

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CAROLINA REIS ZANONI

O mercado de gastronomia de São Paulo:

Maximização de valor na gastronomia: O caso de restaurantes de alto padrão em São Paulo

SÃO PAULO - SP

2012

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CAROLINA REIS ZANONI

O mercado de gastronomia de São Paulo:

Maximização de valor na gastronomia: O caso de restaurantes de alto padrão em São Paulo

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, da
Fundação Getulio Vargas, em cumprimento
parcial dos requisitos para obtenção do título
de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia

Data de avaliação: 13/12/2012

Banca examinadora:

SÃO PAULO - SP

2012

Zanoni, Carolina Reis.

O mercado de gastronomia de São Paulo: Maximização de valor na gastronomia: O caso de restaurantes de alto padrão em São Paulo / Zanoni, Carolina Reis. - 2013. 60 f.

Orientador: Sérgio Túlio Prado Junior

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Gastronomia. 2. Restaurantes, bares, etc. - São Paulo (SP). 3. Restaurantes, bares, etc. - Administração. 4. Cadeia de valor. 4. Gestão estratégica. I. Prado Junior, Sérgio Túlio. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

CAROLINA REIS ZANONI

O mercado de gastronomia de São Paulo:

Maximização de valor na gastronomia: O caso de restaurantes de alto padrão em São Paulo

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, da
Fundação Getulio Vargas, em cumprimento
parcial dos requisitos para obtenção do título
de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia

Data de avaliação: 13/12/2012

Banca examinadora:

Prof(a). Dr Sérgio Tulio Prado Junior
(orientador)

FGV-EAESP

Prof(a). Dr. Renato Guimaraes Ferreira

FGV-EAESP

Prof(a). Dr. Ricardo Ratner Rochman

FGV-EEESP

DEDICATÓRIA

Para o meu grande amor, Eduardo, minha companhia preferida em todos os momentos.

Para os meus pais, que me ensinaram tudo o que realmente importa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda a minha família pela compreensão extrema ao longo dos últimos dois anos de ausências e faltas e pela capacidade única deles de me incentivar a continuar.

Agradeço ao professor Sérgio Túlio por me apoiar e tranquilizar mesmo quando o trabalho parecia muito difícil.

Agradeço à FGV-EAESP por me inspirar a continuar estudando.

Agradeço a todos aqueles que aceitaram participar das entrevistas neste estudo: Adriano, Alberto, Lamberto, Ricardo, Paulo, Fred, Mariella, Kelly e Tiago pelo tempo, dedicação e por me fazerem ter certeza de que escolhi o tema certo.

Aos amigos Jorge e Roberta que conseguiram me ajudar a entender minha própria lógica durante um jantar.

Aos meus colegas e amigos do MPA, sem os quais essa jornada não teria graça.

A love of food, a love of wine and a love of one's fellow human beings

Jean-Claude Vrinat

O mercado de gastronomia de São Paulo:

Maximização de valor na gastronomia: O caso de restaurantes de alto padrão em São Paulo

Resumo

O mercado de gastronomia em São Paulo é um mercado de altamente competitivo e que atende a um público extremamente exigente. Os fatores que determinam o sucesso ou insucesso de um empreendimento dentro deste mercado vão muito além da execução dos pratos – eles estão ligados ao nível do entendimento sobre um ambiente de atuação bastante específico e às respostas estratégicas construídas em função deste entendimento.

Esta dissertação propõe tentar estudar a capacidade dos restaurantes de São Paulo em gerar e capturar valor na cadeia na qual se inserem, considerando suas estratégias (de diferenciação ou redução de custo), gestão de imagem e das diversas decisões tomadas por restaurantes de com diferentes estruturas societárias e distintos modelos de gestão. A análise será conduzida com base em conceitos de estratégia (sobretudo à luz das ideias acerca do modelo de valor - Brandenburger & Stuart (1996) – o que implica na compreensão da cadeia de valor na qual se inserem estes estabelecimentos).

Por meio da observação crítica sobre o gerenciamento estratégico deste tipo de negócio, pretendemos distinguir as diferentes formas de atuação dos restaurantes.

Palavras-chaves

Gastronomia, valor, diferenciação, estratégia, gestão, *chef*, restaurantes

The Market of gastronomy in São Paulo:

Value maximization in gastronomy: The case of high standard restaurants in São Paulo

Abstract

The gastronomy Market in São Paulo is highly competitive and serves a very demanding public. The factors which determine the success or failure of a restaurant within this market go way beyond the execution of the dishes – they are linked to the understanding of a very specific environment and the strategic answers built based on this understanding.

This paper proposed to study the ability of restaurants in São Paulo in generating and capturing value within their value chain, considering their strategies (of differentiation or cost reduction), image management and the many decisions made by the different existing restaurants. The analysis will be based on the concepts of strategy (specially the ideas about value developed by Brandenburger & Stuart (1996), which implies the understanding of the value chain in which these restaurants are inserted).

Through a critical observation of the strategic management of this type of business we intend to distinguish the many paths restaurants may take to try to reach the same goal.

Key Words

Gastronomy, value, differentiation, strategy, management, *chef*, restaurants,

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
2. BASE TEÓRICA	16
3. RESULTADOS OBTIDOS	36
3.1. TABULAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	36
3.2. A CADEIA DE VALOR E O FUNCIONAMENTO DE UM RESTAURANTE	40
3.3. DESCRITIVO DO PERFIL DOS RESTAURANTES ENCONTRADOS	42
3.4. DESCRITIVO DO PAPEL DA MÍDIA ESPECIALIZADA	47
3.5. DESCRITIVO DA PREFERÊNCIA DOS CONSUMIDORES	48
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS FRENTE AO REFERENCIAL TEÓRICO	51
4.1. A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA	51
4.2. O CAPITAL CULTURAL	53
4.3. O CAPITAL SOCIAL	54
4.4. O CAPITAL ECONÔMICO	55
4.5. OS ESTILOS DE GESTÃO	56
5. CONCLUSÃO	57
6. REFERÊNCIAS	58
7. ANEXOS	61

1. Introdução

São Paulo tem cerca de 12,5 mil restaurantes com 52 tipos de cozinha diferentes (listados na Abresi – Associação Brasileira das Entidades e Empresas de Gastronomia, Hospedagem e Turismo – em seu site). Muito distantes dos estabelecimentos pequenos e informais, os restaurantes de alto padrão são empreendimentos com maior potencial de ganhos para seus investidores do que os demais. Em estudo publicado em 2006, Gergaud promove uma correlação estatística entre a quantidade de Estrelas Michelin¹ que um restaurante tem e seus preços, bem como a opinião dos clientes sobre diversos fatores (decoração, serviço e comida) sobre os valores cobrados. Estes são restaurantes que se encaixam no descritivo de “alto padrão”. A conclusão do autor sobre esta análise é que restaurantes reconhecidos pelo padrão Michelin e com melhores avaliações dos consumidores conseguem cobrar melhores preços (“estrelados chegam a ser 25% mais caros” - *“A opinião dos consumidores sobre decoração, serviço e comida têm um efeito positivo sobre o preço (...) concluímos que a qualidade percebida influencia positivamente o preço”* (Gergaud, 2006).

As escolhas feitas pelos gestores destas instituições tem papel crucial na definição de se estes estabelecimentos atingirão ou não todo o seu potencial.

O conjunto de escolhas destes gestores é agrupado no que se configura como a estratégia da empresa. De acordo com Porter (1996) *“(...) posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes daquelas das rivais ou realizar atividades semelhantes, mas de formas diferentes”*, ou seja, fazer escolhas diferentes considerando o mercado no qual se atua. De maneira análoga, para Brandenburger & Stuart (1996) *“(...) a firma precisa desfrutar de uma assimetria favorável entre ela e outras firmas (...) cada rota que leva a criação destas assimetrias são estratégias baseadas em valor”*. Com base nestes dois conceitos, neste trabalho, entender-se-á estratégia como um caminho escolhido por uma empresa para se chegar à maximização de captura de valor e a captura de valor como objetivo fundamental dos restaurantes em sua essência (conceitos mais especificamente limitados ao longo deste trabalho).

¹ O Guia Michelin (ou o “Red Guide”) é um guia de viagens elaborado pela fabricante de pneus francesa, Michelin com o objetivo de auxiliar os motoristas viajantes desde 1900. Originalmente ele incluía referências de oficinas e médicos, mas a partir de 1933 evoluiu para começar a incluir dicas sobre hotéis e restaurantes em diversos locais. Desde então, aumentou sua abrangência geográfica chegando a 1,2 milhões de cópias vendidas em 2002, em cerca de 10 países. Nesta edição incluía a crítica sobre 10.000 restaurantes franceses. Com o passar dos anos, desenvolveu uma enorme credibilidade em torno no sistema de pontuação (as estrelas) devido, sobretudo aos seus critérios rígidos e praticamente imutáveis desde a sua origem. Os restaurantes podem receber até 3 estrelas, mas somente 5% dos analisados é consagrado com ao menos uma. O respeito e a reputação do guia fazem com que esta seja o máximo da legitimação da qualidade que um restaurante pode obter. (Surlemont & Johnson, 2005)

Nosso campo de estudo é limitado aos restaurantes de alto padrão. Não identificamos na literatura uma definição adequada para “alto-padrão”, portanto adotaremos uma definição própria que considera uma série de variáveis para limitar o nosso escopo (qualidade das refeições, natureza das refeições, busca pela satisfação) e desconsidera outras: tipo de cozinha ou região da cidade. **Para este estudo, entende-se por empreendimentos de alto padrão aqueles que preparam refeições de qualidade buscando a satisfação do cliente frequentador em quesitos que vão além do sabor da comida preparada (restaurantes que compõe o cenário a gastronomia da cidade).** São restaurantes geralmente associados ao lazer e frequentados por públicos da classe média-alta e alta da cidade.

Preferimos usar o termo “alto padrão” ao invés de “alta gastronomia” pois, na perspectiva de alguns dos entrevistados na pesquisa de campo realizada, o termo “alta gastronomia” seria ultrapassado, uma vez que restringe uma série de restaurantes capazes de satisfazer gastronomicamente o frequentador, apesar de passar a ideia de que o critério par a classificação é a refeição em si (enquanto na verdade a diferenciação entre “alta” ou “baixa” é feita unicamente com base no entorno do restaurante: o serviço e o ambiente proporcionados). Decidiu-se, desta forma, usar o termo “alto padrão” para eliminar qualquer dúvida dos parâmetros que são considerados para a escolha dos restaurantes estudados – a experiência como um todo é considerada, excluindo alguns estabelecimentos como buffets, self-services e lanchonetes que tem um maior foco na conveniência do que na necessidade de criar uma experiência única ao cliente.

Hoje não existe mais “alta, média ou baixa” gastronomia. O nosso trabalho aqui é justamente dizer que gastronomia é comida boa, tá? Não se usa mais fazer essa divisão até mesmo de baixa gastronomia que a gente usa. Porque não existe. Você não pode dizer que um bolinho de bacalhau do Pé para Fora da Dona Esmeralda é baixa. É uma gastronomia que você faz o que for para ir lá comer, você tem fila na porta. (Editora – Revista de Alta Gastronomia)

Outro fator que nos levou a optar pelo termo “alto padrão” foi não terem sido encontrados nesta pesquisa estudos de segmentação de restaurantes no Brasil que levassem em conta um fator além do tipo de cozinha selecionada. Nosso estudo aponta para estudos de segmentação no exterior que não se aplicam ao perfil do mercado nacional.

O fato de um restaurante ser classificado como “alto padrão” é um direcionador de público com base em gosto e nível de renda (é um posicionamento de mercado no qual uma parcela específica da população é alvo, aquela que é capaz de proporcionar uma margem superior). Assim sendo, o público frequentador também será um critério que limita e nosso escopo de estudo, excluindo a maior parte dos estabelecimentos existentes (restaurantes por kilo,

lanchonetes ou padarias, por exemplo, cujo objetivo não é o de proporcionar uma experiência ou uma refeição de onde se pode tirar “o máximo do prazer”, mas sim uma alimentação rotineira).

A diversidade destes estabelecimentos atinge todas as dimensões possíveis: tipo de cozinha, proposta de valor, público alvo e de maneira particularmente importante para este estudo: a natureza da gestão e a identificação do tomador de decisão. Assim sendo optou-se por seleccionar uma parcela dos restaurantes e fazer uma análise comparativa considerando o aspecto administrativo do estabelecimento. A presença de um *chef* e a dimensão da sua influência passaram a ser parâmetros essenciais para o desenvolvimento desta dissertação.

A partir deste momento foi adicionado outro critério usado para limitar o escopo de estudo: o papel do *chef* nestes empreendimentos. A presença de um *chef* é critério essencial na distinção de estabelecimentos que são contemplados no nosso estudo (diferindo daqueles que possuem um “cozinheiro”, que não serão abordados). De acordo com Leal (1998), o *chef* é quase um “artista” que considera aspectos que envolvem outros sentidos além da necessidade nutricional para a montagem dos pratos. Além de um artista ele também deve ser um administrador, incluindo em suas atividades a gestão da cozinha, compra de alimentos e, conforme analisaremos nesta dissertação, a gestão do estabelecimento como um todo. A presença desta personagem tornou-se, então, um critério para nós.

Os restaurantes-alvo deste estudo possuem um *chef*, cujo autorialidade nos pratos e na execução é minimamente reconhecida (ao contrário de restaurantes nos quais existe um “cozinheiro”, executor de pratos sobre os quais ele não tem poder de mudança ou de uso da criatividade artística). A autorialidade diz respeito à capacidade do *chef* de produzir os pratos com alguma originalidade, ligando-os à suas crenças e preferências culinárias.

Os restaurantes escolhidos são um claro exemplo de como a proposta a um cliente vai muito além do tangível dentro de uma troca comercial (e de como isso pode afetar diretamente a rentabilidade). É um contexto rico para a exploração dos diferentes caminhos que uma organização tem para conseguir gerar e capturar valor e tornar-se, desta forma, bem sucedida (uma vez que a perfeição na execução de um prato é um critério importante, porém insuficiente para explicar porque alguns restaurantes de alto padrão perduram enquanto outros rapidamente se extinguem).

Este trabalho tem por objetivo identificar como a gestão estratégica de restaurantes de alto padrão de São Paulo pode contribuir para que estes estabelecimentos maximizem sua capacidade de gerar e a capturar valor dentro da cadeia. Espera-se que este estudo contribua para atores envolvidos dentro desta cadeia (sobretudo os *restaurateurs/chefs* e gestores dos

restaurantes) no sentido de identificar fatores comuns e necessários para uma estratégia bem sucedida na geração e captura de valor dentro da cadeia. Espera-se também que o estudo contribua para a comunidade acadêmica interessada no estudo da gestão estratégica de serviços que envolvem aspectos de difícil mensuração. Dada à escolha de bibliografia, pretende-se conseguir um mapeamento das influências que os diferentes elos da cadeia de valor têm sobre a captura de valor e estratégia dos restaurantes de alta gastronomia.

Os restaurantes a serem estudados no presente trabalho podem ser divididos em duas categorias distintas (do ponto de vista de composição de capital e estilo de gerenciamento): aqueles cujos proprietários são também os *chefs* e aqueles cujos proprietários são investidores, desvinculados do aspecto “artístico-criativo-operacional” dos restaurantes. Acredita-se que existam diferenças significativas na forma como a estratégia de cada um deles é elaborada. Assim sendo, faremos um estudo com base na análise de casos de diversos participantes neste mercado, abordando estes dois tipos de restaurante.

Na busca por uma explicação do por que alguns restaurantes se tornam referência em seu mercado e gozam de grande longevidade enquanto outros têm uma vida breve e com baixa lucratividade (segundo levantamento da Associação Brasileira de Restaurantes e Bares de cada 100 bares e restaurantes abertos, 35 fecham em um ano. E apenas três sobrevivem mais de dez anos – Estadão, 2011) notamos que há pouca literatura no assunto. Santos (2005), que conduziu uma extensa pesquisa sobre o histórico de estudos relacionado à alimentação reconhece: “*O volume da produção historiográfica que trata da História da Alimentação no Brasil é ainda muito pobre, comparado com o ativo mercado editorial nos países europeus, cujos principais historiadores estão filiados ao Instituto Europeu de História da Alimentação – IEHA –, do qual participam também pesquisadores dos EUA, Canadá, México, Brasil, Austrália e Israel*”.

