

Qualidade em Restaurantes de Alta Gastronomia em São Paulo-SP: Proposta de Modelo de Avaliação com Base no Guia Michelin

Quality in High Gastronomy Restaurants in São Paulo-SP: Proposal for Evaluation Model Based on Michelin Guide

MARA LÚCIA PONTES¹, SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI², LUIZ GONZAGA ASSUMPÇÃO CARVALHO³

DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i3p561>

RESUMO⁴

Apesar de bastante procurado pelo público com renda para tal, pouco se conhece sobre os critérios de avaliação recomendados pelos guias especializados. Entre eles, o mais conhecido e prestigiado é o Guia Michelin. O objetivo do presente artigo é o de avaliar a qualidade de restaurantes estrelados pelo Guia Michelin em São Paulo-SP, com base em critérios aceitos por acadêmicos e profissionais de Gastronomia. Como objetivos destacam-se, ainda: desenvolver um roteiro de Indicadores-chave de desempenho com base na literatura; avaliar uma amostra de restaurantes estrelados pelo Guia Michelin por meio do roteiro previamente desenvolvido; comparar os resultados desta avaliação com a realizada pelo Guia. Com base na literatura e no Guia Michelin foi desenvolvido um roteiro exclusivo e inédito para esta pesquisa. Os principais resultados mostraram que os critérios utilizados pelo Guia Michelin não são exclusivos e podem ser diretamente relacionados com aqueles da literatura. O estudo possibilitou a criação e validação de um novo modelo de avaliação de qualidade e pode ser transformada em instrumento para prosseguimento da pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE

Gastronomia. Restaurantes. Guia Michelin. Indicadores de Desempenho. São Paulo-SP, Brasil.

¹ **Mara Lúcia Pontes** – Mestra. Professora no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, SP., Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6148702313983421>. E-mail: maralucia.m.pontes@gmail.com

² **Sérgio Luiz do Amaral Moretti** – Doutor. Professor na Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil. Currículo: <http://orcid.org/0000-0002-9457-6064> ; <http://lattes.cnpq.br/1686957518540720>. E-mail: sergiomoretti@uol.com.br

³ **Luiz Gonzaga Assumpção Carvalho** – Mestre. Professor na Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP., Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/0686651121592895> E-mail: profluizcarvalho@uol.com.br

⁴ **Processo Editorial** – Recebido: 27 MAR 18; **Avaliado:** MAI-SET; **Aceito:** 25 MAI 19

ABSTRACT

High-end restaurants are highly sought by the public with income, it's known very little about the recommended evaluation criteria by the specialized guides. The best known and most prestigious among them is the Michelin Guide. The objective of the article is to evaluate the quality of Michelin starred restaurants in São Paulo based on criteria accepted by the academics and professionals of Gastronomy. Other objectives included: developing a road map of Key Performance Indicators based on the literature; evaluate a sample of restaurants starred by the Michelin Guide through the previously developed itinerary; compare the results of this evaluation with the one carried out by the Guide. Based on the literature and the Michelin Guide, an exclusive and unprecedented road map was developed for this research. The main results showed that the criteria used by the Michelin Guide are not exclusive and can be directly related to those in the literature, and the study allowed the creation and validation of a new quality evaluation model and can be transformed into an instrument for future research.

KEYWORDS

Gastronomy. Restaurants. Michelin Guide. Performance Indicators. São Paulo-SP, Brazil.

INTRODUÇÃO

O Setor de Alimentos e Bebidas [A&B] é um dos mais representativos para a economia do Brasil, tendo sido a partir dele, o início da industrialização brasileira e, durante muito tempo, o seu maior segmento. Suas atividades incluem uma cadeia produtiva extensa e ativa, situada em quatro seções da Classificação Nacional de Atividade Econômica: Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura; Indústrias de Transformação; Comércio; Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas; Alojamentos e Alimentação (CNAE, 2.0). Dessas atividades, o setor de restaurantes tem estado entre os mais representativos entre os negócios promissores, por atender necessidades básicas do consumidor (Sebrae, 2016). Bezerra (2013) destaca que os últimos dados do Inquérito Nacional de Alimentação realizado entre 2008 a 2009 apontam que o consumo de alimento fora do domicílio foi citado por 40% dos entrevistados. O hábito de alimentar-se fora do lar é destacado, também, pelo Sebrae (2016), realizado por conveniência, lazer ou necessidade. Esses dados são respaldados pelo Relatório Anual da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2016), mostrando que a atividade resultou em um faturamento de R\$ 614,3 bilhões, contribuindo com US\$ 31,5 bilhões para o *superávit* brasileiro no período. Apesar da crise econômica vivida pelo país desde 2014, com a redução das atividades econômicas, principalmente em serviços, o que gerou alto índice de desemprego, o setor apresentou crescimento de 180% nos últimos 10 anos (Klotz, 2017).

A região metropolitana de São Paulo foi criada em 1973 e, após a reorganização em 2011 pela LC 1.139, passou a concentrar 39 municípios; é considerada o maior polo de riqueza nacional e, em 2016, seu Produto Interno Bruto [PIB] correspondia a aproximadamente 17,7% do total brasileiro, representando quase metade do PIB paulista (54,35%); sendo ocupada por quase 50% da população estadual, aproximadamente 21,6 milhões de habitantes (EMPLASA, S.D.). Ela possui 15 mil restaurantes, divididos em 52 especialidades, e 20 mil bares (Sinhores-SP, 2017). A cidade é destaque nacional em gastronomia, dado observado por uma pesquisa desenvolvida com

turistas durante a Copa de 2014, quando se verificou que 75% deles consideraram a gastronomia paulistana como ótima ou boa. Frequentar restaurantes é das atividades de lazer mais realizada em São Paulo (23%), procurando-se os melhores restaurantes possíveis (SPTur, 2017).

O Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo 2017 é um dos 29 guias da empresa lançados no mundo, divididos nos segmentos Guias Turísticos; Guias Temáticos; Guia de Alojamento e Restaurante e Mapas de Cidades (Michelin Voyage, 2019). A edição no Brasil é significativa da qualidade do Setor de Alta Gastronomia no País, com destaque para as cidades de Rio de Janeiro e São Paulo. A capital paulista é a única cidade brasileira com um restaurante 2 Estrelas e 12 restaurantes com 1 Estrela, o dobro da cidade do Rio de Janeiro (Michelin, 2017). No momento em que um cliente passa a selecionar um restaurante por sua classificação de qualidade, a concorrência e, conseqüentemente, a qualidade dos estabelecimentos que se dedicam ao negócio de refeições são estimulados. O Guia Michelin avalia restaurantes em diferentes cidades, aplicando sempre os mesmos critérios. Para a evolução e desenvolvimento do mercado, o gestor de um salão que serve refeições procura, cada vez, mais se especializar (Sebrae, 2016), sendo este o diferencial com reconhecimento, na gastronomia paulistana (SPTur, 2017).

A pergunta orientadora desta pesquisa foi: a utilização de itens de avaliação de qualidade de restaurantes pré-existent na literatura possibilita compreender os critérios usados pelo Guia Michelin? Com isso, o objetivo geral do estudo foi avaliar a qualidade de restaurantes estrelados pelo Guia Michelin com base em critérios aceitos pelos acadêmicos e profissionais de gastronomia. Por sua vez, os objetivos específicos foram: (1) desenvolver um roteiro de indicadores-chave de desempenho com base na literatura; (2) avaliar os restaurantes estrelados pelo Guia Michelin por meio de um roteiro especialmente desenvolvido para esta pesquisa; (3) comparar os resultados da pesquisa com os da realizada pelo Guia, e assim estabelecer a pontuação do roteiro desenvolvido e as Estrelas atribuídas. O artigo está estruturado de forma a contemplar uma revisão da literatura sobre os principais indicadores de desempenho de restaurantes de alta gastronomia no que se refere ao prato servido, os procedimentos metodológicos da pesquisa bibliográfica e de campo, a análise e discussão dos resultados e, as considerações finais.

OS RESTAURANTES E A GASTRONOMIA NA CIDADE DE SÃO PAULO

Os restaurantes são estabelecimentos comerciais com estrutura administrativa, dedicados à comercialização de refeições em salões especialmente preparados. Apesar da burocracia da gestão do negócio e atribuição do valor conferido a um bem tangível, representado pelos pratos servidos, existe uma série de fatores que atribuem valia ao restaurante, como os serviços do preparo do alimento ou limpeza, qualidade do produto, ambiente e *status* (Fonseca, 2014). Mudanças nos hábitos alimentares brasileiros foram apontadas pelo estudo o Setor/Segmento Alimentação Fora do Lar (Sebrae, 2016) mostrando que essa atividade se insere na rotina, conveniência, lazer ou necessidade do consumidor. Na atualidade, o Setor apresenta menor margem de lucro, cautela nos investimentos e redução dos custos; mas, cresce, apesar dos *tickets* médios menores, já que o brasileiro não deixa de comer fora de casa.

O mapeamento do Sebrae, no Estado de São Paulo, apontou que 88% dos restaurantes não possuem filiais; 44% abrem todos os dias; 87% serve almoço; e que, com o tempo, esses estabelecimentos se destacam pela alimentação servida ou pelo serviço prestado e, como consequência, dá-se sua especialização. O Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Cidade de São Paulo aponta que a capital possui 55 mil estabelecimentos de Setor de Alimentos e Bebidas [A&B]. Desses, 15 mil são restaurantes de 52 especialidades e, 20 mil, bares. Juntos, faturam 400 milhões por mês e 5 bilhões ao ano. Com tal oferta gastronômica, a escolha de um estabelecimento para frequência deve seguir critérios, que podem estar associados a *status*, ambiente, clima, cardápio, curiosidade, preço, *chef* de cozinha, estilo de serviço, ou qualidade (Fonseca, 2014). A qualidade é um critério de fácil acesso ao público, pois sua avaliação é um item constante em revistas, jornais e guias, com publicações diárias, semanais e edições especiais anuais. Uma dessas publicações é o Guia Michelin Restaurantes Rio de Janeiro & São Paulo 2017. Em sua introdução, ele faz uma descrição de São Paulo como sendo a cidade brasileira que possui a maior concentração populacional, o maior PIB e a maior oferta de restaurantes.

Uma revista de destaque é a Magazine Restaurante que, anualmente, lança uma edição especial: The Word's 50 Best Restaurants. Sua lista de 2017 contempla dois restaurantes da cidade de São Paulo, o número 16, D.O.M., e o número 81, Maní, cuja *chef* Helena Rizzo, em 2014 foi eleita a melhor *chef* mulher do mundo pela mesma revista. A Magazine Restaurante também produz a lista dos 50 melhores restaurantes da América Latina. A cidade de São Paulo aparece com 10% das indicações: o de número 3, D.O.M.; 8, Maní; 24, a Casa do Porco; 28, Mocotó e 45, Tuju. Desses, o D.O.M. possui 2 Estrelas Michelin e o Maní e Tuju, 1 Estrela cada; além destes, o Mocotó e A Casa do Porco são *Bib Gourmand*, restaurantes que apresentam uma ótima relação custo/benefício. Pesquisa aplicada junto a turistas, pela Secretaria de Turismo durante a Copa do Mundo, em 2014, apresentou como resultado que 30% dos visitantes consideraram o Setor de A&B como o maior diferencial da cidade. Deles, 75,7% avaliou a gastronomia como ótima ou boa e 23,4% declarou a ida a restaurantes como a atividade mais realizada em São Paulo (SPTur, 2017).

INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO E A QUALIDADE DE SERVIÇOS EM RESTAURANTES

Para que uma empresa seja capaz de competir no mercado, ela deve ter uma gestão que controle os indicadores para poder tomar uma decisão estratégica (Andrade, Sartori & Embiruçu, 2015). Os gestores precisam de ferramentas que forneçam parâmetros para a mensuração do desempenho (Lins, 2003), pois se empresas competem, existe uma forma de mensurar suas competências e compará-las. Esses são os Indicadores-Chave de Desempenho [KPI]. Para verificar o KPI, os gerenciadores devem conhecer seu mercado de atuação, que é dinâmico e se transforma com a demanda do cliente. Ao saber como está o ambiente e seu desempenho com o KPI, a empresa pode tomar decisões e remodelar seu plano estratégico (Lins, 2003). A empresa pode tomar decisões baseada em um KPI que mensure sua qualidade. Isso é possível, pois ao saber quais são os critérios máximos atingíveis e quais foram atingidos, é possível alcançar as metas do plano estratégico (Gutierrez, 2013). Para análise de resultado e

avaliação de qualidade no Setor de A&B, o KPI deve abranger três critérios: deve ser abrangente e fazer parte do setor avaliado; os parâmetros avaliados devem ser reconhecidos e utilizados em outros países, regiões, estados ou setores; e os índices de avaliação devem ser confiáveis na coleta de informações e processamento (Lins, 2003).

