



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Márcio Bersani Nogueira

Inovação e qualidade em restaurantes: estudos de caso em Brasília

Brasília – DF

2011

Márcio Bersani Nogueira

**Inovação e qualidade em restaurantes: estudos de caso em
Brasília**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Eduardo
Raupp de Vargas

Brasília – DF

2011

Nogueira, Márcio Bersani.

Inovação e qualidade em restaurantes: estudos de caso em Brasília / Márcio Bersani Nogueira. – Brasília, 2011.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas, Departamento de Administração.

1. Inovação 2. Restaurantes. 3. Serviços. 4. Gastronomia I. Título

Márcio Bersani Nogueira

**Inovação e qualidade em restaurantes: estudos de caso em
Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Márcio Bersani Nogueira

Dr. Eduardo Raupp de Vargas
Professor-Orientador

Dra. Doriana Daroit
Professora-Examinadora

Dr. Valmir Emil Hoffman
Professor-Examinador

Brasília, 02 de fevereiro de 2011

Dedico o presente trabalho a toda minha família e amigos que torceram por mim na longa caminhada até a conclusão do curso de Administração.
“A vida é como ela é e não como a gente quer”
(Maurilio Nogueira, meu avô)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado a sabedoria necessária ao longo da minha vida. Agradeço aos professores e colegas da Universidade de Brasília que me apoiaram ao longo de todo o curso. Agradeço também a todos os participantes de minha pesquisa.

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.” (Charles Darwin)

RESUMO

O presente trabalho está focado na forma que a inovação influencia na qualidade dos serviços prestados nos restaurantes pesquisados. A premissa é que Brasília possui uma área gastronômica desenvolvida e em expansão. Uma hipótese é de que a inovação em serviços, bastante dependente da relação cliente/empresa, teria embasamento a serem aplicados na área gastronômica. Para que fosse analisada esta relação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a gestores de restaurantes. Das dez empresas pesquisadas, nove apontaram trabalhar com inovação e essas estão entre os restaurantes que se destacam no mercado local. Além disso, o gestor inovador possui características diversas, com destaque para o profundo conhecimento do setor alimentício e uma apurada visão de mercado. Uma das conclusões é de que as inovações precisam de uma base mais sólida. Essa base é diretamente afetada pela capacitação dos trabalhadores do setor. Por último, observou-se que a busca por uma metodologia estanque ou única para inovações no setor poderá mostrar-se inexequível, já que cada empresa possui um processo adequado à sua cultura. Sugere-se que futuras pesquisas possam analisar a visão do cliente sobre inovação, por exemplo: se a inovação aplicada nos restaurantes influencia na escolha do estabelecimento e se o valor recebido agregado pela inovação é percebido pelo consumidor.

Palavras-chave: Inovação. Restaurantes. Serviços. Gastronomia.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro resumo da entrevista (Parte 1)	29
Tabela 2 - Quadro resumo da entrevista (Parte 2)	30
Tabela 3 - Quadro resumo dos resultados	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Contextualização.....	7
1.2	Formulação do problema	8
1.3	Objetivo Geral	9
1.4	Objetivos Específicos.....	9
1.5	Justificativa	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	Inovação	11
2.2	Inovação em serviços	13
2.3	Qualidade e inovação em restaurantes.....	15
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	19
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	19
3.2	Caracterização do objeto de estudo.....	19
3.3	População e Amostra.....	21
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa	21
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
	REFERÊNCIAS.....	37
	APÊNDICES.....	40
	Apêndice A – Roteiro de entrevista para gestores e chefes de restaurantes.....	40
	ANEXOS	41
	Anexo A – Corte (Item 17) desenvolvido pela churrascaria Fogo de Chão.....	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A economia mundial sofreu um forte abalo no ano de 2008 decorrente da crise econômica que se instalou nos EUA. Os resquícios desta crise afetaram a forma de vida das pessoas em quase todo o mundo. Os países tiveram de adequar-se a necessária redução de gastos. O Brasil também realizou ajustes na sua economia para minimizar os efeitos que a crise poderia causar internamente. Esses efeitos seriam ainda piores, caso o mercado interno não estivesse em expansão e a moeda não estivesse estabilizada. O crescimento econômico do Brasil ao longo do ano de 2010 foi registrado pelos estudos do IBGE (2010) ao constatar aumentos sucessivos do consumo pelas famílias desde o terceiro trimestre de 2009. Os números apontam para um crescimento rápido e sustentável da economia local em detrimento das perdas globais. O Distrito Federal, por ser a localidade com a maior renda per capita do país (IBGE, 2010), já possui uma das áreas comerciais mais promissoras do Brasil. Diversos ramos cresceram ao longo dos anos, com destaque para o comércio, que expandiu 3,8% ao ano (CODEPLAN, 2010). Mais especificamente, o setor alimentício de bares e restaurantes teve expansão desde 2007 em um percentual de aproximadamente 3,6% ao ano (CODEPLAN, 2010).

Os números demonstram a potencialidade do mercado de bares e restaurantes e, assim, a importância de cativar e saber vender para o público local. O mercado, estando aquecido, demanda cada vez mais produtos e serviços e, assim, exige mais qualidade e cresce a competitividade entre as empresas. À medida que a exigência aumenta, as empresas precisam desenvolver e inovar a sua relação com o consumidor, seja por meio de serviços ou produtos exclusivos e diferenciados.

A percepção do consumidor de restaurantes é focada em dois pontos principais: preço e qualidade (TINOCO; RIBEIRO, 2008). Cada um desses pontos possui determinantes específicos para a formação da opinião de cada cliente acerca da

prestação do serviço. A responsabilidade dos gestores de restaurantes com o atendimento das necessidades transcende a simples prestação do serviço. É fundamental o desenvolvimento profissional direcionado a uma gestão qualificada e um profundo conhecimento sobre os produtos e a área de atuação.

As características locais propiciam uma diversificação maior na prestação dos serviços pelos restaurantes. O Distrito Federal foi essencialmente formado por pessoas vindas de todos os locais do país. É um encontro de distintas culturas e costumes que afetam diretamente a procura por serviços únicos e variados. Em mercados em franca expansão, como no Distrito Federal, as oportunidades são diversas para criar e oferecer melhores produtos e serviços capazes de gerar novos nichos, de forma a garantir o crescimento do setor culinário.

1.2 Formulação do problema

A concorrência acirrada entre os fornecedores de produtos e serviços cria a necessidade de inovar. A criatividade surge como um elemento diferenciador das empresas. Na área alimentícia, a possibilidade de se combinar elementos é imensurável. A inovação é um trunfo dos chefes de cozinha para atrair novos clientes. Por outro lado, há restaurantes que são bem sucedidos há anos, baseados em pratos já conhecidos e tradicionais na mesa dos brasileiros. Além do produto em si, o modo de prestação dos serviços são diversos, como: *delivery*, cardápio de degustação, sugestão do chefe, *self-service*, *fast-food*, franquias, entre outros. Estudos recentes (REBELATO, 1997; TINOCO; RIBEIRO, 2007; TINOCO; RIBEIRO, 2008) apontam divergências entre os determinantes da qualidade e do preço percebidos pelos clientes de restaurantes. São múltiplas as variáveis, devendo cada uma delas ser mais bem pesquisada. Este estudo se propõe a pesquisar a inovação aplicada em restaurantes de Brasília e como os estabelecimentos lidam com a necessidade de oferecer produtos e serviços diferenciados. Além disso, identificar os mecanismos utilizados e os passos seguidos pelos gestores de restaurantes, para que o produto ou serviço possam ser comercializados.

1.3 Objetivo Geral

Ao se considerar a inovação um importante mecanismo de diferenciação de empresas prestadoras de serviços, este estudo observa a atuação dos gestores de restaurantes de Brasília tanto na produção dos alimentos quanto na prestação dos serviços. O objetivo geral da pesquisa é saber se a inovação influencia na qualidade do serviço prestado pelos restaurantes. Parte-se da ideia de que os consumidores almejam serviços e produtos diferenciados para atender às suas necessidades e aos gostos mais diversos. Porém, não se pode deduzir que os gestores estejam totalmente preocupados com a produção de conhecimento gerando inovação e vice-versa. Espera-se, portanto, entender de que modo a inovação e a criatividade dos prestadores de serviço afetam a atividade gastronômica da cidade de Brasília.

1.4 Objetivos Específicos

O presente estudo será desenvolvido com uma pesquisa com os gestores de restaurantes da cidade Brasília, com os seguintes propósitos:

- a) Coletar informações junto aos gestores dos restaurantes sobre a atividade de criação e inovação em produtos e serviços.
- b) Entender a importância da relação cliente/restaurantes.
- c) Conhecer a aplicação da inovação pelos restaurantes pesquisados.

