

A Hospitalidade e a Gestão de Restaurantes: Evidências de um Estudo Múltiplo de Caso em São Paulo, SP, Brasil

Revista Rosa dos Ventos –
Turismo e Hospitalidade
7(1) 20-33, jan-mar, 2015
© O(s) Autor(es) 2015
ISSN: 2178-9061

Associada ao:
Programa de Mestrado e Doutorado
em Turismo e Hospitalidade

Hospedada em:
<http://ucs.br/revistasadosventos>



Mario da Silva Oliveira¹, Sérgio Luiz do Amaral Moretti²
Hamilton Pozo³

RESUMO

O setor dos serviços de alimentação mudou significativamente nas últimas três décadas. O estilo familiar que antes imperava deu lugar a empreendimentos profissionalizados. Este artigo busca compreender esta evolução a partir da relação entre os conceitos da gestão de restaurantes e a hospitalidade. Para atender este objetivo elaborou-se um estudo múltiplo de caso envolvendo quatro restaurantes de diferentes posicionamentos, em São Paulo/SP, todos reconhecidos por seu sucesso há mais de quinze anos. O estudo da identidade dos estabelecimentos possibilita a concepção de processos operacionais e sua relação com a hospitalidade. Os resultados do estudo sugerem que a gestão da hospitalidade nos restaurantes pesquisados é prioritária para seus dirigentes, que atestam sua importância na complexa gestão do negócio e fazem-no eficientemente. Conclui-se que um plano inicial de ação e o posicionamento temático são, assim como o plano de negócio se procedimentos financeiros, indispensáveis para o sucesso e perenidade destes empreendimentos.

Palavras-chave: Hospitalidade.
Gestão. Setor de Serviço;
Restaurante. São Paulo. SP.

¹ **Mario da Silva Oliveira** – Mestre. Coordenador dos Cursos de Pós-Graduação em Negócios e Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: msoliveira@anhembibr

² **Sérgio Luiz do Amaral Moretti** – Doutor. Professor do Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: luz.amaral@anhembimorumbi.edu.br

³ **Hamilton Pozo** – Doutor. Professor do Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: hamilton.pozo@anhembimorumbi.edu.br

ABSTRACT

The Hospitality and Restaurant Management: Evidences from a Multiple Case Study in São Paulo, SP, Brazil - The sector of food service has changed significantly over the past three decades. The familiar style that prevailed before gave way to professionalized endeavors. This article seeks to understand this evolution from the relationship between the concepts of hospitality and restaurant management. To meet this goal was prepared a multiple case study involving four different positions restaurants in São Paulo (Brazil), all recognized for their success for over fifteen years. The study of the identity of establishments enables the design of business processes and their relationship with the hospitality. The study results suggest that hospitality management in the surveyed restaurants is a priority for their leaders to attest to its importance in the complex management of the business and do it efficiently. We conclude that an initial plan of action and thematic positioning is, as the business plan and financial procedures essential to the success and sustainability of these projects. .

Keywords: Hospitality. Management. Services Sector. Restaurant. São Paulo, SP. Brazil.

INTRODUÇÃO

A gastronomia reflete a realidade sociocultural do local, sua história, hábitos e costumes. Integra-se ao patrimônio cultural, como um dos fatores de identidade, estabelecendo como cultura gastronômica aquela praticada tanto nos lares, como em estabelecimentos de hospitalidade (Rego, Silva & Edson, 2003; Machado, 2014). A ideia de compartilhar o alimento se associa ao princípio básico da hospitalidade: o prazer de satisfazer as necessidades dos outros, prazer esse que segundo teorias psicológicas é uma recompensa acima de tudo emocional (Paula, 2002, 2004; Camargo, 2003, 2004). Nas grandes cidades do Planeta, fazer refeições fora do lar é uma obrigatoriedade e uma atividade social. Isso faz com que muitas pessoas vejam na gastronomia uma boa oportunidade de negócios (Walker & Lundeborg, 2003; Cohen & Avieli, 2004).

O mercado dos serviços de alimentação mudou significativamente nas últimas três décadas. Até os anos 1970, as propostas dos restaurantes eram muito parecidas entre si: os cardápios à *la carte* tinham pouca variação, em alguns estabelecimentos se destacavam pratos da culinária regional e em outros eram servidas receitas estrangeiras. Atualmente, a quantidade de ofertas nos cardápios é bastante significativa e representa uma mostra da culinária mundial; o negócio que era familiar e administrado de forma prática pelos donos, passou a ser encarado e administrado como empresa (Mendes, Pires & Krause, 2014). O ingresso de grandes redes de *fast food* no mercado brasileiro, como as lanchonetes Bob's e McDonald's nos anos 1970 e 1980, impeliu uma reformulação de conceitos operacionais, busca por informações técnicas mais apuradas e implantação de sistemas de qualidade.

A profissionalização da gestão no Brasil se deu depois dos anos 1980, quando estudiosos de administração de empresas começaram a enveredar pela gestão de restaurantes, mesmo sem

conhecimentos específicos (Wood & Muñoz, 2006). A evolução do mercado tem exigido cada vez mais, maior conhecimento e competência dos empreendedores de restaurantes e gestores de negócios em alimentação, de forma a garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais (Gilinsky, Lopez, Santini & Eyler, 2010). Na atual vida das organizações do setor de serviços de alimentação, uma nova lógica é perceptível: instabilidade, volatilidade e incerteza desconcertam qualquer observador em busca de regularidades e tendências. Nessas condições, importa à função gerencial assenhorear-se dos avanços do conhecimento em várias áreas científicas que investigam as causalidades e determinações de tais processos, desde a base técnica e dos mercados, até as relações sociais baseadas na hospitalidade (Taborda, Estevão & Nunes, 2013; Miranda & Rejowski, 2013).