Nascimento, Bortoluzzi, Dutra e Esslin (2011) enfatizam as características que o KPI do Setor de A&B deve apresentar. A primeira é que os índices devem ser mensuráveis e representar a percepção de valor que o administrador está monitorando; a segunda é que deve ser de fácil compreensão, para que todos tenham o mesmo entendimento dos atributos mensurados; a terceira característica é que deva ser homogêneo em todos os níveis; e por último, que analisem as mesmas propriedades, permitindo distinguir o que falta para melhorar. A implantação de KPI na empresa melhora a qualidade do serviço prestado ao cliente e em sua satisfação. A satisfação surge quando o cliente compara sua expectativa do serviço/produto com o que encontrou na realidade; a satisfação do cliente é o objetivo de uma empresa (Rosa, 2016). Um dos guias de referência de qualidade de restaurante é o Guia Michelin, por isso, ele será utilizado como um dos Indicadores-Chave de Desempenho de qualidade do prato servido.

Quando se pretende estabelecer um restaurante que atinja as expectativas dos clientes e que crie um desejo de consumo do produto, o restaurante vira um objeto de carga social significativa, pois o estabelecimento se torna um local onde se faz a refeição, um local de exibição de *status* social e a possibilidade de apresentação de um estilo de vida (Bell, 2005). Nessa situação, comer não tem apenas o objetivo de suprir necessidades do corpo, sobrevivência ou nutrição (Finkelstein, 2005). A satisfação do cliente, em relação ao produto servido, é influenciada pela avaliação das características do serviço e *status* que o ambiente confere. Locais que criam uma imagem de destaque, o *status*, precisam ser divulgados e visíveis a todos a que se destinam. Por isso, as marcas são divulgadas e são consolidadas no mercado pelos meios de comunicação (Schultz, 2001), que ajudam o consumidor a decidir se o custo-benefício vai ser válido, principalmente para produtos que possuam um custo elevado, como o que ocorre com os restaurantes estrelados do Guia Michelin. Isso ocorre pois os guias são dispositivos de reconhecimento que reivindicam autoridade, pois sem essa não teriam nenhuma influência em um ambiente em que a qualidade influencia a escolha do restaurante e o preço não garante mais qualidade (Karpik, 2000). É por isso que um guia deve garantir um julgamento do restaurante e deve atestar a promessa de qualidade com rótulos, *rankings* e reputação.

A marca do Guia Michelin, e a qualidade que implica o recebimento de uma de suas Estrelas, induz que o restaurante tem qualidade e está acima dos demais. Em cada edição, o Guia apresenta o estabelecimento em algumas linhas atribui-lhe Estrelas pela qualidade de seus pratos, baseado em cinco critérios: qualidade dos ingredientes utilizados, domínio do sabor e técnica culinária, a personalidade do chef em sua culinária; valor pelo dinheiro e consistência entre as visitas (Michelin, 2017). Dado que a forte competição entre os principais concorrentes se dá através de atributos subjetivos, relacionados às preferências pessoais dos consumidores e que o poder de fixação de preços acontece via construção de marcas, o setor demanda gastos com publicidade, criando dificuldade para novos restaurantes que queiram entrar no mercado (BNDES 40, 2006).

A qualidade percebida é definida por Anderson, Fornell e Lehman (1994) como o julgamento do consumidor sobre excelência ou superioridade do produto e a avaliação que o cliente faz durante ou após o serviço. Gianesi e Corrêa (1994) pregam que qualidade percebida é resultado da comparação entre a expectativa que o cliente tem sobre o serviço a ser recebido e a percepção final, após recebê-lo. A expectativa de um cliente é fator abstrato e não pode ser claramente mensurada. Por outro lado, quando se comparam qualidades específicas de produtos físicos, é possível se criar um padrão (Chen, 1994). A mídia popularizou a gastronomia e os restaurantes em particular aumentaram sua importância, principalmente por meio das séries e programas de televisão. Esses programas relacionam estilos de vida e interesse pela cozinha. O papel e o *status* do título de *chef* de cozinha (Sloan, 2005) passou a ser evidenciado. O consumidor também recebe uma grande quantidade de informações (Akel, Gândara & Brea, 2012) por revistas e aplicativos.

Esses fatores tornam os consumidores cada vez mais especializados e exigentes (Oyarzún & Szmulewicz, 1999). Sloan (2005) argumenta que o gestor do restaurante precisa compreender a importância da qualidade e a experiência esperada pelos clientes e se adaptar à essa demanda e exigência (Akel, Gândara & Brea, 2012). Dessa forma, no momento da escolha do restaurante, o cliente é influenciado pela qualidade da comida, variedade do cardápio, preço, atmosfera, fatores de conveniência e influência social. Gimenes, Brea e Gândara (2012) construíram uma metodologia de análise e avaliação da qualidade da experiência oferecida no restaurante. Para isso, criaram um questionário, dividido pelas quatro esferas da experiência: (1) dimensão da estética, são os elementos que fazem o cliente entrar e permanecer em um estabelecimento; (2) dimensão de evasão, que identifica elementos capazes de envolver o cliente durante sua permanência no restaurante; (3) dimensão de aprendizagem, comer é um processo ativo que envolve a perspectiva sensorial e intelectual; e (4) dimensão de entretenimento, que depende de uma resposta do estado (satisfação ou risco) para seu desenvolvimento e criação de uma experiência positiva, divertida e apreciada.

Stevens, Knutson e Patton (1995), ao formularem o DINESERV, ferramenta que determina como os consumidores veem a qualidade do restaurante através de um formulário com 29 questões, que compreendem padrões de qualidade de serviço divididos em cinco categorias: garantia, empatia, confiabilidade, capacidade de resposta e tangível. Dessa forma, o DINESERV possibilita que o administrador saiba como os clientes veem a qualidade do restaurante, identifique os problemas e saiba como resolvê-los, assim como fornece dados sobre o que é esperado do restaurante. Gianesi e Corrêa (2012) trabalham com a avaliação do cliente durante e após o serviço, utilizando a comparação entre a expectativa e o serviço recebido, através de nove critérios de avaliação: credibilidade/segurança, competência, flexibilidade, consistência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, acesso, custo e tangíveis.

