foi da noite pro dia, financeiramente estávamos preparados para vários meses de operação, porque você tem que estar preparado para qualquer momento. Nós abrimos aqui com uma fila de três horas, abrimos com um atraso de 3 meses e isto estava no planejamento. Então é isso pra mim...fazer o que gosta, mas também o planejamento do negócio, como: financeiro, marketing, atendimento, todos os setores são muito importante. É algo que eu tentei balancear, não olhar só para cozinha, mas para todos os setores. Dificuldades todos têm e se você não ama o que você faz isso fica maior. Fica pesado.

CS: Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?

SX: Acredito que sim, eu comecei com o JoJo. Mas, eu vejo que outros tem formalidades diferente do japonês. O japonês existe uma entrega máxima na comida, entregar a melhor comida é o máximo da hospitalidade para o japonês.

CS: Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?

SX: Todos os concorrentes são saudáveis, como: o *Kazu*, o *Ikkousha*, *Ishii*, *Tantan*, o *Hirá*, outros novos que abriram a pouco tempo, o *Ramen Açu*, o *Nara*, acho que esses são os principais, mas que como eu disse não é ruim, cada um trabalha uma categoria de *ramen*.

CS: Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?

SX: É a entrega máxima da comida, a ambientação que sempre leva à algo relacionado a cultura japonesa, a cerâmica, a bandeja de bambu...é fazer o cliente viver uma experiência.

CS: Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?

SX: O JoJo acabou sendo o *Miso*, na verdade...a gente não ia por *miso*, só *shio ramen* e *shoyu ramen*. *Miso* é muito famoso aqui no Brasil, as pessoas associam muito ao *misoshiro*. E aí eu dei esse desafio pro *Chef*, né. Vamos tentar...e a gente criou um *miso ramen* bem diferente e hoje virou nossa referência.

CS: Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?

SX: Aqui, nós somos muito rigorosos com a montagem, seguimos um padrão. O *Ramen* é um preparo muito difícil e demorado. Finalizar o *ramen* é rápido, ele tem que seguir um padrão. Toda vez que é desenvolvido um prato, a composição dele é muito importante pra gente. Primeiro é a visão e usar uma louça bonita e específica pra *ramen* é importante. Nossa bandeja é de madeira, exatamente para dar a característica de uma casa de *ramen*.

CS: Na sua opinião, o que é atender bem?

SX: Eu falo pra eles, temos que seguir três pilares na filosofia de negócio: um ótimo atendimento, um preço justo e uma comida de qualidade. O grande desafio é isso juntar tudo isso para obter a satisfação dos nossos clientes. Não é só comida, só preço e só atendimento e sim, a junção dos três. Por isso eu me preocupo muito com a questão de atendimento.

CS: Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?

SX: A cozinha japonesa utiliza praticamente tudo do ingrediente...o hortifrúti, as sobras de ossos e proteínas são utilizadas nos caldos. Luz...temos iluminação natural próximo a cozinha e na frente do restaurante.

CS: O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita?

SX: Não, a gente usa muito como ferramenta de pesquisa as redes sociais e sites de opinião de clientes. As terças nós temos reuniões, onde os responsáveis passam os problemas da semana e a gente discute a melhor forma de resolver.

CS: Como vocês trabalham esse resultado?

SX: As terças nós temos reuniões, onde os responsáveis passam os problemas da semana e a gente discute a melhor forma de resolver.

CS: Você se lembra de algum caso de mudança devido ao *feedback* do cliente?

SX: Não, até o momento nada específico. Não tivemos nada que fizesse a gente mudar algo em relação algum setor.

CS: Há alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes de vocês?

SX: Acho que buscar atender muito bem, ter uma comida de qualidade em todos os sentidos a fidelização se torna consequência.

CS: E para a atração de novos clientes? Como o restaurante se divulga?

SX: A gente faz divulgação com redes sociais, *influencers*, e eu gosto também de oferecer para as pessoas que não conhecem o prato. Nós estamos indo para essa linha, não o marketing direto pro consumidor, mas direto por influenciadores.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?

SX: Sim, isso é muito importante. Eu vejo que a gente precisa ver todos os setores, não específico só cozinha, ou salão, ou administrativo. Eu tento driblar muito isso, pra mim não existe essa separação entre os setores. E eu sempre coloco alguém muito forte de liderança em cada setor que vai me ajudar a unir esses setores.

CS: Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?

SX: A gente tinha muitos atritos no começo, era “rixa” gigantesca entre eles, assim...mas com o tempo a gente foi conseguindo com treinamento fazer eles entenderem a nossa filosofia. E hoje está muito melhor mesmo, toda nossa operação melhorou também. Hoje, eles se importam com o outro setor e ajudam se alguém precisa. Hoje eu sinto eles muito mais tolerante e se ajudam muito.

CS: Quando é feito a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?

SX: Para liderança principalmente, eu tento enxergar se a pessoa realmente gosta de fazer aquilo. Eu busco pessoas que gostem de fazer e não fazem só porque precisa do emprego. Então depois do processo de cadastro e conversar com os líderes de setor a gente vai vendo e percebendo no dia a dia. Antes eu trabalhava com uma consultoria de contratação e, agora o nosso administrativo faz a pré-seleção e depois os chefes de setores fazem as entrevistas.

CS: Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?

SX: Hoje...sim...(rs). Durante a pandemia tudo mudou a caixinha deles zerou, mudou o horário de trabalho, tudo mudou. E agora as coisas estão voltando a melhorar, mas eles tiveram a paciência de esperar e ajudar o JoJo a passar por tudo isso. Foi uma mudança gigantesca...se pra nós foi difícil pra eles muito mais. O medo deles ficarem sem emprego, diminuir salário, todos se sacrificaram para manter o restaurante. A gente pagava taxi todo os dias pra eles conseguirem vir trabalhar. Foi uma troca.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

SX: Na verdade, como estratégia...todo ano eu levo alguém pra Japão para conhecer *ramen*, provar o *ramen*, e entender o que é. E eles não vão só a passeio, eles fazem relatório sobre os *ramens* em relação a sabor, estética e diferenciais. Os treinamentos ajudam muito no atendimento, eu acho importante. Esse ano eu vou levar um para o Japão, e eu faço eles estudarem muito durante a viagem.

CS: Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?

SX: Eu procuro sempre que o colaborador tenha uma formação técnica ou que qualifiquem quando entram. A gente ajuda com os cursos que queiram fazer, mas tem que ter o interesse do colaborador também.

CS: Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores?

SX: Eu vejo como parceiros e não só parceiros comerciais. Eu acho que a filosofia de negócio tem que estar em tudo. Mas, eu tenho que sentir a reciprocidade, só consigo trabalhar desta maneira. Não é só preço, mas ver que esse parceiro olha pela gente também. Quando o *Chef* veio do Japão ele selecionou alguns fornecedores que a gente troca.

CS: É comum ter que substituir algum fornecedor? Por que?

SX: É muito difícil e quando acontece isso é o que eu falei...pela falta de parceria.

CS: Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?

SX: Na verdade é nossa filosofia de negócio, eu olho pelo fornecedor assim como eu quero que ele olhe pro nosso negócio. A gente vai construindo uma relação de confiança.

CS: Você já ouviu falar na expressão *kodawari*? O que ela significa na sua opinião?

SX: Acho que ter uma visão baseada em conceitos japoneses é importante dentro da filosofia que a gente segue. É buscar melhorar sempre e nunca achar que esta pronta. O próprio ideograma do JoJo tem o significado de evolução. Todo dia você tem que fazer uma coisa melhor na sua vida, no seu trabalho, pra tudo.

CS: Na sua visão o que mais dificulta para garantir a oferta de pratos com qualidade em um restaurante japonês?

SX: A padronização do fornecimento, no Japão a carne é padronizada, a farinha é padronizada, nunca tem erro. No Brasil, as vezes você pega carne com mais gordura outro dia com pouco. Isso é um desafio pra gente. Mas, nós vamos fazendo o máximo para chegar em um ótimo resultado.

CS: O restaurante tem alguma estratégia específica para lidar/sobressair em relação aos concorrentes?

SX: Eu não vejo como concorrentes, eu não gosto. Eu faço pra nós, eu gosto de melhorar pro JoJo. A gente faz parcerias com outros *Chefs* até não japoneses.

CS: Quais são os diferenciais do seu restaurante?

SX: Acredito que todos tenham algo que é só encontrado lá. Mas, acredito que é como nós enxergamos e o foco no atendimento do JoJo, na excelência que a gente busca todos os dias melhorar.

CS: Na sua visão o que mais dificulta para manter um restaurante japonês de qualidade no mercado?

SX: É não querer estudar e melhorar, não querer inovar ou somente pensar em copiar o que o outro faz.

CS: Como você avalia especificamente o mercado de restaurantes japoneses em São Paulo?

SX: Acho que o mercado de São Paulo ainda pode ser explorado, nós estamos em uma das melhores capitais em gastronomia. Tem muito espaço para trabalhar e colocar no mercado coisa boa, de qualidade...eu vejo que na pandemia o mercado de restaurante acabou reciclando, quem não estava tão estruturado...acho que acabou fechando...você colocar algo no mercado tem que ser bom...tem que ser muito estruturado para se manter no mercado. Não é só abrir. Oportunidades têm...para o mercado de *ramen* em específico, pode ser explorado muito mais. Quando nós abrimos tinha umas quatro casas especializadas, hoje esta em torno de 20 casas. E mesmo assim - é muito pouco – tem espaço pra muito mais.

CS: Na sua opinião, quais os diferenciais de atendimento em relação aos concorrentes?

SX: Acho que não é um diferencial, mas o que todos deveriam ter. O foco no atendimento e equipe preparada para receber os clientes.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que o colaborador se sinta igualmente valorizado?

SX: Não olho para os setores separadamente...todos são iguais, mesmo em setores diferentes. Todos são tratados como uma única equipe, porque um setor depende do outro setor.

CS: Como o setor lida com as divergências entre os membros da equipe?

SX: Conversando e os treinamentos e aos poucos mostrando a filosofia da empresa. Os responsáveis de cada setor, também têm o mesmo poder de decisão que eu.

CS: Simone, agradeço imensamente a sua disponibilidade em participar da minha pesquisa.

SX: Eu quero ver o resultado da sua pesquisa, eu gosto muito de estar sempre estudando sobre os conceitos japoneses.