A maior concentração de literatura provém da França, notadamente a referência mundial para este mercado. No entanto, há pouca literatura disponível abordando diretamente o tema de estratégia para este tipo de negócio – temas como a execução e a criatividade são frequentemente encontrados (Balazs, 2002), nos quais é dada a figura do *chef* uma importância maior do que a do próprio estabelecimento. Uma segunda abordagem discute como a existência de uma mídia específica, que valida e consagra restaurantes, pode contribuir para o desempenho de tais estabelecimentos (Surlmont, 2008). No ano de 2011 é sugerida por Gomez e Bouty, 2011 uma abordagem que relacionaria aspectos sociais com o desempenho dos restaurantes em questão – e mesmo assim, não houve uma conexão direta e intencionalmente focada nas questões tratadas pela literatura em estratégia.

Observa-se desta forma, uma lacuna do estudo teórico que explore a questão estratégica deste mercado e transforme-o no alvo de um estudo acadêmico em gestão (hoje a maior parte dos estudos é feita dentro de campos técnicos da gastronomia e da hotelaria). Além disso, identificou-se certo desinteresse no que diz respeito a estudar este mercado em outros contextos culturais que não a França. Não foi possível identificar nenhum estudo nacional de alto destaque que analise gastronomia do ponto de vista gerencial e estratégico. Talvez isso aconteça pela condição informal e pouco profissionalizada que domina o mercado de restaurantes no geral em um país e pelo recente desenvolvimento deste mercado em âmbito nacional.

Este projeto de pesquisa se propõe a apresentar a questão *Como os restaurantes de alto padrão de São Paulo maximizam a captura de valor em suas cadeias?* Como proposta de estudo e é dividido em quatro sessões: Uma revisão teórica que aborda a literatura existente e principais termos teóricos a serem utilizados na análise a seguir, uma sugestão de metodologia que encontre em campo material para sustentação da teoria proposta, um plano de estudos de como será o trabalho e também uma conclusão sobre expectativas.

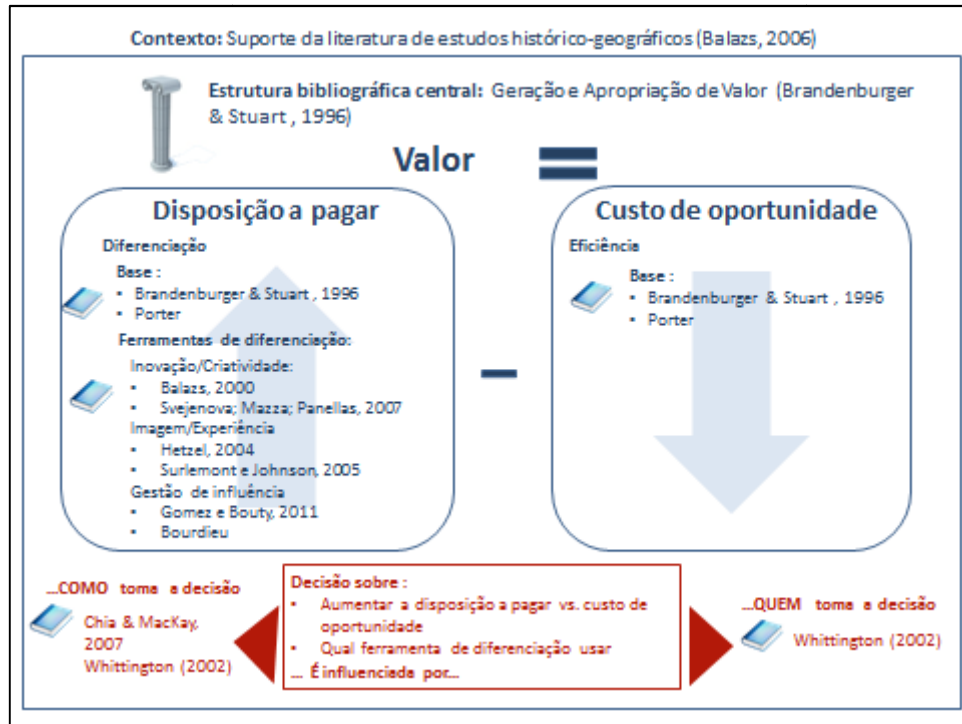
2. Base teórica

Esta seção será dividida em cinco subseções: a primeira será dedicada à contextualização histórico-geográfica dos estudos a fim de que se possa localizar a base de onde se desenvolveram os primeiros trabalhos sobre a gastronomia com o ponto de vista de negócios. Posteriormente será analisada a literatura para conceituação de Valor (geração e captura), a fim de que possamos entender a pergunta que se pretende responder (Como os restaurantes de alto padrão de São Paulo maximizam o valor dentro de sua cadeia?) e, de maneira acessória, alguns conceitos de suporte que estão relacionados ao conceito principal (tais como cadeia de valor, disposição a pagar, custo de oportunidade, diferenciação, estratégia). Os conceitos desta seção são o pilar teórico fundamental sobre o qual se sustentará a análise e a metodologia de campo posterior. As demais sessões apresentarão conceitos e teorias de apoio, que reforçarão e contribuirão para a resposta à pergunta proposta neste estudo.

Na terceira seção será delineado o conceito de modelos de gestão (objetivos da gestão e tipos de gestor) para que se possa diferenciar, de maneira teórica, os dois modelos de empreendimento que se pretende analisar neste estudo. Na quarta seção será também feito o delineamento das principais correntes de análise deste mercado hoje existentes e será indicado como tais estudos podem ser usados como ponto de apoio para a nossa análise em particular.

Por fim, será descrito um modelo de relacionamento entre os conceitos descritos que servirá de moldura teórica sob a qual serão analisados os resultados encontrados na pesquisa de campo.

Os elementos da literatura se relacionarão dentro deste projeto segundo a seguinte esquematização:



2.1. Contextualização Histórico-Geográfica

O serviço de venda de comida e bebida para consumo no local é uma atividade que existe desde muitos anos antes da Revolução Francesa. No geral, anteriormente a este período existiam dois tipos de estabelecimento: as hospedarias e as tavernas. Nas hospedarias eram oferecidas hospedagem e alimentação sem qualquer tipo de customização - as pessoas comiam o que havia disponível, em uma mesa compartilhada e competindo pela disponibilidade do alimento. O preço era variável e cobrado de maneira diferente de cada cliente que entrasse no ambiente. As tavernas eram locais primordialmente de consumo de álcool, mas no qual a cobrança era feita pelos pedidos realizados, o que faz deste tipo de estabelecimento o principal precursor dos restaurantes modernos. (Kiefer, 2002).

Paris, polo cultural mundial durante o século XVII trouxe então uma nova figura, antecessora dos restaurantes: os Cafés. Por meio da oferta da bebida importada do oriente médio, os cafés se tornavam importantes locais de convívio social na cidade. O modelo de serviço e cobrança era muito similar ao dos restaurantes de hoje (com pedidos *a la carte*, pagamento pelo consumo e mesas individuais), porém sem a oferta de alimento (Kiefer, 2002).

Porém, foi com a revolução francesa que os restaurantes de fato surgiram. *Chefs* antes responsáveis pelos banquetes da corte se viram desempregados e aproveitando do momento de disseminação de nova realidade cultural e dos ideais burgueses de liberdade e igualdade começaram a abrir seus próprios estabelecimentos, comercializando o produto de seu trabalho. A origem dos restaurantes “modernos”, ou seja, da forma como os conhecemos hoje é

estudada por Rebecca L. Spang, no livro “*A invenção dos restaurantes*” (2003). Nele, a autora defende a ideia que estes estabelecimentos aparecem pela primeira vez entre 1760 e 1770 em Paris. Originalmente eram casas que ofertavam um tipo de sopa “restauradora” - daí a origem do nome “restaurante”. A ligação com a medicina era direta e a ênfase destes estabelecimentos era a de limpeza e de saúde – o nome dado aos restaurantes na época era “*maisons de santé*”, literalmente casas de saúde.

A presença de tropas inglesas em Paris (pós-batalha de Waterloo em 1815) contribuiu para o desenvolvimento destes estabelecimentos, que aumentaram seus cardápios e passaram a figurar na vida dos habitantes daquela época. A partir de 1840 os restaurantes começaram a aparecer em outras cidades da França e, posteriormente, pela Europa e mundo todo.

A figura principal dentro de um restaurante também evoluiu com o passar dos anos. De serviçais da nobreza, os *chefs* passaram a proprietários de seus restaurantes. No entanto, com o passar dos anos uma nova figura foi sendo incorporada, a do *restaurateur*, aquele que é responsável, no geral, pela concepção e gestão do restaurante. Sua figura foi progressivamente se tornando mais importante, mas era reservada a uma pequena elite geográfica: franceses, austríacos e suíços (Lander, 2012). Desde os anos 80 até hoje essa noção foi desafiada e novos *restaurateurs*, das mais diversas nacionalidades ascenderam em suas profissões. No entanto, o seu papel foi ofuscado pelo crescimento da importância dos *chefs* (os *chefs* atingiram patamares de celebridades).

Pela origem e pela grande contribuição da França para o desenvolvimento da gastronomia, notou-se que a grande referência geográfica de estudo é, indubitavelmente, este país. Desde os tempos pré-revolução, particularmente durante o reinado de Louis XIV, em função da sofisticação inerente à vida da corte, ocorreu o inevitável desenvolvimento da culinária. Na França, gastronomia é um aspecto fundamental da cultura, motivo de orgulho e paradigma mundial de execução e desenvolvimento desta área. É com base na culinária francesa que são feitas a maior parte dos estudos sobre este mercado e onde a interação entre os constituintes atingiu patamares de maior complexidade e desenvolvimento.

No Brasil, acredita-se que a chegada da família real portuguesa em 1808 tenha sido o principal motivador para o desenvolvimento dos restaurantes (Melo, 2010). A corte trouxe consigo além dos hábitos de alimentação europeus (muito influenciados pela gastronomia francesa), *chefs* e também a abertura dos portos nacionais para mercadorias internacionais (promovendo a entrada de ingredientes antes não encontrados aqui).

Usando como base os hábitos da recém-instalada corte, os restaurantes passaram a ofertar pratos que misturavam a influência europeia com alguns ingredientes nacionais. Com maior

presença no final do século, os estabelecimentos de maior prestígio eram instalados em hotéis ou de maneira independente (as chamadas “confeitarias” ou “leiterias”).

São Paulo, por sua vez, passou por uma intensificação da oferta de restaurantes com a virada do século e a vinda de imigrantes (sobretudo italianos) para a região. As “cantinas” e “pizzarias” eram locais de convívio em comunidade e rapidamente se espalharam pela cidade. Com novas ondas de imigrantes as diversas cozinhas foram se desenvolvendo (japonesa, portuguesa e mais por força da influência e reputação do que pela vinda de imigrantes, a francesa).

No entanto, foi uma nova movimentação econômica que garantiu que os restaurantes brasileiros pudessem atingir patamares internacionais – a abertura econômica vinda do governo Collor e o aumento do poder aquisitivo da população foram cruciais para que houvesse uma oferta mais completa e de melhor qualidade no país, capaz de competir com padrões internacionais europeus - o restaurante DOM do *chef* Alex Atala, por exemplo, vem seguidamente figurando entre os melhores do mundo, sendo considerado o 7º melhor restaurante em um ranking anual internacional (GIANINI, 2011)

Apesar do movimento promissor apresentado no mercado nacional, é dentro do contexto francês que surgem os primeiros estudos de estabelecimentos da gastronomia com um ponto de vista administrativo, gerencial e estratégico. É na função gestora que estamos interessados e é nela que iremos focar e para tal, faz-se necessário que sejam definidos alguns conceitos, com base na literatura disponível sobre o assunto.

2.2. A conceituação de valor

Ao longo deste trabalho adotaremos o valor como sendo a consequência da interação de diferentes players dentro de uma cadeia (foco da empresa externo). Este é o conceito trabalhado por Brandenburger & Stuart (1996), que discutem a estratégia baseada na geração de valor. Dentro deste referencial conceitual os autores defendem que o objetivo das empresas é conseguir capturar a maior parte de valor que for possível, e isso só acontece quando as empresas conseguem desenvolver assimetrias versus as empresas que competem no mesmo mercado. O processo de criação destas assimetrias é, por sua vez, a estratégia baseada em valor.

Valor não é algo que as empresas conseguem criar por si só. A criação de valor é fruto da interação entre fornecedores, empresas e clientes. De acordo com os autores, a captura de valor (a distribuição de valor entre os diferentes participantes de um mercado) ao longo da cadeia é ligada à quantidade de valor que cada um destes players adiciona à cadeia como um

todo. A adição de valor, por sua vez, está ligada a dois conceitos do de “disposição a pagar” e o de “custo de oportunidade”. Ambos os conceitos são bastante amplos e em um mercado de vários concorrentes ofertando produtos similares (como é o caso da gastronomia), são comparativos.

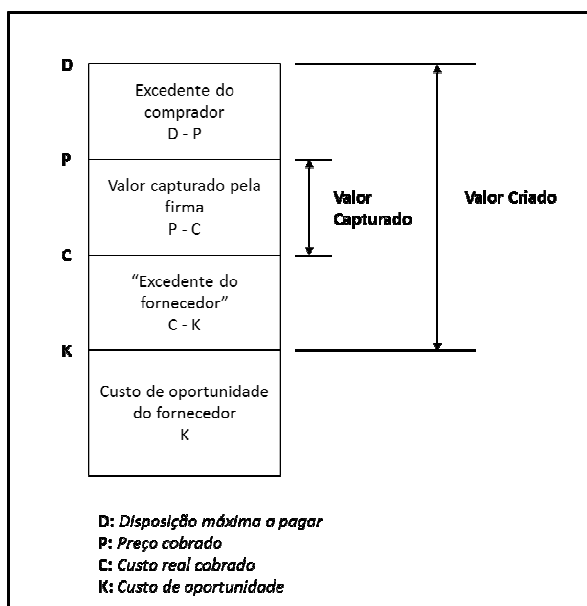
Basicamente, a disposição a pagar é o quanto um consumidor está disposto a pagar pelo produto/serviço oferecido por uma empresa. Este valor é relativo às ofertas similares existentes. O *custo de oportunidade* está ligado a quanto uma empresa está disposta a receber pelos produtos fornecidos (de maneira bastante simplificada e análoga ao conceito de disposição a pagar). O custo de oportunidade inclui, além de todos os custos “reais”, o custo de capital (o custo de se ter o valor aplicado neste negócio ao invés de em outro negócio de risco equivalente). Assim sendo, o valor criado é basicamente:

$$(Disposição\ a\ pagar) - (Custo\ de\ oportunidade)$$

Intuitivamente sabe-se que para maximizar o valor deve-se buscar aumentar a *disposição a pagar* ou reduzir o *custo de oportunidade*.

O objetivo final de qualquer empresa (independentemente do tipo de gestão que ela adota) é o de maximizar o quanto ela consegue capturar deste valor criado pela cadeia. A captura de valor está intimamente ligada à capacidade da firma de “tangibilizar” o valor que ela cria, traduzindo a disposição a pagar para o preço cobrado. De maneira análoga, o valor capturado por uma empresa se reflete no quando seus fornecedores conseguem traduzir para o custo cobrado o custo de oportunidade (os investidores são como fornecedores de capital). A diferença entre “captura de valor” e “geração de valor” pode ser mais facilmente entendida pelo quadro a seguir, extraído de Atihé, 2007

Quadro: Valor Capturado vs. Valor Criado



O conceito de estratégia é composto por este conjunto de ações que favorecem a existência de qualquer empreendimento: maximizar o valor criado como um todo pela cadeia e também aumentar a parcela de valor capturada pela empresa. **É justamente “como” os restaurantes de alta gastronomia conseguem fazer isso que pretendemos investigar neste trabalho:** quais os recursos e as decisões que são tomadas pelos gestores para conseguir aumentar o valor da cadeia como um todo para por fim, apropriar-se da maior parcela possível.

Brandenburger e Stuart (1996) defendem que existem quatro estratégias básicas para se atingir o objetivo – a exemplo de Porter (1985) apontam a existência de estratégias cuja lógica é universal, independentemente do mercado. Do ponto de vista da empresa (no caso do restaurante de alta gastronomia), ela pode interferir na *disposição a pagar* do cliente, buscando satisfazer de maneira superior a de seus concorrentes (o que os autores chamam de estratégia de diferenciação clássica) ou tentar reduzir a *disposição a pagar* com relação à oferta dos concorrentes (criando custos de mudança, por exemplo). De maneira análoga, a empresa pode tentar reduzir seus *custos de oportunidade*, construindo relacionamentos mais eficientes junto a seus fornecedores, por exemplo, ou pode tentar aumentar o *custo de oportunidade* das empresas concorrentes. Toda a análise estratégica que iremos seguir será enquadrada dentro de uma destas quatro possibilidades e terá sempre como finalidade principal a captura de maior valor por meio da maior adição de valor à cadeia.