Quando se lê o Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo 2017 e o *site* corporativo da Michelin, identificam-se os critérios utilizados para a avaliação do restaurante utilizados pelo Guia, com facilidade. Esses critérios foram agrupados e organizados em categorias que podem ser observadas no Quadro 1. No Quadro se observa que a ordem de avaliação do prato servido tem uma disposição lógica. Começou com o primeiro grupo, o ingrediente, base de todo o trabalho

que resultará no serviço servido; este grupo foi subdividido em qualidade, sazonalidade, harmonia entre os ingredientes. O segundo grupo considera o *Chef*, responsável pelo controle de toda a cozinha e foi subdividido em técnica, conhecimento técnica, habilidade, talento na preparação, personalidade da cozinha e originalidade das receitas. O terceiro e último grupo avalia o prato finalizado e apresentado ao cliente, e foi subdividido em clareza e combinação de sabores, valor agregado, relação preço/qualidade, gosto e constância.

Quadro 1: Critérios para avaliação de restaurante do Guia Michelin

Ingrediente	Qualidade
	Sazonalidade
	Harmonia entre ingredientes
Chef	Técnica
	Habilidade
	Talento na preparação
	Personalidade da cozinha
	Originalidade da receita
Prato finalizado	Clareza e combinação de sabores
	Valor agregado
	Relação preço/qualidade
	Gosto
	Constância

Fonte: Adaptado pelos autores do Guia Michelin Rio de Janeiro e São Paulo, 2017

O Quadro 1 aponta os atributos de qualidade de avaliação considerados na análise de um prato de um restaurante, considerados nas 5 referências acadêmicas abordadas por Pontes (2017) Apesar de não serem exatamente os mesmos critérios, possibilita a constatação de uma ampla gama de fatores para a formação de um novo KPI na mensuração de qualidade da cozinha do restaurante, produto proposto por este artigo. Outro fato constatado na tabela de atributo de qualidade é que os mesmos critérios de avaliação são utilizados por vários indicadores de desempenho desenvolvidos academicamente e de viés teórico, sendo apenas o Guia Michelin com ênfase prática. Verifica-se, como observado no Quadro 2 – Roteiro de pesquisa, quando os Itens Avaliados pelo Guia Michelin puderam ser descritos com minuciosidade pelos Itens Citados pela Literatura.

A cidade de São Paulo aparece no Guia Michelin desde 2015. No seu primeiro ano, o Guia já contemplou um restaurante com 2 Estrelas, o D.O.M., que as manteve nas duas edições seguintes. Ao analisar as edições, foi possível constatar: em 2015, a cidade de São Paulo possuía

dez restaurantes com 1 Estrela e, em 2016 e 2017, o número de restaurantes com 1 Estrela passou a ser 12, sendo que o Attimo perdeu uma estrela e o Picchi ganhou a sua; os demais, mantiveram sua posição. O Restaurante Esquina Mocotó apresentou uma evolução, pois na primeira edição foi indicado como *Bib Gourmand*, evoluindo para 1 Estrela no ano seguinte, posição que manteve na edição de 2017. No ano de 2017 foram destacados 105 restaurantes na cidade de São Paulo, por sua qualidade e por seu custo-benefício, distribuídos nas seguintes tipologias atribuídas pelo Michelin: brasileira (9), carnes e grelhados (17), criativa (7), francesa (5), internacional (10), italiana (27), japonesa (15), libanesa (1), mediterrânea (2), moderna (8), peixes e frutos do mar (1), peruana (2), tradicional (1). O único restaurante 2 Estrelas é o de cozinha criativa, enquanto os restaurantes possuidores de 1 Estrela apresentam maior variedade, destacando-se a cozinha japonesa, com 42% dos restaurantes, seguido pela cozinha criativa. Dos restaurantes *Bib Gourmand*, os que se destacam são os de cozinha moderna, brasileira e italiana.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No caso deste artigo, adotou-se a pesquisa exploratória e qualitativa. Na primeira fase, composta pela pesquisa bibliográfica foram analisados os KPI responsáveis pelo bom funcionamento de um restaurante, citados pela literatura (Quadro 2) e elaborado um roteiro para a investigação de campo, verificados na coluna “itens citados pela literatura”, no roteiro de pesquisa. Esses critérios estão presentes, também nos itens de classificação que constam na lista do Guia Michelin. Os elementos que avaliam os fatores sobre a qualidade da comida de um restaurante estipulados por Giansesi e Corrêa (1994), Stevens, Knutson e Patton (1995) para a escala DINESERV e Qualidade de Experiência (2012) e Guia Michelin Rio de Janeiro & São Paulo (2017) foram organizados em um novo modelo de atributos de qualidade, utilizado como roteiro na pesquisa de campo.

Na segunda fase, empírica, houve coleta de dados por meio da observação e avaliação do prato dos restaurantes. Esse procedimento foi executado por um dos autores, chef e atuante no mercado há mais de 15 anos. O objetivo foi registrar os dados visíveis, observáveis quando o prato é entregue e se torna possível analisar técnicas utilizadas, cortes, ponto de cocção, combinação de sabores, sazonalidade dos insumos; e de interesse da pesquisa, de forma controlada e sistemática. Este procedimento foi considerado adequado, já que a única maneira eficiente é investigar o próprio objeto de estudo, no caso, o prato servido.

Foram considerados três critérios-base na elaboração do roteiro de pesquisa: ingrediente, *chef* e prato, que ilustram o processo de preparação do alimento na cozinha. O ingrediente chega à cozinha de forma bruta e é transformado, pela administração do *chef*, e se transforma em um novo produto na forma de um prato. O Quadro 2 mostra o roteiro desenvolvido para a avaliação dos restaurantes.