APÊNDICE O: RESTAURANTE JOJO RAMEN

Entrevistadora: Cinthia Shinagava de Carvalho

Entrevistada: Yasmin Yonashiro – Gestora de atendimento

CS: Qual é a proposta do restaurante?

YY: É atender sempre focando o cliente, levar cultura e conhecimento ao nosso cliente através da comida.

CS: Qual o perfil dos frequentadores?

YY: Atendemos um público muito eclético, no início o foco estava nos próprios japoneses que moram próximo do nosso endereço. E com o tempo passamos a receber um público variado, muitos brasileiros que já conhecem o *ramen* e outros que chegam por indicação ou porque viram em algum lugar, ou são fãs de anime (rs).

CS: Como foi pensado o cardápio de vocês?

YY: Foi uma sacada muito bacana...mesmo que os nossos pratos tenham sido adaptados com ingredientes que encontramos com mais facilidade aqui, o *Chef* veio do Japão para criar os pratos, ajudar nessa adaptação de ingredientes e principalmente ensinar a cultura para todos os colaboradores da casa.

CS: O que é hospitalidade para você?

YY: Nós focamos no *omotenashi*, conhecido por aqui como a hospitalidade japonesa. Mas, essa hospitalidade não é só receber bem um cliente, é dar o máximo em todo o serviço – da entrada até o término do atendimento – poder fazer isso sem pensar no que você pode ganhar com isso, mas fazer de coração, fazer porque você acredita que é o melhor a ser feito, é fazer porque seu cliente merece receber o melhor.

CS: O que é competitividade para você?

YY: Eu entendo competitividade como algo saudável...algo que nos faz querer melhorar...nos faz buscar o melhor. Porque o mercado está cheio de oportunidades para fazer você aprender com os outros e não competir só para ser o melhor de todos.

CS: Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?

YY: Acho que todos precisamos nos recuperar dessa fase que começou há dois anos e ainda estamos passando. Não foi fácil fechar as portas do seu presencial e de repente você ter que estruturar ou melhorar o seu serviço de *delivery*. Acho que muitos restaurantes não estavam focados no *delivery*, não tinham experiência ou nem trabalhavam com esse sistema de entrega. O *delivery* não é só colocar a comida no pote e entregar. Nós já estávamos até que bem estruturados para trabalhar com esse sistema de entrega, mas o volume não era o mesmo. O nosso forte era o presencial e isso de repente parou de existir. Então, acredito que mesmo já estruturados o maior desafio seja trabalhar as duas operações num mesmo ambiente sem prejudicar nenhum dos dois.

CS: Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?

YY: É ser lembrado pelos nossos clientes pela excelência nos nossos serviços...acho que resumindo é isso eu sou consultora de hospitalidade para restaurante e morei alguns anos no Japão para me especializar. É muito legal quando vemos o nosso cliente voltar e ainda mais quando volta trazendo outras pessoas com ele.

CS: Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?

YY: No atendimento você foca no cliente independente do segmento em que você está. A busca sempre deve ser por excelência. Talvez o que muda é a forma de atendimento, no nosso caso por exemplo, agradecer a vinda do cliente e agradecer no final novamente. Entende?

CS: Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?

YY: Temos o *Tantan*, *Hirá*, *Nara*, *Ikkousha* e outros que trabalham com *ramen* em São Paulo.

CS: Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?

YY: Todo o nosso cardápio é voltado para a cultura japonesa, da montagem, apresentação, a forma como servimos também. Usamos bandejas de madeira, no cardápio focamos em explicar o que é o *ramen* e a variedade que podemos encontrar.

CS: Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?

YY: Vendemos bem todos eles das entradas, os pratos principais, os acompanhamentos e tudo...mas o de caldo de *miso* vende muito. As pessoas chegam e muitos já sabem o que vão pedir.

CS: Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?

YY: Padrão, o cliente que vem a primeira vez e vier outras vezes irá encontrar o *ramen* sempre igual, com temperatura correta, ponto da massa e caldo sempre igual. A cerâmica é muito utilizada quando falamos da cultura japonesa que serve o mais simples prato como uma pintura. Toda a forma de servir um prato é como se você oferecesse um presente, mas isso já faz parte da cultura japonesa e, até mesmo na sua casa você tem o cuidado e dedicação ao preparar um alimento.

CS: Na sua opinião, o que é atender bem?

YY: Atender bem...é estar ali para o seu cliente como se ele fosse um convidado que muitas vezes chega pela primeira vez na sua casa. Ele não tem intimidade com o lugar e ele precisa entender e conhecer o local. É uma junção do chegar do cliente até ele sair em direção da rua (rs).

CS: Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?

YY: A cultura japonesa não admite jogar fora, todo alimento pode ser usado por inteiro. Quanto a luz, nós temos muita entrada de luz natural, nas torneiras fechamento de água controlada. A gente tenta diminuir qualquer desperdício.

CS: O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita?

YY: Acho que hoje em dia o uso das redes sociais, *tripadvisor* e outras ferramentas da internet podem ser usadas como ferramenta de pesquisa. Pesquisa de papel para preencher a gente não utiliza. As pessoas... elas andam e pesquisam tudo pela internet.

CS: Como vocês trabalham esse resultado?

YY: Apesar das nossas reuniões quando percebemos ou recebemos alguma crítica, ela sempre será discutida e melhorada. E quando não há crítica a gente sempre tenda melhorar ainda mais.

CS: Você se lembra de algum caso de mudança devido ao *feedback* do cliente?

YY: Assim de cabeça...não...nada específico.

CS: Há alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes de vocês?

YY: Nós fazemos alguma ação nas nossas redes sociais, o retorno é muito mais rápido. Mas, o fato de focar na excelência dos clientes faz com que eles voltem sempre.

CS: E para a atração de novos clientes? Como o restaurante se divulga?

YY: Novamente redes sociais, *influencers* dão resultado positivo e o de sempre que são as indicações dos clientes.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?

YY: Nas reuniões deixamos muito claro que um setor depende do outro e um não funciona sem o outro. Assim como quando um colaborador falta e muda a rotina de trabalho daquele dia. Todos do salão, por exemplo, todos fazem tudo no salão, não tem essa de que um trabalha mais que o outro.

CS: Não é incomum haver atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?

YY: Isso acontecia muito no começo, mas os ajustes foram feitos...até durante o período de pandemia em que estávamos fechados no presencial, todos nos surpreenderam com isso de tomar iniciativa em ajudar e, isso foi muito legal. Porque acredito que seja consequência do nosso trabalho diário.

CS: Quando é feito a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?

YY: Nós procuramos pessoas que queiram de verdade trabalhar com vontade, se dedicar e que tenha alguma formação ou cursos.

CS: Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?

YY: Ah, sim...tudo voltando ao normal na medida do possível, mas durante a pandemia eles ficaram preocupados. Mas, acho que todos ficaram, né?

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

YY: Aqui todos recebem igual, a caixinha é dividida de maneira igual, porque todos fazem tudo para manter o serviço dinâmico e organizado. Os treinamentos são constantes e quando querem fazer algum curso específico a empresa sempre ajuda.

CS: Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?

YY: Como eu disse a empresa sempre ajuda e contribui quando algum colaborador busca crescimento. Nós pensamos e acreditamos que isso muda muito o profissional como um todo.

CS: Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores?

YY: Ah, isso é importante. Além de cuidar do atendimento, eu atuo como *sommelier* de *sake* e sempre enxergo o fornecedor como um profissional que fará uma parceria – o mercado de *sake* vem crescendo bastante...só que...os brasileiros ainda não sabem as diferenças entre eles e como pode ser harmonizado com a comida japonesa...bom...um fornecedor parceiro vai nos ajudar e se dedicar em nos atender e nós nos dedicar a estarmos sempre ao lado deste parceiro e fazer o possível para mantermos essa parceria.

CS: É comum ter que substituir algum fornecedor? Porque?

YY: Aqui não tivemos problemas com nossos fornecedores. Da inauguração até agora temos fornecedores que nos ajuda em tudo. E mesmo com a pandemia não falharam com a gente.

CS: Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?

YY: Parceria e honestidade em todos os sentidos dessa relação. Se o momento é de abundância nós estamos juntos e nos momentos mais fracos estamos juntos também (rs).

CS: Você já ouviu falar na expressão *kodawari*? O que ela significa na sua opinião?

YY: Eu e a Simone gostamos muito de estudar os conceitos japoneses e colocar em prática o que a gente consegue. O *kodawari* é isso...a gente estuda, pesquisa e estuda de novo para tentar melhorar. Não existe um fim para isso...é dedicação enquanto você está vivendo aquilo. É buscar a perfeição, e quando você chega nela, você sabe pode melhorar ainda mais.

CS: O que é enfatizado no atendimento?

YY: do momento em que ele é recebido pela hostess, ele é o nosso foco. Nós buscamos fazer com que ele tenha a melhor experiência, porque não é só o preço, mas tudo que envolve o serviço.

CS: Qual experiência vocês querem que o cliente vivencie?

YY: Nós buscamos satisfazer ou superar o que ele busca, entender e aprender um pouco da cultura japonesa nos nossos pratos, na atenção que os atendentes disponibilizam, porque muitas vezes o cliente chega e não conhece (ou só ouviu falar) e nós temos a função de difundir a cultura japonesa. É muito bacana o resultado que temos disso e quando o cliente se apaixona pelo *ramen* e volta, você consegue perceber que nós fizemos parte dessa evolução de conhecimento que ele tem.

CS: Vocês fazem algum treinamento tipo específico para a equipe de atendimento?

YY: sim, além dos treinamentos específicos como o de bebidas, ou alguma marca de *sake* que pode vir dar um treinamento. Eles ainda passam por treinamentos regulares para passar a nossa filosofia de trabalho. E o tempo vai dizer se ele entendeu a nossa filosofia.

CS: Na sua opinião, quais os diferenciais de atendimento em relação aos concorrentes?

YY: Eu acredito que seja a forma como os recebemos aqui. Fazer com que ele se sinta à vontade e, principalmente, ele perceber que fazemos isso porque a gente acredita na nossa filosofia e na nossa marca.

CS: Como o setor lida com as divergências entre os membros da equipe?

YY: Antes nós tínhamos mais desentendimentos, mas hoje em dia se há qualquer tipo de divergência nós resolvemos diariamente ou nas reuniões periódicas.