São Paulo se destaca como uma das capitais mundiais em termos de gastronomia desde 1997, quando recebeu o título superlativo de Capital Mundial da Gastronomia, a época conferido por representantes de 43 países, escolhidos entre os que tivessem pelo menos um restaurante de comida étnica na cidade segundo noticiou o Caderno Cotidiano da Folha de São Paulo (03.09.1997). Este fato se deu durante a abertura do 10º Congresso Internacional de Hospedagem, Gastronomia e Turismo (CIHAT), realizado no Memorial da América Latina, sob a organização da Associação Brasileira das Entidades de Hospedagem, Gastronomia e Turismo (ABRESI), juntamente com a Câmara Municipal de São Paulo. O objetivo era o de sedimentar em São Paulo uma diversidade de estabelecimentos gastronômicos e, em consequência, contribuir para um maior fluxo de turistas.

Evidentemente, houve resistências à época, manifestas pelos presidentes da Associação Brasileira da Alta Gastronomia (ABAG) e da Associação dos Bares e Restaurantes Diferenciados (ABREDI). Atualmente, a capital paulistana ainda se destaca no cenário internacional, pois conta, segundo boletim da ABRESI (2009), com 51 estabelecimentos gastronômicos de diferentes etnias, num rol de 12.500 restaurantes que ofertam uma variedade gastronômica que permite entrar em contato com culturas dos cinco continentes, sem sair da cidade. Sustenta essa oferta o hábito de comer fora do lar, parte importante do estilo de vida contemporâneo não só paulistano, mas mundial. Em São Paulo, dos mais de 150 novos restaurantes abertos por ano, 100 encerram as atividades antes de completar o primeiro aniversário. A cada ano de funcionamento diminui a proporção de fracasso e, após o quinto ano de funcionamento, a proporção cai acentuadamente. Seguindo essa lógica, quanto mais tempo de vida tiver o empreendimento, mais difícil será fracassar (Abrasel, 2014).

O objetivo desta pesquisa é o de verificar se a hospitalidade, na percepção dos gestores, contribui para a gestão de um estabelecimento de gastronomia em São Paulo. Portanto, deve-se partir da perspectiva dos gestores - diretores, proprietários e gestores, de forma geral -, para avaliar os aspectos operacionais e estratégicos do negócio. O artigo está dividido da seguinte forma: inicia-se por apresenta uma revisão da literatura pertinente ao tema, seguindo-se a descrição dos procedimentos metodológicos adotados, os resultados do estudo e sua discussão, e as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

São diversas as definições sobre tipologia de restaurantes e hospitalidade. A hospitalidade é mais do que hospedar e alimentar (Wada, 2003; Camargo, 2003, 2004; Paula, 2004). O exercício da hospitalidade envolve tanto o espaço geográfico onde ela se dá – no caso dos restaurantes, as instalações físicas – como o planejamento e a organização de seus recursos materiais, humanos, naturais e financeiros. “Ela implica, também, na preservação dos traços

culturais, na manutenção das tradições” (Paula, 2002, p.71). O alimento faz o indivíduo recordar emoções positivas ou negativas, de grande valor simbólico e difícil de serem avaliadas (Camargo, 2003, 2004; Telfer, 2004; Williams, 2004). Segundo Dias (2002), a hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por qualquer motivo esteja fora de seu domicílio – deve ser uma relação especializada entre dois protagonistas – o que recebe e o que é recebido. Wada (2003), em consonância com Lashley (2000), reflete sobre a hospitalidade no domínio comercial postulando que “nas nações ocidentais, parte de uma reciprocidade em troca monetária; na procura de ‘conquistar’ a lealdade de clientes e; que identificar, recrutar, desenvolver e delegar poderes a pessoas para serem hospitaleiras, com objetivo da conquista.” (Wada, 2003, p.69).

Comer fora do lar, muitas vezes, pressupõe uma atividade solitária. A hospitalidade comercial pode servir para preencher esse vazio, uma vez que os estabelecimentos gastronômicos podem representar certa proteção ao cliente, sendo que os funcionários tornam-se seus hospedeiros. Meyer (2007), empresário americano do ramo gastronômico, faz distinção entre serviço e hospitalidade, como a chave do sucesso comercial, pois “serviço é entrega técnica e hospitalidade é como a entrega do produto faz seu receptor sentir-se [...] hospitalidade exige estar do lado do cliente e ouvir a pessoa em todos os sentidos, dando em retorno uma resposta atenciosa, cortês e apropriada.” (Meyer, 2007, p. 32).

A oferta de acomodação, alimentação e diversão através de troca monetária além de possibilitar as viagens, representam, de certo modo, o quão determinado lugar é hospitaleiro. Percebe-se que a relação de hospitalidade se dá entre pessoas, e sempre gera um ambiente de troca. Atualmente, há grande exigência do cliente pela qualidade na prestação de serviço, que começa antes de tudo pela hospitalidade. A hospitalidade comercial, quando autêntica, pode ser entendida como uma possibilidade de atrair e manter clientes dentro de um empreendimento, garantindo a qualidade das relações humanas, uma vez que o serviço prestado é generoso, não desinteressado totalmente (Lashley, 2004). Há uma grande polemica sobre autenticidade da hospitalidade em trocas comerciais, mas dizer que não se pode considerar que um hospedeiro comercial se comporta com hospitalidade, apenas pelo fato de ele ser pago por seu trabalho é o mesmo que dizer que não se pode considerar que um médico se comporta com compaixão porque ele é pago pelo serviço que presta (Telfer, 2004). Logo, é possível ser hospitaleiro mesmo sendo beneficiado monetariamente.