Quadro 2 – Roteiro da Pesquisa

Categ.	Itens do Guia Michelin	Itens citados pela literatura	
Ingred.	Qualidade	Qualidade do insumo	
		Ingrediente valorizado	
	Sazonalidade	Conhecer recursos que não impactam qualidade	
		Pratos sazonais	
		Aprendizado sobre comida local: produto ingrediente	
	Harmonia de sabores	Harmonização entre prato e bebida	
	Chef	Técnica	Equipamento altera a performance do funcionário
Manutenção e atualização de equipamento			
Bens facilitadores: equipamento, instalação e pessoal			
Instalação física e equipamento			
Apoio ao trabalho dos funcionários			
Conhecimento técnico		Qualificação	
		Conhecimento	
		Competência em fazer o serviço	
		Cuidado no preparo	
		Habilidade para o serviço	
		Conhecimento para o serviço	
		Capacitação	
		Adaptação em virtude do cliente ou recursos	
		Serviço: confiável, preciso e consistente	
		Treinamento: menu, método de preparo e ingrediente	
		Informações adicionais no cardápio sobre técnicas	
Habilidade		O desempenho do serviço depende de técnica na produção	
		Padronização no procedimento	
		O restaurante lida com pedido especial	
		O restaurante está em guias turísticos da cidade	
Talento na preparação		Qualidade técnica do preparo de uma refeição	
		Os funcionários recebem suporte para fazer seu trabalho	
		O restaurante oferece um serviço rápido	
		O restaurante tem pessoal treinado, competente e experiente	
Personalidade		A apresentação de qualidade do prato	
Originalidade		A variedade dos pratos adequada	
Prato		Clareza e combinação	Os sabores estimulam o paladar e outros sentidos
		Valor agregado	Apresentação do prato: qualidade

		Reduz a percepção de risco
		Compra de serviço com alto risco
		A comida é de boa qualidade
	Relação preço qualidade	Relacionar o alto custo com qualidade
		Boa relação custo/benefício
		A qualidade da comida é um diferencial
		Os preços estão na entrada
	Gosto	O cardápio faz sugestões para harmonizar prato e bebida
	Constância	Consistente com experiência anterior.
		Ausência de variabilidade no resultado ou processo
O restaurante confiável e consistente		

Fonte: Elaborado pelos Autores

Para esse tipo de observação, o treinamento é fundamental para itens específicos, principalmente quando considera a qualidade do insumo, a valorização do ingrediente, o reconhecimento da técnica no preparo, os equipamentos que a cozinha utiliza em seu processo e a habilidade da execução de um prato. Esses critérios devem ser considerados e reconhecidos no momento em que se avalia o prato, consideram-se os ingredientes, o trabalho conduzido pelo *chef*, observa-se a cozinha e se determina se existe uma relação da qualidade do prato com o preço. Um dos autores é *chef* confeitaria e especialista em gastronomia.

Outro fator a ser considerado é o desenvolvimento do paladar do avaliador. O paladar se desenvolve com o tempo e experiência, quando se degustam produtos variados e de qualidade. Esse desenvolvimento do profissional é algo contínuo. É necessário na hora da avaliação da qualidade do ingrediente ou harmonização de um prato, sem que haja confusão com seu gosto pessoal. Esse fator é a que o avaliador mais precisa atentar, pois é passível de um viés pessoal.

O que motivou a seleção dos estabelecimentos foi que se tornaria inviável a visita a todos os restaurantes Estrelados Michelin, pela limitação de tempo e recurso para a pesquisa. Dessa forma pode-se considerar que a amostra foi por conveniência e não probabilística. Como só existe um restaurante com duas Estrelas Michelin na cidade de São Paulo, obrigatoriamente foi avaliado; neste caso, especificamente, foi adotada a amostragem intencional.

Os demais restaurantes visitados são classificados com uma Estrela. Para decidir quais seriam visitados adotou-se, primeiramente o critério de selecionar todos os tipos de cozinha que receberam estrelas, pois o KPI deve ser abrangente. Dessa forma foram visitados restaurantes representando o tipo de cozinha, respeitando sua representatividade no total de estrelados: Brasileira (16,67%), Italiana (16,67%), Criativa (25%) e Japonesa (41,67%). O terceiro e último critério foi a conveniência, seguindo os critérios de proximidade e aqueles que foram possíveis agendar no período do almoço. Os restaurantes escolhidos foram: (1) Brasileira: Dalva e Dito; (2) Criativa: Tuju; (3) Italiana: Picchi; (4) Japonesa: Huto e Kan Suke, que juntamente com o D.O.M, formaram a amostra da pesquisa.

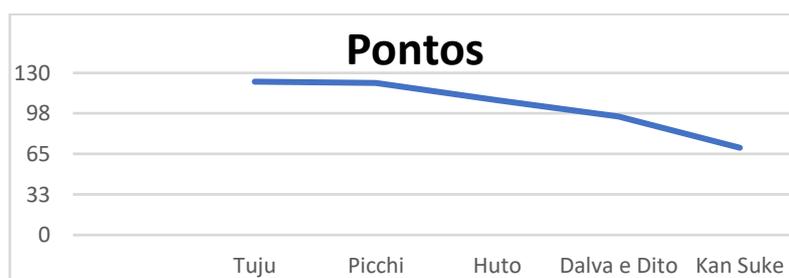
As visitas aos estabelecimentos foram feitas com reservas e preferencialmente para o horário do almoço. O pedido padrão em todos restaurantes foi o menu degustação, por ser esta a melhor maneira de se conhecer o trabalho de um *chef*, sem nenhuma alteração por motivos de alergia ou intolerância, nem foi retirado algum item por gosto pessoal. Em nenhum dos restaurantes foi aceito o *couvert*, pois este não é um serviço padrão de todos os estabelecimentos. Os dados foram analisados e consolidados em uma única tabela, por ser a melhor maneira de visualizar e comparar a qualidade de cada restaurante. A pontuação máxima era de 135 pontos e a mínima de 45 pontos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pontuação de cada restaurante foi: D.O.M. (127); Tuju (123); Picchi (122); Huto (108); Dalva e Dito (95) e Kan Suke (70). Supunha-se, inicialmente, que o único restaurante com 2 Estrelas Michelin se destacasse dos demais. O que se observou, porém, foi que o D.O.M. (2 Estrelas) e Picchi (1 Estrela) alcançaram pontuações próximas, podendo indicar que o Picchi esteja no limite superior de um restaurante 1 Estrela, com 82 pontos e o D.O.M. no limite inferior de um restaurante 2 Estrelas, com 84 pontos. Como a avaliação ocorreu em meados de novembro de 2017, considera-se que a avaliação não representa o momento do lançamento do Guia Michelin Rio de Janeiro e São Paulo 2017, pois os restaurantes podem ter feitos modificações e adaptações que estariam sendo avaliadas para o lançamento do Guia 2018.