CS: Existe alguma estratégia específica para o setor de atendimento no sentido de valorizar o colaborador?

YY: Só voltado para o atendimento? Não. Tudo o que fazemos é sempre pensando no melhor para todos.

CS: Yasmin, eu só tenho que agradecer você dispensar seu tempo em participar desta pesquisa.

YY: Eu agradeço a oportunidade. E estou à disposição.

APÊNDICE P: RESTAURANTE MURAKAMI

Entrevistadora: Cinthia Shinagava de Carvalho

Entrevistado: Tsuyoshi Murakami – *Chef* Executivo e sócio proprietário

CS: Qual é a proposta do restaurante?

TM: A proposta do restaurante é como se a pessoa fosse ao teatro ver um show. E aqui é isso...claro que a maturidade nos ensina muito, eu estou com 54 anos de idade, né...o resto é alimentação pra “alma” e pra saúde também (@) é muito bom comer bem.

Diferente de antigamente, aqui a gente segue uma dieta “hipocrática”. É levar alegria pro corpo, fazer ela com si mesmo se encontrar. Eu só falo isso pra ser diferente (rs), todo *Chef* fala sempre a mesma coisa (rs). Aqui é como se fosse uma terapia, melhor me ouvir falar (rs). É uma venda, mas com elegância e inteligência.

CS: Qual o perfil dos frequentadores?

TM: Aqui a gente atende um público curioso, classe C, B ou A...mas para ser direto um público A e B, famílias, gente mais velha e crianças também frequentam. Você encontra de tudo (rs).

CS: Como foi pensado o cardápio de vocês?

TM: E o cardápio é uma comunicação que muda todo dia... alguma coisa pode ficar no cardápio do outro dia, mas eu dependo dos ingredientes que estarão disponíveis no dia. Eu não sou muito de pensar, a Suzana é...eu sou muito de sentir...nós (família), fizemos um teste pra ver se a sociedade ia dar certo, um teste chamado IMDTI, já ouviu falar? São umas 500 perguntas baseada em um psicanalista pra responder entre A, B e C sem pensar muito. O meu resultado foi 100% sentir e o deles 100% pensar (rs). Ai eu pensei, essa sociedade pode dar certo. (rs)

CS: O que é hospitalidade para você?

TM: Boa pergunta...hospitalidade é você aplicar tudo aquilo que você...como você foi educado na sua vida? Tudo o que o seu ditian (avô) ou batchan (avó) passou pra você e para os seus pais. Não é um relógio que você coloca no modo...hoje, sexta vou colocar no modo felicidade. Se eu fizer cara feia para um cliente porque eu não tô bem emocionalmente...então a maturidade ajuda nisso.

CS: O que é competitividade para você?

TM: Competitividade pra mim é o que a gente faz desde criança, no undokai (jogos japonês) ...eu acho saudável...(@) o que eu acho de competitividade, eu acho que é ambição, mas não ganância, é diferente. Spinosa, fala de desejo de viver, desejo de trabalhar, de treinar, é uma troca de alguma coisa com o outro.

Sensacional (@), (@), (rs).

CS: Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?

TM: Eu acho que sou muito abrir o corpo...eu faço yoga e isso faz eu pensar melhor e trabalhar melhor...é trabalhar muito...é isso... (@) recuperar esse tempo.

CS: Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?

TM: Essa eu vou falar é a mais fácil de todas...você tem que gostar - sem exagerar – você tem que se apaixonar pelo que faz...hoje em dia gostar é fácil...tem amigos do meu filho que parece uma criança...não viveu nada ainda...não sabe o que é se apaixonar pelo que faz.

CS: Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?

TM: Falando em administrar contas e custos não vejo diferença não. Só que a forma como nós trabalhamos aqui, a qualidade que queremos o custo vai ser se um restaurante *self service*, por exemplo.

CS: Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?

TM: Kyoto, Jun Sakamoto, Shinzushi, Kan, Kinoshita, Kozushi, mas quando eu falo concorrente é que a gente está jogando junto. Mas não que seja só saudável, ou você compete ou não. Não existe (@), (@), (@) ...,mas, eu sinto que o que a gente faz aqui é se permitir...tem gente que (@) não gosta que eu vou frequentar o restaurante dele porque acha que eu tô indo lá roubar alguma coisa dele.

Eu levo cliente em um restaurante, porque eu fecho as segundas, cliente que tenho mais intimidade pra ele conhecer outras formas de fazer culinária japonesa. E mostrar que existe outras formas...(rs)

CS: Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?

TM: É tudo, é a qualidade da sua comida, é o atendimento que você recebe seu cliente, o ambiente em que você atende. O cliente percebe tudo isso...tem gente que vem e não conhece nada, mas a troca de ideias e a conversa faz com que eles entendam ou pelo menos comecem a entender um pouco da cultura.

CS: Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?

TM: Não temos um prato específico, a gente trabalha com dois tipos de cardápio que muda todos os dias conforme os insumos que eu tenho.

CS: Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?

TM: Todos os pratos japoneses precisam ter coerência, beleza mesmo na simplicidade, os olhos vão analisar. E trabalhar com reservas, ingredientes frescos e fazer seguindo nossa filosofia, nós vamos entregar sempre um bom resultado.

CS: Na sua opinião, o que é atender bem?

TM: É você ser natural, é usar a educação que você recebeu dos seus pais. É fazer ao outro tudo para que ele se sinta bem.

CS: Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?

TM: Aqui eu não tenho desperdício, nós trabalhamos com reserva, cardápio fechado, é mais fácil de controlar porque eu sei quantas pessoas nós vamos atender. Eu trabalho com os ingredientes que tem. E quanto a outros desperdícios o salão tem luz natural e o uso de luz praticamente é para noite e horários que precisam. O uso pela manhã é muito pouco. Aqui é um lugar pequeno e acho que é até mais fácil de controlar tudo isso.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?

TM: Eles recebem treinamento, aprendem como fazer o melhor arroz, o melhor corte...praticamente aulas particulares, não vejo setor aqui...nós fazemos tudo. Somos em seis pessoas. Um bom salário e trabalhar com coisa boa é uma forma de valorizar minha equipe.

CS: Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?

TM: Não temos isso aqui, (@) somos em seis ou melhor eu, a Suzana, o Jun e mais três. Não tem como ter briga.

CS: Quando é feita a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?

TM: Nós trabalhamos em pouca gente, eu preciso de pessoas que queiram trabalhar, aprender e entender o que a gente faz aqui. Se não der certo, eu dispenso (rs).

CS: Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?

TM: Olha...acho que isso só eles podem responder...mas eu digo (@) a gente trabalha cinco dias na semana, um horário só e atende o mínimo de clientes, é muito exclusivo.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

TM: Aqui todos trabalhamos igual, fazemos tudo, nós somos iguais.

CS: Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?

TM: Além dos treinamentos, eu acredito que precisa partir da própria pessoa querer, isso não pode ser imposto. A pessoa tem que querer.

CS: Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores?

TM: Qualidade, ser justo e trazer exatamente o que eu preciso, fazer ele ser meu parceiro.

CS: É comum ter que substituir algum fornecedor? Por que?

TM: Não, muito difícil...ah, só se ele não me atender mais.

CS: Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?

TM: Parceria, ser responsável, ser justo um com o outro, ser confiante.

CS: Você já ouviu falar na expressão *kodawari*? O que ela significa na sua opinião?

TM: *Kodawari* eu sinto que todos buscam ou pelo menos deveriam. Buscar trabalhar com os melhores ingredientes, com o melhor atendimento ou com tudo o que será mais pra você e pra

todos. É difícil definir...se você perguntar pra uma senhorinha no Japão ela não vai falar é isso...às vezes ela faz e nem imaginava que estava fazendo.

CS: Ambientes de cozinha podem ser tensos. Há alguma estratégia ou ação para manter um bom relacionamento entre os membros da equipe?

TM: Nós trabalhamos em tão pouco que não dá tempo disso acontecer (rs)

CS: Há alguma situação em que algum membro da cozinha vai até o salão para interagir com o cliente? Se sim, qual ou quais são estas situações.

TM: O salão é o meu balcão de atendimento, aqui tudo acontece, o cliente consegue ver todos trabalhando.

CS: Na sua opinião, qual é a “alma” da cozinha japonesa?

TM: É o que você sente, a cozinha japonesa tem algumas coisas básicas, as técnicas de cocção: vapor, o cozido, o grelhado, o crú e os ingredientes o shoyu, o *sake mirin*, os *dashis* (caldos). A partir daí você é livre pra criar, lógico também tem os pratos tradicionais, mas criar é o importante. É deixar fluir o seu trabalho, é se permitir ao melhor.

CS: Como você trabalha a questão da estética nas suas criações?

TM: A cerâmica segue a linha japonesa, compro no Brasil ou no Japão, antes usava as que a Suzana fazia, mas ficava mais caro do que mandar importar do Japão. Isso precisa ser muito trabalhado, porque o prato japonês é a obra.

CS: Como você escolhe a qualidade dos ingredientes que compõem os pratos? Quais as exigências que você tem em relação a isso?

TM: Não é exigência, mas eu busco o melhor e o que eu tenho de melhor naquele dia para eu criar (rs). A questão não é preço, mas o que é melhor para eu criar o melhor.

CS: Murakami, agradeço imensamente a sua disponibilidade em participar da minha pesquisa.

TM: Eu que agradeço e espero ver o trabalho final.

APÊNDICE Q: RESTAURANTE MURAKAMI

Entrevistadora: Cinthia Shinagava de Carvalho

Entrevistado: Suzana Murakami – Gestora do estabelecimento e sócia proprietária

CS: Qual é a proposta do restaurante?

SM: A proposta do restaurante sempre foi atender poucas pessoas por dia, começamos atendendo doze pessoas e trazer o melhor das criações do Murakami baseados na culinária japonesa, apresentando dois tipos de cardápios, um de sushi e outro de criações, esses cardápios mudam todos os dias.

CS: Qual o perfil dos frequentadores?

SM: Nós atendemos todos os perfis: crianças, jovens e adultos. Mas, os jovens e adultos são os maiores frequentadores, talvez pela forma como atendemos.

CS: Como foi pensado o cardápio de vocês?