A relação de hospitalidade que se estabelece em um restaurante deve valorizar o ato ou efeito de restaurar-se de fato, um significado que vai além do saciar a fome, buscando induzir a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço. Produção e serviço no sentido de encantar e conquistar o cliente são duas atividades distintas, mas que se desenvolvem ao mesmo tempo (Paula, 2002; Dencker, 2003). Telfer (2004) observa que “os profissionais mais parecidos com o hospedeiro privado são aqueles diretamente encarregados do bem-estar dos hóspedes, isto é, os proprietários ou gerentes de hotéis ou restaurante [...] um bom anfitrião no setor comercial não é o mesmo que ser um bom hoteleiro ou proprietário de restaurante.” (p. 58). (Ver, também, Wada, 2003; Camargo, 2003, 2004; Dencker, 2003).

Por outro lado, o desenvolvimento intenso da gastronomia e a acirrada concorrência em torno dos restaurantes têm exigido das empresas a busca por um valor diferencial, valor que pode ser traduzido por padrão de qualidade, ou valor percebido pelo cliente de forma que o satisfaça em relação aos produtos recebidos, versus, custos praticados. Essa percepção é construída pelo cliente desde o momento de sua chegada até sua saída do estabelecimento, passando pelo conjunto de atividades e processos que tenham acontecido (Maricato, 2001; Powers & Barrows, 2004). A conquista de um cliente se dá no momento em que esse se sinta satisfeito

com o processo vivido durante o tempo gasto com a alimentação. Portanto, há que se cuidar do atendimento das expectativas de cada cliente e satisfazê-lo, como se tal cliente fosse único e especial. Essa percepção precisa estar disseminada no ambiente e assimilada por todas as pessoas que prestam atendimento, desde o proprietário até qualquer um dos funcionários (Fernandes & Correia, 2013).

A taxa de fracasso de um estabelecimento de serviços de alimentação é mais afetada por *fatores internos que externos* (Chon & Sparrowe, 2003; Parsa, Self, Njite & King, 2005). Atributos como a densidade do público do restaurante, o tamanho da empresa e as características gerenciais são importantes para o sucesso. É importante, em particular, que o dono/gestor tenha as habilidades requeridas para dirigir um restaurante. O gestor deve planejar cuidadosamente o crescimento do negócio, deve também estar pronto para, a qualquer momento, alterar os planos em resposta a fatores externos (Eddleston, Kellermanns & Zellweger, 2012). O marketing formal e propaganda parecem não ser tão importantes para o sucesso. Mais que isso, o gestor deve prestar atenção à comunidade e relacionamento com a clientela (Cui, Chan & Joy, 2008; Oliveira, Silva & Araújo, 2013).

Variável crucial no sucesso ou fracasso de um restaurante, a administração do funcionário da indústria da hospitalidade, como o é nos restaurantes, é problemática por várias razões: são funcionários de baixo status social e baixa especialização, embora essa seja cada vez mais indispensável; também são funcionários pouco fiéis à empresa onde trabalham; o nível salarial do setor é historicamente baixo e muitas vezes, inferior às gorjetas auferidas. Portanto, pode-se pressupor que a administração de recursos humanos no setor só será eficaz se as empresas estiverem preparadas para investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal (Abbade, Zanini & Souza, 2012; Hernandez & Peñalver, 2012; Del Corso, Petraski, Silva & Taffarel, 2014).

Montgomery e Porter (1998) postulam que é no nível de cada negócio individual que a maior parte das interações competitivas tem lugar, e é ali que as vantagens competitivas são, em última instância, ganhas ou perdidas. Para os autores, a estratégia pode ser definida como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Por seu lado, Porter (1989, 1996) prega que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. A estratégia competitiva, para o autor visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência. Para isso, a empresa necessita criar valor aos clientes por meio de duas maneiras: custos baixos e diferenciação, tanto para grandes mercados quanto para pequenos. Assim, a vantagem competitiva surge fundamentalmente da criação de valor superior aos correntes que uma empresa consegue obter (ver, também, Kotler & Keller, 2012).

MÉTODO

O objetivo desta pesquisa foi o de verificar se a hospitalidade, na percepção de seus gestores, contribui para a gestão de um estabelecimento de gastronomia em São Paulo, SP. Portanto, partiu-se da perspectiva dos gestores (diretores, proprietários e gestores das empresas) para avaliar os aspectos operacionais, estratégicos e gestão dos empreendimentos selecionados para a pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa que adotou o procedimento de estudo de caso múltiplo (Selltiz, Wrightsman & Cook, 1987). Esse tipo de pesquisa tem por finalidade a formulação de problemas e ou hipóteses futuras para pesquisas posteriores e se revelou o mais adequado aos propósitos desta pesquisa. Segundo Yin (1988, 2002), o estudo de caso representa uma estratégia adequada de metodologia de pesquisa quando no

levantamento do problema se colocam as questões *como* e *por que* e quando o foco do trabalho está dirigido para fenômenos que se processam na vida real. (Yin, 1988, 2002).