1.5 Justificativa

O estudo da inovação, principalmente no Brasil, é recente e pouco explorado. Apesar de ser um tema importante para a competitividade nos mercados, poucas empresas investem em inovação. As empresas que buscam inovar em seus setores costumam se destacar em seus respectivos segmentos. Promover a inovação demanda tanto investimentos financeiros quanto de capacitação do pessoal

envolvido. O conhecimento é peça fundamental da inovação. Por isso, os diversos estudos buscam contribuir com a ciência administrativa e visam à aplicação prática dos resultados. Não obstante, a presente pesquisa poderá fornecer importante base de informações para futuros estudos na área de gestão de empresas. Além disso, demonstrar para os gestores que é fundamental o exercício de inovação de forma ampla a fim de auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos. Do ponto de vista do consumidor, é fundamental poder identificar os estabelecimentos que atuam de forma atenta às mudanças do mercado e buscam oferecer produtos e serviços cada vez melhores. Esses estabelecimentos atraem novos clientes por meio de sua credibilidade no mercado ao oferecerem serviços exclusivos e diferenciados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

O estudo de inovação ganhou maior importância a partir da publicação da Teoria do Desenvolvimento Econômico, de Schumpeter, um dos mais importantes economistas da história. Publicado na primeira década do Século XX, ainda no início da era capitalista moderna, analisou a grande competitividade e o crescimento acelerado das economias mundiais. Para Schumpeter (1985), o principal fenômeno do desenvolvimento – a inovação - seria o resultado da ação de empresários inovadores capazes de colocar novos produtos no mercado, utilizando uma combinação moderna de sistemas de produção ou pela aplicação prática de inovações tecnológicas. O sentido entendido pelo autor é da figura do empreendedor, capaz de enxergar uma necessidade a ser suprida, mesmo que não possa ser testada naquele momento e mostrando-se possível a solução encontrada. Outra habilidade destacada por Schumpeter (1985) é a capacidade de o empresário gerar uma necessidade de consumo, conduzindo os clientes a desejarem algo que não estão habituados a utilizar. O trabalho do autor é o embrião do entendimento acerca da inovação, e a base dos demais estudos ao longo das décadas.

Para Sundbo e Gallouj (1998) a inovação é a mudança apresentada em um determinado mercado através da introdução de algo novo ou uma nova combinação de velhos elementos. A inovação pode gerar (SCHUMPETER, 1985): um novo produto, um novo mercado, novo método de prestação do serviço, uma nova matéria-prima ou uma nova organização. Freeman (1988), no que diz respeito ao impacto das inovações, considera dois tipos: radical e incremental. O primeiro representa uma total ruptura com um padrão tecnológico definido. As inovações radicais podem ser facilmente percebidas principalmente porque marcam uma determinada época, como exemplo: a máquina a vapor no Século XVIII e a computação no século XX. O segundo implica em melhoria de algo já existente,

muitas vezes imperceptível para o consumidor final. São modificações que geram redução de custos, melhorias técnicas, entre outras.

O processo de inovação depende de uma série de atores que podem tanto gerar a necessidade de inovação, como produzir o conhecimento necessário (LEMOS, 1999). Dessa forma é possível observar duas forças capazes de gerar o processo de inovação (SUNDBO; GALLOUJ, 1998): externas e internas. A primeira está relacionada com as diversas formas de interação capazes de influenciar na modelagem dos serviços, especialmente os clientes. Na segunda, a participação dos atores de dentro das organizações, seja por meio de setores destinados a este fim ou pelo envolvimento dos trabalhadores.

Tigre (2006) apresenta uma abordagem para a relação das empresas com o mercado no que diz respeito ao processo de inovação, com base no conceito de estratégia competitiva. O autor define a estratégia ofensiva como aquela adotada pelas empresas para se tornar líder de mercado em determinado segmento devido à existência de uma tecnologia que a diferencia das demais. A empresa que adota esse tipo de postura deve possuir a estrutura necessária para a melhor utilização do conhecimento, seja por centros de pesquisa ou por laboratórios; e também “estar preparada para investir em longo prazo e assumir riscos” (TIGRE, 2006, p. 188). Entre as vantagens, a principal é monopólio temporário da inovação, garantindo um prazo de altos lucros e nenhuma competitividade. As organizações que não estão preparadas para lidar com os desafios impostos pela estratégia ofensiva, podem perder em um primeiro momento parte do mercado e se preparar para a reação. Segundo o autor, outra forma de atuar gerando inovação seria por meio da estratégia defensiva, que consiste em observar a inserção daquela inovação, aprender com os erros e apresentar uma nova solução mais consistente. A agilidade deve ser a marca desse tipo de organização, a fim de assegurar uma adoção concreta da nova tecnologia (TIGRE, 2006). As vantagens seriam evitar incertezas e prejuízos decorrentes de uma inovação mal desenvolvida. Uma terceira forma de a empresa agir é por meio da estratégia imitativa. Ela difere da defensiva, pois não há intenção de garantir grandes lucros com a inovação, mas apenas ocupar um espaço no mercado. Para o autor, esse tipo de estratégia se mostra mais eficiente dentro de um mercado mais fechado e em que o produto necessita de proximidade entre o produtor e quem vai consumir. A quarta forma proposta por Tigre (2006) é a

estratégia dependente. As empresas que adotam essa estratégia não possuem a total capacidade para implementar a inovação e são dependentes de uma transferência de tecnologia de parceiros. A quinta forma seria a estratégia tradicional. Para o autor, esse tipo de empresa não faz mudanças, porque o mercado não demanda ou porque os concorrentes não inovam. Normalmente, a empresa oferece um produto conhecido no mercado ou cuja produção é artesanal. A última estratégia estudada por Tigre (2006) é a oportunista que visa à exploração de nichos e oportunidades temporárias. As estratégias nem sempre são claras e formais. É uma combinação de diversos elementos que fazem a estratégia ser definida (TIGRE, 2006).

2.2 Inovação em serviços

Antes de identificar o processo de inovação direcionado aos serviços, é preciso compreender a importância dessa atividade. Os serviços ganharam destaque ao longo dos anos e hoje “estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) definem um serviço como uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor. Para esses autores, os serviços estão em forte crescimento e representam a maior fonte de empregos da sociedade moderna. Eles citam pelo menos duas fontes para esse crescimento: a inovação e as tendências sociais. Para o presente estudo, cabe apenas ressaltar o que diz respeito à inovação. Os autores definem duas teorias para essa fonte: a teoria da inovação empurrada e a teoria da inovação puxada. A primeira diz respeito às tecnologias desenvolvidas em laboratórios e indústrias para que se tornem solução para algum problema. A segunda teoria analisa o desenvolvimento de uma tecnologia a partir de uma necessidade. Uma das principais características dos serviços é a interação do cliente com o desenvolvedor e a aproximação é capaz de gerar a inovação pretendida. Porém, essa interação não é suficiente para que se alcance um fim esperado. Diferentemente de produtos, serviços não possuem protótipos e não podem ser testados (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

O processo de inovação em serviços foi amplamente estudado por Sundbo e Gallouj (1998), que propuseram uma divisão:

- a) inovação de produto – novos serviços que serão oferecidos ao público.
- b) inovação de processo – modificação de procedimentos para prestação de um serviço.
- c) inovação organizacional ou gerencial: novos métodos de gestão
- d) inovação de mercado: identificação de um mercado ainda não explorado.
- e) inovação ad hoc: solução encontrada para um problema específico do cliente.

Gallouj e Weinstein (1997) definem a inovação ad hoc como uma forma muito importante de inovação em serviços, pois as experiências e o conhecimento acumulado transformam cada solução em algo original e positivo para o cliente. A principal diferença das inovações ad hoc é ser gerada durante a própria prestação do serviço. Além da solução, as inovações ad hoc são capazes de gerar novos conhecimentos e competências que quando codificados e formalizados possam ser utilizados em outros momentos semelhantes. Os serviços seguem a lógica da inovação ad hoc ou adhocrática, isso porque o setor depende bastante da relação usuário-produtor. Porém, faz parte de uma decisão interna da empresa “que compõem o setor e que reflete os matizes e componentes específicos que decorrem da própria natureza dos serviços.” (VARGAS; ZAWISLAK, 2006, pg. 145).

No que diz respeito à capacidade de desenvolver inovação pelo setor de serviços, Vargas e Zawislak (2006) apresentam três abordagens. Segundo os autores, a abordagem dominante na literatura é a tecnicista, que define a indústria de bens de capital como a fonte primária de inovações para o setor de serviços. Esse setor não seria capaz de desenvolver por si só as inovações e dependeria da difusão de tecnologia pelas indústrias. A segunda abordagem é a baseada nos serviços e ressalta as modalidades de inovação específicas do setor de serviços. O enfoque dessa abordagem é a relação cliente/empresa, que seria capaz, como geradora de inovação, de superar qualquer processo de difusão de tecnologia (VARGAS; ZAWISLAK, 2006). A terceira abordagem é a integradora, que busca a reconciliação de bens e serviços em uma única teoria sobre inovação. Para os autores, essa abordagem considera a existência de características genéricas e que dependem da intensidade da relação cliente/empresa.