O ponto de vista de geração de valor consistirá, portanto, no cerne fundamental da nossa análise e base para a pergunta de pesquisa selecionada. Nossa intenção é a de que, por fim, possamos contribuir para um entendimento um pouco mais sistematizado deste mercado sob a ótica da Estratégia e a partir de uma base conceitual academicamente reconhecida.

Todas as demais abordagens utilizadas estarão, portanto, subordinadas aos conceitos de geração e apropriação e geração de valor.

2.3. Modelos de gestão

Apesar da meta de maximizar a captura de valor ser comum a qualquer empreendimento (mesmo quando isso acontece de maneira não estruturada) a forma escolhida por cada gestor para se buscar este objetivo pode ser muito diferente de um estabelecimento para o outro (o “quem” decide e o “como” esta decisão é tomada). Um dos aspectos que direciona as escolhas que montam este “caminho” a ser percorrido pela empresa é a visão do gestor que toma as decisões nesta empresa.

Whittington (2002) provê um agrupamento de abordagens teóricas em estratégia que refletem algumas destas crenças “materializadas” em prática no comportamento do gestor. Este agrupamento consiste em “ólicas” diferentes sobre o que se entende como estratégia e sobre a função do gestor. Whittington não questiona o objetivo do gestor, mas sim as escolhas que cada tipo de gestor, partindo de sua ótica particular, fazem para atingir este mesmo objetivo. Conforme previamente descrito, neste trabalho, adotaremos como objetivo comum a todos os restaurantes a geração de valor – independentemente de quem é o gestor, acreditamos que as ações deles têm por objetivo final conseguir aumentar o valor da cadeia na qual se insere e capturar a maior parcela possível de valor dentro desta cadeia (conforme Brandenburger & Stuart – 1996, descrevem). A literatura desenvolvida por Whittington nos dará apoio para compreender como gestores de características e premissas distintas fazem escolhas diferentes para se atingir este mesmo objetivo. Por exemplo, ao longo de nossa pesquisa de campo evidenciou-se que os *chefs* são participantes que têm um papel quase “artístico” na existência de um restaurante. O perfil do *chef* (sua formação e capacidades) lhes permite contribuir de maneira mais significativa por meio da criação de uma culinária, com critérios de vantagem que sejam dificilmente copiados pelos concorrentes e que criem uma vantagem competitiva versus a concorrência. Por estas características, restaurantes que tem o *chef* como gestor principal do estabelecimento tendem a buscar a estratégia mapeada por Brandenburger & Stuart (1996) como a estratégia da diferenciação clássica: por meio de uma oferta diferente da concorrência o restaurante acaba elevando a disposição a pagar e desta forma aumentando o valor da cadeia. Neste estudo exploraremos a ideia que caso o gestor principal não seja o *chef*, mas sim um participante com características e atributos diferentes, a escolha pela estratégia a ser seguida seria diferente, apesar de o objetivo final ser, em última instância, o mesmo.

O primeiro modelo descrito por Whittington é a chamada abordagem Clássica. Líderes que tem suas crenças vinculadas a esta abordagem tendem a dar um forte peso ao planejamento, acreditando que esta é a forma de se minimizar o “inesperado” e assim sendo, a forma de se conseguir organizar um processo que leve o estabelecimento ao sucesso (de acordo com a nossa abordagem, à maior captura de valor possível). No geral, este estilo de gestor encara qualquer estabelecimento tentando extrair o máximo da racionalidade em todas as tomadas de decisão. Neste estudo pretende-se averiguar se restaurantes tendem, de fato, como indicaria a lógica, a recair sob um modelo estratégico que é próximo à característica da abordagem clássica.

O segundo modelo, chamado de abordagem Sistêmica, adiciona uma dose de complexidade à forma como se pretende planejar e agir dentro de uma empresa. Gestores que tendem a este

perfil acreditam na relativização das decisões frente ao contexto (e este contexto está ligado a aspectos culturais de um tempo e sociedade). Neste caso, os donos de restaurantes podem tê-lo assim feito porque suas características correspondem com o que a sociedade atual enxerga como sendo em conformidade com alguém que ocupa tal posição.

O terceiro modelo (conhecido como a Abordagem Evolucionista) diz que as empresas já “nascem” de uma determinada maneira e que “sobrevivem” aquelas que são as mais adaptadas. Nesta visão, a gestão (ou qualquer tentativa de controle e planejamento) perde o sentido, uma vez que não se consegue influenciar o futuro.

O último modelo, que ele denominou de abordagem “Processualista” se caracteriza quando as decisões são tomadas ao longo do acontecimento dos eventos, derivadas do contexto e não de planejamentos supostamente racionais – uma vez que a racionalidade humana é limitada - fazendo com que a estratégia seja algo dinâmico e constantemente mutável. Essa é uma visão próxima a desenvolvida por Chia e MacKay, 2007 no qual os autores colocam a estratégia como algo que não precede a ação, mas sim é concomitante e gerado por ela (“*strategy-as-practice*”).

Tentaremos selecionar dentro de quais modelos os dois grandes tipos de restaurante que identificamos para este estudo (geridos por *chefs* ou por investidores) se encaixam e qual o impacto disso para as escolhas feitas com relação à geração e captura de valor na cadeia.

2.4. Estudos recentes específicos na área de gastronomia

A maior parte das análises da indústria da gastronomia é focada em como os estabelecimentos buscam aumentar a disposição *a pagar* do cliente (a estratégia genérica qualificada por Porter como sendo a estratégia de diferenciação). Os mecanismos e ferramentas que cada uma das soluções propõe são que as diferencia das demais. Identificamos três grandes instrumentos usados para a diferenciação: inovação/criatividade; imagem/experiência; gestão de influência. Boa parte da literatura aponta o uso da criatividade e a inovação como os maiores impulsionadores. Neste caso, a figura do *chef* (muitas vezes exemplos icônicos de empreendedores) aparece em destaque. Em sua análise junto à *chefs* de restaurantes premiados com as três estrelas do Guia Michelin (referência e certificação máxima de qualidade que um estabelecimento pode obter), Balazs, 2000 aponta que a inovação é uma ambição (quase uma obseção) dos *chefs*. A criatividade por eles desenvolvida está fundamentada em conhecimento – como *chefs* são profissionais da criatividade, seu trabalho depende primeiramente de um grande conhecimento técnico. De acordo com este corrente, a

diferenciação do produto (quanto mais criativo melhor) é o impulsionador da disposição dos clientes em pagarem mais por ele.

De maneira similar, estudos centrados na figura de grandes *chefs* apontam a capacidade criativa (foco no produto) como a principal razão de sucesso de alguns estabelecimentos. Este é o caso do estudo desenvolvido por Svejenova; Mazza; Panellas, 2007. O foco maior é o desempenho do *chef* Ferran Adrià, apontado como gênio da alta gastronomia.

Na segunda categoria (imagem/experiência) podemos destacar dois estudos. O desenvolvimento dos sentidos, como apontado por Hetzel, 2004 sobre o marketing sensorial ligado à alta gastronomia francesa também aborda a diferenciação, mas com maior abrangência, incluindo aspectos mais intangíveis e relacionando os estabelecimentos gastronômicos ao mercado de luxo (considerando a refeição como um “evento” e colocando a questão da exclusividade como fator crucial) e falando da necessidade de encantamento e de fatores subjetivos para se atingir o sucesso. O texto de Hetzel propõe que os restaurantes precisam criar uma imagem correspondente com uma expectativa social para serem bem sucedidos (o que eleva a complexidade da diferenciação). Para tal, o autor usa o conceito de “*Mise en scene*” – ou colocar em cena, usar de todos os recursos para se conseguir atingir a expectativa. Este conceito é desenvolvido no livro *Le monde de la grande restauration en France: la réussite est-elle dans l'assiette?* (Terence, 1996) no qual ela questiona justamente se a razão do sucesso dos restaurantes na França está ligada aos pratos em si ou a aspectos mais sofisticados do que isso.

Outra forma de abordar a questão da diferenciação é com base no gerenciamento de imagem e da construção da reputação. Estes temas são abordados por Surlemont e Johnson, 2005 em seu trabalho sobre o guia Michelin e seu valor. Em vários países do mundo o guia Michelin é uma referência de qualidade e símbolo de prestígio dos *chefs* e seus estabelecimentos. Onde ele existe (sobretudo na França) a obtenção das estrelas é o sonho maior entre os *chefs*. Sua validade está na legitimação reconhecida da qualidade. Por toda a forma como ele é concebido (usando critérios que não são divulgados e favorecendo aspectos além da qualidade e precisão da culinária) ele é uma forma de sinalização para o mercado que vai além da vaidade dos estabelecimentos que obtém este reconhecimento. Em um estudo recente, Surlemont mostra como a obtenção de uma estrela pode afetar diretamente a receita dos restaurantes: os preços são automaticamente elevados, sendo a gestão da imagem (sobretudo da relação com a mídia especializada, como é o caso do guia Michelin) mostra-se como uma estratégia de aumento de disposição a pagar altamente eficaz.

Por fim, na última categoria (Gestão de Influência) podemos destacar um estudo recente realizado. Gomez e Bouty (2011) fizeram uso dos conceitos de sociologia desenvolvidos por Bourdieu para explicar aspectos do mercado de gastronomia na França (dentro de um caso bastante particular). Em seu estudo elas discutem que estabelecimentos conseguem implementar o que as autoras chamaram de “*Influential Practices*” por meio da gestão do seu “*Capital*”. *Influential practices* são, do ponto de vista das autoras, práticas de atividade que tem o potencial de influenciar outras pessoas a seguirem o mesmo caminho (no caso, a introdução de uma cozinha vegetariana no mundo da *haute cuisine française* pelo renomado chef Alain Passard). Os conceitos de Bourdieu (a noção de “campo”, “habitus” e “capital”) aparecem na tentativa de explicar **como e por que isso é feito**.

Primeiramente, elas explicam o porquê isso é feito usando o conceito de *habitus* do chef Alain Passard. Posteriormente elas explicam o **como** com base na posição de *poder* do chef (dada a sua situação de *capital*). Para isso elas fazem uma análise do valor relativo de cada tipo de *capital* no *campo* estudado.

Para as autoras, os conceitos de Bourdieu são úteis, pois enfatizam a importância da dinâmica dos agentes entre si e entre os agentes e o campo na exploração da prática utilizada em um determinado campo estudado. A ótica proposta por Gomez e Bouty será similar a que usaremos na análise deste estudo: a base conceitual sociológica proposta por Bourdieu (sobretudo o *poder* oriundo das diferentes combinações e acúmulo de *capital* e seu uso para a manutenção/aumento/migração dos diferentes tipos de *capital*) como apoio para análise de uma dinâmica percebida em um determinado *campo*, no nosso caso, o da gastronomia na cidade de São Paulo e a busca pelo aumento e captura de valor dos restaurantes. Desta forma, precisaremos recorrer a alguns dos conceitos desenvolvidos por Bourdieu (de maneira complementar).

De maneira mais geral, para Bourdieu o *habitus* é um conceito usado nas tentativas de compreender a forma como o homem age – o porquê do agente decidir por fazer algo e não o inverso. Analisando sob a ótica do *habitus*, qualquer ação é fruto da influência da experiência do indivíduo no passado (combinado com suas percepções e avaliações sobre essas experiências) e a influência que o meio no qual ele se insere tem sobre ele (não puramente as regras explícitas deste ambiente, mas, sobretudo aquelas implícitas que moldam o comportamento e fazem com que membros de um mesmo grupo sejam de *alguma* forma parecidos). Esse conceito é a base para o desenvolvimento de todos os demais conceitos. Ele dá o posicionamento temporal e introduz a visão sobre a interação entre as “partes” de um ambiente. Para os proprietários de restaurante isso significa, por exemplo, admitir que as

decisões de seus consumidores sobre ir ou não ao seu estabelecimento passam por experiências vividas por este indivíduo em restaurantes passados e também pela opinião de outras pessoas e a mídia tem sobre o restaurante. Partindo do conceito de *habitus* é possível enxergar que para que um restaurante consiga aumentar a disposição a pagar (uma das formas de se aumentar valor), ele pode ter que, por exemplo, tomar medidas que influenciem uma série de outros públicos que não só o seu público alvo – mas que a ele servem de referência, e entrar em conformidade com uma série de condicionantes de comportamento relativas ao *habitus* do grupo social que ele tem como sua clientela.

Outro conceito necessário e bastante ligado à ideia de “*habitus*” é o conceito de “campo”. Campo para Bourdieu é o ambiente onde acontecem as interações sociais (é o contexto dentro do qual o *habitus* se desenvolve), organizado de acordo com a distribuição de diferentes formas de poder. Isso significa que os indivíduos têm vantagens e acessos diferentes devido a sua condição de poder no momento e isso inerentemente leva ao conflito entre as partes. Dentro da ótica bourdieriana o objetivo final de todos os indivíduos é aumentar a sua quantidade de capital – o que resultaria em uma condição de poder mais favorável. O poder, por sua vez, é resultante da combinação de *capitais* (a ser descrito abaixo) que um indivíduo tem e também do valor relativo que estes *capitais* apresentam em um determinado *campo* (*campos* diferentes dão mais ou menos valor a determinados tipos de *capital*), por isso é referido pelo autor como Poder Simbólico. Para Bourdieu, o poder simbólico é um instrumento de dominação entre agentes: “*o poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo o exercem.*” (Bourdieu, 1989). Isso significa um tipo de poder que é legitimado pelo reconhecimento dos participantes do ambiente como sendo verdadeiro (daí a noção de relatividade e simbolismo).

No contexto proposto neste estudo, o poder seria a capacidade de os administradores dos estabelecimentos (sejam eles *chefs*, sócios ou *restaurateurs*) de usar do seu *capital* para maximizar o valor dentro de suas cadeias, exercendo uma relação de dominação sobre os demais elos da cadeia (fornecedores e clientes) e seus concorrentes e conseguindo, assim, uma maior captura de valor. Sendo o poder a situação de capital de um agente, ele é o “ponto de partida”, ele é a ferramenta a disposição do administrador para atingir seu objetivo. Sua capacidade de sucesso torna-se então diretamente proporcional ao seu poder inicial e a sua capacidade de utilização deste poder com fins de aumentar a quantidade de capital no futuro (elevando, assim, seu poder final).

A história de um indivíduo e o meio no qual ele se insere lhe conferem um resultante de poder, que é alterado ao longo da vida. A busca por aumentar a quantidade de capital é a regra que rege toda a dinâmica da sociedade na qual nos inserimos e naturalmente nos coloca em uma situação de conflito (se existe desigualdade na distribuição de capital e cada um busca o aumento de capital e o resultante aumento de poder para si, os indivíduos estão fadados a um relacionamento inerentemente conflituoso).

Derivado desta ideia de “Poder”, os últimos conceitos de Bourdieu que irão nos auxiliar neste trabalho são os conceitos de “Capitais”. Os capitais são as diferentes formas de poder responsáveis por estrutura o “Campo”. Conforme mencionado anteriormente, o valor dos diferentes tipos de capital só se dá no contexto de campo no qual ele se insere – não é resultado de um acúmulo de quantidade individual, mas ao valor dado pelo campo ao tipo e quantidade de capital que se tem. O conflito surge sempre – na tentativa de manter ou conquistar controle sobre capitais ou alternativamente: mudar a estrutura de valorização dos tipos de capital.

Dentro de Capitais, Bourdieu enumera três formas principais de Capital. O Capital Econômico, o Capital Social e o Capital Cultural.

Capital Econômico diz respeito ao volume de recursos que um indivíduo tem. Seu valor, ao contrário do que se pode pensar intuitivamente, não se reduz ao valor monetário destes recursos, mas ao potencial que eles têm de gerar novas oportunidades para seu proprietário. Um estabelecimento com mais capital econômico tem um maior potencial de realizar uma reforma do espaço físico ou de considerar uma gama maior de profissionais a quem é possível contratar (inclusive aqueles com maior qualificação técnica, que no geral tem uma exigência de salário maior). Complementarmente, detentores de um capital econômico maior têm, no geral, maiores possibilidades de assumir riscos do que outros participantes dados a sua condição econômica mais favorável.