Na primeira fase elaborou-se o protocolo de pesquisa e o plano de coleta dos dados, incluindo a observação das evidências físicas nos locais pelos pesquisadores e análise documental. Na segunda, fundamentado na experiência dos autores sobre o setor de restaurantes comerciais, instalados na cidade de São Paulo, e na crítica gastronômica e guias de turismo e gastronomia, tais como, o caderno da revista *Veja - São Paulo*. Procedeu-se à seleção da amostra tomando como base empreendimentos que se caracterizavam: por seu sucesso, com *status* jurídico privado, criatividade na elaboração dos cardápios e, ambiência e decoração notáveis pela mídia. A terceira fase da análise dos dados gerou os resultados que serão apresentados na próxima seção (Merriam, 1988; Stake, 2000; Moysés Filho, Rodrigues & Moretti, 2011).

Com base nos autores analisados na revisão da literatura montou-se um instrumento de pesquisa para a coleta de dados junto aos gestores. As entrevistas foram estruturadas e padronizadas para se obter uma uniformidade de perguntas e quantidade de respostas às questões formuladas, de maneira que pudessem ser comparadas entre si. Elas permitiram ao pesquisador reunir informações necessárias para uma melhor compreensão dos critérios que definem o conceito de um restaurante moderno, a concepção de hospitalidade, podendo auxiliar na revisão de conceitos, uma vez que os entrevistados tiveram a oportunidade de avançar nas respostas além do esperado pelo pesquisador (Yin, 2000; Moysés Filho, Rodrigues & Moretti, 2011).

A escolha da amostra se deu pela menção dos restaurantes no *Guia Quatro Rodas*, da Editora Abril, o mais antigo do mercado brasileiro, na revista *Veja - São Paulo*, entre outros, bem como, a observação empírica baseada na *expertise* dos autores. Dado que o *índice de mortalidade* de estabelecimentos gastronômicos é muito significativo, segundo pesquisa já elencada anteriormente, permitimo-nos definir que, estabelecimentos gastronômicos com mais de dez anos de funcionamento conseguiram o sucesso comercial, daí a pesquisa quanto a importância da hospitalidade nessa conquista. Os entrevistados foram escolhidos por conveniência e baseado no conhecimento dos pesquisadores sobre os empreendimentos: os entrevistados foram os donos e principais executivos dos estabelecimentos que estabelecerem grande interação com os clientes esperando deles uma ação hospitaleira. Os restaurantes escolhidos para o desenvolvimento desta pesquisa foram: Tratoria Família Mancini ('típico' italiano⁴, em funcionamento desde 1980), Pizza Hut (franquia de rede internacional americana, em funcionamento no Brasil desde 1989), Tordesilhas (restaurante que tem por identidade a cozinha brasileira, em funcionamento desde 1991) e Nakombi (cozinha japonesa moderna⁵, em funcionamento desde 1997).

RESULTADOS

Apresentaremos os casos na seguinte sequência: Pizza Hut, Restaurante Tordesilhas, Restaurante Nakombi e Tratoria Família Mancini.

Caso 1: IRB - International Restaurantes do Brasil Ltda (Pizza Hut) - A Pizza Hut é uma cadeia de restaurantes internacional presente em 88 países. No Brasil está presente em diversos

⁴ Restaurante 'típico' Italiano refere a estabelecimentos baseados na culinária italiana e, que na sua estrutura e processos operacionais, resguardam elementos visuais associados a um imaginário de 'cantina italiana'.

⁵ Cozinha moderna japonesa se refere a cardápio que mistura a cozinha básica do Japão com alimentos desenvolvidos no Brasil.

estados sob o regime de franquias. Em 1999 iniciou um trabalho mundial de reposicionamento da marca, para suavizar a percepção de *fast food*. Para garantir uma aparência mais próxima a de um restaurante convencional, a primeira medida consistiu em tirar a pizza da embalagem e passar a servi-la num prato, acompanhada de uma *side salad*; as pizzas, que antes eram consumidas pelos clientes com as mãos, passaram a ser acompanhadas de talheres; e no cardápio foi introduzida uma linha de sobremesas. O cardápio cresceu e começou a incluir vários pratos para entrada, como batata *rosti*, frango, *garlic bread*, linha de saladas, pastas e risotos. Esse reposicionamento estratégico, experimentado e desenvolvido pela empresa IRB (São Paulo, Brasil) foi disseminado para a estrutura internacional. Os produtos são frescos. A marca não trabalha com congelados, nem frituras. Tudo é assado e/ou refrigerado (Entrevistado 1).

A grande base dos clientes é composta por jovens e jovens adultos, na faixa de 17 a 35 anos. Mas as lojas também são frequentadas, dependendo do dia da semana, por pessoas na terceira idade, famílias com filhos pequenos e/ou adultos, e por grupos de amigos. *Ao ampliarmos o cardápio, passamos a oferecer mais que um produto, passamos a oferecer uma experiência. Esse é o slogan da marca hoje.* (Entrevistado 1). A estratégia permitiu agregar o conceito de entretenimento. Os restaurantes da marca têm características de *casual dining* (conceito híbrido de *coffee-shop*, *fusionfood* e *grill*)⁶, tanto para o almoço, como para o jantar. O diferencial atual da marca Pizza Hut é esse, um *mix* de produtos com oferta de uma experiência. *O que fazemos é direcionar o trabalho de marketing de acordo com cada faixa etária: apresentamos produtos que são interessantes para cada faixa etária* (Entrevistado 1).