Em outro estudo sobre a inovação na prestação de serviços, Vargas (2007) concluiu que a inovação é endógena (tem como fonte fatores internos da organização), pois é principalmente dependente da estratégia da organização. Ele sugere que sejam feitos estudos em outros ramos da prestação do serviço para a consolidação da teoria proposta.

2.3 Qualidade e inovação em restaurantes

O estudo da qualidade é recente, tendo seu início na segunda metade do século XX com autores como Joseph Juran e William Edwards Deming. Os dois realizaram atividades de pesquisa no Japão para entender melhor o que é qualidade. Para Oakland (1994), qualidade é atender a satisfação do cliente. Esse autor ressalta a importância da continuidade da prestação do serviço com qualidade, como requisito para se atingir uma confiabilidade o que iria gerar um alto nível de satisfação. A qualidade é um processo que exige um esforço e uma dedicação grande da organização e envolve todos os colaboradores (OAKLAND, 1994).

A qualidade na prestação do serviço depende da percepção do cliente e é a medida entre o esperado e o que efetivamente ele recebeu. (GIANESI; CORRÊA, 1994). A satisfação do cliente depende dos benefícios que ele está buscando e a habilidade da organização em proporcionar (ANDERSON; FORNELL, 1994). Para Zeithaml (2003) conhecer o que o cliente espera é o mais importante passo na prestação do serviço. Para essa autora, os clientes tendem a ser menos tolerantes com os serviços que não cumprem o que prometem. Ela aponta dois níveis distintos de expectativa: do serviço desejado e do serviço adequado. O primeiro é menos suscetível a mudanças em relação ao segundo. Porém, os clientes conseguem perceber e aceitar melhor fatores situacionais que fogem do controle do prestador de serviço (ZEITHAML, 2003).

No que diz respeito à qualidade em restaurantes, se faz necessário observar alguns estudos recentes de Ribeiro e Tinoco. Eles observaram que a percepção do cliente depende de algumas variáveis como: atributos da comida, atendimento, ambiente, tempo de espera, limpeza, segurança, instalações e apoio, cardápio, privacidade, atributos da bebida, confirmação das expectativas, exatidão e decoração. Para os

autores os atributos que exercem uma menor influência são: localização, preço, possibilidade de reserva, propaganda e carta de vinhos (TINOCO; RIBEIRO, 2008). Em outro estudo realizado pelos mesmos autores, a variável emoção (vivenciada durante a prestação do serviço no relacionamento com os funcionários do restaurante) foi identificada (TINOCO; RIBEIRO, 2007). Em ambos os estudos, a principal preocupação foi com a padronização da análise das variáveis envolvidas na percepção de qualidade do cliente em restaurantes. Para Zeithaml (2003), a percepção do cliente de restaurantes está baseada em três pilares: qualidade do produto, forma de apresentação do prato e a interação dos funcionários do restaurante com o cliente.

Rebelato (1997) identificou outra variável que seria a capacidade da empresa em surpreender o cliente. Ele define dois níveis: o básico e o superior. Para o autor, o cliente está em nível básico quando espera receber apenas o fundamental para a prestação do serviço. Já o cliente em nível superior espera valores adicionais e inesperados. Esse nível é uma boa forma de conquistar e reter o cliente. (REBELATO, 1997).

O aumento da competitividade é o maior benefício para o restaurante que trabalha inovando e o investimento em inovação é sentido no longo prazo devido ao bom posicionamento no mercado que pode ser alcançado (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007). Principalmente no mercado de restaurantes de alto luxo, a competitividade é mais intensa e a necessidade de inovar se mostra imperativa. A grande dificuldade está em lidar com essa inovação e desvendar os mistérios de como criar (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007). Na, a inovação é caracterizada pela combinação de inovações tecnológicas e mudanças na sociedade. Normalmente, a inovação é gerada por novas demandas de clientes em um resultado de modificações nas relações sociais como: estrutura familiar, mercado de trabalho, entre outros (OLIVER; ALBORS; MOLINA, 2009). A cultura e a relação interpessoal influenciam diretamente a liberdade criativa e os desejos dos grandes chefes de cozinha. Essas influências são diretamente refletidas na forma de atuação do chefe de cozinha diante do aspecto da inovação (STIERAND; LYNCH, 2008). Diante de uma rotina de mudanças, não se pode ignorar a continuidade e complexidade da inovação culinária (STIERAND; LYNCH, 2008) se aproximando das ondas de destruição criativas apontadas por Schumpeter (1985).

As competências culinárias devem ser constantemente aprimoradas e desenvolvidas pelos proprietários e chefes de cozinha (HU, 2009). Entre as competências apontadas por Hu (2009) como fundamentais para um chefe de cozinha estão: o conhecimento prático da receita e dos ingredientes utilizados, a capacidade de trabalhar com a equipe, a habilidade em apresentar um prato e a relação com o consumidor. Para o processo de inovação, os chefes apontam utilizar apenas inspirações de outras idéias a fim de se evitar a imitação completa. Pearson e Birdir (2000) desenvolveram um estudo para identificar as principais características dos gestores de restaurantes. Em suas conclusões apontaram a existência de dois tipos: o gestor com foco na gerência e o gestor com foco no desenvolvimento da culinária. O primeiro é principalmente engajado na representação da organização e no trabalho com a equipe, na venda direta dos produtos e na prestação dos serviços aos clientes. Ele ainda está diretamente ligado com o planejamento e alcance de metas globais. O segundo, com foco no desenvolvimento do produto final, tem como principais características: alto conhecimento sobre a produção de alimentos e a utilização de ingredientes. Essas características são fundamentais para identificar os chefes de cozinhas capazes de realizar a inovação aplicada e desenvolver novos produtos (BIRDIR; PEARSON, 2000).

Ottenbacher e Harrington (2007) desenvolveram um modelo capaz de auxiliar os restaurantes no processo de inovação. Esse modelo consiste em seguir seis passos, que são:

- a) A geração da idéia: o chefe define as bases do produto a ser desenvolvido
- b) Triagem: o chefe deve considerar fatores como sazonalidade, qualidade do produto, o estilo da equipe, entre outros.
- c) Tentativa e erro: o chefe deve testar a receita de diferentes maneiras a fim de obter o ideal.
- d) Desenvolvendo o conceito: o chefe deve buscar uma maneira de ensinar e codificar a receita.
- e) Teste final: o chefe deve testar a sua receita em situação real e mostrar suas conclusões para a equipe.
- f) Comercialização: o restaurante já está pronto para servir o prato aos clientes e aprender com o *feedback*.

Os autores apontaram em suas conclusões que uma importante característica para a empresa inovadora é a cultura organizacional, capaz de facilitar o pensamento inovador, a criatividade e a capacidade de adaptação. Stierand, Dorfler e MacBryde (2009) analisaram o sistema apresentado acima e destacam que a aplicação é limitada, pois não é capaz de atingir a arte culinária, mas apenas uma estruturada indústria culinária. Na concepção desses autores, a arte culinária é mais abrangente e não possibilita o engessamento do processo inovador, sendo que não seria possível aplicar uma metodologia única.

Hu (2009) aponta como fundamental o desenvolvimento de competências de criação pelos chefes de cozinha. Stierand e Lynch (2008) salientam a necessidade de observar as ações dos chefes de cozinha e suas relações sociais e culturais. O desafio para os chefes se concentra na necessidade de superar as barreiras culturais e poder lidar melhor com a sua capacidade criativa (OLIVER; ALBORS; MOLINA,2009).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa realizada é caracterizada como descritiva e utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada – baseada em roteiro de entrevista - constante do Apêndice A, realizado junto a gestores de restaurante. Para Gressler (2004), a pesquisa descritiva é capaz de apresentar fatos e características de uma população ou área de interesse, identificar problemas, a fim de fornecer dados para futuras decisões. Para Boni e Quaresma (2005), a entrevista é o procedimento mais utilizado para coleta de dados em trabalhos de campo. A entrevista semiestruturada, segundo essas autoras, acompanhada de um roteiro de perguntas, produz um amostra mais concreta da população de interesse e favorecem a interação entre entrevistador e entrevistado. Gil (2006) afirma que as questões abertas garantem uma melhor possibilidade do entrevistado se expressar evitando a percepção estar direcionada para alternativas preestabelecidas. A abordagem utilizada foi a qualitativa devido à necessidade de coletar dados mais subjetivos e precisos sobre o processo de inovação em restaurantes.

3.2 Caracterização do objeto de estudo

Os estabelecimentos onde foram realizadas as entrevistas são restaurantes da cidade de Brasília. Todos os restaurantes pesquisados foram escolhidos pela indicação feita no guia elaborado anualmente pela Revista Veja¹ em que são premiados os melhores restaurantes da cidade baseado em sugestão de um júri.