O Capital Social compreende dois grandes componentes – O primeiro é a rede de contatos (relações sociais duradouras) que o agente tem. Esta rede é tão valorosa quanto sua extensão e quanto o volume de capital de seus membros. Isso significa que esta forma de Capital está ligada a outras formas de Capital e delas é dependente. No caso dos restaurantes de alta gastronomia, por exemplo, vínculos com membros da mídia especializada pode favorecer a divulgação do estabelecimento, provando-se de extremo valor para o seu proprietário. O segundo componente do Capital Social diz respeito a uma “dada orientação atitudinal” (Ferreira, 2002), ou seja, aspectos como a linguagem, confiança, estilo de interação etc. que podem definir a qualidade das relações (sua profundidade e repercussão) dentro do Campo.

Por fim, o Capital Cultural pode significar o “conhecimento cultural acumulado através da educação formal” (Ferreira, 2002) como o valor adquirido pelos *chefs* dos estabelecimentos em realizar cursos de grande reputação (notadamente no exterior) e com isso ministrarem toda a técnica na elaboração do seu *métier*. Curiosamente o valor da certificação às vezes supera o valor da educação em si. Outro componente do Capital Cultural como definido por Bourdieu é o “domínio do gosto”, aspecto particularmente interessante para este trabalho nada a natureza da atividade escolhida para estudo. Este Capital relaciona-se ao conhecimento sobre hábitos de consumo e lazer, comportamento, preferências gastronômicas, culturais, musicais.

O entendimento de tais conceitos – em diferentes escalas – pode ser chave para a geração de valor, no sentido de se gerar disposição a pagar. Os atores percebidos como dominante no campo, em função da estrutura de *habitus* e das estratégias de conversão de capital vigentes, determinará o que será pago pelos atores dominados em termos de capital econômico, em troca do capital social e/ou cultural dos dominantes.

2.5. Quadro conceitual

Tendo como base as teorias brevemente descritas acima, propomos uma moldura conceitual que relaciona os diferentes autores e termos selecionados com o objetivo de nos auxiliar a responder à pergunta de pesquisa proposta neste estudo (*Como os restaurantes de alto padrão de São Paulo maximizam a captura de valor em suas cadeias?*).

Nossa moldura parte do princípio que a busca dos restaurantes é primordialmente a de maximização e captura de valor dentro de sua cadeia. Tendo isso em vista, nossa primeira relação é o conceito de valor capturado e o de capital econômico de Bourdieu: a busca por valor ao longo do nosso estudo será vista como sinônimo da busca pela maximização do capital econômico (isso porque um dos componentes do capital econômico é a capacidade monetária do agente - sendo o agente, entendido como o empreendedor do restaurante, seja ele *chef* ou restaurateur, sabendo que para cada um deles, o peso relativo do capital econômico em sua correspondente lógica de atuação em relação às outras formas de capital, pode variar). Pode-se aqui fazer uma rápida alusão àquilo que a teoria dos jogos irá chamar de função de preferência ou função utilidade, a matriz geradora de resultados (*pay-offs*), que para ambos os atores pode ser distinta (Shy, 1996; Rasmussen, 1989)

De maneira geral, de acordo com a visão de Bourdieu os agentes estariam permanentemente pré-dispostos a tentar adquirir uma maior soma global de capital em suas múltiplas formas. Para o nosso estudo em particular, mantendo em vista o conceito de valor escolhido como cerne este trabalho, os gestores de restaurantes (sejam eles *chefs* ou investidores) estariam

interessados em aumentar o seu **capital econômico** fazendo uso das suas demais formas de capital e do entendimento sobre o *habitus* e o campo no qual se inserem para conseguir atingir este objetivo. No entanto, a importância relativa de cada tipo de capital pode variar de acordo com o tipo de agente com o passar do tempo (o que está indicado na figura pela caixa vermelha). Apesar de todos terem o capital econômico como objetivo final no longo prazo, o *chef* pode ter ainda anos pela frente em termos de carreira e retornos em termos de capital social, que podem ter um peso para ele maior do que para o investidor (prestígio e notoriedade podem ser relevantes para o *chef* e mais satisfatórios no curto prazo, enquanto o retorno financeiro sobre o capital econômico investido seria, sem dúvida, o mais crucial para o investidor).

O segundo grande elo entre os componentes desse referencial conceitual consiste na combinação entre as demais formas de capital e as possíveis formas de se aumentar a quantidade e a captura de valor. Uma vez que já expusemos que as demais formas de capital funcionam como ferramentas à disposição dos agentes para serem convertidas ou funcionarem como alavancas de maximização da geração e captura de valor, veremos a estratégia como o uso destes capitais para aumento da disposição a pagar ou redução do custo de oportunidade (variáveis que determinam o conceito de valor).

Acreditamos que cada forma de capital favoreça um tipo de estratégia – ou seja, cada tipo de capital pode ser usado de uma maneira diferente para maximizar a quantidade de capital econômico. Por exemplo, se o gestor do restaurante consegue, de maneira bem sucedida, montar uma imagem de sucesso ao redor do seu restaurante, ele faz uso da gestão de capitais para conseguir transformar parte do seu capital social (reputação) em capital econômico uma vez que haverá mais gente disposta a gastar mais neste estabelecimento.

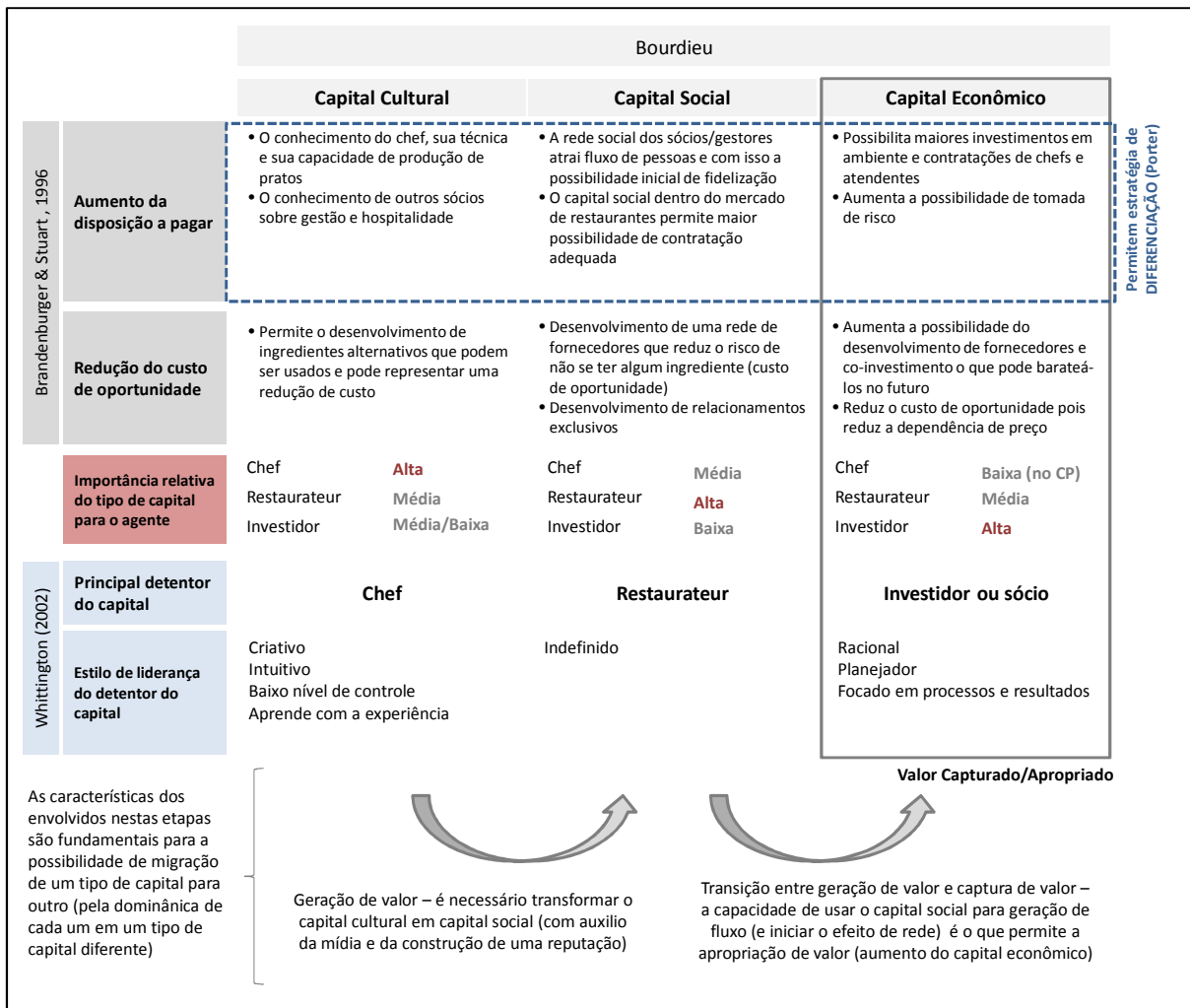
Além da ligação entre o modelo de capitais de capital com a estratégia, percebeu-se um sequenciamento do uso de cada um deles: com base nas entrevistas de campo vimos que sem um mínimo de capital cultural (a presença de um *chef* e sua atuação criativa gerando uma identidade) fica mais difícil de se propor um valor percebido ao cliente. No entanto, é necessário transformar este capital cultural em clientes frequentando o restaurante de fato – isso só é possível por meio do uso do capital social. De maneira análoga, o valor só é de fato capturado quando há frequentadores e esta movimentação consiste na transformação do capital social em capital econômico. É seguindo essa sequência que analisaremos os restaurantes entrevistados ao longo do estudo.

Por fim, infere-se que cada tipo de capital é mais abundante em figuras diferentes dentro do mundo dos restaurantes. Por exemplo, o capital cultural é um ativo que claramente tem maior

valor na figura do *chef* do que na de qualquer outro membro do estabelecimento. Isso porque somente o *chef* possui o conhecimento e a certificação necessários para que o restaurante tenha uma cozinha que gere um diferencial competitivo (o valor do capital é relativo ao campus e considerando o campus o mercado de gastronomia de alto padrão, o valor do capital cultural do *chef* supera o dos demais participantes). A presença de maneira mais ou menos dominante destas figuras pode ditar o estilo de gestão que este restaurante terá e influenciará as etapas que ele seguirá para se atingir a maximização do capital econômico.

A figura a seguir explica de maneira gráfica a relação entre estes conceitos.

Quadro de relação conceitual



O quadro acima mostra horizontalmente no topo os capitais de Bourdieu e verticalmente, à esquerda as duas grandes formas de se maximizar a criação e captura de valor (Brandenburger e Stuart, 1996). Nos quadros de intersecção de ambas são colocados exemplos ligados ao mercado estudado – como o capital pode ser utilizado a favor de uma destas estratégias de maximização do valor. No quadro em vermelho é destacada a importância relativa do tipo de capital da coluna para cada um dos 3 tipos de personagem destacados no mundo da restauração. Posteriormente é feito um breve descritivo da liderança daquele tipo de detentor de capital e indicado o processo evolutivo de transformação de capital (conforme descrito no texto acima).

2.6. Metodologia

A abordagem escolhida para a realização deste trabalho é qualitativa, uma vez que esta a metodologia de pesquisa mais adequada quando é necessário “explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (Creswell, 2010). No caso deste estudo especificamente, o interesse é entender a gestão do relacionamento com outros elos da cadeia de valor que os tomadores de decisão dentro de um

restaurante fazem e como este processo contribui para atingir-se o objetivo de maior captura de valor. Faz-se necessário, portanto, o mapeamento dos participantes dos elos da cadeia (fornecedores e consumidores) e também da compreensão do processo gerencial que segue o principal responsável pelo estabelecimento. Não há uma hipótese inicial a ser testada (requisito primordial para a metodologia quantitativa, que visa checar relações entre variáveis dependentes e independentes – Creswell, 2010), mas uma busca pelo mapeamento e entendimento total de um processo (reforçando a escolha da abordagem qualitativa).

Esta pesquisa qualitativa aconteceu por meio do exploratório de casos, de entrevistas com diferentes participantes da cadeia de valor. A escolha dos grupos entrevistados se deu de forma a conseguir estabelecer a ligação prevista na base teórica: A visão de Brandenburger & Stuart (1996) situa as empresas analisadas dentro de uma cadeia de valor – com fornecedores em uma extremidade e clientes em outra. Assim sendo aparecem de imediato três grandes agentes interessantes para as entrevistas. Outra grande referência bibliográfica utilizada – Whittington – nos dá a visão sobre diferentes tipos de liderança que podem acontecer e suas características particulares. Para conseguir verificar na prática os conceitos deste autor, se fazia necessário buscar uma grande diversidade de restaurantes dentro do grupo entrevistado. Por fim, para checarmos os conceitos de Bourdieu precisávamos entender os “campos” no qual o mercado de restaurante de alto padrão de São Paulo se inseria – para tal, precisamos incluir entrevistados com a visão mais completa e histórica (escolhemos a mídia especializada para ocupar esta posição).

Levando as considerações acima em conta, os principais grupos de entrevistados foram:

- Gestores-*chefs* de restaurantes: Chefs que são proprietários e gestores dos seus próprios restaurantes. Nestas entrevistas fomos capazes de explorar diretamente a forma como estes participantes enxergam a cadeia de valor e quais as decisões que tomam para maximizar a sua captura de valor dentro desta lógica. Também tentamos entender a relação deste agente com os *capitais* e sua perspectiva de utilização deles para maximização de *poder*, na forma como este conceito foi compreendido no presente trabalho.
- Gestores-investidores de restaurantes: De maneira similar ao que fizemos com os gestores-*chefs* de restaurantes, conseguimos saber diretamente da “fonte” como o processo de captura é conduzido e criamos material para uma análise comparativa.
- Membros da mídia especializada (críticos gastronômicos e jornalistas): Tais participantes tem uma visão mais ampla do mercado. No geral tem uma perspectiva mais de longo prazo e contribuíram para a compreensão de como restaurantes com

modelos de gestão diferentes podem ser muito distintos e também como a gestão pode influenciar no sucesso de um restaurante. Também contribuíram para entender o mercado de São Paulo e o papel que em relação a ele a mídia desempenha (que é evidentemente muito menos estabelecido do que ocorre com o Guia Michelin, no contexto internacional).

- Clientes frequentadores destes restaurantes: Membros fundamentais da cadeia de valor, cujas expectativas são importantes para a elaboração da estratégia dos restaurantes e “sintomas” resultantes das escolhas feitas pelos estabelecimentos, ocasionando o resultado final.

A coleta de dados aconteceu em duas etapas principais: a primeira na seleção dos entrevistados, a segunda de realização das entrevistas com os contatos.

Na primeira etapa, buscamos contatos por meio de rede social própria e também por meio de associações específicas do tema de estudo como a Abaga (Associação Brasileira da Alta Gastronomia) e escolas nacionais de formação de *chef* de alta reputação (cursos de Gastronomia e Hotelaria).

Dentro desta mesma etapa, uma vez obtida a lista de contatos, fizemos uma classificação destes de acordo com o grupo ao qual pertence e o grau de importância deste contato para a coleta de dados deste estudo (este grau de importância será definido de acordo com o potencial – subjetivamente percebido – do contato em ter as informações necessárias para a análise. Por exemplo, *chefs* com baixo nível de organização tem baixo potencial para terem um plano estratégico pré-definido para seu estabelecimento).

Posteriormente, na segunda etapa, agendamos entrevistas presenciais (sempre que possível) ou telefônicas (em último caso). Nestas entrevistas foi aplicado um questionário qualitativo.

Este questionário (anexo na última seção) continha perguntas que buscavam entender (muitas vezes de maneira indireta) três grandes aspectos: 1. Como era o relacionamento com os demais elos da cadeia (a fim de capturar se o relacionamento se dava priorizando o longo prazo ou o curto e quem tinha o maior poder nas situações de negociação) 2. Como o restaurante conseguia traduzir o valor que gerava para os aspectos mais “práticos” de preços cobrados ou pagos e 3. Se existia algum aspecto gerencial que influenciaria as decisões tomadas neste estabelecimento.