A qualidade dos produtos é outra característica importante. Alguns são vendidos com exclusividade na Pizza Hut. Os molhos de tomate são importados. Esses detalhes estão descritos no cardápio. Os risotos seguem a mesma concepção: são receitas que só podem ser degustadas na Pizza Hut. *Hoje a Pizza Hut não vende pizza ela vende a 'experiência Pizza Hut'. Essa experiência é um composto de cinco quesitos: o produto, o alimento, o serviço, as instalações e a arte de comunicação da marca. Juntos, os cinco formam a 'experiência Pizza Hut', o novo 'conceito Pizza Hut'* (Entrevistado 1). Ao utilizar a palavra experiência, a Pizza Hut procura demonstrar sua característica hospitaleira, baseada em Dias *"deve ser uma relação especializada entre dois protagonistas"*. Portanto, 'a experiência' tem um significado de extrema preocupação ao cliente definir um conjunto de ações no sentido de sua satisfação com a relação produto *versus* serviço.

Nota-se que a administração das unidades franqueadas se assemelha à de qualquer restaurante no que se refere à hospitalidade. Os sistemas de hospitalidade em redes de restaurantes são visivelmente mais complexos do que em restaurantes isolados (familiares ou não pertencentes a redes). Essa complexidade não significa que ele seja perfeito, mas qualquer discussão de administração precisa incluir o conceito do sistema original da rede. Nenhum gerente ou supervisor pode assumir o crédito pelo sistema de hospitalidade, porque este é resultante de processos evolutivos no decorrer dos anos: os interesses comuns e o compartilhamento do poder constituem o cerne das organizações baseadas em *franchising*.

⁶*Casual Dining* – “Trata-se de restaurantes com características de *coffee shops* (sem tradução para o português, ou seja, restaurantes com cardápios de fácil preparação e apresentações simples), mesclado com *fusion foods* (a culinária de fusão é a mescla entre vários elementos de várias culturas [...] como métodos de cocção, apresentação dos alimentos, molhos ou ingredientes) e *grills* (casas especializadas em grelhados) [...] apresenta um cardápio com preparações leves e rápidas e que oferece opções tanto para quem queira uma refeição mais completa e substancial como para quem prefira somente alguns petiscos ou pequenas entradas”. (Fonseca, 2000, p.23)

A hospitalidade pode ser compreendida como um processo dentro da concepção gerencial da *Pizza Hut* ela está incluída desde as evidências físicas do *lay out* das lojas como, também pelo treinamento dos atendentes que permite receber os clientes de forma gentil, eficiente e diferenciada.

Caso 2: Restaurante Tordesilhas - O conceito original do Tordesilhas foi desenvolvido por Mara Salles, sua proprietária e *chef*, sem nenhuma informação ou respaldo teórico específico, que não fossem detalhes superficiais de administração de empresa de pequeno porte. *A ideia nasceu com a minha paixão pelas coisas brasileiras. Sempre gostei do Brasil; estavam no meu imaginário as comidas que as escravas carregavam em seus tabuleiros* (Entrevistado 2). A marca Tordesilhas começou a ficar conhecida depois da realização de alguns eventos, que tiveram como tema a Cozinha Brasileira.

Com a fama de restaurante de qualidade, faltava para o restaurante Tordesilhas uma administração e gestão profissionais. O problema foi solucionado com o ingresso do sócio Ivo Ribeiro de Araújo no negócio. Coube a ele a estratégia de comunicação da marca. A divulgação continuou a insistir no nome de Mara Salles como *chef*, ressaltando, além do caráter familiar da cozinha, sua incessante pesquisa sobre a culinária brasileira, remetendo para a ideia de uma cozinha com tradição histórica e romântica, um local onde seria possível estabelecer sólidas relações de amizade e laços afetivos. A participação contínua em eventos gastronômicos promovidos por associações de classe gerou prêmios e, com eles, mais fama.

A clientela é bastante variada. No almoço o público característico é o de executivos, profissionais liberais, médicos e gestores de empresas. No jantar é mais variado: inclui turistas, intelectuais, artistas, professores universitários, executivos e outros profissionais liberais. A faixa etária do público varia entre 25 e 50 anos. A maioria é de classe média alta. Com cerca de 90 lugares, o Tordesilhas recebe, em média, de 100 a 120 pessoas por dia. O público é muito específico e engajado, valoriza as coisas brasileiras. São politicamente ativos⁷. A preferência pela cozinha brasileira é ideológica. *Restaurante tem que ter um pouco de delicadeza, de glamour ao apresentar a comida e é esse trabalho que fazemos aqui, dando a importância que a cozinha brasileira merece.* (Entrevistado 2).

O segredo da boa administração do restaurante Tordesilhas em hospitalidade está no perfil do pessoal envolvido em todas as etapas do processo: não só os funcionários, mas os fornecedores e os prestadores de serviço. *Não pode ser uma pessoa mercenária, uma pessoa que busque só o dinheiro, porque o restaurante não é um restaurante puramente comercial. Evidentemente temos um negócio que precisa ser rentável e a gente faz de tudo para ganhar dinheiro. Mas, o propósito não é exclusivamente esse!* (Entrevistado 2).

Caso 3 — Restaurante Nakombi - O restaurante Nakombi é um dos principais representantes da culinária japonesa na capital paulista. Nasceu em 1997, segundo seu criador, o descendente de italianos, Paulo Barossi, em consequência da forte relação com hospitalidade que marca sua personalidade. *Quando os japoneses no Brasil começaram a vender produtos agrícolas utilizavam kombis para transportá-los. A palavra soou muito japonesa. Nesse momento eu 'vi' o restaurante e osushibar dentro do restaurante* (Entrevistado 3). A arquitetura do primeiro

⁷Segundo Ivo Ribeiro de Araújo, sócio de Mara Salles, são pessoas que têm um pouco mais de clareza da importância de valorizar o país que elas vivem, de não se subordinar a uma imposição externa, de ter uma clareza sobre a ideologia, não somos xenófobos, mas de estar valorizando as coisas do Brasil, de não ter o preconceito bobo de achar que só o que vem de fora é que é legal e aqui de não tem nada que preste. O que é um defeito, muitas vezes, das nossas elites. Só privilegiar o que vem de fora e não valorizar as coisas que existem aqui.

restaurante Nakombi, num amplo galpão, é tipicamente japonesa. As vigas de um templo em miniatura são encaixadas, sem pregos, sem parafusos. O 'riacho' que ambienta o local tem 1,30m de profundidade em um ponto e 1,50m em outro, o que garante a saúde das carpas vivas que colorem as águas. *Se a ideia original veio de estalo, sua concretização foi muito complexa e sofisticada.* (Entrevistado 3).