- a) O restaurante Dom Francisco é referência na alta gastronomia da cidade. A cozinha é variada, servindo pratos influenciados por diversas culturas.

¹ Ver mais no endereço eletrônico: <http://vejabrasil.abril.com.br/brasil>

Fundado em 1988, começou em um pequeno espaço com apenas oito mesas. A primeira loja foi inaugurada na SQS 402 na Asa Sul. Hoje, existem cinco casas espalhadas na cidade. A entrevista foi realizada com Libardo, gerente da loja citada.

- b) A Baco Pizzaria é especialista em pizzas e massas. Foi fundada há dez anos e utiliza a receita clássica de pizza de Nápoles. Existem duas lojas no plano piloto, uma em cada Asa. A entrevista foi realizada com Edson, gerente da loja da Asa Norte.
- c) O restaurante Coco Bambu divide-se em duas especialidades: pizzas e frutos do mar. O local visitado foi a loja do Lago Sul que serve os frutos do mar. Fundado há mais de 20 anos, o grupo começou em Fortaleza e hoje possui dez lojas distribuídas por: Brasília, Teresina, Fortaleza e Salvador. A entrevista foi realizada com o diretor e sócio do grupo Hegel.
- d) O restaurante Piantella é especializado em culinária italiana e francesa. Possui apenas uma loja, localizada na SQS 402 da Asa Sul e foi fundada há 34 anos. As perguntas foram respondidas pelo proprietário Marco Aurélio.
- e) O restaurante Oliver possui uma cozinha variada, com variados tipos de carnes, temperos e modos de preparação. Foi fundado no ano de 2005 e está localizado no Clube de Golfe de Brasília. A entrevista foi feita com o gerente Anselmo.
- f) Sagres é especialista em culinária portuguesa. A cozinha é comandada por Olga Soares, nascida em Portugal, e já foi premiada diversas vezes como o melhor bacalhau da cidade. A casa foi aberta na década de 90 e a loja visitada encontra-se na CLN 316 da Asa Norte. As perguntas foram respondidas pelo proprietário Maurício.
- g) Fogo de Chão é referência no ramo de churrascarias no Brasil. A casa foi fundada em 1979 em Porto Alegre. Apesar de não ter mais a unidade nessa cidade, está presente em quatro cidades do Brasil e dezesseis cidades dos Estados Unidos. As perguntas foram respondidas pelo gerente regional Cassio, responsável pela unidade de Brasília.
- h) Trattoria da Rosário é um legítimo restaurante italiano. A cozinha é comandada pelo fundador Rossario Tessier. Inaugurada em 2003, a casa

visitada encontra-se no Lago Sul. As perguntas foram respondidas pelo gerente Arnobio.

- i) O nono restaurante não autorizou a divulgação do nome. Será utilizado a denominação restaurante “A” para citá-lo. É um restaurante de comida francesa, fundado em 1996 e a loja visitada encontra-se no Lago Sul. As perguntas foram respondidas pelo *maître*² e *sommelier*³.
- j) O décimo e último restaurante não autorizou a divulgação do nome. Será utilizado a denominação restaurante “B” para citá-lo. É um restaurante especializado em comida baiana e frutos do mar, e teve sua primeira casa inaugurada em 1971 na Bahia. As perguntas foram respondidas pelo gerente.

3.3 População e Amostra

Após um primeiro contato com o restaurante, no qual foi informado o objetivo da pesquisa, foram agendadas entrevistas com os gestores que se apresentaram como qualificados a responder as perguntas sobre inovação. O critério de escolha foi subjetivo, de acordo com a sugestão dos responsáveis pelos estabelecimentos. Entre proprietários e gerentes, todos estão de alguma forma envolvidos diretamente nas atividades do restaurante, desde o planejamento à execução dos serviços.

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa é um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas (Apêndice A) e está baseado nas teorias apresentadas nesse estudo. Os elementos fundamentais para o desenvolvimento foram as sugestões e as considerações feitas pelos diversos autores. O principal objetivo é estudar as

² Maître: palavra de origem francesa, que no Brasil, serve para indicar o responsável pela organização da área de prestação do serviço, coordenador da equipe de garçons, recepção e gerenciamento de conflitos com os clientes.

³ Sommelier: palavra de origem francesa que indica um especialista em vinhos, responsável

hipóteses levantadas e verificar a possibilidade da inovação ser uma variável importante para o desenvolvimento das atividades dos restaurantes.

As perguntas foram feitas aos gestores de restaurantes, entre chefes de cozinha, proprietários e gerentes. A ordem das perguntas serve para manter uma lógica de montagem do conhecimento e caracterização da organização do ponto de vista do entrevistado. Procura-se saber em um primeiro momento: se a empresa é inovadora e qual grau de importância ela dá para a atividade de inovação. Em um segundo momento: saber de que forma a qualidade é trabalhada no restaurante e se a inovação é fator de influência para a qualidade. No terceiro momento: entender quais são as estratégias adotadas pela empresa diante de uma inovação do concorrente. No quarto momento: saber se a empresa estaria disposta a passar a inovar ou deixar de inovar. No quinto momento: saber se as principais características de um gestor ou chefe de cozinha são importantes para o desenvolvimento do serviço e inovação em restaurantes. As entrevistas estão baseadas em questões abertas facilitando a busca de informações e a liberdade de expressão dos entrevistados (BONI; QUARESMA, 2005).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta foi feita ao longo do mês de janeiro e de forma presencial pelo pesquisador nos estabelecimentos previamente selecionados. Foram feitas nove gravações dos diálogos e, em um caso, foram feitas anotações em um relatório, uma vez que não foi autorizada a gravação do diálogo. Os áudios foram utilizados posteriormente pelo pesquisador para fins de análise dos resultados. Os dados foram divididos em três categorias: inovação aplicada, qualidade do serviço prestado e características do gestor inovador. As respostas dadas pelos entrevistados foram trabalhadas com o intuito de se obter somente o necessário ao presente trabalho, prezando pela coesão e concisão do texto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas serão apresentadas de forma resumida e divididas por restaurante em conformidade com as categorias definidas no item 3.5 deste trabalho.

O restaurante Dom Francisco acredita ser inovador, uma vez que busca introduzir constantemente pratos em seu cardápio, influenciado bastante pela visão dos proprietários que tratam o assunto com a maior seriedade. Para o restaurante, existem limitações na cidade de Brasília para se inovar no setor gastronômico. Citaram pelo menos três: barreiras culturais, preço alto dos insumos (resultado dos elevados impostos, de acordo com o entrevistado) e capacitação dos chefes de cozinha. Foi citado um exemplo de inovação aplicada a uma tradicional sobremesa que foi desenvolvida de uma nova forma. Foram feitos dois tipos desta sobremesa e sugeridos aos clientes. Aquela que foi mais bem aceita, acabou sendo introduzida no cardápio. No que diz respeito ao processo de criação de pratos, foi relatado que a ideia é desenvolvida e são feitos testes de degustação com a equipe. Se aprovado, o prato é colocado como sugestão durante um determinado período. Caso seja bem aceito pelo público, é colocado no cardápio. Todo o procedimento leva de dois a três meses. Apesar de observar bem o mercado e conhecer as tendências, o restaurante preza por manter as características próprias. O entrevistado acredita que há espaço para se inovar mais em áreas ainda não exploradas. Para o entrevistado, a qualidade do restaurante é principalmente centrada no atendimento e na qualidade dos pratos (insumos e apresentação). Para eles, a inovação pode influenciar na qualidade, mas não é o principal fator. O relacionamento com o cliente deve ser bem próximo, buscar ouvi-lo e realizar constantemente pesquisas de satisfação após o atendimento. Ele ainda afirmou que os clientes são influenciadores de inovação. Segundo o entrevistado, as principais características de um gestor de restaurantes são: visão do mercado, o conhecimento técnico de gastronomia, capacidade de liderar e resolver problemas. Ele acrescentou que o negócio de restaurantes deve ser voltado principalmente ao cliente, estar atento às necessidades dele e saber cativá-lo.

A Baco Pizzaria acredita trabalhar inovando, já que sempre há novos produtos sendo desenvolvidos e soluções para dificuldades são sempre encontradas. A

inovação, para o restaurante, deve ser trabalhada de modo contínuo, apesar da dificuldade de encontrar alguns ingredientes em fornecedores da cidade. Em um dos exemplos citados, clientes sugeriram a utilização de adega climatizada e que foi adotada pela casa. Apesar de não ser algo novo no mercado, a forma de armazenamento dos vinhos pelo estabelecimento era criticada pelo público. No caso das pizzas, foi relatado que a ideia é desenvolvida, feita a ficha técnica e são feitos testes pelo proprietário e, posteriormente, colocada no cardápio. O tempo decorrido até o lançamento do produto é de dois meses. Segundo o entrevistado, os proprietários viajam bastante em busca de novidades, mas não copiam produtos ou serviços, para não alterar as características da pizzaria. Ele acredita que há ainda espaços para se inovar, mas não é uma cobrança constante. A qualidade oferecida, na visão do restaurante, está baseada na qualidade do produto ofertado e na prestação do serviço. O entrevistado afirma que inovação é importante influenciadora da qualidade. Para o restaurante, o cliente é o principal fiscal da qualidade do serviço e pode registrar sugestões e reclamações a serem encaminhadas ao proprietário. O entrevistado acredita que três características do gestor inovador são: conhecimento técnico, compromisso com o cliente e responsabilidade com a qualidade. Ele ainda citou que o mercado de Brasília está atrasado, principalmente nas falhas de capacitação e treinamento de pessoal.