O contato com estes participantes não seguiu em nenhum dos casos uma linha na qual as perguntas eram feitas diretamente – ela foi uma conversa na qual aspectos intangíveis de postura e opiniões foram também levados em consideração para se chegar ao resultado final. Parte do objetivo exigia que as perguntas não fossem feitas diretamente – isso poderia

influenciar a resposta e inibir o participante. Abaixo montamos uma relação das perguntas diretas e a intenção (não declarada) de se fazê-la ao entrevistado, usando como base as perguntas feitas aos gestores/*chefs*/proprietários de restaurante, que foram a fonte mais rica de informação neste estudo:

	Pergunta realizada	Objetivo não declarado da pergunta
1	Como você se enxerga? (como chef, investidor, gestor...)	Identificar se existem diferentes papéis dentro do restaurante e se eles são bem-definidos (ou se existe uma concentração de responsabilidade sobre uma única figura)
2	Quais são as suas funções no dia a dia?	Identificar se existem funções administrativas/gerencias entre as atividades previstas, se existem papéis claros e se existe planejamento entre as atividades listadas e
3	Qual o objetivo do seu restaurante?	Identificar se existe clareza sobre a meta para o futuro ou um propósito de existência
4	Qual você diria que é a estratégia do seu restaurante?	Identificar se existe uma estratégia mapeada, se a estratégia é um assunto considerado pelos envolvidos neste ramo de atividade e em que nível
5	Como é feito o planejamento do restaurante? Existe um plano de longo prazo? Como é feito o acompanhamento deste plano?	Identificar o grau de profissionalização e de preparo para a gestão
6	Como é o relacionamento com os fornecedores? (os fornecedores mudam muito, existe pressão por preço? Como é feita a negociação?)	Identificar os níveis de poder de barganha de cada elo da cadeia e os critérios priorizados no relacionamento com os fornecedores
7	Como é feita a gestão de imagem do restaurante?	Identificar como o entrevistado enxerga a importância de aspectos intangíveis na gestão do negócio
8	Como é o seu relacionamento com os seus clientes?	Identificar os níveis de poder de barganha de cada elo da cadeia
9	Por quê você acha que eles vem aqui?	Identificar se existe uma proposta de valor clara e planejada ou se isso é fruto do "acaso"
10	Como você analisa o papel da mídia especializada?	Identificar como o entrevistado enxerga a importância de aspectos intangíveis na gestão do negócio
11	Como é a estratégia de precificação do seu restaurante?	Identificar a lógica de tangibilização do valor gerado (se o valor gerado é considerado de alguma forma para o estabelecimento do preço, identificar o nível de controle sobre aspectos importantes do negócio)
12	O que faz com que os seus clientes estejam a pagar a mais pelo seu restaurante?	
13	Com que frequência você consegue mudar os preços do seu restaurante?	

14	Como é a relação de concorrência dentro deste mercado?	Identificar se existe clareza sobre a proposta de valor vs. um ambiente concorrencial (se as ações são relativizadas pelo contexto competitivo)
15	Qual o circuito que as pessoas que vem aqui frequentam ?	Identificar se existe conhecimento sobre quem é o público frequentador e o que ele procura

A entrevista com os consumidores foi bastante mais direta (seguindo o questionário), uma vez que existia uma preocupação menor em fazer as perguntas de maneira direta. O contato foi importante, mas a uniformidade entre os entrevistados foi maior e as respostas foram próximas das expectativas que tinham sido criadas ao longo da preparação.

As entrevistas com a mídia especializada seguiram o modelo menos “formal” de questionamento. Elas foram essenciais para se conseguir uma visão da evolução do mercado como um todo – uma ótima externa sobre com os restaurantes tem feito a sua gestão e como isso tem mudado ao longo dos anos.

A grande dificuldade da metodologia escolhida foi conseguir entrar em contato com as partes, sendo este o elemento crítico para que ela fosse bem sucedida. Felizmente, a abertura e disposição dos entrevistados foi bastante grande – todos os entrevistados se mostraram profundamente interessados pelo estudo e pelos resultados que ele poderia gerar.

O resultado das entrevistas foi analisado quanto ao seu conteúdo, buscando “inputs” de como a gestão é feita considerando-se a cadeia de valor como um todo. Isso significa que uma vez tabulados e classificados os resultados de entrevistas, fizemos uma análise sob a luz da teoria escolhida (sessões seguintes), conseguindo por fim fazer um mapeamento do processo de elaboração estratégica (fluxo seguido pelos estabelecimentos, dos dois diferentes tipos), mapeamento das cadeias e desenho do modelo de captura de valor seguido nos diferentes modelos. Por fim, conseguimos propor relações interessantes entre a estratégia e resultados econômicos, com certo potencial para refinamento em hipóteses que sejam verificáveis em estudos quantitativos posteriores.

3. Resultados obtidos

Foram realizadas sete entrevistas com restaurantes de diferentes tipos, três entrevistas com a mídia especializada e mais 20 entrevistas com frequentadores de restaurantes deste tipo, totalizando 29 entrevistas conduzidas.

Dentre os restaurantes entrevistados, incluímos desde casas recém-abertas, com cerca de um ano e meio de existência, até restaurantes operantes há 27 anos. O tipo de cozinha também variou da italiana clássica à cozinha inventiva, puramente autoral.

No grupo de entrevista com a mídia especializada, entrevistamos uma revista altamente especializada em gastronomia, um blogue de alta frequência focado no mundo de gastronomia e uma das maiores assessorias de imprensa especializadas em São Paulo.

Estas entrevistas nos forneceram um panorama geral do funcionamento deste mercado, possibilitando a confirmação ou rejeição de algumas ideias iniciais sobre suas tendências e perfil de atuação.

3.1. Tabulação dos resultados obtidos

Os resultados obtidos nas entrevistas com os restaurantes foram tabulados com o intuito de identificar possíveis tendências ou comportamentos similares entre restaurantes. Contudo, existem poucos padrões que podem ser identificados – há critérios demais que afetam o perfil do restaurante e dada a natureza da análise (qualitativa) não foi possível estabelecer relações diretas.

As entrevistas com a mídia não tiveram o mesmo tratamento por serem uma menor quantidade, de maior facilidade de análise.

Abaixo seguem os registros destas entrevistas, agrupados de acordo com a forma que o entrevistado se classificou:

Resultados obtidos com restaurantes que o entrevistado se caracterizou como “chef”:

	RESTAURANTE A	RESTAURANTE B
Como você se enxerga? (como chef, investidor, gestor...)	CHEF	CHEF
Quais são as suas funções no dia a dia?	Comprar ingredientes, supervisionar a cozinha, garantir o padrão de qualidade, treinar as pessoas	Comandar a cozinha e toda a equipe, solicitar compras e comprar produtos críticos
Qual o objetivo do seu restaurante?	Se tornar uma referência em gastronomia	
Qual você diria que é a estratégia do seu restaurante?	Regularidade nos pratos, cozinha sofisticada com simplicidade (usando ingredientes básicos)	Oferecer uma comida simples, bem feita

Como é feito o planejamento do restaurante? Existe um plano de longo prazo? Como é feito o acompanhamento deste plano?	Não há planejamento de longo prazo "para dar certo precisa mais de sorte do que qualquer outra coisa" - só há uma meta de lucratividade que se pretende atingir	É feito de maneira bem detalhada, com programação de expansão e de decisões sempre feitas com base em "cálculos"
Como é o relacionamento com os fornecedores? (os fornecedores mudam muito, existe pressão por preço? Como é feita a negociação?)	Manter o bom relacionamento em detrimento do preço - é essencial e chave para o sucesso	
Como é feita a gestão de imagem do restaurante?	De maneira reativa - baseado no boca a boca e na recepção de pessoas da mídia	Baseada no boca-a-boca, que tem se mostrado altamente eficaz
Como é o seu relacionamento com os seus clientes?	É um relacionamento de tentar viabilizar a vinda deles, mas não é próximo, não acha que deve se relacionar diretamente	
Por quê você acha que eles vem aqui?	Vem procurando comida boa - desde os regulares que vão toda a semana até os estudantes de gastronomia que vão atrás do menu degustação do almoço que é mais barato.	Porque eles sabem que vão encontrar uma gastronomia simples, com preços acessíveis e bem executada SEMPRE
Como você analisa o papel da mídia especializada?	É responsável por fazer críticas e enquadrar os restaurantes em diferentes padrões. Acredita muito mais na reputação do que na mídia ativa como direcionador de fluxo	É importante e ajuda pois facilita "estar na cabeça" dos consumidores - quando sai uma nota na mídia, no dia seguinte o movimento é 5 vezes maior
Como é a estratégia de precificação do seu restaurante?	Iniciou com o preço baixo - ele sobre a medida que há a percepção de valor por parte dos clientes (dobrou o valor nos últimos 12 meses)	É muito mais baseada nos preços praticados de mercado como referencia do que nos custos e execução
O que faz com que os seus clientes estejam a pagar a mais pelo seu restaurante?	A qualidade da comida	
Com que frequência você consegue mudar os preços do seu restaurante?	Está em fase de ajuste - subindo com frequência para capturar a maior disposição a pagar	
Como é a relação de concorrência dentro deste mercado?	Não há concorrência	É muito baseada em região - foram pioneiros na região deles mas a frequência tem estimulado o aparecimento de outros restaurantes nas proximidades - no entanto a relação não ameaça (ninguém vai comer no mesmo restaurante todo dia)
Qual o circuito que as pessoas que vem aqui frequentam ?	A frequência é mais baseada em região do que outra coisa	Muito variado - o público alvo deveria ser bem diverso para sustentar o ambiente despojado pretendido

Resultados obtidos com restaurantes que o entrevistado se caracterizou como “sócio ou investidor”:

	RESTAURANTE C	RESTAURANTE D	RESTAURANTE E
Como você se enxerga? (como chef, investidor, gestor...)	SÓCIO	INVESTIDOR	INVESTIDOR
Quais são as suas funções no dia a dia?	Suporte na parte administrativa	Cuidar da parte administrativa e de controle, dar suporte à gestão de funcionários	Atividades gerenciais e de relacionamento com o mercado ou clientes
Qual o objetivo do seu restaurante?	O objetivo é trazer uma proposta nova para o Brasil - a de Bistro - "sem frescura", mantendo a qualidade em um ambiente despojado	Atingir uma meta de lucratividade	Gerar resultado financeiro
Qual você diria que é a estratégia do seu restaurante?	A estratégia do restaurante é oferecer comida simples, bem-feita em um ambiente agradável e próximo (trazer o conceito de bistro Frances para o Brasil tal qual ele é na França)	A estratégia é tentar replicar o sucesso do restaurante em outra região de São Paulo, que criou uma reputação de bom custo-benefício	Oferecer um restaurante com o diferencial de venda de azeites de altíssima qualidade (a experimentação sustenta a venda) com um tipo de cozinha que não é tão comum
Como é feito o planejamento do restaurante? Existe um plano de longo prazo? Como é feito o acompanhamento deste plano?	Houve um plano de gestão e de implementação, mas o negócio superou muito as expectativas	O restaurante surgiu do fim de outro restaurante e foi uma saída para não perder o capital investido - uma série de planejamentos financeiros, projeções e análises foram feitos previamente	São feitas simulações e análises financeiras - existem metas e o acompanhamento periódico
Como é o relacionamento com os fornecedores? (os fornecedores mudam muito, existe pressão por preço? Como é feita a negociação?)	Não é de muita pressão pois não pode comprometer a qualidade e a troca de fornecedor sempre é complicada	Os fornecedores são relativamente estáveis (não se troca com frequência), muito pulverizados e específicos, o que subotimiza a parte de custos. São os mesmos para a maior parte dos restaurantes da região	Não há uma mudança muito frequente - é necessário estabelecer um relacionamento duradouro
Como é feita a gestão de imagem do restaurante?	O restaurante conseguiu uma reputação rapidamente e quase não é necessária nenhuma ação de publicidade - o "boca a boca" já criou uma demanda imensa	É feita via assessoria de imprensa - considerada uma atividade essencial	Por meio do cuidado direto dos clientes (que pedem para conhecer o chef, por exemplo ou os regulares) e com assessoria de imprensa
Como é o seu relacionamento com os seus clientes?	É uma relação de "honestidade"- eles se sentem justificados pelo valor que pagam - pequenas gentilezas acabam fidelizando (a água é cortesia, por exemplo)		Muito próximo e de reconhecimento - sempre tentam dar um tratamento pessoal aos frequentadores

Por quê você acha que eles vem aqui?	Porque é um ambiente agradável e descomplicado, com um bom custo-benefício	Vem pelo ambiente, pela reputação do chef e por conhecerem o nome	Pela reputação do chef, a combinação do tipo de cozinha e ambiente e pelo diferencial em azeites
Como é a estratégia de precificação do seu restaurante?	Preços baixos (com comida simples) - o foco está na otimização do espaço e intensificação do fluxo	É feita uma sugestão de preço pelo chef e ela é analisada (com base na ficha técnica) pela equipe administrativa	
O que faz com que os seus clientes estejam a pagar a mais pelo seu restaurante?	Não estão		A proposta de valor com poucas outras ofertas em São Paulo
Com que frequência você consegue mudar os preços do seu restaurante?		Sempre que há uma alteração de cardápio ou uma vez por ano	
Como é a relação de concorrência dentro deste mercado?	Não é a maior preocupação - a maior preocupação é como expandir sem ferir a marca e o conceito	Baseada na região geográfica - não há um relacionamento muito cordial entre os restaurantes próximos	É bastante forte - por isso precisa sempre se renovar. A maior dificuldade é conseguir ampliar sem perder a identidade
Qual o circuito que as pessoas que vem aqui frequentam ?	São pessoas que frequentam restaurantes com um padrão de custo bem mais alto	Todos os da região e de regiões tradicionais de gastronomia: jardins, itaim	Restaurantes de paladar próximo ou na mesma região, que tem um perfil de gasto próximo

Resultados obtidos com restaurantes que o entrevistado se caracterizou como “gestor”:

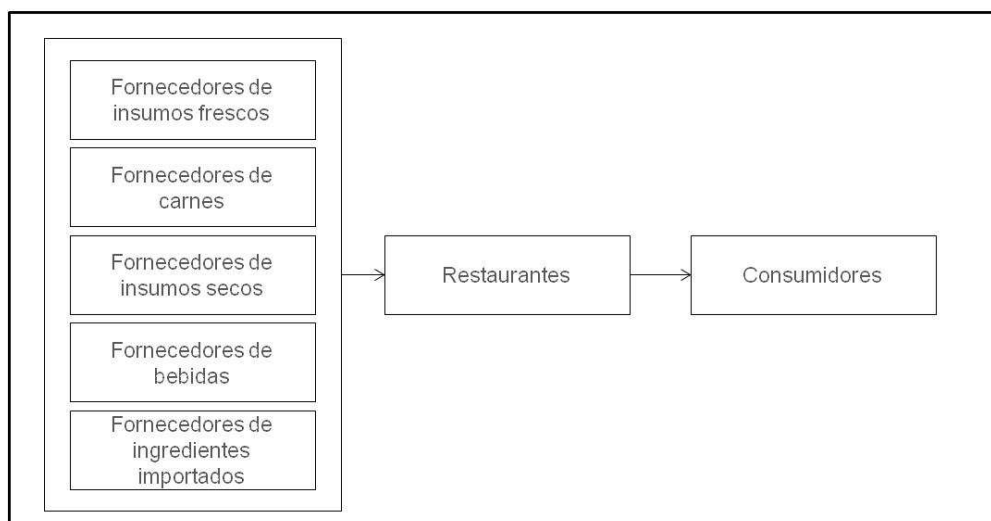
	RESTAURANTE F	RESTAURANTE G
Como você se enxerga? (como chef, investidor, gestor...)	GESTOR	GESTOR
Quais são as suas funções no dia a dia?	Gestão de operações/logística e de relacionamento com a mídia	Buscar soluções criativas para o negócio, garantir que o ambiente está adequado e garantir o padrão de atendimento
Qual o objetivo do seu restaurante?	Oferecer um ambiente simples, no qual as pessoas se sintam a vontade com comida e bebida de qualidade	Criar um ambiente de experimentação para as pessoas
Qual você diria que é a estratégia do seu restaurante?	Manter um padrão em todos os pontos (coerência e identidade do grupo) e garantir a qualidade do atendimento	Um restaurante com diferencial na carta de vinhos

Como é feito o planejamento do restaurante? Existe um plano de longo prazo? Como é feito o acompanhamento deste plano?	Existe um planejamento muito bem estruturado	
Como é o relacionamento com os fornecedores? (os fornecedores mudam muito, existe pressão por preço? Como é feita a negociação?)	É muito difícil pois ainda existe pouca concorrência por segmento (poucos players) o que deixa os restaurantes sem alternativa e com baixo poder de negociação	Buscar produtos que ninguém tem, desenvolver parcerias de longo prazo (por exemplo com os fornecedores de vinho). Há muita dificuldade ainda no Brasil, com pouca disponibilidade
Como é feita a gestão de imagem do restaurante?	É feito um cuidado grande de coerência e identificação	Aparece na mídia de maneira ativa sempre - anunciando novidades para se manter na mente das pessoas
o Por quê você acha que eles vem aqui?	Pelo atendimento, ambiente e pratos de qualidade	Por causa de um tripé equilibrado: comida boa e acessível (não é uma cozinha complicada), uma carta extensa de vinhos, atendimento muito bom
Como você analisa o papel da mídia especializada?		É importante para ajudar a manter o fluxo, mas tem que ser usada com cuidado para não desvirtuar a essência do restaurante
Como é a estratégia de precificação do seu restaurante?		Baseada na disposição a pagar - eleva aos poucos e corrige. É algo perceptível quando o preço teve uma movimentação errada e é crítico para manter a frequência.
Com que frequência você consegue mudar os preços do seu restaurante?		Não muito frequentemente
Como é a relação de concorrência dentro deste mercado?	Muito forte - está constantemente "empurrando" para um novo limite de qualidade o que é muito perigoso pois pode levar à perda de identidade	A concorrência cresceu muito ultimamente - há muitos restaurantes copiando o modelo de valor proposto originalmente pelo restaurante
Qual o circuito que as pessoas que vem aqui frequentam ?	Restaurantes de tipos variados	Existe um público muito diverso que frequenta diversos outros restaurantes

3.2. A cadeia de valor e o funcionamento de um restaurante

O restaurante é o elo central da cadeia na qual ele se insere. Esta cadeia é composta por fornecedores dos seus mais diversos tipos de um lado e os consumidores de outro (conforme figura abaixo).