Com a tabulação dos restaurantes que possuem 1 Estrela, é possível observar que existe uma faixa, com um limite inferior determinado pelo restaurante Kan Suke e superior delimitado pelo restaurante Tuju, na qual os demais estão distribuídos e pode ser observado no gráfico 1.

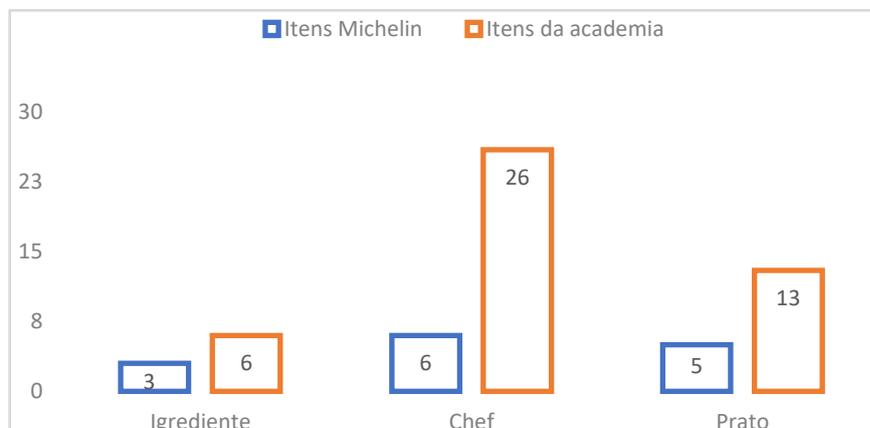
Gráfico 1: Distribuição de pontos Restaurantes 1 Estrela Michelin



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Como esta pesquisa não considerou todos os restaurantes que possuem 1 Estrela, é possível apenas indicar os dados do resultado da amostra coletada e supor os possíveis limites de pontuação de um restaurante 1 Estrela. Outro dado observado, é que os números de itens das categorias avaliadas variam entre os parâmetros do Michelin e os da academia, já que neste caso foram utilizados 5 autores diferentes que falam sobre qualidade. Essa diferença no número de itens pode ter interferido no momento da tabulação, com a variação de critérios tendo criado peso entre as categorias avaliadas [Gráfico 2].

Gráfico 2: Comparação entre o número de itens avaliados pela literatura analisada



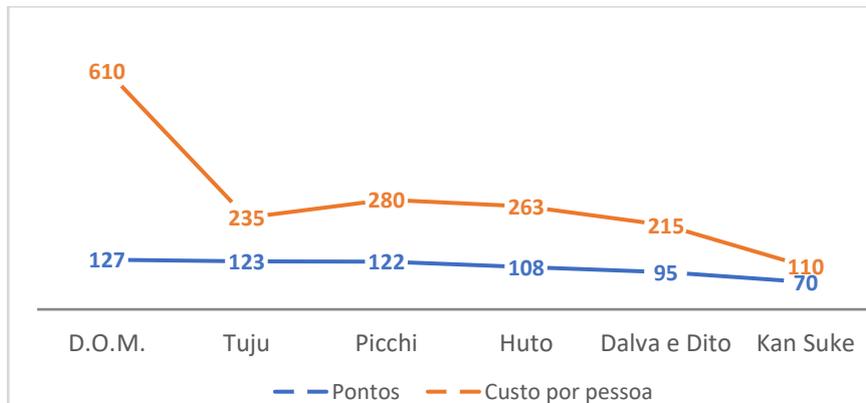
Fonte: Elaborado pelos Autores (2017)

O gráfico mostra que a quantidade de itens avaliados na categoria *chef* foi muito mais considerada que as demais. Isso significa que ele está em destaque e possui peso muito maior do que os itens que avaliam ingrediente e prato. Como em nenhum momento uma determinada categoria foi considerada com maior peso ou com maior importância, essa desproporcionalidade deve ser revista. Entretanto, os critérios da Michelin também estão desproporcionais, já que a categoria ingrediente tem menor representatividade. Entretanto este é um dos itens de destaque das pesquisas, que procuram saber se o restaurante utiliza algum produto sazonal ou se aprende algo com a comida local.

No momento de estabelecer uma relação entre qualidade do serviço prestado na cozinha com o custo [Gráfico 3], um fato curioso foi evidenciado. A primeira é que essa relação segue um padrão para os restaurantes que estão na média e que ocorre uma mudança brusca entre os dois limites. O primeiro é o limite superior, com o restaurante com 2 Estrelas e o segundo é o inferior do que pode ser o limite de um restaurante 1 Estrela. O Gráfico 3 também aponta o Kan Suke como o restaurante que poderia ser o limite inferior de um restaurante 1 Estrela e o começo de uma outra categoria do Michelin, o *Bib Gourmand*, que destaca restaurantes que apresentem uma boa relação custo-benefício. Esse fato não pode ser constatado, pois a pesquisa não considerou tal categoria.

Considera-se que podem ser feitas melhorias no roteiro de avaliação. Uma delas é em relação a quantidade de itens avaliados em cada categoria. Por existir uma diferença entre a quantidade de itens avaliados nas categorias, que ocorre tanto no KPI estruturado para a avaliação de restaurantes quando no Guia Michelin, considera-se que isso cause um viés no instrumento de avaliação. O Guia Michelin não indica se atribui valores diferentes ou se um critério tem maior ou menor representatividade de modo que todos os itens tenham a mesma representatividade na classificação final.

Gráfico 3: Gráfico da relação custo e qualidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Considera-se que se causou um viés quando foi atribuída a mesma nota para cada item avaliado e, dessa forma, o critério que possui o maior número de itens possui a maior representatividade no total da soma dos pontos de cada restaurante. Por isso, considera-se que alguns dos itens dos critérios com a menor representatividade podem ser desdobrados de modo que quando todos os critérios forem analisados, possuam a mesma importância. Um ponto interessante a se notar é que, apesar dos critérios acadêmicos e não acadêmicos não considerarem o mesmo número de itens, ambos deram mais importância ao *chef*, quando atribuíram a ele mais itens a serem avaliados e, menor importância ao ingrediente [gráficos 4 e 5].