SM: Quem pensa o cardápio é o Murakami, ele cria com os ingredientes que têm disponível naquele dia. Mas nós sabíamos que seria um cardápio “vivo”, ele nasce e morre no dia.

CS: O que é hospitalidade para você?

SM: É conseguir receber os nossos clientes com o que nós temos de melhor e isto está presente no atendimento, na comida que a gente serve, no ambiente que nós planejamos.

CS: O que é competitividade para você?

SM: Competitividade...é buscar ter coisas diferentes pra apresentar aos nossos clientes, mas a forma como nós atendemos é conseguir fazer nosso cliente se apaixonar pelo que ele vivencia aqui.

CS: Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?

SM: Acho que recuperar o que foi vivido nesses dois anos. E manter o melhor que sempre foi nosso objetivo.

CS: Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?

SM: É fazer com amor e dedicação tudo o que você se propõe a fazer. Tem que ser, né.

CS: Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?

SM: Administrar é igual, o nosso restaurante é pequeno, atende poucas pessoas e a qualidade dos ingredientes sempre vem em primeiro lugar.

CS: Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?

SM: Todos os que seguem a mesma forma de atendimento, esse atendimento direto no balcão.

CS: Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?

SM: Tudo foi pensado em algo que lembrasse o Japão, os utensílios japoneses como o recipiente onde se prepara arroz é japonês, a madeira nos balcões, as cerâmicas onde são servidos os pratos, tudo transforma o que o cliente vai vivenciar.

CS: Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?

SM: Não temos um carro chefe porque o cardápio muda diariamente.

CS: Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?

SM: Isso é muito importante não só aqui no restaurante, mas na culinária japonesa a estética sempre foi muito importante porque ela representa a qualidade que você oferece ao cliente.

CS: Na sua opinião, o que é atender bem?

SM: É fazer o cliente se sentir bem, sem ser invasivo, é fazer ele querer voltar.

CS: Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?

SM: Luz natural, nós trabalhamos um período só e as luzes da parte do salão são acesas quando anoitece, dos ingredientes não temos desperdícios porque só trabalhamos com reservas.

CS: O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita?

SM: Não, o cliente normalmente dá o *feedback* no final do jantar.

CS: Como vocês trabalham esse resultado?

SM: A gente ouve o que os clientes têm a dizer e se for viável a gente adapta algumas coisas que são pedidas.

CS: Você se lembra de algum caso de mudança devido ao *feedback* do cliente?

SM: Nada em específico...são pequenos detalhes...

CS: Há alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes de vocês?

SM: O cliente quando ele gosta ele volta...é uma consequência do bom trabalho, do bom serviço que você oferece. Acho que isso é natural (rs).

CS: E para a atração de novos clientes? Como o restaurante se divulga?

SM: Pelo instagram, pelo site do restaurante e pelo whatsapp também são divulgados inclusive eventos que o restaurante participa.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?

SM: Todos trabalham igual e nossas reuniões todas as opiniões são importantes. Acho que é fácil administrar isso quando sua equipe é pequena. Um bom salário para todos pode servir de exemplo de que todos têm papel importante aqui (rs).

CS: Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?

SM: Acho que nunca aconteceu aqui, pelo que eu lembre...como disse é mais administrar nossa equipe é muito pequena e poucos restaurantes têm uma equipe como a nossa.

CS: Quando é feito a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?

SM: Pessoas que gostem do que fazem e queiram aprender. Se não der certo a gente não fica com a pessoa, porque a pessoa tem que ter interesse em aprender.

CS: Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?

SM: Acredito que sim, temos uma equipe ótima.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

SM: Todos são valorizados a partir de que você mostra a importância de cada um deles no restaurante. O salário é muito bom o que também valoriza todos da nossa equipe.

CS: Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?

SM: Sim, aprender e treinar...quanto mais eles recebem treinamento mais eles têm vontade de se qualificar.

CS: Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores?

SM: Nós precisamos de fornecedores de confiança, que saibam que a qualidade é o mais exigido. Com o tempo os fornecedores já sabem aquilo que a gente quer e como tem que estar aquele ou outro produto.

CS: É comum ter que substituir algum fornecedor? Porque?

SM: Nós temos muito bons fornecedores e de confiança, não é comum a gente substituir.

CS: Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?

SM: Sim, é uma troca de confiança. O fornecedor de confiança é aquele que nos traz o melhor, sabe das nossas exigências e continua a gente sempre.

CS: Você já ouviu falar na expressão *kodawari*? O que ela significa na sua opinião?

SM: Sim, é buscar melhorar em tudo para que você consiga atingir o seu melhor. Mas isso serve pra tudo. Essa busca é sempre para melhor todos os dias.

CS: Na sua visão o que mais dificulta para garantir a oferta de pratos com qualidade em um restaurante japonês?

SM: É a própria qualidade dos insumos, mas dá pra conseguir muita coisa boa e transformar em algo mágico.

CS: O restaurante tem alguma estratégia específica para lidar/sobressair em relação aos concorrentes?

SM: É a forma como nós atendemos...imagina você servir um arroz feito na hora...imagina sua mãe falando: - Cinthia, o arroz fica pronto em cinco minutos, o feijão e a salada tá tudo na mesa, mas ai chega aquele arroz fresquinho que acabou de fazer – A gente não serve arroz de ontem e nem feito de manhã. É a forma e o respeito de como eu a gente serve.

CS: Quais são os diferenciais do seu restaurante?

SM: A forma como nós trabalhamos já é um grande diferencial.

CS: Na sua visão o que mais dificulta para manter um restaurante japonês de qualidade no mercado?

SM: O custo sem dúvida é muito difícil.

CS: Como você avalia especificamente o mercado de restaurantes japoneses em São Paulo?

SM: Aqui tem opções e boas opções da culinária japonesa. E cada lugar trabalha a culinária japonesa diferente uma da outra. Eles podem comer o mesmo sushi feito de formas diferentes. Hoje, as pessoas pesquisam muito mais sobre isso.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que o colaborador se sinta igualmente valorizado?

SM: Aqui todos são tratados iguais, nós somos poucas pessoas e tudo que a gente faz sempre é feito em harmonia.

CS: Suzana, agradeço toda sua atenção e disponibilidade em participar da minha pesquisa.

SM: Eu espero ter conseguido ajudar e se precisar de algo eu estarei aqui.

APÊNDICE R: RESTAURANTE MURAKAMI

Entrevistador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Entrevistado: Jun Murakami – Gestor de atendimento e sócio proprietário

CS: Qual é a proposta do restaurante?

JM: Sempre foi atender com o melhor para nossos clientes – da bebida, comida e atendimento – tudo anda junto.

CS: Qual o perfil dos frequentadores?

JM: Os jovens e adultos, mas atendemos famílias com criança também. É um público de categoria A e B, normalmente.

CS: Como foi pensado o cardápio de vocês?

JM: Um cardápio que muda todos os dias, não temos nada fixo...os dois tipos de cardápios que trabalhamos muda todo dia. E isso depende do que vai ser criado com os ingredientes que chegam.

CS: O que é hospitalidade para você?

JM: Hospitalidade é você...acolher o seu cliente e antecipar o que ele quer...em japonês é usado o termo *omotenashi*. Você se importa com o seu cliente...não quer nada em troca...porque você faz aquilo por entender que é o melhor para você mesmo.

CS: O que é competitividade?

JM: É ser competitivo de forma saudável...eu não vou deixar de indicar outros lugares. Principalmente, se o que o cliente busca nós não temos aqui. Aqui os clientes vivem experiências. É sempre buscar fazer o melhor.

CS: Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?

JM: Os restaurantes estão correndo para mudar o cenário que a pandemia deixou nosso setor. E agora e partir em busca de recuperar as forças para fazer um ano próspero para que possamos receber ainda melhor nossos clientes novos e antigos.

CS: Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?

JM: Buscar ser o melhor e ser o melhor dentro da sua categoria. É ver os clientes voltarem, porque se voltam é a consequência no nosso trabalho.

CS: Existe diferença gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?

JM: No atendimento de um restaurante japonês ou outro o atendimento sempre terá que ser o melhor e treinar a equipe para buscar fazer a diferença.

CS: Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?

JM: Não sei se podemos chamar de concorrentes...conhecemos os proprietários, *chefs*, acho que Jun Sakamoto e outros que são parecidos com o nosso.

CS: Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?

JM: Além do ambiente com detalhes, decoração com toques oriental, acredito que o atendimento do balcão gera esse contato, as histórias, as trocas de conversas, tudo isso faz com que o cliente tenha esse contato, aprenda um pouco cada vez em que ele está aqui.

CS: Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?

JM: Não temos um único prato porque o cardápio muda diariamente.

CS: Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?

JM: Garantir um bom resultado é trabalhar com ingredientes de qualidade, temos que manter aquilo que começamos, a cerâmica segue o estilo japonês e isso traz um lindo resultado o que é o cuidado que todos os rituais exigem.

CS: Na sua opinião, o que é atender bem?

JM: E atender o cliente para que ele sinta vontade de voltar. Que desperte o interesse em querer conhecer mais e sentir que ele é único.

CS: O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita?

JM: Não, os clientes acabam conversando direto com a gente. Lógico, que não agradamos a todos, mas quem consegue isso? (rs). Nós fazemos isso diretamente no balcão.

CS: Como vocês trabalham esse resultado?

JM: As mudanças que vemos que deve ser feito, o ajuste a gente faz para melhorar o nosso serviço.

CS: Você se lembra de algum caso de mudança devido ao *feedback* do cliente?

JM: Nada específico...acho que as pessoas estão acostumadas com a forma do nosso trabalho. É difícil a gente ter *feedback* negativo.

CS: Há alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes de vocês?

JM: O atendimento diferenciado em receber os nossos clientes já é uma estratégia de para fidelizar o nosso cliente. Cada um é atendido de forma acolhedora e individualizada. Se ele traz seu vinho, ou vinhos, ele mesmo direciona como quer ser servido ou em qual momento que será servido – ele direciona o nosso serviço da maneira que ele acha melhor - .

CS: E para a atração de novos clientes? Como o restaurante se divulga?

JM: Acho que o boca a boca é a melhor propaganda. E aqui é desta forma, além das redes sociais.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?

JM: Nós somos em muito pouca gente, uma família mesmo. Aqui trabalhamos juntos e valorizamos cada trabalho.

CS: Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?