Quadro Ilustrativo: A cadeia de valor dos restaurantes



Um restaurante tipicamente trabalha com uma grande variedade de fornecedores, dada a diversidade de produtos que são necessários para se executar um prato e a impossibilidade de conseguir todos os insumos em um único lugar. Para o segmento de restaurantes que estamos abordando neste estudo (restaurantes de alto-padrão) a escolha do fornecedor é crucial para a garantia de uma execução de pratos com qualidade – isso faz com que cada vez mais sejam procurados produtores especializados. Apesar da quantidade de restaurantes ser grande para um único fornecedor, a quantidade de especialista por insumo pode não ser – com exceção dos “insumos secos” tais como farinha e açúcar, que podem ser adquiridos em atacados – a quantidade de fornecedores para um único insumo pode ser bastante escassa. Mesmo quando há mais disponibilidade, por vezes os restaurantes optam por manter um relacionamento mais profundo e duradouro com algum fornecedor (às vezes até mesmo o produtor deste insumo) para aumentar o controle e a rigidez na qualidade:

(...) Alberto Landgraf, chef e coproprietário do restaurante Epice, em São Paulo, é irreduzível defensor da filosofia cara e trabalhosa de que é preciso controlar a fonte de tudo o que entra na cozinha e dominar tecnicamente cada etapa do processo, do abate ou da colheita ao prato montado. (Forbes, 2013)

Apesar desta baixa competitividade no setor aumentar o poder de barganha de negociação dos fornecedores, sua dependência dos restaurantes para dar vazão aos produtos contrabalança a cadeia. Um fornecedor muito específico (sobretudo de produtos de natureza menos conhecida do grande público) só consegue executar a venda para restaurantes e o valor do seu produto é aumentado pela participação dos restaurantes na cadeia (que “transformam” o insumo em um produto de maior valor, pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar) (Nalebuff & Brandeburger, 1997).

Do outro lado da cadeia estão os consumidores. Seu poder de barganha está diretamente relacionado ao risco de, se não satisfeito, divulgar negativamente o restaurante. No entanto, uma vez que a quantidade de potenciais consumidores é bastante grande, o poder individual de cada um fica significativamente reduzido.

Nesta configuração de poder relativo, o restaurante figura como elo de maior potencial de captura de valor, que só será concretizada caso haja a capacidade do estabelecimento de transpor sua condição aos preços pagos, cobrados e negociações com ambos os elos da cadeia. No geral, os principais processos executados por um restaurante estão divididos nas seguintes áreas (com base nas entrevistas realizadas): atividades de cozinha, atividades de salão, atividades de gestão de funcionários e atividades de gestão financeira e marketing.

As atividades de cozinha têm o *chef* como principal autoridade. Elas englobam responsabilidades que vão da elaboração de novos pratos para integrar o cardápio, à execução no dia a dia e a seleção de fornecedores e compra de insumos para a preparação dos alimentos. As atividades de salão, por sua vez, englobam a supervisão das atividades que acontecem na “linha de frente” do restaurante, tais como a gestão das reservas, acomodação de clientes, atenção especial a “habitués” e todo o gerenciamento do ambiente que recebe o público. Toda a responsabilidade com relação aos garçons e atendentes recai sobre o líder das atividades de salão.

A gestão de funcionários, as atividades financeiras e de marketing são aquelas mais tipicamente ligadas à figura de um administrador. Elas envolvem o controle de admissão, demissão e treinamento dos funcionários, o controle do fluxo de caixa do estabelecimento, a busca de capital (quando necessário) e a divulgação da imagem do restaurante pelos canais de marketing disponíveis (uma assessoria de imprensa, por exemplo). Dependendo do restaurante,

Poucos dos restaurantes entrevistados mostraram uma clara distinção de papéis para a execução dos processos relacionados às áreas mencionadas acima. O mais comum é uma sobreposição de função que tem como consequência a definição de muitas das características de perfil presentes neste

3.3. Descritivo do perfil dos restaurantes encontrados

As entrevistas com restaurante foram, no geral, feitas com um dos sócios (*chef* ou sócio administrativo). Foi interessante notar que raramente os restaurantes tem apenas um investidor. A maior parte deles (nesta pesquisa todos os entrevistados estavam nessa categoria) constitui-se por uma sociedade, cujo nível de interferência e de envolvimento dos

participantes pode variar bastante. Existem restaurantes com sócios que somente fizeram aporte do capital e não tem qualquer envolvimento no dia a dia, existem aqueles que se envolvem diretamente com a gestão e aqueles que (dada sua formação técnica) contribuem com a parte criativa e gerencial.

Independentemente do estilo da gestão, é inegável uma tendência da inclusão de sócios com formação administrativa, a função do “*restaurateur*”, que parece cada vez mais forte, tornando-se um ofício para alguns profissionais de destaque em São Paulo. A “profissionalização” da gestão (divisão de tarefas para deixar ao chef uma função mais artístico-criativa) parece ser uma tendência, mas ainda com muitos desafios. O aparecimento de grupos especializados na criação e gestão de restaurantes comprova esta afirmação (um bom exemplo é o da Cia Tradicional de Comércio, cuja visão é “Ser a melhor empresa de entretenimento gastronômico casual do Brasil” e tem uma série de marcas de restaurantes e bares espalhados pelo Brasil).

“Existe uma grande tendência hoje de o chef procurar um sócio que saiba administrar o negócio, o que faz mais frequente o aparecimento de empresas como a nossa. Eles estão aos poucos percebendo que é a única maneira de sobreviver.” (Sócio – Cia Tradicional de Comércio)

Seguindo essa tendência, intensifica-se o aparecimento de investidores que não necessariamente se organizam na forma de grupo empresarial, mas se especializam no business da gastronomia e passam a investir com outros sócios e, no geral, um *chef* de destaque para a abertura de novos negócios (reforçando a identificada divisão de papéis). A exemplo disso podemos citar a associação entre empresário Paulo Roberto Kress Moreira e outros quatro investidores mais o premiado *chef* Paulo Barroso de Barros para a formação do Girarrostto, restaurante italiano localizado na Av. Cidade Jardim, com investimento de R\$ 10 milhões (Kress também é sócio do General Prime Burger, Kaa e Italy). Outra figura especializada no investimento em restaurantes é o empresário Marcelo Fernandes, sócio dos restaurantes Kinoshita, Clos de Tapas e Attimo – ele não é *chef*, mas especializou-se em identificar *chefs* de talento e montar restaurantes de alto-padrão em locais promissores da cidade (Lourençato, 2012)

É unânime entre os entrevistados a opinião que sem este tipo de divisão (de papéis) é impossível manter o restaurante no longo prazo, salvo algumas raras exceções:

Aliás, se você quiser saber, uma das coisas mais importante dessa trajetória foi a gestão. Eu acho que este é um business que quando nós começamos, não era tão importante administrar bem, mas hoje é absolutamente fundamental. Quem não está controlando quanto gasta, não dura neste mercado. Só dura se tiver uma

veia muito boa, que acerta aquela veia perfeita, o público não para de entrar, toca, mas está cada vez mais difícil. Todo mundo olha o nicho que você está e vai em cima, replica, melhora, é complicadíssimo. **(Proprietário de restaurante e gestor)**

Os restaurantes entrevistados neste estudo têm, no geral, um administrador e um *chef*, que dividem o trabalho de acordo com a natureza de atividade. Porém, de acordo com a visão deles essa ainda não é a realidade de muitos restaurantes no Brasil, onde existem estabelecimentos que tem um processo bastante “amador” de gestão do restaurante. Ao contrário do que esperávamos, isso não é uma exclusividade de restaurantes que tenham um *chef* como dono, mas de qualquer estabelecimento que não emprega grande preocupação na gestão, somente na criação e operacionalização. Essa é, de acordo com uma das maiores empresas de comunicação do ramo – a KRP, responsável pela conta de Alex Atalla, do grupo Fasano, Capim Santo, Kinoshita entre outros - uma das principais razões pelas quais as empresas tem dificuldade de perdurar: não há preparo gerencial. Empreendedores investem valores altos para iniciar o negócio sem se preocuparem em nada com o planejamento de como este restaurante irá manter o fluxo, lidar com os seus funcionários ou como irá criar uma unidade conceitual coerente.

A unidade conceitual parece ser o ponto central crítico de sucesso para os restaurantes estudados. Isso significa obter coerência entre proposta do cliente, mídia e nível de serviço correspondente no restaurante. Se há algum desalinhamento entre estas frentes, as chances de que o frequentador tenha uma experiência negativa é muito grande. Essa experiência tem como consequência uma não fidelização e uma potencial publicidade negativa (cada vez mais forte devido às mídias sociais).

Essa visão de mercado, a maioria dos donos de restaurante (principalmente pequenos e médios), não tem. **(Proprietária de empresa de comunicação especializada)**

Tão unânime, nos exemplos visitados, quanto à tendência de divisão de tarefas, aparece a importância do *chef* no seu aspecto criativo. Ele é visto como uma figura indispensável para este tipo de restaurante, uma vez que ele contribui com a parte criativa e “artística”. O *chef* é, muitas vezes, a grande vantagem competitiva com a qual o restaurante trabalha, uma vez que ele dá a identidade e aspecto único dos pratos que são servidos (quanto mais “autoral” a cozinha, mais difícil é copiar o restaurante).

Eu acho que o chef ser sócio traz um diferencial para o restaurante. Eu acho que faz diferença, dá mais personalidade para o restaurante, mas sabe o que? Depende da proposta do restaurante. Se é um restaurante self-service, sei lá, aí tudo bem. Mas até nisso eu acho que é importante ter um chef talentoso, mesmo

que ele não tenha nome. Ele é o cara que vai se preocupar em fazer variação de cardápio, que vai colocar ingredientes legais, da estação, que vai se preocupar. Eu acho que é importante, a formação profissional é importante, sim. (Editora, mídia especializada)

Cada restaurante, no entanto, busca limitar seu espaço de acordo com propostas de valor diferentes. Podemos destacar três grandes tipos de proposta que adotam os restaurantes entrevistados e porque elas são consideradas pelos proprietários como fonte de atração dos consumidores e aumento da disposição a pagar:

- Diferenciação pela cozinha autoral (*chef*): Alguns dos restaurantes entrevistados apostam na figura do *chef* para atrair consumidores. No geral, desenvolvem uma cozinha única (criativa e complexa do ponto de vista de elaboração, com um extremo rigor na execução, e na regularidade no dia a dia). Além da qualidade oferecida, no geral trazem também a combinação com a sensação de exclusividade (uma vez que são poucos em São Paulo) e um ambiente, no geral, sofisticado e intimista (são restaurantes pequenos, o que reforça a sensação de exclusividade). Atraem um público diverso, mas que se interessa pela gastronomia e também pela figura do *chef* (que muitas vezes é quase icônico, adquirindo o status de ídolo pelos frequentadores, que muitas vezes querem vê-lo ou ter a chance de conversar com ele brevemente).

Uma das coisas mais importantes para um restaurante como o meu é a regularidade. A oscilação tem que ser muito pequena – o cara tem que vir aqui e ter a mesma qualidade sempre. Foi por isso que no começo eu não tinha pratos muito complexos no cardápio. Eu não sabia se eu ia conseguir manter o padrão. (...) O cara que vem aqui não vem só para comer. Vem pelo status. (Chef-proprietário de restaurante de cozinha autoral)

- Diferenciação por serviços ou produtos adicionais (carta de vinho extensa, etc.): Outros restaurantes têm como principal diferencial competitivo a oferta de algum produto em particular, sendo reconhecidos como experts neste tipo de produto, muitas vezes os comercializando em paralelo. Esta reputação de especialista contribui para a formação de uma clientela regular, que busca este produto (ou serviço) que não pode ser encontrado em outro lugar. A grande dificuldade destes restaurantes é conseguir inovar dentro deste conceito uma vez que este é um modelo mais replicável do que a diferenciação baseada na figura do *chef*.

Nós temos uma carta de vinhos vasta, extensa que a gente acompanha, que virou moda, hoje todo mundo quer ter vinho, trabalha com a carta (Proprietário de restaurante e gestor)

- Diferenciação pela relação custo-benefício ou conceito de restaurante inovador: Aproveitando da conjuntura atual na qual os preços para uma refeição fora de casa estão muito altos, existe a oportunidade de ganhos em restaurantes que conseguem manter um bom padrão de refeição, cobrando um preço mais acessível dos clientes (focando, desta maneira, no giro e na execução de pratos mais simples). Essa proposta é viável, sobretudo quando há a oferta de algum tipo de “conceito-culinário” diferente do padrão (ex. importação do conceito de bistrô, cozinha “descomplicada” com um ambiente agradável da França, inovando a imagem de gastronomia francesa que é comercializada como “pouca quantidade e alta sofisticação”).

A minha impressão é a de que os frequentadores do meu restaurante são pessoas que tem condições de ir a restaurante mais caros, mas tem noção do valor do dinheiro. Eles escolhem vir aqui porque sabem que vão encontrar comida de qualidade em um ambiente mais despojado, mais a vontade. É o oposto dos restaurantes da “moda” que cobram super caro e as pessoas vão lá e nem querem saber se a comida é boa, vão por causa da imagem. (Gestor-sócio de restaurante)

Alguns aspectos parecem ser uma preocupação comum a todos os restaurantes entrevistados. Resistir ao tempo e as mudanças de gosto e comportamento ao mesmo tempo em que se permanece atrativo e presente na memória do consumidor é um desafio (existe uma quantidade alta de restaurantes abrindo e fechando constantemente na cidade). Isso traz a todos os entrevistados uma preocupação de atualização constante e de comunicação deste dinamismo para o mercado (seja via imprensa ou na comunicação individual dos frequentadores).

O que para a gente parece ser uma casa nova, para o mercado é uma casa velha já. A gente está aqui há... vai fazer quatro anos agora, e existe uma mortalidade muito grande de restaurantes até o segundo ano. Então quando a gente fala que já tem quatro anos, para o mercado isso já é visto como antigo. (Gestor-sócio de restaurante)

A tradição, no entanto, uma vez conquistada se torna por si só um diferencial competitivo. Um estabelecimento que perdura por anos cria uma reputação sólida e “aprende” a medida certa da atualização que o mercado exige.

Outro aspecto unânime nas entrevistas é a preocupação com o nível de atendimento. O nível de serviço precisa ser constantemente monitorado dado que isso é uma exigência já bastante conhecida do público paulistano. Os gestores de restaurante sabem que o preço da insatisfação é o não retorno do cliente (não há margem para “erros”) e muitas vezes uma publicidade negativa.