O restaurante Coco Bambu afirma ser inovador, pois sempre busca as melhores soluções para oferecer serviços de qualidade e atender às necessidades dos clientes, além de um investimento pesado em equipamentos e treinamento de pessoal. A inovação, para eles, não pode parar, pois esse investimento reduz despesas, maximizam os lucros e aumentam a qualidade. Na visão do restaurante, o principal limite que pode haver para inovar, é ter os recursos financeiros necessários. O entrevistado indicou dois exemplos de inovação. O primeiro foi a instalação de aquecedores na parte externa do estabelecimento, que durante o inverno fica com temperatura baixa e era motivo de reclamações. O segundo exemplo foi a instalação de isolamento acústico no salão principal que, quando lotado, o barulho dificultava o diálogo entre as pessoas. Sobre o processo de criação, o entrevistado informou que os pratos são criados pelos chefes do restaurante com influência da experiência. Após o desenvolvimento, são testados pela equipe. Entram na sugestão de um dos restaurantes, depois no cardápio do

restaurante e é preparada a ficha técnica. Caso seja aceito, a receita é passada a todos os outros estabelecimentos da rede. O processo leva em média seis meses para ser concluído. Para eles, não há preocupação com o trabalho dos concorrentes, o foco é interno. Na visão do entrevistado, a qualidade está presente na prestação do serviço e na produção dos pratos. Ele afirma que há uma responsabilidade maior, pois a rede é composta por doze estabelecimentos e oferecer a mesma qualidade é um desafio. O entrevista diz que o cliente é ouvido constantemente, seja sugerindo, reclamando ou elogiando, por meio de um formulário próprio. Por último, ele acrescentou que o setor exige muito trabalho e dedicação, mas a recompensa baseada na satisfação do cliente com o serviço prestado, compensa todo o esforço.

O restaurante Piantella acredita ser inovador, principalmente na forma de gerenciar e administrar o negócio, e menos na parte culinária, pois há alta preocupação com a tradição gastronômica italiana e francesa. Eles acreditam na existência de barreiras culturais que dificultam a inovação, como no caso da feijoada, um prato centenário e que não permite inovações. Como exemplo de inovação, foi citado um prato que é um dos sucessos do cardápio e foi ensinado ao proprietário por um importante ícone da televisão brasileira. O processo citado pelo entrevistado para a inovação é simplificado: os pratos são criados e lançados. Eles entram na sugestão e são colocados no cardápio. Se der certo, continua, senão, é retirado. Eles procuram observar o mercado e equiparar ao concorrente quando se trata de serviços. Na parte culinária, nada é copiado, pois há responsabilidade com as características do restaurante. Para eles, o cliente é o principal influenciador da inovação, dizendo quando quer algo novo ou não. Como fatores de qualidade, citaram a prestação do serviço e produto oferecido. Não acreditam que inovação seja influenciadora da qualidade. No relacionamento com o cliente, o entrevistado afirma que se há algum problema a ser enfrentado, estará relacionado à qualidade do serviço e do produto, e o cliente vai cobrar o melhor atendimento possível. Para o restaurante, coisas pontuais como a modificação de um ambiente ou mesmo a troca das cadeiras, podem afetar a percepção de qualidade do cliente. O entrevistado citou como características do gestor inovador: gostar de trabalhar no setor, conhecimento técnico e visão de mercado. O entrevistado acrescentou que o gestor precisa

conhecer profundamente o setor e o produto que é oferecido, pois o ramo exige comprometimento e dedicação.

O restaurante Oliver acredita ser inovador, pois não presta somente o serviço gastronômico. A filosofia consiste em integrar cozinha, música e arte com base na cultura diversificada de Brasília. Eles não acreditam em limitações para se inovar. A inovação deve ser explorada sempre, e a empresa busca viabilizá-la quando surge uma demanda. No que diz respeito aos passos para a criação de um prato, conforme relatado, ele é desenvolvido e testado com funcionários. Após aprovado, é colocado no cardápio. Foram citados dois pratos que surgiram a partir de reuniões entre amigos do proprietário em sua residência. Além disso, houve a necessidade de introduzir um serviço de bar mais qualificado após a cobrança dos clientes. O entrevistado afirmou que eles costumam observar o mercado, mas com cautela, sem descuidar do próprio estabelecimento, mas há espaço para a inovação aumentar. Para o restaurante, a qualidade deve estar voltada em oferecer o melhor produto, atendimento e ambiente. O relacionamento com o cliente deve ser próximo, ouvindo sugestões e reclamações. Inclusive alguns pratos foram sugeridos pelos clientes. Foram citados três características do gestor inovador: visão de mercado, conhecimento técnico e o relacionamento com a equipe. Por último, afirmou que um ponto importante do setor é valorizar os funcionários e dar oportunidades de crescimento a eles.

O restaurante Sagres acredita ser inovador, pois apesar de ser especializado na cozinha tradicional portuguesa, busca acrescentar ideias próprias no cardápio. Para eles, não há limites para inovar quando a cozinha é bem administrada e os funcionários são capacitados. Como exemplo de inovação, foi citado que um cliente, que também é um renomado chefe de cozinha em Brasília, sugeriu um prato que hoje é sucesso no restaurante. No processo de desenvolvimento de receitas, os pratos são feitos pela proprietária e testados. Posteriormente, é ensinado às cozinheiras e quando todos sabem fazer bem o prato, passa a ser comercializado. O processo costuma levar de dois a três meses. Na opinião do entrevistado, há preocupação com o mercado, mas o cliente é o principal influenciador da inovação. Além disso, o proprietário acredita que há um bom relacionamento entre os gestores de restaurantes, que participam de fóruns e debates organizados na cidade, ensinando receitas e trocando experiências. Para o restaurante, há espaço para

inovar mais, apesar de os proprietários serem conservadores. O entrevistado afirmou que a qualidade do estabelecimento está baseada no produto oferecido, no ambiente e na prestação do serviço. Para eles, a qualidade é alcançada quando o relacionamento com o cliente é honesto, ou seja, quando um produto oferecido realmente vale aquilo que será pago por ele. O entrevistado acredita que a inovação pode influenciar na qualidade dos serviços. No restaurante, os clientes são sempre ouvidos pelos proprietários, que vão até a mesa quando a conta é encerrada. Como características do gestor inovador, o entrevistado citou: honestidade no relacionamento com o cliente e o funcionário, visão de mercado e conhecimento técnico. Ao final, o entrevistado acrescentou que o ramo de restaurantes exige dedicação e perseverança.

A churrascaria Fogo de Chão acredita ser inovadora, pois há uma filosofia de estar sempre à frente no mercado, que nas palavras do entrevistado é estar “dez anos à frente” da concorrência. Há uma preocupação, segundo ele, em manter a marca bem posicionada e ser pioneira em inovações para o ramo. Como exemplo de inovação, foi citado o desenvolvimento de um novo corte, que levou muitos anos, e foram feitos trabalhos junto ao fornecedor para se chegar à carne que buscavam. O treinamento e desenvolvimento dos parceiros foram fundamentais nesse ponto. Para o entrevistado, a estratégia da empresa é ofensiva, ao ser pioneira e lançar produtos no mercado antes dos concorrentes. Eles acreditam que o investimento atual em inovação é adequado e não necessita aumentar. A qualidade do restaurante, para o entrevistado, se baseia na excelência do atendimento e do produto oferecido. Ele afirma que a inovação influencia a qualidade dos serviços e não há limites para inovar. O relacionamento com o cliente, para o restaurante, é muito próximo, inclusive utilizam o conceito de cliente/parceiro, que na visão do entrevistado, é sempre ouvir e buscar atender ao cliente da melhor maneira possível. Entre as características do gestor inovador, o entrevistado citou: conhecimento técnico do ramo e de gestão, capacidade de liderar e honestidade no relacionamento com o cliente e funcionários.