Gráfico 4: Itens avaliados pelo Guia Michelin

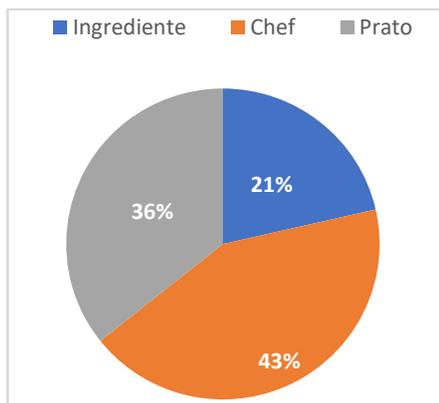
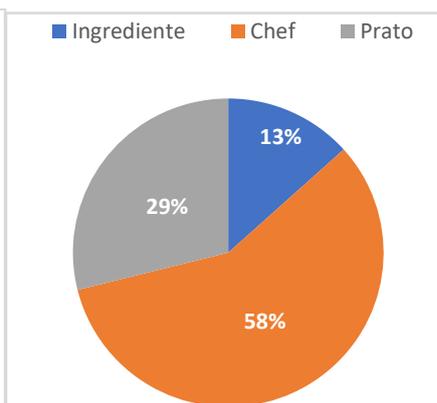


Gráfico 5: Itens avaliados pela Literatura



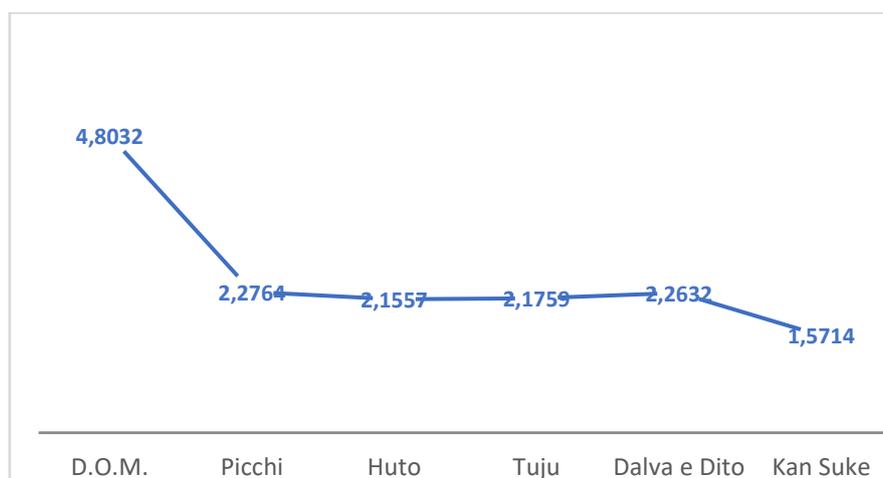
Fonte: Elaborados pelos Autores

Por esta razão, alguns itens considerados na literatura poderiam ser reformulados. São exemplos, o item 'Aprendizado sobre a comida local: produto/ingrediente' ou 'Há informações adicionais no cardápio sobre técnicas tradicionais'. Isso porque em muitos dos restaurantes avaliados, houve o aprendizado sobre um ingrediente que não ocorreu com a leitura do *menu* e

sim pela explicação do garçom na hora da apresentação do prato. O constatado é que o serviço da cozinha, nos restaurantes estrelados, continua até no momento em que o prato foi servido, o que indica a possibilidade da criação de um novo item a ser avaliado ou na sua evolução.

Uma recomendação para futuras pesquisas é procurar saber se a relação custo com a qualidade [Gráfico 6] se mantém em restaurantes que foram considerados de menor qualidade, mas indicados pelo Guia Michelin.

Gráfico 6: Relação custo/qualidade do prato



Fonte: Elaborado pelos Autores (2017)

Os resultados mostram que é preciso pesquisar restaurantes *Bib Gourmand* e indicados pelo Guia. Se isso for constatado, é a maneira mais correta de se responder se um estabelecimento apresenta uma boa relação custo/benefício, sem ser por impressão ou qualquer critério não mensurável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou avaliar se a utilização de itens de avaliação de qualidade pré-existent na literatura possibilitaria entender os critérios utilizados pelo Guia Michelin para a classificação de qualidade de restaurantes. O resultado deste levantamento junto à literatura especializada foi o desenvolvimento de um roteiro inédito de pesquisa. Ele indica que os critérios utilizados pelo Guia Michelin não são aleatórios e podem ser relacionados diretamente com critérios adotados pela literatura. Isso confirma a relevância dos Guias especializados, para os clientes de restaurantes.

O roteiro não apresentou problema ou dificuldade para a análise, independentemente do restaurante ou do tipo de cozinha analisado e pode ser transformado em KPI para a empresa, já que pode conhecer os indicadores analisados e compará-los com os objetivos estipulados. Após a avaliação nos restaurantes selecionados, duas questões podem ser levantadas: (1) como

avaliar um *menu* degustação se ele não é um prato constante? Assim, o que deve ser avaliado é a constância da qualidade do que é servido: ingredientes e técnicas; e, (2) quantas visitas devem ser feitas a um estabelecimento para que se observe a constância na qualidade? Isso deve ser levantado na literatura antes que se assegure a constância da qualidade.

Outro fato percebido foi que o item sazonalidade só pode ser verificado com precisão nos pratos oferecidos no cardápio e não no *menu* degustação. Uma constatação é que este não é um resumo do cardápio do restaurante, composto por itens que integrem uma refeição completa e harmoniosa. Em muitos restaurantes, o *menu* degustação era composto por itens que não estavam no cardápio, só se descobrindo o que seria avaliado no momento em que o garçom explicava o prato. Por isso, considera-se importante, nas próximas pesquisas, gravar o momento em que o garçom apresenta o prato. O único restaurante em que esse processo não seria necessário é o D.O.M., que no final do serviço entregou impresso o *menu* servido.

Outro ponto que precisa ser aperfeiçoado é a quantidade de itens avaliados em cada categoria. O trabalho na cozinha é um processo que depende dos ingredientes que estão sendo utilizados pelo *chef* que controla todo o processo e sua finalização no processo de montagem e composição do prato que será servido. Todos os critérios deveriam ter a mesma importância, entretanto, nem o Guia Michelin ou a literatura consideraram isso, pois não utilizam o mesmo número de itens em cada categoria que é avaliada. Considero que isso cria viés e uma desigualdade de importância entre os itens avaliados.