Paulista adora comer fora. Só não come mais fora porque os preços estão altíssimos, porque senão ele comeria muito mais. E o paulista ele procura boa comida e bom serviço sempre. Pode ser popular ou pode ser chique. Serviço aqui em SP é o grande diferencial, quem não tem um bom serviço não sobrevive.
(Editora, mídia especializada)

O relacionamento com os fornecedores também parece seguir uma lógica similar: no padrão de restaurantes abordado, dificilmente existe uma relação agressiva de negociação de preço no fornecimento de insumo para os pratos. Os fornecedores são desenvolvidos para um relacionamento de longo prazo, uma vez que os restaurantes precisam manter um padrão regular todos os dias de funcionamento. A regularidade de fornecimento supera a necessidade de negociação por preço e isso é especialmente verdadeiro em casos de ingredientes “especiais”, que ainda não tem uma massa crítica de fornecedores atuando e, portanto, representam um alto risco para o restaurante. Estes fornecedores podem, no entanto, contribuir para aumentar o custo de oportunidade de outros restaurantes. A exclusividade pode favorecer o restaurante, tornando-o parte de um pequeno grupo capaz de oferecer alguns tipos de iguaria, como a “trufa”, por exemplo.

3.4. Descritivo do papel da mídia especializada

A mídia é, de forma geral, reconhecida como uma forte fonte de informação para o público consumidor de restaurante – anúncios ou a publicação da opinião de críticos sobre o restaurante podem afetar profundamente a frequência de um estabelecimento no curto prazo. No mundo das mídias digitais, a velocidade de comunicação é muito grande e isso tem um impacto direto na imagem que um restaurante cria na mente do público frequentador.

O papel da imprensa, no entanto, excede o de criar a imagem sobre os estabelecimentos. Eles são fundamentais no desenvolvimento da gastronomia no país, em todos os seus aspectos. Por meio de uma revista ou blog é possível estender a experiência gastronômica, levando-a além dos restaurantes (promovendo o convívio com *chefs*, por exemplo, mostrando tendências e trazendo referências internacionais que afetam a criação de novos restaurantes e novos conceitos no país). Além disso, é o caminho pelo qual novos talentos são revelados e solidificados no mercado.

E isso [atuação da mídia] foi mobilizando o mercado, mostrando para o mercado chefs novos, propostas novas, porque a gente sempre foi muito aberto a isso a gente quer difundir a gastronomia porque eventualmente nós também vamos ganhar com isso, né? É um papel de fomentador, de revelar, de profissionalizar e a gente faz o papel até de educar, de educar novas gerações, então nós temos o papel que a gente acredita ser muito importante no desenvolvimento da gastronomia, que é o que a gente quer. **(Editora, mídia especializada)**

Alguns tipos de imprensa, denominados “roteiros” tem alta circulação, como o guia da Veja SP, e ainda são muito importantes em um país como o Brasil, pois impulsionam o fluxo e com isso conseguem atingir um dos passos essenciais dos restaurantes que é o de ocasionar uma primeira oportunidade de vivência e experimentação, que pode frutificar e transformar o frequentador em um habitué e disseminador da imagem positiva.

A imprensa de fato ainda faz muita diferença aqui no Brasil. A gente sabe que fazer publicidade no Brasil ainda é muito caro e é inviável para o mercado de restaurante fazer publicidade em gastronomia. É diferente do cenário que você tem Londres que todo restaurante pode fazer um plano de mídia, na verdade no Brasil ele não consegue, então ele realmente depende da relação com a imprensa, principalmente os roteiros, que ajudam muito na venda, sim. (Proprietária de empresa de comunicação especializada)

No entanto, os roteiros tem um efeito muito concentrado em um período específico, logo após a divulgação do estabelecimento, não sendo sustentável. Um restaurante precisa estar presente na memória dos potenciais frequentadores e para isso um relacionamento constante e interessante com a imprensa é importante. Porém, para garantir a longevidade não se pode depender unicamente de estar presente na mídia, mas de conseguir que esta presença seja efetiva, criando uma proposta coerente, que vai desde o atendimento recebido na porta pelo manobrista ao cardápio e ambientação da casa.

3.5. Descritivo da preferência dos consumidores

Os consumidores entrevistados, que representam o público alvo do grupo de restaurantes que selecionamos para estudar, ou seja, são conhecidos pelo seu alto nível de exigência e o prazer que tem em “comer fora”. No entanto, os altos custos que essa atividade social implica faz com que eles sejam cada vez mais seletivos e tentem ir a estabelecimentos onde eles têm quase certeza de conseguirem sentir que o valor despendido foi bem gasto. Experiências passadas e a indicação passam a ser uma ferramenta de seleção ainda mais forte.

A recomendação de alguém conhecido é a principal fonte de informação que o cliente tem sobre o local a ser frequentado, ela é a garantia de que o cliente não irá a um lugar e se decepcionar. A reputação é menos considerada uma vez que não se sabe as preferências de quem fez a crítica e de onde ela vem.

Indicação nada mais é que uma reputação mais selecionada, de alguém que tem gosto similar ao seu. (Cliente)

O disputado mercado de gastronomia em São Paulo luta, sobretudo, para que o potencial cliente vá uma primeira vez ao restaurante. Essa primeira experiência é essencial e decisiva: se ela for boa, existe uma grande chance de que esta pessoa volte (uma boa parte dos

entrevistados costuma ir aos mesmos restaurantes sempre). Além disso, essa experiência é a base para a formação de disseminadores de opinião (principal referência de quem frequenta restaurantes).

Apesar da importância da indicação, um dos primeiros critérios de escolha que o consumidor de restaurantes de São Paulo usa é o tipo de cozinha que este restaurante oferece e uma ideia razoável do que é servido neste restaurante. Apesar das preocupações com o ambiente, qualidade do atendimento e reputação do lugar, “comer bem” ainda é o direcionador essencial de quem vai sair para “comer fora”. Sem uma proposta culinária interessante e uma execução adequada o restaurante dificilmente será a opção do cliente (mesmo com um bom atendimento e um ambiente diferencial).

O ambiente e o atendimento compõe o grupo de fatores que dão à atividade de se comer fora de casa um status de lazer. É um momento de encontro com os amigos no qual se quer ter uma experiência no total agradável. São fatores esperados, que não atraem puramente por isso (neste caso a qualidade da comida é um elemento de maior peso), mas que podem ser usados para justificar um valor maior cobrado:

“O atendimento é extremamente importante para mim e saber que um local tem um staff competente e simpático, me faz pagar mais. Mas, ainda mais importante para mim, é ver que o chef usa técnicas gastronômicas apuradas e ingredientes nobres e frescos. Por isso, a qualidade da comida e a apresentação do prato são os itens que me levam a pagar mais.” (Cliente)

“O atendimento é primordial, pois pode estragar toda a qualidade e reputação de um restaurante. No entanto, a experiência junto com a qualidade da comida é sim o diferencial. Portanto, a combinação das duas faz com que eu escolha um restaurante em detrimento de outros.” (Cliente)

O “diferencial” de restaurantes é algo que os clientes entrevistados tiveram dificuldade de distinguir. A maior parte deles enxerga como diferencial um conjunto de fatores que resulta em uma experiência agradável como um todo (coerente com a visão de fatores de sucesso apontada nas entrevistas com a mídia especializada).

Acho que é ter personalidade [diferencial]. É ter uma individualidade e uma coerência entre o cardápio, o ambiente, a localização, o serviço. (Cliente)

É interessante notar que a existência de um *chef* de renome não é um critério essencial, mas interessante para uma boa parte dos entrevistados. Muitos deles inclusive acreditam que o contato com o *chef* é mais importante do que a sua reputação. Alguns mencionaram que gostam quando este *chef* circula pelo salão e entra em contato com os clientes (reforçando a ideia de que muitas vezes esta figura assume um papel de “ídolo” dos frequentadores).

4. Discussão de resultados frente ao referencial teórico

Para a análise dos resultados obtidos em capo, faremos uso do modelo teórico proposto na seção “Quadro conceitual” do referencial teórico.

Primeiramente discutiremos as estratégias identificadas entre os entrevistados (analisando se o modelo preferido é o de aumento da disposição a pagar – diferenciação – ou redução dos custos de oportunidade, conforme proposto por Brandenburger & Stuart – 1996). De acordo com o quadro conceitual, os diferentes tipos de *capital* (Bourdieu) podem ser usados de diferentes formas - aumentando a disposição a pagar ou reduzindo o custo de oportunidade (Brandenburger & Stuart - 1996) dependendo do tipo de estratégia escolhida pelo estabelecimento (diferenciação ou redução de custo – Porter), por isso analisaremos como os restaurantes entrevistados fazem uso dos diferentes tipos de capital.

Finalmente analisaremos o perfil do gestor (de acordo com o modelo proposto por Whittington) e a sua relação com a escolha de estratégia e sua condição inicial de capital.

4.1. A escolha da estratégia

Os restaurantes analisados neste estudo se mostraram como o elo essencial da cadeia, contribuindo para o aumento do valor como um todo (para produtores, vendedores de insumo e consumidores). Os próprios proprietários reconheceram seu papel fundamental, aumentando a disposição a pagar por insumos que, sem a atuação dos restaurantes, tem um valor mais “pobre”:

Alta gastronomia é um conceito que está mudando hoje em dia. Não é mais colocar caviar em cima de um ovo (qualquer um consegue fazer isso, até você), é a volta ao que é simples e conseguir fazer disso uma coisa especial. É conseguir transformar uma cenoura em algo espetacular. (Chef proprietário)

De acordo com a teoria, a estratégia desenvolvida pelo estabelecimento poderia focar no aumento da disposição a pagar ou na redução do custo de oportunidade para atingir o objetivo de maximização do valor. A estratégia de todos os restaurantes entrevistados é a de competir pelo aumento da disposição a pagar de seus clientes, com poucas ações isoladas focando na redução de seu custo de oportunidade. Acreditamos que isso aconteça pela alta pressão de custo de insumos culinários no Brasil e pela quantidade reduzida de fornecedores, o que limita as condições de negociação e barganha:

“Hoje 90% dos insumos utilizados pelos restaurantes estão nas mãos de monopólios ou oligopólios: bebidas, carnes, e importadores. Por causa disso, eu estou na mão deles e não tenho muito como negociar condições melhores de preço ou qualquer tipo de vantagem. Nenhum restaurante vai ter escala para isso.” (Sócio – Cia Tradicional de Comércio)

A maior parte deles reconhece que o sucesso desta estratégia está baseado na atuação sobre três grandes frentes que compõe a experiência vivida pelo frequentador: ambiente, atendimento e comida. Para os consumidores entrevistados, é difícil dissociar um fator do outro, sendo a avaliação feita sobre o conjunto dos fatores.

Dentro da ótica dos restaurantes entrevistados, o aumento da disposição a pagar está intimamente ligado à capacidade de surpreender o consumidor, fazendo uma proposta que se destaque dentro da oferta regional e de proposta culinária (os restaurantes competem, no geral, com aqueles localizados próximos a eles e também aqueles cujo paladar é similar). Os altos custos (sobretudo fixos) de se manter um restaurante em SP fazem com que os gestores destes estabelecimentos só sobrevivam se conseguirem adicionar algum valor (no geral intangível) que proporcione ao frequentador algo pelo qual ele paga uma quantia alta.

Gomez e Bouty (2011), por sua vez, apontam a capacidade do *chef* de usar os seus Capitais (Bourdieu) em seu favor. Podemos dizer que a capacidade de um *chef* ou *restaurateur* em entender a realidade do grupo social que se pretende atingir, seus hábitos, paladares e gosto (o *habitus* deste grupo) fazem dele mais capaz de oferecer um “pacote” coerente com o que este possível frequentador quer (mesmo no que diz respeito a aspectos intangíveis). É a vivência e a capacidade de incorporar em si e no estabelecimento o que o público alvo precisa que determina o sucesso. O mercado enxerga isso como a necessidade de coerência entre a proposta de valor e vivência proporcionada.

Hetzel (2004) e Surlemont e Johnson,(2005) apontam como fator de diferenciação a preocupação com o entorno, transformando o momento da refeição uma experiência. Esta também é uma abordagem bastante usada para o aumento da disposição a pagar pelos restaurantes. Nossa percepção com base nas entrevistas é a de que existe uma exigência de padrão mínimo esperado pelo frequentador (no que tange ambiente e serviço, que compõe o “*entourage*” da refeição fora de casa). Abaixo de um mínimo aceitável (que é de difícil mensuração), a experiência se torna desagradável e dificilmente o cliente voltará ao estabelecimento. No entanto, alguns restaurantes conseguem criar tal ambiente e nível de serviço (tão diferentes e destacados) que eles passam a ser um fator que aumenta a disposição a pagar. Das entrevistas realizadas, pode-se concluir que dificilmente se conseguirá saber se o nível de preparo aplicado para oferecer um serviço e um ambiente especiais será reconhecido desta forma. Os gestores entrevistados indicaram que o público que frequenta os restaurantes não é exatamente aquele que se pretendia atingir – a frequência e a sua percepção são dificilmente identificadas de antemão pelos estabelecimentos.

4.2. O Capital Cultural

O capital cultural está ligado à ideia de formação técnica. Ela é uma forma de capital aportada, sobretudo, pela figura do *chef* ao negócio. Com base nas entrevistas realizadas, identificamos que este tipo de capital favorece uma estratégia de diferenciação - contribuindo para o aumento da disposição a pagar e conseqüentemente a elevação do valor capturado - de duas grandes maneiras.

A primeira forma se dá pelo conteúdo em si que o capital intelectual é capaz de adicionar (a formação técnica prepara um *chef* para o seu ofício, dando-lhe melhores condições de agradar o paladar do público além de capacidade de fazê-lo de maneira repetida e com consistência. A formação técnica mune o seu portador de ferramentas para sua criatividade, autorialidade e inovação). Sem essa capacidade é extremamente difícil que um restaurante seja bem sucedido e as demais formas de capital tornam-se quase irrelevantes.

Nas entrevistas realizadas, a capacidade do *chef* foi frequentemente mencionada - ele é a “alma criativa” do restaurante e não pode ser menosprezado: “*Tudo começa com a comida*”, como disse um dos entrevistados. Apesar de todos os entrevistados concordarem que este é apenas um dos critérios que podem transformar um restaurante em um sucesso, a execução da refeição deve atingir às expectativas do consumidor para contribuir positivamente para a experiência que ele terá no estabelecimento.

A inovação dentro da culinária também parece estar intimamente ligada ao capital cultural disponível dentro do ambiente do restaurante. Dentro da literatura específica analisada, os autores no geral destacavam um motivo único especial que promoveria a diferenciação do estabelecimento em relação aos concorrentes. Balazs (2000) e Svejnova; Mazza; Panellas (2007) destacam a busca dos *chefs* pela inovação. De fato, nas entrevistas realizadas a capacidade de fazer uma proposta que fuja da normalidade é algo que concede ao restaurante um atrativo ao público. Essa busca pela criação promove uma atualização e revisão das práticas gastronômicas exercidas pelos *chefs* e os hábitos da sociedade.

Os paladares do público vão mudando, né? Ninguém mais come, por exemplo, a comida francesa tradicional, todos estão alinhados para uma leveza, porque é muito pesado. Mesmo com a cozinha tradicional hoje as pessoas estão mais preocupadas com a saúde. O cardápio tem que estar alinhado com esta orientação. (Proprietária de empresa de comunicação especializada)

A segunda forma pela qual o capital cultural consegue aumentar a disposição a pagar é pelo que o “diploma” que o *chef* pode trazer. Apesar de aparecer com menor ênfase entre os proprietários de restaurante entrevistados, a imagem de um *chef* com uma formação consagrada pela sociedade é vista pelos clientes entrevistados como algo interessante.

“Gosto de saber a formação do chef, isto é, onde ele estudou, com quem trabalhou e qual sua história antes de chegar ao restaurante. A formação do chef diz muito sobre os pratos que ele prepara e a forma como ele os apresenta.”(Cliente)

De maneira secundária, o capital cultural pode vir também do responsável pela administração do restaurante (seja ele o *chef*, um sócio ou um administrador contratado). Caso o administrador tenha estudado técnicas de administração ele tem o potencial de agir de maneira complementar ao *chef*, lidando com a parte gerencial do estabelecimento. Essa foi apontada por alguns entrevistados como uma tendência atual:

“A falta de conhecimento administrativo dos chefs e a natureza de sua atividade limitam a capacidade de crescimento dos restaurantes. O cara não dá conta sem perder a vida pessoal e cada vez mais eles sabem que se fizerem do jeito deles, correm o risco de perder muito dinheiro. O chef é um cara apaixonado por comida, vai querer fazer tudo do melhor, usando o produto mais caro. É um processo de controle da vaidade.” (Sócio – Cia Tradicional de Comércio)

Identificamos ao longo das entrevistas que o capital cultural é o elemento básico sobre o qual se inicia a atividade de um restaurante – a capacidade de um *chef* de se produzir uma refeição de qualidade que agrade os clientes. No entanto, um restaurante não consegue sobreviver sem um mínimo de frequência e para estimular essa frequência é necessário que o *chef* ou um de seus sócios consiga aportar o capital social para o negócio.