O restaurante Trattoria da Rosário acredita ser inovador, pois apesar de trabalhar a culinária italiana tradicional, busca sempre novidades a serem acrescentadas ao cardápio, por meio de viagens do proprietário para a Itália. Na visão do entrevistado, a inovação precisa ser contínua para poder acompanhar as evoluções no mercado,

porém há limitação em encontrar produtos de qualidade na cidade, principalmente os importados. Como exemplo de inovação, ele citou um prato que é feito para um cliente que trouxe um corte a partir da carne de cavalo. Sobre o processo de inovação, ele afirma que a ideia surge, é testada com funcionários e colocada como sugestão. Caso seja bem aceita, entra no cardápio. No que diz respeito ao mercado, eles procuram observar as tendências e, se possível, desenvolver algo com as características próprias. Para o restaurante, a inovação atingiu um nível adequado de investimento e não há planos para aumentar. Eles acreditam que a qualidade é percebida pelo serviço prestado e pelo produto oferecido, além da credibilidade do chefe de cozinha e proprietário. O entrevistado afirma que a inovação é influenciadora da qualidade, pois a criação de pratos é um atrativo para o cliente buscar o restaurante e confiar no serviço oferecido. Os clientes, segundo o entrevistado, sempre influenciam na prestação do serviço, solicitando novos pratos e dando sugestões para o cardápio. Sobre o gestor inovador, foram citadas as seguintes características: liderança, visão de mercado e conhecimento técnico. O entrevistado ainda acrescentou que o mercado de Brasília é escasso em mão de obra qualificada e os cursos existentes não conseguem suprir a necessidade de treinamento dos restaurantes.

O restaurante "A", que não permitiu a divulgação do nome, acredita ser inovador, pois apesar de servir pratos da culinária francesa tradicional, busca acrescentar características brasileiras às receitas. Para eles, a inovação é trabalhada de forma contínua com diversos pratos sendo oferecidos ao longo do mês. No que diz respeito à qualidade, foi citada a prestação do serviço, o produto oferecido e a credibilidade do restaurante. Não acreditam que a inovação seja influenciadora da qualidade. O relacionamento com os clientes, para o restaurante, é muito importante, seja sugerindo ou cobrando quando percebem algo diferente. O entrevistado informou que há bebidas servidas no restaurante que foram criações deles. Ele não soube informar quais são os passos para desenvolvimento de um prato. O restaurante observa o mercado, mas sempre com foco maior nas atividades do próprio estabelecimento. Acreditam que há espaço para inovar na relação com clientes e na prestação de serviços. Para o entrevistado, o gestor inovador deve: saber resolver problemas, coordenar a equipe e ter conhecimento técnico.

O restaurante “B”, que também não autorizou a divulgação do nome, não acredita ser inovador, pois não possui essa filosofia. A influência principal, conforme relatado, foi uma experiência mal sucedida, após um alto investimento no desenvolvimento de novos pratos, que não apresentaram o retorno esperado. Durante o processo, que levou mais de oito meses, um importante chefe estrangeiro foi contratado para desenvolver novas receitas. O resultado foram pratos que não foram bem aceitos pelo público e descartados da comercialização. A empresa não busca novos investimentos em inovação.

ESTABELECIMENTO	INOVADOR	INOVAÇÃO INFLUENCIA A QUALIDADE?	CLIENTES INFLUENCIAM NO PROCESSO DE INOVAÇÃO?
DOM FRANCISCO	SIM	SIM	SIM
BACO PIZZARIA	SIM	SIM	SIM
COCO BAMBU	SIM	SIM	SIM
PIANTELLA	SIM	NÃO	SIM
OLIVER	SIM	SIM	SIM
SAGRES	SIM	SIM	SIM
FOGO DE CHÃO	SIM	NÃO	SIM
TRATTORIA DA ROSARIO	SIM	SIM	SIM
RESTAURANTE “A”	SIM	NÃO	SIM
RESTAURANTE “B”	NÃO	-----	-----

Tabela 1 - Quadro resumo da entrevista (Parte 1)

ESTABELECIMENTO	POR QUE O RESTAURANTE TEM QUALIDADE?	QUAIS SÃO OS LIMITES PARA INOVAÇÃO?	CARACTERÍSTICAS DO GESTOR INOVADOR
DOM FRANCISCO	Atendimento ao cliente e qualidade do produto	Preços dos insumo, capacitação dos chefes e barreiras culturais	Conhecimento técnico, visão de mercado, capacidade de liderar e resolver problemas.
BACO PIZZARIA	Atendimento ao cliente e qualidade do produto	Dificuldade em encontrar insumos	Conhecimento técnico, compromisso com o cliente e responsabilidade com a qualidade.
COCO BAMBU	Atendimento ao cliente e qualidade do produto	Recurso financeiro	Conhecimento técnico, visão de mercado.
PIANTELLA	Atendimento ao cliente e qualidade do produto	Barreiras culturais	Conhecimento técnico, visão de mercado e gostar da atividade.
OLIVER	Atendimento ao cliente, qualidade do produto e ambiente	Não há limites	Conhecimento técnico, visão de mercado e relacionamento com a equipe.
SAGRES	Atendimento ao cliente, qualidade do produto e ambiente	Não há limites	Conhecimento técnico, visão de mercado e honestidade no relacionamento com o cliente e os funcionários.
FOGO DE CHÃO	Atendimento ao cliente e qualidade do produto	Não há limites	Conhecimento técnico, capacidade de liderar e honestidade no relacionamento com o cliente e os funcionários.

TRATTORIA DA ROSARIO	Atendimento ao cliente, qualidade do produto e credibilidade do chefe de cozinha	Insumos com qualidade	Conhecimento técnico, visão de mercado e liderança.
RESTAURANTE "A"	Atendimento ao cliente, qualidade do produto e credibilidade do restaurante	Não informado	Conhecimento técnico, saber liderar e resolver problemas.
RESTAURANTE "B"	Atendimento ao cliente e qualidade do produto	Não informado	Não informado

Tabela 2 - Quadro resumo da entrevista (Parte 2)

Na primeira pergunta, os entrevistados, em sua ampla maioria, afirmam que a inovação é fundamental para o setor, uma vez que ele cresce e modifica-se rapidamente. Para eles, os concorrentes podem alcançá-los ou mesmo ultrapassá-los caso não pratiquem a inovação. Além disso, é possível inovar em variadas áreas do restaurante, que muitas vezes não são diretamente percebidas pelos clientes, como: equipamento para a cozinha, isolamento acústico, adegas climatizadas, capacitação profissional e etc. Em praticamente todos os restaurantes, a participação dos proprietários é fundamental no desenvolvimento de novos serviços e pratos, confirmando a teoria de Hu (2009) de que o conhecimento técnico e prático de utilização dos ingredientes são competências fundamentais para os gestores dos restaurantes. Um ponto a ser observado é a necessidade de manutenção de algumas tradições em todos os restaurantes, mesmo aqueles que não praticam a culinária clássica. A teoria, levantada pelos autores Oliver, Albors e Molina (2009), de que há uma dificuldade de se superar barreiras culturais, implica em uma constante vigilância dos clientes mais exigentes em detalhes das receitas.

A segunda pergunta buscava perceber o espírito empreendedor influenciando a inovação (SCHUMPETER, 1985) e observar se há barreiras para inovar (OLIVER; ALBORS; MOLINA, 2009) no setor de restaurantes em Brasília. Apenas dois restaurantes citaram a existência de barreiras culturais. Não foi possível, dessa forma, verificar a teoria de que as barreiras culturais são impeditivos de desenvolvimento. Destaca-se a participação do empreendedor como fundamental para que se haja inovação de forma contínua.

A terceira e quarta perguntas visavam conhecer as inovações feitas pelos estabelecimentos pesquisados e os passos tomados pelos restaurantes no desenvolvimento de algum produto ou serviço e compará-los com a teoria apresentada por Ottenbacher e Harrington (2007) bem como as críticas a essa teoria por Stierand, Dorfler e MacBryde (2009). A limitação sugerida pelos autores parece

correta, uma vez que cada restaurante demonstrou possuir uma metodologia própria para inovar. Cada empresa demonstrou ter preocupação com algum ponto do desenvolvimento de pratos, como: a degustação dos funcionários, a padronização, a codificação da receita, o treinamento do pessoal, a percepção do cliente. Não há possibilidade, dessa maneira, de ocorrer um engessamento do processo, sendo necessário que cada restaurante possa construir e desenvolver um modelo próprio e que atenda às necessidades inerentes a cada um.

A quinta pergunta buscou entender qual era a estratégia adotada por cada empresa quando se tratava de inovação, com base na teoria apresentada por Tigre (2006) sobre estratégias competitivas. Em um primeiro momento, nenhuma das estratégias poderia definir de forma satisfatória a forma de atuação dos restaurantes de Brasília. Os estabelecimentos demonstraram ter um foco maior nas suas próprias atividades e menor no trabalho dos concorrentes. Esse foco possibilitou verificar a teoria de Vargas (2007) de que a principal fonte de inovação em serviços é endógena. O único restaurante que destoa dos outros, o Fogo de Chão demonstra possuir uma estratégia ofensiva. Um ponto a ser também analisado é a parceria existente entre restaurantes que foi citada pelos entrevistados. Lemos (1999) frisou que a inovação pode ser dependente de um número grande de atores, o que é fundamental para entender o mercado gastronômico em Brasília.