Uma nutricionista, trabalhando em tempo integral, supervisiona o estabelecimento sendo responsável pela parte de etiquetagem das embalagens e pelos procedimentos de 'boas práticas' - normas impostas pela Vigilância Sanitária e Prefeitura nos quesitos relativos à manutenção de padrões mínimos de limpeza e segurança alimentar. A contratação de pessoal exige requisitos como: ter ensino médio de escolaridade, não ser fumante, não ter cáries dentárias (um dentista examina a boca dos funcionários) e não ter micose nas unhas. A prova de seleção exige uma redação sobre um tema moderno, de vinte linhas, produzidas no máximo em 25 minutos. Aos garçons que foram contratados antes da adoção desse critério são oferecidos cursos de reciclagem.

A gestão do Nakombi é ágil e precisa. Um plano bem elaborado permitiu que buscasse investidores para o estabelecimento do negócio. O empresário investiu estrategicamente no conceito do restaurante e na hospitalidade: menu, estilo de serviço, ambiente e atmosfera; fundamentalmente diferente do que havia até então, no segmento de restaurantes étnicos (japoneses). Essa diferenciação proporcionada por alimentos exclusivos, serviço notável, ambiente agradável e identidade pessoal se alinha perfeitamente com o conceito de bem receber, tão caro à hospitalidade. Com isso o esquema como um todo constrói positivamente a experiência do cliente.

Caso 4: TratoriaFamiglia Mancini – Ela nasceu do espírito empreendedor de seu dono, Walter Mancini, com extensa experiência na noite. Para promover seu nome, já que conhecia muita gente em função das casas noturnas que administrara, Walter decidiu dar para o restaurante o nome de sua família, refletindo o estilo (restaurante familiar) e a especialidade (cozinha italiana tradicional). Embora o restaurante seja um dos raros endereços gastronômicos de São Paulo onde o cliente se dispõe a esperar durante muito tempo em filas para conseguir uma mesa, Mancini considera que hoje, abrir uma cantina é um empreendimento de alto risco. *Vinte anos atrás havia cerca de cinco títulos de revistas relacionadas com beleza nas bancas de jornais. Hoje em dia são 150 a 200. A metade delas propaga o baixo peso, saúde, combate ao colesterol.* (Entrevistado 4).

Mancini é pioneiro na comida a quilo, nesse caso, o estabelecimento do *couvert* cobrado segundo o peso dos alimentos selecionados pelos clientes e, na introdução da caixa de sugestões em restaurantes, onde os clientes depositam formulários sobre a qualidade dos serviços. *Eu precisava aprender com alguém e decidi aprender com o cliente. O cliente é o olho que trabalha para mim, é o meu fiscal.* (Entrevistado 4). Foi a caixa de sugestões que permitiu a montagem de uma mala direta com, cerca de, 125 mil nomes e endereços de clientes. Com isso, o restaurante passou a remeter cartões de natal e de aniversário a todos os cadastrados da lista: *Todos os dias há aniversariantes; todo dia envio cartas pelo Correio; já enviamos mais de um milhão de cartões.* (Entrevistado 4).

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

para sorrir. *Servir é a coisa mais linda para mim, porque é a dádiva. Quando você serve você está se dando, você faz tudo para agradar a outra criatura. Quando alguém recebe um amigo, está dando amor, afeto. Isso é que é o receber, é a dádiva. Isso é hospitalidade.* (Entrevistado 4).

DISCUSSÃO

Com base nas entrevistas realizadas observou-se que os casos 2, 3 e 4 não utilizaram métodos estruturados, ou assessoria de administradores profissionais, ou consultores no momento de concepção de seus restaurantes (fase de definição do conceito do restaurante). Eles foram aprendendo com o próprio negócio e se adaptando aos novos desafios. Esse não é o perfil do caso 1, que já nasceu dentro de um padrão de gestão internacional. No que se refere aos quatro casos estudados, a variável preço é adequada para as classes média e média alta, o que leva à percepção pelo cliente de uma relação justa de custo e benefício. O mesmo se dá quanto ao serviço, representado pela qualidade de atendimento que se dispensa ao cliente como proposta de encantamento e, diretamente relacionada com o cardápio. O nível dos funcionários é apurado por treinamentos constantes.

As operações e os horários de funcionamento determinam o cardápio, o padrão de consumo e a clientela, com exceção do caso 1. Mesmo assim, cada operação, de almoço ou jantar, permite atingir um tipo de público, com expectativas e disponibilidade diferentes, nos quatro casos estudados. Além da qualidade em serviços, existe nos quatro casos estudados, a preocupação com a garantia da qualidade dos produtos e subprodutos ofertados, ou que constituem a matéria-prima dos pratos. Os processos: de compra, estoque e produção determinam o nível de preço de custo que se pratica nos estabelecimentos. Com exceção do caso 1, a assinatura no cardápio ou o trabalho de um *chef* contribui para a tipificação do restaurante. A ambiência é estabelecida pela arquitetura, decoração, enxoval e apresentação física da brigada, instrumento para a comunicação e percepção dos produtos e serviço oferecidos. A qualidade do produto e do serviço para os 4 casos é padrão A.