4.3. O Capital Social

O capital social é elemento que consegue estabelecer o elo entre a proposta de valor do restaurante e os seus clientes.

“Se o chef for excelente, mas não tiver nenhum amigo, nenhum contato, viva sozinho isolado, ele nunca vai conseguir gerar um fluxo inicial fundamental para o seu restaurante e ele está fadado ao fracasso.” (Proprietária de empresa de comunicação especializada)

A frequência incentiva a frequência, gerando uma espiral positiva (um fenômeno conhecido como Efeito de Rede, no qual a adição de mais um cliente aumenta o valor para os demais). A indicação é uma das fontes mais usadas por frequentadores – é necessária uma massa crítica inicial (com uma experiência positiva) para que novos frequentadores sejam atraídos. Quanto mais proprietário/gestor for capaz de influenciar este efeito (ativando sua rede de contatos pessoal, melhor serão as chances de que este restaurante seja bem sucedido). Neste caso, o capital social dos sócios/gestores é fundamental. O capital social dos agentes atuando neste restaurante passa a ser, então, retroalimentado, aumentando conforme o fluxo de pessoas evolui.

O papel das mídias sociais é justamente o de substituir um capital social que o restaurante possa ter, aumentando a frequência por meio de anúncios.

O capital social pode ser usado também em ações de redução do custo de oportunidade (que nos entrevistados não se configura como uma estratégia em si, mas um complemento à estratégia principal de diferenciação). Essa atividade é feita por meio do descobrimento de novos ingredientes e no desenvolvimento de fornecedores. Essa estratégia dá ao restaurante quase que a “exclusividade” sobre algum produto (no caso de um dos restaurantes entrevistados, por exemplo, um domínio sobre a oferta de trufas nos restaurantes de São Paulo). Apesar de eficaz no curto prazo, esta estratégia garante um diferencial competitivo mais fácil de se quebrar do que uma cozinha criativa, por exemplo. No entanto, em um mercado como o brasileiro no qual ainda não existe uma maturidade plena de fornecedores, restaurantes podem usar destes recursos para conseguirem extrair uma quantidade de valor maior da cadeia por algum tempo.

4.4. O Capital Econômico

Conforme descrito na seção de referencial teórico, neste estudo identificaremos o aumento do capital econômico como o objetivo do gestor do restaurante (ele se torna, portanto, simétrico ao objetivo de captura de valor). No entanto, a condição de capital econômico do qual os agentes envolvidos com o restaurante partem pode influenciar a sua capacidade de atingir o objetivo final. O capital econômico é mais um instrumento de poder que os agentes podem usar para seguirem a sua estratégia.

Nas entrevistas realizadas identificamos indiretamente que os agentes com maior capital econômico (ou capacidade de acesso a este capital) tem a capacidade de investir mais nos restaurantes – ou seja, tem a possibilidade de contratação de *chefs* e de uma equipe pagando salários mais altos, de investir na reforma e na ambientação do restaurante para a valorização da experiência que o cliente pode ter. Esse é um dos grandes motivos pelos quais os restaurantes entrevistados eram, no geral, sociedades. O *chef* muitas vezes entra nesta sociedade somente com o seu “capital cultural” (sua bagagem técnica e capacidade criativa) enquanto outros investidores viabilizam financeiramente o negócio.

Conforme apontado por Bourdieu em seu estudo, o capital econômico traz ainda consigo o benefício de permitir o seu detentor de tomar riscos. No caso dos restaurantes isso significa a possibilidade de “testar” novos modelos, cardápios, ingredientes e técnicas sem a pressão de que isso traga um retorno imediato. Ao longo das entrevistas identificamos que restaurantes já estabilizados (com alguns anos de existência e um fluxo regular de clientes, garantindo o acesso ao capital econômico) tem maior capacidade de inovação.

4.5. Os Estilos de Gestão

Perfis de pessoas diferentes parecem conduzir a estilos de gestão diferentes. No entanto, o estilo de gestão, ao contrário do que esperávamos anteriormente às entrevistas, parece convergir (entre os entrevistados) para um modelo “processualista”, no qual as decisões são tomadas ao longo dos acontecimentos e o aprendizado via experiência vai se acumulando. Mesmo em restaurantes nos quais existe a figura de um “gestor” além do recurso criativo (a figura do *chef*), a maior parte dos restaurantes parece colocar as atividades de planejamento e controle (típicas de uma abordagem clássica) em segundo plano. Todos os restaurantes entrevistados destacaram a dificuldade de antecipação de movimentos de frequência neste mercado e a absoluta impossibilidade de implementação de um plano traçado. A mídia especializada aponta essa como uma das principais razões para tantos restaurantes fecharem com poucos meses de vida. O ideal parece ser um modelo de complementaridade, no qual a intangibilidade do entendimento do público é incorporada, sem que os aspectos básicos da gestão clássica (como padrões e treinamentos) sejam esquecidos.

Apesar de não conseguirmos atrelar os estilos de gestão a um agente único atuante no restaurante, é impossível não notar que nos restaurantes entrevistados onde há um equilíbrio de poder (condição de capital) entre os envolvidos, existe um indício de estratégia melhor sucedida (maiores condições de captura de valor). Acreditamos que isso aconteça em decorrência da complementaridade de perfis e também um maior poder devido à combinação de capitais de natureza distintas. Abaixo mostramos um quadro sinóptico que ilustra (com base na percepção da entrevistadora, não em dados quantitativos) a avaliação de como os restaurantes entrevistados se configuram no que diz respeito aos diferentes tipos de capital e, ao final, uma avaliação de como essa combinação pode atuar de maneira favorável (ou não) ao desempenho destes restaurantes.

Restaurante entrevistado	Figura dominante no restaurante	Capital Cultural	Capital Social	Capital Econômico Inicial	Capital econômico acumulado pela gestão dos demais capitais (análise de potencial)
A	Chef	██████████	██████	████████████████████	★
B	Chef	██████████████████	██████	██████████	★★
C	Investidores	██████████	██████████████	██████████████	★★
D	Equilibrado	██████████	██████████	██████	★★
E	Equilibrado	██████████	██████████████	██████	★★★★
F	Equilibrado	██████████████	██████████████	██████████	★★★★
G	Equilibrado	██████	██████████	██████████	★★★★

A capacidade de incentivar o efeito de rede, a capacidade de investir e a capacidade de criar uma experiência única e criativa do ponto de vista alimentar combinados mostraram-se elementos complementares na estratégia de diferenciação. A combinação adequada e equilibrada parece ser a razão por alguns dos restaurantes entrevistados se manterem ativos por muitos anos.

5. Conclusão

Neste estudo abordamos a questão *Como os restaurantes de alto padrão de São Paulo maximizam o valor dentro de suas cadeias?* Valendo-nos de conceitos adicionais vindos da sociologia, que nos davam a sustentação para explicar as escolhas que os restaurantes faziam dentro de sua estratégia de negócio.

Identificamos que os restaurantes são os elos fundamentais dentro de suas cadeias de valor, os elementos que podem fazer com que os produtos de seus fornecedores valham mais e os “ativadores” da disposição a pagar de seus consumidores. É desta forma, natural que a oferta deste tipo de empreendimento seja tão abundante na cidade de São Paulo.

Além da culinária e da localização os restaurantes de alto padrão diferem na proposta de valor apresentada aos seus clientes. A opção tentar aumentar a disposição a pagar (estratégia de diferenciação) parece ser predominante entre os entrevistados deste estudo. A condição de poder (a combinação dos diferentes tipos de capital) na qual os envolvidos no restaurante se encontram se torna crucial para que esta estratégia seja viabilizada. O conhecimento do público e a utilização adequada dos recursos (capitais) disponíveis aos agentes pode ser a diferença entre a longevidade e uma falência prematura.

Esperamos que este estudo tenha, de maneira inicial, introduzido a ótica da estratégia sobre o mercado de restaurantes em São Paulo, ainda tão pouco estudado dentro do mundo da administração. Estudos futuros podem aportar a estratégia de pontos de vista alternativos, agregando para o conhecimento do mundo acadêmico e para os participantes do mundo da gastronomia.

6. Referências

- ATIHE, Roberto. **A universidade como um negócio: estudo exploratório de universidades de massa no Brasil**. 2007.
- BALAZS, K. Some like it haute: Leadership lessons from France's great chefs. **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 2, p. 134-148, nov 2001.
- BALAZS, K. Take One Entrepreneur: The Recipe for Success of France's Great Chefs. **European Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 247-259, jun 2002.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture □: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. v. 11, p. 1-15, 2000.
- BRANDENBURGER, A. M.; HARDBORNE W. STUART JR. **Value-Based Business Strategy**. p. 20, [S.d.].
- BOURDIEU, Pierre. **Sobre o poder simbólico**. Lisboa : DIFEL, 1989.
- CAPPELEI, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; BRITO, Mozar José de. **Relações de Poder Segundo Bourdieu d Foucault: Uma Proposta de Articulação Teórica para a Análise das Organizações**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 7, n. 3, p. 356-369, 2005
- CHIA, R.; MACKAY, B. **Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice**. Human Relations, v. 60, n. 1, p. 217-242, 1 jan 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. 3. ed. [S.l: s.n.], 2010. p. 293
- FERGUSON, P. P. A Cultural Field in the Making: Gastronomy in 19th-Century France. **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 3, p. 597-641, nov 1998.
- FERREIRA, R. G. (FGV-E). **Em Busca de Trabalho: Posições, Disposições e Decisões ao Término do Curso de Graduação**. [S.l: s.n.], 2002.
- FORBES, Alexandra. **O que e quem darão o que falar neste ano**. Folha de S. Paulo, jan 2013.
- FRESH, G.; BROOKE, A. Losing the Top Job — and Winning It Back. **Harvard Business Review**, 1983.
- GERGAUD, O. Stardust over Paris Gastronomic Restaurants. **Journal of Wine Economics**, v. 33, n. 0, p. 1-18, 2006.
- GIANINI, Tatiana. **Comer, beber, prosperar**. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0984/noticias/comer-beber-prosperar>. Acesso em 25 de novembro de 2012.

- GOMEZ, M.-L.; BOUTY, I. The Emergence of an Influential Practice: Food for Thought. **Organization Studies**, v. 32, n. 7, p. 921-940, 13 jul 2011.
- HETZEL, P. Vers une approche expérimentielle de la haute cuisine française: lorsque marketing sensoriel rime avec construction du sens. **Revue française du marketing**, v. 196, 2004.
- JOHNSON, C. Behind the Stars: A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 170-187, 1 maio 2005.
- KEYT, J. C.; YAVAS, U.; RIECKEN, G. Importance-Performance Analysis:: A Case Study in Restaurant Positioning. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 22, n. 5, p. 35-40, 1994.
- KIEFER, Nicholas. **Economics and the Origin of the Restaurant**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August 2002, p. 58-64.
- LABAT, N. La Haute Cuisine en France , au début du XXI ème siècle. **Recherche**, 2007.
- LANDER, Nicholas. **The art of the Restaurateur**. London: Phaidon Press Limited. 2012.
- LEAL, Maria Leonor de Macedo Soares. História da Gastronomia. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 1998.
- LOURENÇATO, Arnaldo. Um restaurante de 10 milhões. Disponível em <http://vejasp.abril.com.br/materia/girassoto-restaurante-10-milhoes>. Acesso em 25 de novembro de 2012
- MELO, Josimar. **Restaurantes surgem para matar fome de convívio**. Disponível em <http://www1.folha.uol.br/fol/brasil500/comida14.htm>. Acesso em 15 de setembro de 2010.
- MONTEBELLO, Nancy de Pilla; COLLAÇO, Janine Helfst Leicht. **Gastronomia - Cortes E Recortes, V.2**.
- NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetition**. [S.l: s.n.], 1997.
- NLEMVO, F.; SURLEMONT, B. Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie. **Revue française de gestion**, v. 181, p. 145-159, 2008.
- PAULA, N. M. DE; FREITAS MANETI DENCKER, A. DE. Contribuição para a Interpretação do Consumo em Restaurantes sob a Perspectiva Sociológica. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 9, n. 23, p. 42-50, 2007.

- PINTO, L. **Pierre Bourdieu e a Teoria do Mundo Social**. 1. ed. [S.l: s.n.], 2000.
- PLOYHART, R. E. ACQUIRING AND DEVELOPING HUMAN CAPITAL IN SERVICE CONTEXTS□: THE INTERCONNECTEDNESS OF HUMAN CAPITAL RESOURCES. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 353-368, 2011.
- PORTER, Michael. **Competitive Advantage**. The Free Press. 1986
- PORTER, Michael. **O que é estratégia?**. Harvard Business Review, Nov-Dez 1996
- RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. **American Journal of Sociology**, v. 108, n. 4, p. 795-843, jan 2003.
- RASMUNSEN, Eric. **Games and Information: An Introduction to Game Theory**, Blackwell, 1989
- SANTOS, C. R. A. DOS. A Gastronomia Francesa: Da Idade Média às Novas Tendências Culinárias. [S.d.].
- SAULPIC, O.; TANGUY, H. INRA-LORIA étude de cas dans l ' industrie du vin étude de cas dans l ' industrie du vin. **Notes**, n. 33, 2002.
- SHY, Oz. **Industrial Organization - Theory and Applications**, MIT Press, 1996
- SVEJENOVA, S.; MAZZA, C.; PLANELLAS, M. Cooking up change in haute cuisine□: ` as an institutional Ferran Adria. **Journal of Organizational Behavior**, v. 561, p. 539-561, 2007.
- SURLEMONT, Bernard; JOHNSON, Colin. **The role of the guides in artistic industries – The special case of the “star system” in the haute-cuisine sector**. Emerald Insight. Vol.15, No. 6, p 577-590. 2005.
- TERENCE, Isabelle. **Le Monde de la grande restauration en France: la réussite est-elle dans l'assiette?**. Edition L'Harmattan. 1996
- VEN, V. D. Code And Conduct In French Cuisine□: Impact Of Code Changes On External Evaluations. **Strategic Management Journal**, v. 472, n. May 2003, p. 455-472, 20
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**: Pioneira Thomson Learning, 2002.

7. Anexos

Questões orientativas para as entrevistas.

RESTAURANTES

- Como você se enxerga? (como chef, investidor, gestor...)
- Quais são as suas funções no dia a dia?
- Qual o objetivo do seu restaurante?
- Qual você diria que é a estratégia do seu restaurante?
- Como é feito o planejamento do restaurante? Existe um plano de longo prazo? Como é feito o acompanhamento deste plano?
- Como é o relacionamento com os fornecedores? (os fornecedores mudam muito, existe pressão por preço? Como é feita a negociação?)
- Como é feita a gestão de imagem do restaurante?
- Como é o seu relacionamento com os seus clientes?
 - Por quê você acha que eles vem aqui?
- Como você analisa o papel da mídia especializada?
- Como é a estratégia de precificação do seu restaurante?
- O que faz com que os seus clientes estejam a pagar a mais pelo seu restaurante?
- Com que frequência você consegue mudar os preços do seu restaurante?
- Como é a relação de concorrência dentro deste mercado?
- O que as pessoas querem quando elas vem aqui? Por quê ela vem?
- Qual o circuito que as pessoas que vem aqui frequentam ?

MÍDIA ESPECIALIZADA

- Qual é o papel da mídia especializada?
- O que você acredita que determina o sucesso de um bom restaurante?
- O que é o fator fundamental que influencia os frequentadores?
- Você vê alguma diferença entre restaurantes geridos pelo chef ou restaurantes geridos por um investidor?
- Qual a tendência neste sentido?
- Qual você acredita ser o objetivo principal dos restaurantes?
- Como os restaurantes fazem para influenciar a frequência e a disposição a pagar dos frequentadores?
- Como é a estratégia de relacionamento com os fornecedores?
- Como é a competição neste mercado?
- O que faz com que, na sua opinião, uma pessoa esteja disposta a pagar mais por um restaurante?
- Quem é o público alvo da sua mídia?
- Como a imagem de um restaurante é construída?

FREQUENTADORES

- Quais fatores influenciam a escolha de um restaurante? Explique
 - Reputação

- Preço
- Cardápio
- Localização
- Ambiente
- Frequência
- Indicação
- O que te faz pagar mais em um restaurante?
- O que é fundamental e o que é interessante se ter um restaurante?
- O que é um diferencial?