JM: Nunca tivemos, acho que pelo fato de sermos em pouca gente, ajuda.

CS: Quando é feito a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?

JM: Olha, aqui precisa querer trabalhar, ter vontade de aprender e seguir o que pregamos aqui. O treinamento, é feito aqui por todos nós. Mas, a pessoa precisa querer.

CS: Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?

JM: Eu acredito que sim. A gente conversa bastante para que as divergências não se transformem em problemas.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

JM: Aqui todos recebem a mesma chance de aprender e ir crescendo dentro da nossa equipe. Mas todos sabem que é um trabalho que leva tempo.

CS: Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?

JM: Sempre incentivamos o aprendizado, indicamos parceiros para cursos, além dos treinamentos individuais e em equipe que temos. Isso é necessário.

CS: Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores?

JM: Qualidade, preço justo e parceria resume tudo.

CS: É comum ter que substituir algum fornecedor? Porque?

JM: Se ele deixa a desejar, não é parceiro, poxa...acho que isso é com todos.

CS: Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?

JM: Não tem muito o que falar, né. Parceria, mas não é só parceria comercial não. O fornecedor precisa te conhecer e entender o que a nossa filosofia...e se ele estiver disposto a abraçar isso tudo acontece (rs).

CS: Você já ouviu falar na expressão *kodawari*? O que ela significa na sua opinião?

JM: Bem resumido, não é só uma expressão é uma filosofia de vida, mas que é usado para tudo. Melhorar você, melhorar seu negócio, melhorar todos os dias. Sempre tem algo que pode ser melhorado.

CS: O que é enfatizado no atendimento?

JM: Não invadir o espaço do cliente, atender bem, fazer venda sem invadir o espaço de cada um.

CS: Qual experiência vocês querem que o cliente vivencie?

JM: Que ele se permita conhecer o novo (rs), aqui você não escolhe vários pratos, são cardápios fechados, você come aquilo que vai sendo servido. Isso é muito legal, porque você muitas vezes não conhece o prato, o sabor e, simplesmente descobre enquanto come (rs).

CS: Vocês fazem algum treinamento específico para a equipe de atendimento?

JM: O treinamento no atendimento acontece quando um novo funcionário entra para equipe, conhecer alguns detalhes das criações dos pratos, bebidas e outras coisas do serviço.

CS: Na sua opinião, quais os diferenciais de atendimento em relação aos concorrentes?

JM: O nosso serviço já é diferenciado, você não vai ficar vendo um monte de gente circulando no salão, o atendimento é feito direto no balcão onde o cliente senta para ser atendido.

CS: Como o setor lida com as divergências entre os membros da equipe?

JM: Não tivemos aqui...todos nos damos muito bem.

CS: Existe alguma estratégia específica para o setor de atendimento no sentido de valorizar o colaborador?

JM: Talvez em outro tipo de restaurante seja algo necessário, mas aqui com o nosso tipo de serviço posso dizer que um salário ótimo, um horário diferenciado de trabalho já demonstra o respeito pela pessoa.

CS: Jun, agradeço imensamente a sua disponibilidade em participar da minha pesquisa.

JM: Eu espero ter ajudado e conseguido responder o que você precisa (rs).

APÊNDICE S: RESTAURANTE NAKKA – UNIDADE JARDINS

Entrevistadora: Cinthia Shinagava de Carvalho

Entrevistado: Hermes Y. Takeda

CS: Qual é a proposta do restaurante?

HT: a proposta é conciliar a culinária japonesa tradicional e contemporânea com produtos de alta qualidade e um atendimento impecável.

CS: Qual é o perfil dos entrevistadores?

HT: O público do *Nakka* é composto por jovens, famílias, um público classe média alta que busca qualidade de produtos e serviços.

CS: Como foi pensado o cardápio de vocês?

HT: Foi pensado utilizando matéria prima que usamos na cozinha japonesa e também em outras cozinhas entendendo o que o nosso público procura.

CS: O que é hospitalidade para você?

HT: É receber bem nossos clientes que vem nos prestigiar estabelecendo um ótimo relacionamento. Tem muitos que acabam virando amigos.

CS: O que é competitividade para você?

HT: Buscar sempre o melhor, cada dia ser melhor que ontem.

CS: Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 7. 2022? E para o seu restaurante em específico?

HT: Para 2022 eu acredito que será um ano bom apesar das dificuldades por causa da economia instável e pelas ondas como a *Omicron* e até a influenza que dificultam a operação e com o avanço das vacinas e a redução da Covid esperamos que as pessoas voltem a comer como era até 2019.

CS: Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?

HT: É um trabalho em equipe, então precisamos ter foco e regras para que tudo funcione da melhor maneira e atingir o sucesso.

CS: Existe diferença em gerir uma cozinha de restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?

HT: como eu sempre trabalhei em restaurante japonês, eu desconheço se existe diferença (rs).

CS: Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?

HT: Ohka, Kiitchinn, Nagayama e Makoto são os principais concorrentes, porque focam no mesmo público alvo.

CS: Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?

HT: Mesmo sendo um sendo um restaurante contemporâneo japonês acho que a decoração nos leva a essa atmosfera pela utilização das madeiras, as cerâmicas e a comida mais tradicional.

CS: Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?

HT: O carro chefe são os sushis. O *Dyo* de codorna trufado e o atum com *foie gras*. Eles não podem sair do cardápio.

CS: Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?

HT: Garantir um bom resultado depende muito da estética, por isso nós escolhemos boas ceramistas japonesas como Hideko e Kimii Nie que entendem a cultura da japonesa e colocam esse conhecimento no trabalho delas. Na comida o corte e a montagem dos pratos é algo que damos muito valor, assim como a culinária japonesa em geral.

CS: Na sua opinião, o que é atender bem?

HT: é entender o que o cliente quer e atender da melhor maneira possível no momento da chegada dele até a satisfação ao terminar a refeição.

CS: Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?

HT: Hoje, temos o controle de desperdício com a ajuda de ficha técnica e a central de *delivery* do grupo.

CS: Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?

HT: Sim, isso ocorre muitas vezes por falta de comunicação ou algo não expressado da melhor forma pode causar confusão (rs).

CS: Quando é feito a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?

HT: Ter o DNA que a empresa busca. Ser um profissional que queira seu crescimento tanto profissionalmente quanto pessoalmente.

CS: Você acredita que os colaboradores estão satisfeitos com a empresa?

HT: Acredito que sim ou espero que sim (rs). Acho que conseguimos montar uma equipe que trabalha muito bem.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

HT: O profissional pode começar como auxiliar de *sushiman* e pode chegar a ser um subchefe, pois a empresa aposta no plano de carreira.

CS: Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?

HT: O incentivo é o próprio crescimento. Hoje com o mercado de sushi em alta muitos concorrentes vêm buscar profissionais aqui, até de outros países.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

HT: A empresa busca um crescimento e com isto cria oportunidades da equipe crescer com o plano de carreira e isto se torna um incentivo para todos e não de forma individual.

CS: Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?

HT: Os colaboradores recebem treinamento em vários temas, inclusive de vinhos e bebidas. Mas, vai da pessoa querer se qualificar. A empresa não impõe vai do interesse de cada um.

CS: Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores?

HT: Ter produtos de qualidade, um bom preço e um atendimento de parceria.

CS: É comum ter que substituir algum fornecedor? Por que?

HT: Sim, quando não atendem nossas expectativas ou faltam com essa parceria.

CS: Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?

HT: O bom relacionamento com fornecedores é ser pontual com o fornecedor e existir harmonia na convivência.

CS: Você já ouviu falar na expressão *kodawari*? O que ela significa na sua opinião?

HT: Sim, é a busca constante pela perfeição. É como a gente busca fazer o nosso sushi, cada dia você consegue fazer de uma forma melhor na técnica de preparo, como no corte, nos temperos para tornar mais gostoso e perfeito. É um trabalho de paciência, dedicação e empenho, poder dar nosso melhor a cada dia.

CS: Ambientes de cozinha podem ser tensos. Há alguma estratégia ou ação para manter um bom relacionamento entre os membros da equipe?

HT: Realmente é tenso, mas com organização e cada um fazendo suas obrigações as coisas funcionam (rs).

CS: Há alguma situação em que algum membro da cozinha vai até o salão para interagir com o cliente? Se sim, qual ou quais são estas situações.

HT: Quando o cliente solicita, às vezes pra tirar alguma dúvida com o *Chef*, seja para elogiar ou criticar (rs).

CS: Na sua opinião, qual é a “alma” da cozinha japonesa?

HT: Eu aprendi com um *Itamaesan* (Mestre na comida japonesa) que a alma do restaurante é o *dashi* (caldo usado na cozinha japonesa). O tempero é a “alma” da cozinha japonesa.

CS: Como você trabalha a questão da estética nas suas criações?

HT: Primeiro se come com os olhos, então a minha atenção sempre está no corte dos ingredientes, em releituras e a montagem dos pratos.

CS: Como você escolhe a qualidade dos ingredientes que compõem os pratos? Quais as exigências que você tem em relação a isso?

HT: Com um ingrediente bom você consegue fazer pratos bons e ruins (rs). Agora ingrediente ruim é difícil fazer milagre. A qualidade é essencial no nosso trabalho, principalmente o peixe, o arroz e até os hortifrúteis. Procuramos sempre qualidade e isso pode ocasionar a troca de um fornecedor por outro também.

CS: Hermes, agradeço sua participação e sua disponibilidade.

HT: Imagina, eu espero que fique bom.

APÊNDICE T – RESTAURANTE NAKKA – UNIDADE JARDINS

Entrevistador: Cinthia Shinagava de Carvalho

Entrevistado: Roberto Nakamori – Gestor e proprietário

CS: Sr. Roberto, qual a proposta do restaurante?

RN: a proposta do *Nakka* era trazer...resgatar um pouco da qualidade e do corte da culinária japonesa. Principalmente do sushi e *sashimi* como era antes da...antes da revolução que o *self-service* colocou no mercado. Então, assim...era resgatar essa qualidade e também adequar algumas propostas novas que era agregar...usando, vamos dizer assim...usando uma inovação que era trazer coisas novas e misturar um pouco com a culinária internacional, usar o azeite trufado, usar o *foie gras* e fugir um pouco da culinária japonesa californiana, como *cream cheese* e frutas. E isso acabou caindo no agrado do brasileiro, do nosso paladar. Sem esquecer da tradição, dos cortes dos peixes e do sushi, mas tendo essas inovações: o *carpaccio*, foi uma dessas coisas que a gente acreditou como um primeiro elemento para as pessoas que não comiam peixe cru ter essa possibilidade através do azeite trufado no *carpaccio* que é um peixe bem fininho, isso...a proposta é essa.