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

As declarações sobre a hospitalidade mostram que o objetivo principal de cada um deles, além da obtenção do lucro, é deixar seus clientes felizes enquanto estiverem no restaurante. O fato dos casos 2, 3 e 4 serem de tipologia familiar, os aproxima do conceito de hospitalidade doméstica, da arte de bem receber em casa. Como profissionais parecidos com o hospedeiro privado, cuidam diretamente do bem-estar dos clientes no contexto comercial. Já o caso 1, com claros e rígidos objetivos operacionais traçados, entende a hospitalidade como estratégia para a conquista de cliente e para obter lucro com a atividade.

Todos os casos estudados têm clareza acerca do comportamento motivacional dos clientes. O padrão dos serviços está baseado na expectativa da clientela e, em todos os casos, prevalece a perspectiva do cliente sob a concepção de serviço praticada. Assim, não resta dúvida, portanto, que mesmo sem definir cientificamente hospitalidade, todos os gestores planejam um ambiente hospitaleiro. Os gerentes são hábeis e, *“bem-sucedidos em seus relacionamentos com seus funcionários e hóspedes (clientes) em dirigir o trabalho de sua operação e em atingir*

as metas operacionais do orçamento — isto é, em dirigir uma operação produtiva dentro de certas restrições”. (Powers e Barrows, 2004, p.25).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi o de verificar se a hospitalidade na percepção de seus gestores contribui para a gestão de um estabelecimento de gastronomia em São Paulo, SP. Portanto, partiu-se da perspectiva dos gestores (diretores, proprietários e gestores) para avaliar o que se refere aos aspectos operacionais, estratégicos e hospitalidade. Os dados e informações obtidos nas entrevistas indicaram que os gestores atendem bem aos clientes com um interesse autêntico pelo atendimento das suas expectativas, cobrando um preço adequado por suas ofertas. Os desafios que emergem dos relacionamentos interpessoais advindos da prestação dos serviços de restaurantes são constantes. Como todo negócio, os restaurantes geram riscos desde a concepção, passando pelo planejamento, implantação, investimentos financeiros, até a operacionalização ou gestão. Um restaurante pode ser gerido por um profissional especializado, como um administrador de empresas ou por seu próprio dono, o empreendedor.

Como se pode observar, um gerenciamento eficaz corresponde à essência da vantagem competitiva. Deve-se aceitar o fato de que os outros existem, têm pontos fortes, são subjetivos ao encaminhar questões e têm seus próprios valores. Para ser um gestor eficiente, portanto, é preciso assumir a responsabilidade pela comunicação do que se faz, do que se quer e das metas que se pretende atingir. O valor diferencial é dado, por outro lado, por um conjunto de características, dentre as quais se destaca a personalidade do dono, com exceção da cadeia Pizza Hut. Neste último caso, o padrão de excelência de gestão e o prestígio da marca com a nova conceituação (experiência Pizza Hut) constituem o valor diferencial. A identificação de fornecedores como parceiros, que se alinha com o estabelecimento na busca por seu crescimento, é estratégia utilizada por todos.

A observação gerencial dos detalhes operacionais propicia a visão de cenários futuros no setor. Considerando o comportamento do consumidor, os gestores planejam adequações constantes do processo de gestão e o planejamento estratégico. Os proprietários de restaurantes não estão em condições de escolher a frequência ou selecionar os clientes; a não ser pelo critério do preço da refeição. Todos os entrevistados assumiram que ambos os conjuntos de motivos devem estar associados: escolheram entrar no ramo como meio de vida, e as ações individuais que constituem a realização do trabalho são motivadas pelo desejo de manter o negócio em funcionamento. A hospitalidade, segundo eles, envolve habilidades, assim como empenho. Algumas dessas habilidades necessitam ser transferidas para o pessoal do atendimento e isso só se torna possível, através de um trabalho paciente, com treinamento e qualificação. Mesmo assim, todos admitem que o tratamento dispensado pelos funcionários aos clientes não tem a mesma carga de afetividade que fica manifestada quando são eles próprios os responsáveis pelo atendimento.

Fatores de hospitalidade, tais como, o atendimento de suas expectativas, são identificáveis em todos os estabelecimentos como valores contributivos para a concepção e construção de um diferencial de serviço. Mesmo antes de serem proprietários de restaurantes, Mancini, Salles e Barossi disseram terem sido bons hospedeiros. Brillat-Savarin (1995) observa que proporcionar hospitalidade aos hóspedes é tornar-se responsável por sua felicidade enquanto eles estiverem debaixo do seu teto. Os resultados sugerem que a gestão da hospitalidade nos restaurantes pesquisados é prioritária para seus dirigentes. Conclui-se que um plano inicial de ação para o sucesso destes empreendimentos é quesito indispensável para seu sucesso e perenidade.

Todos os empreendimentos devem adotar planos de negócios e procedimentos relacionados com alcance de metas de lucro, receitas e estratégias futuras.

Evidencia-se que os resultados deste estudo não podem ser generalizados para quaisquer regiões do País, dadas às características culturais do público consumidor e as especificidades dos restaurantes instalados na cidade de São Paulo quanto à logística, público-alvo e dimensões da cidade, que oferece constantemente novos pontos para comércio. O estudo abre perspectivas para a elaboração de investigações mais detalhadas e contribui para a academia e para os empreendedores no ramo de alimentação, de forma a demonstrar que o campo da gestão de empresas de serviços e hospitalidade é importante para desvendar aspectos não contemplados pelas pesquisas apenas de gestão.