A sexta pergunta visava entender a visão de futuro dos entrevistados, contemporizando o espírito empreendedor de Schumpeter (1985) e a tendência das inovações radicais ou incrementais (FREEMAN, 1988). Como parâmetro da visão do empreendedor sobre o negócio, a importância de inovar foi citada por todos os restaurantes, porém menos da metade acredita que ainda há espaço para incrementar ou criar algo para o consumidor. É possível inferir que não serão vistas grandes transformações no mercado gastronômico de Brasília. As inovações tendem a continuar, mas não a aumentar. A redução na intenção em inovar por parte dos restaurantes pode não ser um problema, já que em uma cidade que ainda apresenta espaços para novas empresas, o surgimento de novos concorrentes pode aumentar a necessidade de criar e desenvolver novas soluções para os clientes.

A sétima pergunta visava identificar as qualidades inerentes a um restaurante conforme salientado por Tinoco e Ribeiro (2008) e se a inovação poderia se encaixar entre as qualidades dos estabelecimentos na forma proposta por Rebelato(1997).

Duas características foram citadas por todos os entrevistados, que são: atendimento e qualidade dos pratos. Os dez restaurantes pesquisados afirmaram que a combinação de um bom atendimento com um produto de qualidade possibilita alcançar o sucesso. Foram citadas outras características como: o reconhecimento do trabalho do chefe de cozinha, a padronização, a credibilidade, o ambiente, honestidade no relacionamento com equipe e clientes e participação ativa dos proprietários.

A oitava pergunta focava entender o relacionamento com o cliente na prestação do serviço e analisar as teorias que tratam dessa relação (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; GALLOUJ; WEISTEIN, 1997; GIANESI; CORRÊA, 1994; ANDERSON; FORNELL, 1994). Fundamental nessas perguntas é observar a proximidade da relação cliente e empresa na prestação de serviços gastronômicos. Tão importante como salientado pelas respostas obtidas na terceira pergunta, a prestação do serviço é justamente saber agradar o cliente e conhecer as necessidades dele. O que implica em um grande esforço de toda a organização em saber ouvir e buscar a qualidade (OAKLAND, 1994).

A nona pergunta, baseada na teoria de Pearson e Birdir (2000), tinha como objetivo conhecer as características dos gestores entrevistados e se elas são importantes para a inovação no setor. Apenas os gestores dos restaurantes Fogo de Chão, Coco Bambu e Sagres demonstraram ter um perfil de gestor com foco na gerência. Todos os outros possuíam um perfil misto entre o gestor citado e aquele com foco no desenvolvimento culinário. Por todos os entrevistados, foi citada a capacidade de se relacionar com o cliente e a equipe. Foi possível detectar que pelo menos três requisitos, a princípio, são importantes para se inovar em restaurante: conhecimento técnico, visão de mercado e relacionamento interpessoal. Foi possível, portanto, verificar as teorias de Hu (2009) e Stierand e Lynch (2008) que dizem respeito às competências do gestor inovador.

A décima e última pergunta concedia maior liberdade para o entrevistado discorrer sobre o tema em pontos não citados ou perguntados durante o questionário. Um aspecto fundamental para a inovação é o treinamento e capacitação de funcionários, o que tem sido oferecido de forma precária no mercado de Brasília. Outro aspecto é a participação ativa dos sócios e responsáveis pelo negócio na rotina do restaurante, pois o setor de restaurantes exige muita atenção e comprometimento por parte dos

gestores. As observações feitas pelos entrevistados podem balizar futuros estudos na área e propor soluções para as dificuldades encontradas no setor.

PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES
Os restaurantes pesquisados se preocupam com a inovação e desenvolvem produtos de forma contínua.
Os dois tipos de inovação identificados foram de Produto e Processo (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).
Inovação e qualidade são duas características bem próximas, principalmente pela necessidade de amplo conhecimento para ambas existirem.
Os restaurantes dependem de um investimento grande em treinamento e desenvolvimento dos funcionários para garantir a inovação e a qualidade.
A cidade de Brasília possui amplo espaço para crescimento no setor gastronômico. A fonte de inovação em restaurantes é endógena.
Os clientes influenciam no processo de inovação, principalmente durante o <i>feedback</i> dado pelos serviços prestados. O processo de criação de pratos varia entre os restaurantes.
Cada restaurante possui uma limitação específica para inovar, mas barreiras culturais e insumos para os produtos foram citados por pelo menos dois estabelecimento como limitadores.
Os gestores inovadores possuem amplo conhecimento técnico e visão de mercado.

Tabela 3 - Quadro resumo dos resultados

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho se propôs a investigar de que forma a inovação influencia na qualidade dos serviços prestados pelos restaurantes. De certa forma, todos os objetivos iniciais foram alcançados. Foi possível ter uma conversa abrangente com os gestores de restaurantes acerca da atividade gastronômica da cidade. Os estabelecimentos que se dizem inovadores buscam o aperfeiçoamento constante de seus produtos e na relação com o cliente. Como observado pelo proprietário do restaurante Piantella, a atividade de um restaurante nada mais é que uma prestação de serviço.

Inserida no rol de serviços conforme destacado pelos estudos analisados pela presente pesquisa, a gastronomia merece receber maior atenção dos estudantes da área de gestão. Isso porque, trata-se de uma atividade voltada para o atendimento de uma necessidade básica do ser humano que é se alimentar. Quando acompanhada por um dedicado serviço baseado em pilares como a qualidade e a inovação o sucesso é muito mais certo.

A pesquisa atingiu importantes pontos já trabalhados por outros autores e conseguiu analisar algumas teorias. Verificaram-se as características que são formadoras de restaurantes de alta qualidade. Foi possível também analisar as características dos gestores que inovam e criam no setor. Uma observação a ser feita é acerca da amplitude da atividade inovadora, pois foram encontrados aspectos únicos de cada estabelecimento visitado que os definem de uma forma própria. Cada setor de atividade econômica, provavelmente, terá suas definições e fundamentos quando se falar de inovação, seja do processo inovador em si como dos requisitos a serem cumpridos para poder desenvolvê-lo.

Uma primeira conclusão tomada por esta pesquisa é que antes de implementar um processo inovador em restaurantes, é necessário conhecer os desejos e necessidades dos clientes, conforme salientado por Zeithaml (2003). Uma sugestão para isso seria trabalhar a inovação de forma puxada, ou seja, aquela baseada na demanda feita pelo cliente e, assim, evitar os erros. Por outro lado, essa sugestão iria de encontro às proposições de autores clássicos como Schumpeter (1985), Gallouj e Sundbo (1998) de que o empreendedor é o principal ator da inovação e a

partir dele são desenvolvidas as melhores soluções. Além disso, contraria a proposta de Rebelato (1997) da capacidade da empresa surpreender o cliente e conseguir reconhecimento por isso. Na verdade, nenhum desses autores está errado e nem a sugestão deles está equivocada. Porém, identificou-se que um pequeno esforço da empresa em perceber uma demanda específica dos clientes, minimizaria o investimento em pesquisa e o desperdício de recursos no caso da inovação não prosperar.

A segunda conclusão desse trabalho é de que o setor de restaurantes em Brasília possui espaço para crescimento em diversas áreas, desde o investimento em treinamento dos trabalhadores da área (cozinha e gestão) até políticas de incentivo fiscal pelo governo. A questão que trata da capacitação parece fugir do controle dos estabelecimentos e estar presa às escolas e aos cursos profissionalizantes. Isso porque muitos restaurantes investem, na medida do possível, no desenvolvimento de seus colaboradores, mas esbarram em um precário sistema de treinamento para a área. No que diz respeito ao problema fiscal, o setor também sofre, como boa parte das empresas de outros segmentos, com a alta carga tributária que incide sobre a produção de bens e serviços. Dificuldade que impossibilita uma expansão mais clara da atividade econômica como um todo em Brasília e no restante do país.

A terceira e última conclusão é que inovação e qualidade caminham lado a lado. Primeiro, as empresas que estão dispostas a inovar e desenvolver novas soluções para os seus clientes, dependem de uma organizada estrutura para se desenvolver. Os restaurantes pesquisados, reconhecidos pela sua qualidade na prestação do serviço, possuem uma importante e ativa administração que é capaz de prover os chefes de cozinha dos recursos necessários para se inovar. Segundo, os restaurantes inovadores investem bastante em treinamento e capacitação dos seus funcionários, mesmo que limitado pelos problemas já citados em Brasília. Terceiro, a inovação depende de conhecimento, e os restaurantes da cidade possuem intercâmbio de informações, o que facilita a geração dele. Dessa forma, é possível concluir que a qualidade percebida pelo cliente está ligada à capacidade das empresas em encontrar soluções criativas e modernas para poder atendê-lo.