CS: Como é o perfil dos frequentadores?

RN: O *Nakka*, eu acho ... acabou sendo um restaurante bem eclético. Assim, a gente tem cliente desde criancinha e isso também foi uma das coisas que me deixou surpreso e não os clientes orientais em si, mas sim, os clientes ocidentais. Então, tem aquele cliente que começou a frequentar o *Nakka* com quatro anos, clientes jovens...um percentual de clientes jovens entre dezesseis e dezessete anos, o pessoal na faixa dos trinta também e, os mais velhos. E por incrível que pareça...o oriental mesmo, o japonês frequenta muito pouco, o que eu achei que eu imaginava que teria, os japoneses foram os que menos em primeiro momento adotaram o *Nakka* como restaurante. Temos muito chinês e alguma coisa de coreano. Atualmente, no *Nakka* Jardins, temos um público ainda pequeno de japoneses. Os japoneses (rs) acho que não frequentam restaurante japonês.

CS: Como foi pensado o cardápio de vocês?

RN: Na verdade, nós temos coisas que são...nós temos...procuramos trazer sempre novidade, mas temos coisas que já são meio que assinatura do *Nakka*, como uma tradição que nós conseguimos nesses anos de *Nakka*. (rs) Falar de tradição em tão pouco tempo é coisa de

brasileiro (rs). O cliente sempre volta pelas coisas que a gente tem, mas a gente sempre procura inovar...trazer coisas novas. Isso vai sendo agregado devagarinho.

CS: O que é hospitalidade?

RN: A gente procura atender a partir do conceito da cultura oriental que é atender e sempre surpreender o cliente. e o restaurante japonês que faz *sushi* e *sashimi*, propicia dois tipos de atendimento que eu acho que eu considero quase que extinto: o atendimento de balcão, onde o *sushiman*...conversa e troca experiências junto com o cliente e, o atendimento de mesa que não é normalmente um oriental que acaba passando informações, conversando com o cliente...e a gente passa muito por isso, por ser um restaurante japonês os clientes pedem muitas informações sobre o que é um prato, ou até mesmo, quando um cliente vê um prato passando ele questiona sobre o que é aquilo (rs). E o garçom precisa saber sobre o cardápio para atender o cliente. Pra mim hospitalidade é desde a hostess até o local que ele escolheu para estar e que o cliente entenda as diferenças que cada lugar tem. A nossa orientação é deixar o cliente a vontade para escolher onde ele quer sentar, o que ele quer comer, o que fizer ele se sentir a vontade.

CS: O que é competitividade para você?

RN: ...competitividade pra mim, voltando muito para essa influência japonesa que eu tenho, porque eu sou mestiço e tenho um pé nos dois países. A competitividade pra mim, eu busco seguir os conceitos japoneses, que é você ser melhor a cada dia e, esse melhorar é melhorar como pessoa como um todo. No restaurante é procurar sempre ter novidade, mas ser melhor a cada dia naquilo que ele se propõe a fazer, independente do mercado. A gente...desde que a gente começou o *Nakka* isso foi uma das coisas que trouxe um diferencial. A gente nunca proibiu a divulgação de algum prato do *Nakka*, mas há dez anos atrás mídia social era muito pouco difundido ainda, mas a gente não se preocupava com isso, pois se alguém quisesse copiar nossos pratos é algo que faz parte do dia a dia. Só que nessa melhora continua que a gente procura ter...enquanto alguém quiser imitar alguma coisa nossa a gente está desenvolvendo alguma coisa nova. Basicamente é isso...a gente não quer ser melhor do que ninguém, a gente quer ser melhor que nós mesmos e, acaba levando a competitividade de uma maneira...como eu digo...mais honesta. A gente nunca deixou de indicar outros restaurantes japoneses, eu conheço alguns outros *Chefs* e a gente troca ideias...cada *sushiman* faz um sushi da sua maneira, então um cliente pode estar comendo com a gente e outro dia comendo em um concorrente. E se um

restaurante tiver algo que a gente não tenha eu nunca me preocupei em não indicar. Pra mim competitividade está em não temer que vai perder alguma coisa.

CS: Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?

RN: Na verdade a gente conseguiu passar pela Covid...esse negócio de abre e fecha dos restaurantes. E para esse ano eu espero...parece que esta sendo uma tendência com a população vacinada e essa aceitação da vacina que o brasileiro em oposição dos americanos e alguns povos europeus...ajude a não...digamos assim...a não ter mais esses fechamentos e de qualquer forma o fechamento é sempre ele traz consequências econômicas, a gente viu muito isso em restaurantes. Fechar em função dessa situação ou não fechar...alguns fecharam por não terem condição de manter aberto com esse período mais prolongado. E esse ano ao que parece com essa nova cepa que não é tão letal, mas que parece ter uma transmissão mais rápida e esta fazendo com que o Covid se torne algo menos agressivo e, eu espero que isso realmente leve a ser menos agressivo. A gente tem por fundamento que os nossos funcionários todos estejam vacinados...aquela história, você ser vacinado não é só salvar alguém, você esta salvando a si mesmo e consequentemente ao outro. A gente parte dessa filosofia do bem-estar. Pra mim estar bem é os outros também estarem bem.

CS: Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?

RN: Então, essa coisa do restaurante de sucesso é...é...é uma coisa complicada, não existe uma fórmula, a gente acredita...que é numa filosofia de dedicação mesmo. Aquela coisa de se dedicar...eu tenho uma formação, a minha formação é arquitetura e eu sempre tive essa preocupação com o ambiente, a louça, como servir o produto. A gente trouxe uma visão de ambientação e de louça, principalmente acho que a gente conseguiu fazer alguma coisa resgatando ou buscando dentro das artesãs de cerâmica, de ceramistas japonesas essa característica de fazer as cerâmicas diferentes e não ser tudo igualzinho. Porque a cerâmica a partir de quando ela é queimada ela nunca sai igual, cada uma tem uma característica diferente e servir com excelência. Aí, entra nessa coisa mais artística que a culinária no geral esta trazendo.

E a gente conseguiu fazer isso desde o começo e, outros restaurantes também vieram nessa pegada. Então pra mim um restaurante de sucesso é a consequência de um trabalho bem feito e

sem essa expectativa de ser o melhor ou o que faz sucesso...é uma consequência porque o público é que acaba te dando esse retorno, né.

CS: Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?

RN: Sim, sim...acredito que sim...existe uma dificuldade...a gente conseguiu, vamos dizer assim, dentro da cultura japonesa, o estresse que a gente vê nesses shows de culinária americano, onde o cozinheiro vive esse estresse para responder lá na frente, é o contrário na culinária japonesa

Você procura com que ele entre com a consciência de que é necessária concentração e procure fazer o melhor - é muito diferente – você estressar o cara para ele ser bom, ou procurar deixar ele tranquilo pra ser bom.

Dentro da culinária e da gestão de um restaurante japonês a gente procura passar um conceito de equipe harmônica, que é o “*wa*”, o conceito de viver em paz e harmonia, almejando um benefício em comum. Não que não exista pressão ou stress no dia a dia, mas não deixar isso interferir na qualidade, pois eu acredito muito na energia que o prato traz. Então, essa coisa a gente tenta passar de alguma forma para a equipe. A gente ouvia de cliente que quando ele sentava no balcão e via um japonês do outro lado, ele se sentia mais seguro. Hoje, nossa equipe é bem eclética, não tem só japonês, mas quem senta na frente deles (os sushimen) sentem essa harmonia e energia que o restaurante traz e que é uma harmonia e tranquilidade.

CS: Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?

RN: Em termos de nome, quem a gente considera concorrente. Quando a gente abriu a primeira unidade nós tínhamos dois grandes restaurantes o Ohka e o Nagayama. E a gente conseguiu se destacar entre eles. Hoje, a gente tem o Kiichi, que inclusive nasceu dentro do Nakka, pois o proprietário é frequentador do Nakka, não levou nenhum colaborador do Nakka, a gente nunca perdeu colaboradores para concorrentes. O Kosu e o Makoto que veio dos Estados Unidos, não são muitos, mas todos têm algo diferente. O Nobu era bom, mas não deu certo devido preço e pouca adaptação para o mercado brasileiro.

CS: Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?

RN: Acho difícil...mas as pessoas têm buscado conhecer mais da cultura do Japão...a cerâmica se torna uma moldura para servir o alimento. Na cultura japonesa apresentar os pratos é algo

que é muito valorizado, tudo tem um significado e a cerâmica faz parte disso. O que eu acho difícil só é em relação ao uso do *shoyu*, as pessoas ainda não sabem usar...acho que você deve usar o que precisa para conseguir comer, mas o *shoyu* é algo que a gente tem muito desperdício. Os colaboradores ensinam como tomar o *sake* e isso é um diferencial e as pessoas começaram a absorver esse conhecimento. O ambiente são detalhes que representam a cultura, mas a gente busca não ser invasivo com o cliente.

CS: Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?

RN: O Nakka tem alguns diferenciais, hoje...nós temos...inicialmente era o atum com *foie gras*, mas não é que a gente foi e colocou o *foie gras* no atum, nós pesquisamos o melhor fornecedor de que trouxe o *foie gras* mais suave para combinar com o atum, mas depois disso o que sobrepujou foi o “*Dyo*” de ovo de codorna trufado. Hoje tem a trufa que entra nessa brincadeira, mas a gema de ovo de codorna, hoje é o prato que mais vendemos em termos de sushi. A gente sempre tem uma referência na culinária japonesa tradicional, mas tivemos que adaptar a realidade brasileira como o limão siciliano que como não havia muito o *yuzu* foi adaptado para usar.

CS: Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?

RN: Como disse fomos buscar nas ceramistas japonesas as cerâmicas utilizadas no *Nakka*, cada cerâmica traz sua particularidade fazendo a moldura do prato. Tudo na culinária japonesa representa algo, a estética é muito importante para levar o cliente essa experiência. Qualidade, buscar melhorar a cada dia nos faz garantir um bom resultado.