REFERÊNCIAS

Abbade, E., Zanini R. & Souza, A. (2012). Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), pp. 118-136.

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2014). Disponível em <http://www.abrasel.com.br>. Acesso em 30 abril de 2014.

Brillat-Savarin, J.-A. (1995). *A fisiologia do gosto*. São Paulo: Companhia das Letras.

Camargo, L. O. (2003). *Os domínios da hospitalidade*. In: Dencker, A. & Bueno, M. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Camargo, L. O. (2004). *Hospitalidade*. Coleção ABC de Turismo. São Paulo: Aleph

Chon, N. K. S. & Sparrowe, R. T. (2003). *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Cohen, E. & Avieli, N. (2004). Food in tourism: attraction and impediment. *Annals of Tourism Research*, V.31 (4), pp. 755-778.

Cui, G., Chan, T. & Joy, A. (2008). Consumers attitudes toward marketing: A cross-cultural study of China and Canada. *Journal of International Consumer Marketing*, V.20 (3-4), pp. 81-93.

Del Corso, J. M., Petraski, S. J., Silva, W. V. & Taffarel, M. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10 (SpecialIssue), pp. 49-57.

Dencker A. & Bueno, M. (2003). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Eddleston, K., Kellermanns, F. & Zellweger, T. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, V. 36(2), pp. 347-367.

Fernandes, P. & Correia, L. (2013). Atitudes do consumidor em relação às práticas do marketing em Portugal. *Tourism & Management Studies*, Vol. 9, N. 2, 86-92

Fonseca, M. T. (2000). *Tecnologias gerenciais de restaurante*. São Paulo. Senac.

Gilinsky Jr., A., Lopez, R., Santini, C., & Eyles, R. (2010). Big bets, small wins? Entrepreneurial behavior and ROI. *International Journal of Wine Business Research*, V.22(3), pp. 238-250.

Hernandez, F.A. & Peñalver A. J. B. (2012). La administración inteligente como factor para reducir el fracaso empresarial. *Tourism & Management Studies*, n. 8.

Kotler, P. & Keller, K.(2012.). *Administração de marketing: Análise, planejamento e implantação*. São Paulo: Atlas.

Machado, F.C. (2014). Casas de Pasto: presença na proto-história do turismo no Rio Grande do Sul. *Revista Rosa dos Ventos*, V.6(2), pp.307-320.

Maricato, P. (2001). *Como montar e administrar bares e restaurantes*. São Paulo: Senac.

Mendes, M. C., Pires, P.S. & Krause, R.W. (2014). Relevância da gastronomia em restaurantes temáticos: um estudo de caso em Balneário Camboriú, SC. *Revista Rosa dos Ventos*, V. 6(1), pp. 66-75.

Merriam, S. B. (1988). Case study research in education: a qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass.

Meyer, D. (2007). Hospitalidade e negócios. São Paulo: Novo Conceito.

Miranda, E.C.P. & Rejowski, M. (2013). Turismo e Hospitalidade no cenário da comunicação científica: avaliação de periódicos científicos eletrônicos. *Revista Rosa dos Ventos*, V. 5(4), pp. 559-576.

Montgomery, C. A., Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Moysés Filho, J.E.; Rodrigues, A.L. & Moretti, S.L.A. (2011). Gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas: Influência e poder dos *stakeholders*. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, Edição 68, V. 17 (1), pp. 204-236.

Oliveira, J., Silva, W. & Araújo, E. (2013). Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPE's da microrregião de Teófilo Otoni, Minas Gerais, Brasil. *Tourism & Management Studies*, V. 9 (2), pp. 107-117.

Parsa, H.G., Self, J. T., Njite D. & King T. (2005). Why restaurants fail. Cornell: *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*. Cornell University. V. 46(3), pp. 304-322.

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

Paula, N. M. (2004). Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes. In Dencker, A. (org.) *Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Powers, T. & Barrows, C. (2004). *Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria e restaurante*. São Paulo: Atlas.

Rego, R. A., Silva, A. & Edson, A. (2003). A atmosfera das cidades e a hospitalidade. In: Dencker, A.F.M. & Bueno, M.S. (Orgs.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Selltiz, C., Wrightsman, N. L. & Cook, S. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*, v. 1, São Paulo, EPU

Stake, R. E. (2000). Case studies. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 435-454.

Taborda, C., Estevão, C. & Nunes, S. (2013). A gestão da inovação nas PME's da Beira Interior: as perspectivas dos gestores. *Tourism & Management Studies*, V.9(2), pp. 124-129.

Telfer, E. (2004). A filosofia da hospitabilidade. In Lashley C. & Morrison (org.), A. *Em busca da Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole.

Wada, E. K. (2003). Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In: Dencker, A. & Bueno, M. (orgs.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Walker, J. & Lundeberg, D. E. (2003). *Restaurante: conceito e operação*. Porto Alegre: Bookman.

Williams, A. (2004). O consumo da hospitalidade: o que aprender do pós-modernismo? In: Lashley & Morrison (org.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole

Wood, T. N. & Muñoz, L. C. (2006). 'No rules, just right' or is it? The role of themed restaurants as cultural ambassadors. *Tourism and Hospitality Research*, V.7(3-4), pp. 242-255.

Yin, R.K. (1993). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (2002). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Recebido: 01 OUT 2014

Avaliado e revisado: OUT 2014 – JAN 2015

Aceito em: 10 MAR 2015