Porém, alguns pontos não foram alcançados, como verificar se a inovação pode ser percebida pelo cliente. É certo que ele é afetado pela capacidade de criação dos restaurantes, mas não foi possível afirmar se é algo fundamental na decisão do

cliente ao escolher um restaurante. Outra falha identificada foi a premissa de que Brasília, por ser um mercado com muitas oportunidades, teria uma área gastronômica bem desenvolvida. O que foi refutado pelas respostas obtidas como: a dificuldade em encontrar alguns insumos específicos e encontrar mão de obra qualificada. Além disso, como destacado por alguns entrevistados, a cidade ainda não dispõe de adequados cursos de capacitação para a gestão, inovação e desenvolvimento no setor de restaurantes.

No intuito de enriquecer o estudo da inovação no Brasil, o presente trabalho poderá ser observado por outras pesquisas que foquem na relação cliente/empresa, na necessidade de investimento na capacitação dos trabalhadores e na importância do papel do empreendedor para o sucesso do negócio. Abrangente, mas longe de ser conclusiva, ao se trabalhar com os melhores restaurantes de Brasília e que são referência na cidade, a pesquisa realizada conseguiu traçar pontos fundamentais na prestação de serviços no setor gastronômico a serem observados por outras empresas da área.

Em síntese, estudar inovação em restaurantes traz uma variedade imensurável de respostas e fundamentos que irão variar de acordo com aspectos geográficos e culturais. A presente pesquisa alcançou o objetivo de auxiliar no desenvolvimento da ciência administrativa ao observar o comportamento prático dos gestores e empresas. No entanto, é fundamental que os pontos explorados neste trabalho sejam confirmados por novos estudos. Igualmente, espera-se que teorias não confirmadas possam ser trabalhadas por outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C. **A customer satisfaction research prospectus**. In: Service Quality: new directions in theory and practice. RUST, R.T.; OLIVER, R.L. (editores) Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- BONI, V; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº. 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.
- BIRDIR, K.; PEARSON, THOMAS E. **Research chefs' competencies: a Delphi approach**. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Ed. 12 Vol. 3. p. 205-209. 2000
- CODEPLAN, **Companhia de Planejamento do Distrito Federal**. Distrito Federal: CODEPLAN, 2010. Disponível em: < <http://www.codeplan.df.gov.br> >. Acesso em: 16 nov. 2010.
- FITZSIMMONS, J.A; FITZSIMMONS M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FREEMAN, C. **"Introduction"** In: Technical change and economic theory. Dosi et al (organizadores). Londres: Pinter Publishers, 1988.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas 2006.
- GRESSLER, L.A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- GIANESI, I. G. N. CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HU, M. L. **Developing a core competency model of innovative culinary development**. Int. J. Hospitality Management. Taiwan, 2009. Disponível em: <<http://10.1016/j.ijhm.2009.10.024>>. Acesso em: 16 nov. 2010.
- IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Indicadores conjunturais. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em: 16 nov. 2010.

LEMOS, C. I. **Informação e globalização na era do conhecimento** / Helena M. M. Lastres, Sarita Albagli (organizadoras). Cap. 5, pp. 122-144 — Rio de Janeiro: Campus, 1999.

OAKLAND, J. **Gerenciamento da Qualidade Total** [Tradução: Adalberto Guedes Pereira]. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVER, J.L.H; ALBORS, J.; MOLINA, B.M. **Science in the kitchen: a paradigm for culinary services innovation**. In: Summer Conference, 2009. Dinamarca, 2009.

REBELATO, M. G. **Um modelo para a gestão da qualidade em serviços de alimentação do tipo self-service**. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos - USP, 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4304.PDF>. Acesso em: 16 nov. 2010.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

STIERAND, M.; LYNCH, P.A. **The art of creating culinary innovations**. Tourism and Hospitality Research, 2008 (4). pp. 337-350. ISSN 1467-3584. Reino Unido: British Academy of Management, 2008. Disponível em: <<http://strathprints.strath.ac.uk/7316/>> Acesso em: 16 nov. 2010.

STIERAND, M.; DORFLER, V.; MACBRYDE, J. **Innovation of Extraordinary Chefs: Development Process or Systemic Phenomenon**. British Academy of Management Annual Conference. p. 15-17, BAM 2009. Disponível em: <<http://strathprints.strath.ac.uk/14430/1/ExtraordinaryChefInnovations.pdf>> Acesso em: 16 nov. 2010.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services**. SI4S Synthesis Paper (S2). 1998.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. **Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços**. Prod. 2007, vol.17, n.3, pp. 454-470. ISSN 0103-6513. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n3/a05v17n3.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2010.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. **Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes à la carte.** Gest. Prod. 2008, vol.15, n.1, pp. 73-87. ISSN 0104-530X. Disponível em:< www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a08v15n1.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2010.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. **Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação.** Rev. adm. contemp. 2006, vol.10, n.1, pp. 139-159. ISSN 1982-7849. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a08.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2010

ZEITHAML, V.A. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista para gestores e chefes de restaurantes

Pergunta 1 – É possível caracterizar o seu restaurante do ponto de vista da inovação? Ele é muito ou pouco inovador em serviços e produtos? Por quê?

Pergunta 2 – A empresa acredita ser possível trabalhar com inovação em restaurantes de forma contínua? Há limites para as criações?

Pergunta 3 – Poderia citar exemplos de inovação introduzidas no restaurante?

Pergunta 4 – Quais são os passos tomados desde a ideia do produto até a efetiva comercialização?

Pergunta 5 – Quando há um produto ou serviço concorrente no mercado, como a empresa costuma reagir? Ela cria algo semelhante? Cria algo melhor? Modifica o serviço ou produto inovador de acordo com seus interesses?

Pergunta 6 – Seria possível trabalhar com uma nova filosofia no restaurante do ponto de vista da inovação? É possível deixar de inovar ou passar a inovar?

Pergunta 7 – A qualidade dos seus produtos é reconhecida pelos clientes por quais características? A inovação poderia ser colocada entre elas?

Pergunta 8 – De que forma a participação dos clientes influenciam nos serviços prestados e nos produtos oferecidos?

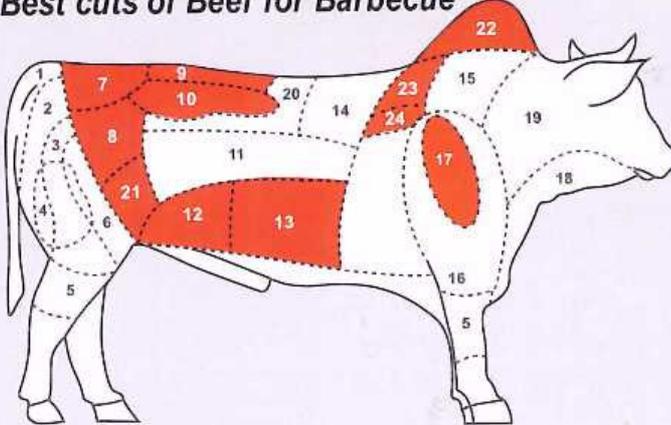
Pergunta 9 – Quais são os principais requisitos para estar à frente de um restaurante? Esses requisitos são fundamentais para a criação e inovação no setor?

Pergunta 10 – Há alguma informação não fornecida ou algo que não tenha sido perguntado que julga pertinente para ser acrescentado?

ANEXOS

Anexo A – Corte (Item 17) desenvolvido pela churrascaria Fogo de Chão

Melhores partes para o Churrasco
Best cuts of Beef for Barbecue



- 1 - Rabo / Oxtail
- 2 - Lagarto / Eye of Round
- 3 - Coxão Duro ou Chã de Fora / Outside Round
- 4 - Coxão Mole ou Chã de Dentro / Top Inside
- 5 - Músculo / Beef Shank
- 6 - Patinho / Knuckle
- 7 - **Picanha / Prime Cut of the Top Sirloin**
- 8 - **Alcatra / Top Sirloin**
- 9 - **Ancho Premium / Prime Cut of the Ribeye**
- 10 - **Filé Mignon / Tenderloin**
- 11 - Aba de Filé / Skirt of Beef Tenderloin
- 12 - **Fraldinha / Bottom Sirloin**
- 13 - **Ponta de Agulha / Beef Ribs**
- 14 - Capa de Filé / Prime Rib
- 15 - Acém / Beef Chuck
- 16 - Braço, Pá ou Paleta / Shoulder
- 17 - **Shoulder Steak / Petite Tender Medallion**
- 18 - Peito / Breast
- 19 - Pescoço / Neck
- 20 - Filé de Costela / Strip Loin
- 21 - **Maminha / Tri-Tip**
- 22 - **Cupim / Hump**
- 23 - **Costela Premium / Premium Beef Ribs**
- 24 - **Assado de Tira / Short Ribs**



FOGO DE CHÃO
 CHURRASCARIA
 BRAZILIAN STEAKHOUSE