Além disso, os modelos não sendo estruturados por especialistas da área de gastronomia, não levaram em consideração para a avaliação da qualidade fatores técnicos que influem diretamente na qualidade do serviço, como técnicas de corte, cocção, equipamentos e treinamento específicos, assim como o reconhecimento destes fatores em um prato que está sendo avaliado.

A contribuição para o campo gerencial e acadêmico é que foi possível perceber a eficiência do roteiro para avaliar a qualidade do restaurante, possibilitando colocar em ordem de qualidade os restaurantes classificados com uma Estrela Michelin. Entretanto, por terem sido analisados somente seis restaurantes, não foi possível criar um parâmetro universal para determinar a pontuação que cada restaurante deve alcançar para cada classificação do Guia Michelin, para isso é preciso uma amostra maior de restaurantes que abranja as demais categorias do Guia.

Para aumentar a validade de um instrumento que deve servir de parâmetro para tomadas de decisão, ele deve ser abrangente, e por isso deve servir de parâmetros de qualidade para todos os guias. Por isso devem ser procurados em outros meios de avaliação critérios que possam transformar o roteiro de avaliação um meio abrangente de averiguação de qualidade.

REFERÊNCIAS

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (2016). **Relatório anual: 2016**. [Link](#)

Akel, G. M.; Gândara, J. M. G. & Brea, J. A. F. (2012). Métricas da qualidade da experiência do

Pontes, M.L., Moretti, S.L. do A. & Carvalho, L.G.A. (2019). Qualidade em restaurantes de alta gastronomia em São Paulo-SP: proposta de modelo de avaliação com base no Guia Michelin. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 11 (3), p. 561-577, jul-set, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i3p561>.

consumidor de bares e restaurantes: uma revisão comparada. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 4(3), 440-454. [Link](#)

Anderson, E. W.; Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. **The Journal of Marketing**, 58(3), 53-66. [Link](#)

Andrade, E. P.; Sartori, I. & Embiruçu, M. (2015). Avaliação de desempenho por indicadores-chave de desempenho, benchmarking e scorecard. **Cadernos de Prospecção**, 8(3), 502-515. [Link](#)

Bell, D. (2005). Gosto e espaço: comer fora nos dias de hoje. 1-26. In: Sloan, D. (org.). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri-SP: Manole.

Bezerra, I. N.; Souza, A. D. M.; Pereira, R. A. & Sichieri, R. (2013). Consumo de alimentos fora do domicílio no Brasil. **Revista de Saúde Pública**, 47(1), 200-211. [Link](#)

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - Setorial 23 (2006). **Panorama do Setor de Bebidas no Brasil**. Rio de Janeiro. [Link](#)

Chen, L. J.; Gupta, A. & Rom, W. (1994). A study of price and quality in service operations. **International Journal of Service Industry Management**, 5(2), 23-34. [Link](#)

CNAE 2.0. - Classificação Nacional de Atividades Econômicas (s.d.). **Busca das atividades Econômicas**. [Link](#)

Emplasa - Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano (s.d.). **Região Metropolitana de São Paulo**. [Link](#)

Finkelstein, J. (2005). Cozinha chique: o impacto da moda na alimentação. 1-26. In: Sloan, D. (org.). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri-SP: Manole.

Fonseca, M. T. (2014). **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac.

Gianesi, I. G. N. & Corrêa, H. L. (2012). **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas.

Gimenes, M. H. S. G.; Brea & J. F. & Gândara, J. M. G. (2012). Comidas inolvidables – La construcción de una metodología para analizar las experiencias de comer fuera de casa. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, 21(4), 802-824. [Link](#)

Gutierrez, J.R. A. (2013). **Conversion of inputs to determine quality of service (QoS) score and QoS rating along selectable dimensions**. Patente nº: US 2013/0028114. [Link](#)

Karpik, L. (2000). Le guide rouge Michelin. **Sociologie du travail**, 42(3), 369-389. [Link](#)

Klotz, E. (2017). A indústria de alimentação. **Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação**. [Link](#)

Pontes, M.L., Moretti, S.L. do A. & Carvalho, L.G.A. (2019). Qualidade em restaurantes de alta gastronomia em São Paulo-SP: proposta de modelo de avaliação com base no Guia Michelin. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 11 (3), p. 561-577, jul-set, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i3p561>.

Lins, F. E. (2003). **Mensurando a inovação tecnológica: indicadores e determinantes**. Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco. Recife-PE.

Nascimento, S.; Bortoluzzi, S. C.; Dutra, A. & Ensslin, S. R. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, 46(4), 373-391. [Link](#)

Oyarzún, E. & Szmulewicz, P (1999) ¿Qué, cómo y a quién vender turismo?. **Revista Gestión Turística**, 4(1), 27-49. [Link](#)

Pontes, M. L. M. (2017). **Qualidade em Restaurante: a criação de indicadores chave de desempenho para a avaliação do prato servido**. Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo-SP.

SPTUR - Site Oficial de Turismo da Cidade de São Paulo (2017). **São Paulo: Reduto gastronômico do Brasil**. [Link](#)

Schultz, D. E. (2001). Getting to the heart of the brand. **Marketing Management**, 10(1), p. 8-9. [Link](#)

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. (2016). **Os negócios promissores em 2017**. UGE/NA – Núcleo de Estudos. [Link](#)

Seymour, D. (2005). A construção social do gosto. In: Sloan, D. (Org.) (2005). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri-SP: Manole.

SINHORES-SP - Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo (2017). **Dados Técnicos**. [Link](#)

Michelin. (2017). **Guia Michelin: Há mais de um século contribuindo para o desenvolvimento da mobilidade**. [Link](#)

Michelin. (2017). **Guias e Mapas: Guia verde Rio de Janeiro**. [Link](#)

Michelin Voyage. (2019). **La boutique Michelin voyage**. [Link](#)

Sloan, D. (2005). O paladar pós-moderno: comer fora na era individualizada construção social do gosto. In: Sloan, D. (Org.) (2005). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri-SP: Manole.

Stevens, P.; Knutson, B. & Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 36(2), 56-60. [Link](#)