CS: Na sua opinião, o que é atender bem?

RN: Atender bem é receber bem a pessoa, não ser invasivo e surpreender o cliente com a degustação que ela está fazendo. É sempre procurar surpreender. A gente faz isso quando vai trazendo as degustações que vão se superando. É isso...a gente tem clientes que frequentam o *Nakka* a bastante tempo, clientes novos, clientes importantes e não importantes como referência social, muitos artistas. Mas, todos são atendidos da mesma maneira.

CS: Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?

RN: No começo havia bastante desperdício, porque usávamos apenas um determinado pedaço do peixe, por exemplo. Nós fizemos ajustes de ficha técnica, mas a cozinha japonesa é muito específica e isso torna um pouco difícil. Principalmente o salmão que é o que as pessoas gostam bastante e muito mais do que os outros peixes. Então criamos pratos como o *carpaccio* de barriga de salmão, e outros também. Mas, há três anos atrás resolvemos abrir o *delivery* NKK que passou a utilizar as partes que o Nakka não usava em seus pratos. O *delivery* nasceu da necessidade de atender o Nakka que começou a receber pedidos feitos pelo IFood, na verdade o IFood fazia o pedido como se fosse um cliente, mas chegou um momento que o Nakka não conseguia mais atender essa demanda. E alguns pratos do Nakka, como alguns *toppings* no *delivery* não ficava legal. Então, no meu critério de ser criterioso (rs) resolvemos abrir o *delivery* NKK. Adequamos pratos que eram servidos no Nakka, pratos da culinária japonesa que não eram feitos no Nakka, embalagens, os *toppings*, e fazer com que chegasse na casa do cliente sem estar desconstruído. Nosso restaurante não desconstrói pratos (rs), ou esperamos que o entregador das plataformas não entregue ele desconstruído (rs). E usamos o mesmo ingrediente do Nakka é do NKK. Adaptamos os cortes, mas a essência é a mesma no nosso *delivery*. Conseguimos concentrar a abertura dos peixes na nossa central do *delivery*. Então eles entregam para os restaurantes do Nakka somente as partes que eles usam. A preocupação pelo desperdício do peixe, criamos pratos como o *poke* e pratos quentes para utilizar nesses pratos o peixe que seria desperdiçado. O hortifrúti a gente recebe diariamente, então utilizamos ao máximo cada ingrediente. Já na compra a gente tenta gerar o mínimo de lixo, como no caso do pepino que precisa ter um tamanho certo de 25 cm a 30 cm, não pode ser torto...precisa ser reto. Se eu posso receber todo dia o hortifrúti ou o peixe eu não preciso ficar guardando, mas existe toda uma logística envolvida. Mas, é difícil fazer o colaborador e até mesmo o nosso fornecedor entender que eu vou pedir todos os dias.

Luz, nós temos luz natural no ambiente do salão, o que dispensa o uso total de luz durante o período do almoço.

CS: O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita? Não...Na verdade nunca pagamos para divulgar o Nakka. Quando foi inaugurado, essa coisa de mídia social nem era tão forte, mas acabou saindo na mídia sobre a inauguração. Depois acabou que os clientes faziam a propaganda boca a boca. O cliente vinha uma vez e depois indicava para um amigo e dessa forma foi sendo feito. Hoje em dia fazemos alguma divulgação nas redes

sociais do próprio restaurante. Eu acho essa troca dos clientes de informações sobre o restaurante é mais relevante que fazer uma pesquisa no papel.

CS: Como vocês trabalham esse resultado?

RN: No começo em que eu tinha mais contato com o cliente, eu mesmo recebia o cliente na porta, eles falavam: “eu comi isso em tal lugar ou país” ou davam sua opinião e a gente as vezes reproduzia, adaptava e até criava pratos com base nessas informações se fosse interessante e seguisse a nossa proposta. Alguns pratos se tornaram fixo, outros vão agregando ou o *Chef* cria conforme a época do ingrediente.

CS: Você se lembra de algum caso de mudança devido ao *feedback* do cliente?

RN: Então...ouvindo os clientes fomos melhorando, adaptando e criando novos pratos.

CS: Há alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes de vocês?

RN: A gente acredita na filosofia de sempre estar melhorando, não para ser melhor do que o outro, mas porque a gente entende que melhorar é algo que deve ser feito sempre. Deixamos o cliente ficar à vontade, nunca invadir o espaço do cliente. O cliente ser fiel ao Nakka é consequência do nosso trabalho. A gente tem todo tipo de cliente, cliente que vai reclamar, ou que não vai reclamar, que gosta ou não. Assim como em qualquer área.

CS: E para a atração de novos clientes? Como o restaurante se divulga?

RN: A divulgação é feita pelas nossas redes sociais, a divulgação dos clientes em suas redes sociais, a divulgação boca a boca e acredito que deva ser pela qualidade do que oferecemos aos nossos clientes que vieram aqui quando eram crianças e hoje trazem amigos para conhecer.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?

RN: Na verdade...o seguinte...desde que a gente começou...no início, a gorjeta sempre foi distribuída entre os funcionários. Antigamente era só salão que recebia gorjeta, mas quando a gente começou distribuindo a gorjeta...desde a faxineira até o salão. Quem definiu o percentual para a distribuição para cada um sempre foi o *Chef* e o responsável pelo salão. A gente sabia que muitos restaurantes ficavam com alguma coisa ou nem distribuía, aqui se entrasse dez reais esses dez reais iam para o funcionário. Mas aí veio de virar uma coisa legal - no holerite – e isso foi muito bom, é pago o mínimo de classe e dado a gorjeta. Como o Nakka sempre teve

um público fiel e frequentador, a gente sempre teve uma gorjeta significativa para os funcionários...isso também ajuda na motivação do funcionário atender bem. Hoje isso é bem distribuído e agora dentro do holerite e tudo mais. Essa cultura de que o dono do restaurante fica com tudo começou a ser quebrada, porque quem perde quando um cliente não é atendido bem não é só o restaurante, mas o funcionário que perde na gorjeta.

CS: Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?

RN: Já aconteceu algumas brigas, se houver uma briga entre dois funcionários, a gente dispensa, independente de quem começou a briga. Assédio, nunca aconteceu, não que tenha chegado até mim (rs). Mas, nunca houve nada...nosso *Chef* que segue a mesma filosofia que eu de tranquilidade, de ensinar e aprender ao mesmo tempo que ensina, conhece o pessoal do restaurante e consegue driblar muito bem isso. Os nossos colaboradores procuram sempre conviver em harmonia.

CS: Quando é feito a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?

RN: Cada responsável do setor quem faz a seleção do novo funcionário, e depois ele acaba sendo naturalmente analisado pela própria equipe. Nós recebemos bem o novo funcionário, de forma cordial, mas ele pode não se encaixar no grupo e fazer a escolha dele mesmo de sair. A gente busca colaboradores que respeitem a forma de como o restaurante trabalha e queira aprender e principalmente melhorar sempre.

CS: Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?

RN: Acredito que sim, pois quando um funcionário não está satisfeito e ele encosta. Os próprios colegas excluem, afinal ele acaba atrapalhando os que querem trabalhar na empresa.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

RN: A gente procura sempre trabalhar no geral, nunca apenas para um. Todos recebem as mesmas oportunidades de crescimento. Eu tenho chefe de fila que começou como *cumin*. Volto a falar da gorjeta que só será descontado se caso o colaborador faltar sem justificativa. E o colaborador é consciente que ele se faltar irá receber a sua porcentagem naquele dia.

Treinamentos, a participação em reuniões sempre será para todos. Eu não admito e não vou admitir privilegiar apenas um funcionário.

CS: Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores?

RN: Primeiro de tudo a qualidade, eu preciso do melhor produto. Confiança de que aquele fornecedor é meu parceiro. Alias, eu acredito em parceria com meu fornecedor, que ele vai me trazer o melhor sem me enganar nos preços, por exemplo. Porque ele sabe que se a gente se torna parceiro, eu não vou trocá-lo e nem deixar com que ele fique na mão.

CS: É comum ter que substituir algum fornecedor? Por que?

RN: Não, eu tenho parceiros de muitos anos. Eu só vou deixar de tê-lo como meu parceiro se ele pisar na bola. E já aconteceu, só que quando eu não confio não quero mais levar essa parceria pra frente.

CS: Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?

RN: Parceria, eu não o deixo na mão e ele não me deixa na mão. Eu me importo com o meu parceiro. Ele sempre irá contar comigo desde que ele seja meu parceiro.

CS: Você já ouviu falar na expressão *kodawari*? O que ela significa na sua opinião?

RN: Ah sim, já ouvi sim...é aquela coisa, você sempre precisa se instruir, se informar e buscando novas referencias. E dentro da cultura japonesa, as palavras são pouco específicas...não tem uma palavra que diga isso é isso, ou mesmo se isso é aquilo, ele sempre te dá uma margem que te faz refletir sobre aquilo. Então, o *kodawari*, uns dizem que é buscar uma melhora contínua que é um negócio mais atual, neh. Ou você não gerar desperdício, ou...é ser melhor todos os dias e desta forma ser melhor com o ambiente. É trabalhar melhor, gerar menos lixo, é muito mais uma filosofia. Mas, o melhor é procurar melhorar. É muito interessante, a cultura japonesa já está acostumado a querer se superar, sem sacanear o outro, a trocar informações, a ajudar o outro a ser melhor. É o ser competitivo, que alias o povo mais competitivo e individualista é o povo japonês, mas o ser competitivo para ele é ser competitivo com ele mesmo, ele usa o outro que é bom em algo como referência. Esse conceito cabe muito bem nisso, é querer melhorar para si mesmo e conseqüentemente para algo. Se buscar no dicionário não terá uma explicação exata.

CS: Na sua visão o que mais dificulta para garantir a oferta de pratos com qualidade em um restaurante japonês?

RN: É uma cadeia, começa com o produtor, quem vai distribuir até você ter o funcionário que vai buscar manter a qualidade do que você vai fornecer, com a alquimia de sabores com a mistura dessa brincadeira toda. Envolve toda uma filosofia, e a consciência de qualidade, envolve toda uma cadeia.

CS: O restaurante tem alguma estratégia específica para lidar/sobressair em relação aos concorrentes?

RN: O próprio cliente que volta, que indica, que traz um amigo acaba fazendo isso por ele mesmo. A gente procura manter o atendimento, o serviço, a qualidade dos pratos, a preocupação com o cliente.

CS: Quais são os diferenciais do seu restaurante?

RN: Acho que cada restaurante tem suas particularidades, acredito que a nossa dedicação, a continua melhora e busca por novidades. Mas, que dentro da culinária japonesa possa ser adaptada. O trabalhar a hospitalidade com ênfase na hospitalidade japonesa que é o *omotenashi*. O cuidado em cuidar para oferecer o melhor para o cliente e manter todo o serviço desde a inauguração.

CS: Na sua visão o que mais dificulta para manter um restaurante japonês de qualidade no mercado?

RN: O preço dos insumos e o custo de manter um restaurante (rs). Não é fácil manter.

CS: Como você avalia especificamente o mercado de restaurantes japoneses em São Paulo?

RN: Então, segundo os dados têm mais restaurante japonês do que churrascaria. Houve uma grande contribuição desses *fastfoods* que atrapalhou um pouco porque acabou fechando bons restaurantes que não conseguiram permanecer no mercado para brigar por preço, a mudança na cultura alimentar do brasileiro. Mas ao mesmo tempo eles acabaram ajudando a divulgar a culinária japonesa. Depois de um tempo houve um resgate da culinária japonesa com a divulgação de outros pratos como pratos japoneses. A juventude que busca uma comida mais saudável se comparado a outros que usam as frituras e gorduras. O japonês usa outras técnicas o que ajuda a não usar tanta gordura.

CS: Sr. Roberto agradeço muito por ter participado da minha pesquisa.

RN: Eu espero poder ter contribuído de alguma forma.

APÊNDICE U: RESTAURANTE NAKKA – UNIDADE JARDINS

Entrevistadora: Cinthia Shinagava de Carvalho

Entrevistado: Michel C. Santos

CS: Qual é a proposta do restaurante?

MS: A proposta do Nakka é um restaurante *a la carte* que une o tradicional com o moderno da cozinha japonesa. O restaurante traz nos *sushis* e *sashimis* o corte e a técnica tradicionais da culinária.

CS: Qual o perfil dos frequentadores?

MS: Nós temos um público bem variado, jovens, famílias, crianças e idosos.

CS: Como foi pensado o cardápio de vocês?

MS: O foco do cardápio está nas criações contemporâneas sem abrir mão das técnicas de preparo e cortes de peixes tradicionais japonesas.

CS: O que é hospitalidade para você?

MS: Hospitalidade pra mim é o cliente se sentir bem quando chega ao restaurante, pode ser um cliente novo ou já frequentador nós sempre garantimos atendimento igual. Os clientes precisam gostar da comida, do lugar e ser muito bem atendido.

CS: O que é competitividade para você?

MS: Nossa, acho que competitividade é estar sempre entre os primeiros restaurantes quando o cliente pensa em ir num restaurante japonês. Ele pode conhecer vários e a gente sempre ser lembrado.

CS: Diante da pandemia Covid-19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?

MS: Recuperar esse tempão que ficamos parado no presencial. Foi um período muito difícil fechar por tanto tempo. Eu acho que pra nós em específico é voltar ao normal com o atendimento do salão, isso já está acontecendo e estamos voltando ainda melhores.

CS: Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?

MS: É ser reconhecido pelas pessoas pela comida e nosso atendimento. Na verdade, por todo o serviço que prestamos.

CS: Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?

MS: Já trabalhei em outros restaurantes e no atendimento a gente sempre centraliza em atender com qualidade os clientes.

CS: Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?

MS: Nossa, temos o Makoto, o Nagayama e outros bons restaurantes que seguem a mesma linha do Nakka.

CS: Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?

MS: A decoração foi pensada trazendo os detalhes como madeira, jardim vertical e as louças com design oriental. É um ambiente moderno, mas com toques orientais.

CS: Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?

MS: O sushi de ovo de codorna com *foie gras*, e o *carpaccio* com azeite trufado. Sinceramente, temos muitos pratos que os clientes pedem sempre, mas acho que esses se destacam.

CS: Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?

MS: A estética já começa com a iluminação no centro da mesa em que os garçons colocam o prato, a luz é focada no centro de onde o prato será colocado. As louças são feitas por ceramistas japonesas e que deixam os pratos ainda mais bonitos e os clientes elogiam. O bom resultado vem de um trabalho que a gente foi ajustando para melhor sempre.

CS: Na sua opinião, o que é atender bem?

MS: Atender bem...é fazer o cliente se sentir satisfeito com o nosso trabalho, se preocupar sempre com cliente, ser eficiente no serviço mesmo com a casa cheia.

CS: Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?

MS: O desperdício foi controlado com a abertura do *delivery* do Grupo RNK, nossos salões inferior e superior contam com bastante luz natural e, as luzes dos salões só são acesas quando necessárias.

CS: O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita?

MS: Não, nós temos um contato direto com o cliente, eu como responsável do salão estou sempre atento aos clientes e me posicionando pra eles. Eu fico solto no salão para ter esse contato com eles e assim nós conseguimos tirar as dúvidas, receber elogios e resolver problemas.

CS: Como vocês trabalham esse resultado?

MS: Nós temos reuniões diariamente antes de cada expediente para um apontar se houve erros no atendimento e corrigir o mais rápido possível. Não é encontrar o culpado do erro, mas tentar não deixar acontecer os erros.

CS: Você se lembra de algum caso de mudança devido ao *feedback* do cliente?

MS: Algo que eu lembre não...são erros muitas vezes na correria acabam acontecendo. Mas, nós nos dedicamos para não deixar isso se repetir.

CS: Há alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes de vocês?

MS: Acho que o *Nakka* mantém a qualidade no serviço há muitos anos, então temos muitos clientes fiéis e que acabam fazendo a propaganda para os amigos ou conhecidos.

CS: E para a atração de novos clientes? Como o restaurante se divulga?

MS: Sim, no *instagram* do restaurante é divulgado novidades, fotos dos pratos novos, e os próprios clientes acabam marcando a gente e fazendo essa divulgação.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?

MS: Sim, quando um garçom ou *cumim* se destaca ele é reconhecido com isso. A caixinha é dividida por setores e cada setor trabalha com pontuação. E ai, a gente sempre trabalha com o incentivo dos setores.

CS: Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?

MS: Nós temos alguns atritos, mas que são resolvidos nas reuniões. Não tem nada grave em questão de briga entre eles. A maioria desses atritos são coisas simples que as vezes na correria pode acontecer, como: esqueceu de lançar um produto porque estava ocupado e ai acaba acontecendo. Mas, é só um exemplo, na maior parte do tempo não acontecem atritos.

CS: Quando é feito a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?

MS: Depende, mas para um restaurante como o *Nakka* que atende muitas pessoas em um dia, as vezes experiência em restaurante japonês ajuda bastante. Mas, o mais importante é a pessoa gostar de trabalhar e não fazer isso só pelo emprego.

CS: Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?

MS: Eu acredito que sim. O *Nakka* é um restaurante muito correto com os funcionários, só trabalha de forma legal, isso faz bastante diferença.

CS: Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para aqueles que tem um bom desempenho?

MS: Aqui nós temos bastante treinamento, com pessoas de fora também. Além do que falei sobre a caixinha que os setores recebem.

CS: Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?

MS: Sim, os treinamentos que temos aqui muitas vezes incentiva um funcionário a querer aprender mais. Nós temos vários funcionários estudando aqui.

CS: Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores?

MS: Alguns fornecedores trabalham com a gente desde que foi inaugurado, acho que a maioria trabalha com a gente faz tempo. Mas temos grandes parceiros com a gente.

CS: É comum ter que substituir algum fornecedor? Porque?

MS: Hoje nós temos um responsável por compras, o que ajuda bastante. Se de repente um parceiro está com preço muito alto de um determinado produto e outro com muita diferença no

valor e esse fornecedor não nos ajuda, as vezes é preciso trocar. Na verdade não é trocar...é necessário às vezes para aquele produto encontrar um novo parceiro.

CS: Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?

MS: O nosso parceiro precisa trabalhar de forma correta, ser honesto com a empresa...de for assim ele será parceiro sempre.

CS: Você já ouviu falar na expressão *kodawari*? O que ela significa na sua opinião?

MS: É...não sei o que significa...e nem sei o que posso falar (rs).

CS: O que é enfatizado no atendimento?

MS: O cliente é recebido pela *hostess* e a partir dai nós recebemos esse cliente da melhor forma possível, o serviço deve ser eficiente e mesmo com a casa cheia o serviço precisa funcionar. Hoje, temos um número de pessoas que nos dá essa tranquilidade.

CS: Qual experiência vocês querem que o cliente vivencie?

MS: Que o cliente se sinta confortável e que o tempo em que ele está no restaurante ele possa permanecer no seu espaço, conhecer um pouco mais da culinária japonesa ou para quem não conhece que ele possa aprender estando com a gente.

CS: Vocês fazem algum treinamento tipo específico para a equipe de atendimento?

MS: Sim, nós temos treinamento para pessoal novo, treinamento técnico, treinamento sobre vinhos, *sakes* e, tudo para melhorar o profissional.

CS: Na sua opinião, quais os diferenciais de atendimento em relação aos concorrentes?

MS: Um dos diferenciais que a gente escuta bastante é que nosso serviço é rápido, que se sentem à vontade quando estão aqui, porque os garçons não forçam venda e sim sugerem. Mas, acho que isso é resultado das nossas reuniões, do nosso trabalho em equipe.

CS: Como o setor lida com as divergências entre os membros da equipe?

MS: Caso seja algo que atrapalha a operação nós tentamos resolver o mais rápido possível, mas se caso contrário no momento da reunião diária, nós tentamos resolver.

CS: Existe alguma estratégia específica para o setor de atendimento no sentido de valorizar o colaborador?

MS: Sim, ele precisa estar bem para trabalhar, temos bons salários, boa alimentação na empresa, temos incentivos financeiros, como: quando um funcionário falta sem justificativa os garçons recebem esse incentivo do dia por ele ter substituído o colega de trabalho.

CS: Michel, muito obrigada. Eu só tenho que agradecer você dispensar seu tempo em participar desta pesquisa.

MS: Eu espero ter te ajudado e estou a disposição.