

# Kodawari e Hospitalidade: um estudo multicase de restaurantes japoneses<sup>1</sup>

Kodawari and Hospitality: a multicase study of japanese restaurants



Maria Henriqueta Gimenes Minasse  
Universidade Anhembi Morumbi, Brasil  
[mariegimenes@gmail.com](mailto:mariegimenes@gmail.com)

Cinthia Shinagava de Carvalho  
Universidade Anhembi Morumbi, Brasil  
[cinthia\\_shinagava@hotmail.com](mailto:cinthia_shinagava@hotmail.com)

## RESUMO

A credibilidade japonesa na confecção de produtos e na prestação de serviços foi construída a partir de diferentes filosofias. Uma delas é o *kodawari*, compreendido como a busca constante pela perfeição e ser aplicado em diferentes empreendimentos e processos. Este artigo tem como objetivo identificar os princípios do *kodawari* que podem ser aplicados ao universo dos restaurantes e investigar quais princípios desta filosofia que são aplicados em restaurantes japoneses em São Paulo (SP) e podem contribuir para o incremento da competitividade destes estabelecimentos. Trata-se de um estudo de casos múltiplos (Yin, 2005) tendo como casos os restaurantes *Murakami*, *JoJo Ramen* e *Nakka*. As estratégias de coleta de dados foram: revisão bibliográfica, observação direta não participativa, entrevista com os gestores dos estabelecimentos (gerência geral, de atendimento e de cozinha) e análise documental. Tem-se como principais resultados: a identificação de 21 princípios de *kodawari* aplicáveis a restaurantes; a identificação da importância do *omotenashi* como 'espírito de hospitalidade' nos restaurantes estudados e no contexto do *kodawari*; a aplicação de princípios do *kodawari* majoritariamente nas áreas de produção e atendimento dos restaurantes estudados; a aplicação dos princípios do *kodawari* fomentando as principais estratégias e os principais recursos competitivos dos restaurantes estudados.

**Palavras-chave:** *kodawari*; hospitalidade; restaurantes.

<sup>1</sup> Este trabalho teve um resumo curto publicado nos Anais do Seminário ANPTUR 2022.

## ABSTRACT

The Japanese credibility in the manufacture of products and in services provision was built from different philosophies. One of them is *kodawari*, understood as the constant search for perfection that can be applied in different businesses and processes. This article aims to identify the principles of *kodawari* that can be applied into restaurants, also investigating which principles of this philosophy are applied in Japanese restaurants in São Paulo (SP) and can contribute to increasing the competitiveness of these enterprises. This is a multiple case study (Yin, 2005) with the Murakami, JoJo Ramen and Nakka restaurants as cases. The data collection strategies were: bibliographic review, non-participatory direct observation, interview with the restaurants managers (general, service and kitchen management) and document analysis. The main results are: the identification of 21 *kodawari* principles applicable to restaurants; the identification of the importance of *omotenashi* no as a spirit of hospitality in the studied restaurants and in the context of *kodawari*; the application of *kodawari* principles mainly in the areas of production and service of the studied restaurants; the application of *kodawari* principles promoting the main strategies and the main competitive resources of the studied restaurants.

**Keywords:** *kodawari, hospitality, restaurants.*

## INTRODUÇÃO

Os japoneses são mundialmente reconhecidos como meticulosos e perfeccionistas, particularmente nas áreas de manufatura e de atendimento ao cliente. Esta credibilidade foi construída a partir de diferentes filosofias empresariais como o *kodawari*, que pode ser traduzido como “perfeito”, “busca pela perfeição” ou, ainda, como o ato de entregar ao cliente o que existe de melhor (White, 2012).

O conceito de *kodawari* pode ser aplicado em diferentes processos, como *design* de produtos, escolhas de fornecedores, gestão da qualidade de um processo industrial e até mesmo no serviço de um café (White, 2012). Contudo, um levantamento bibliográfico (que será apresentado de forma sucinta na metodologia) permitiu identificar uma lacuna na aplicação deste conceito em restaurantes, principalmente em pesquisas brasileiras.

Os restaurantes são estabelecimentos comerciais provedores de experiências e sua gestão deve focar principalmente no bem-estar do cliente



(Carracedo, 2008). Por conta disto, a inovação e a demonstração de perícia técnica na execução dos alimentos são fundamentais (Oliveira *et al.*, 2022), mas também é preciso que estes estabelecimentos desenvolvam estratégias voltadas não apenas à qualidade sensorial e sanitária, mas também enfatizem a excelência no atendimento (Ferreira & Silva, 2018). Neste processo, além do compromisso com a qualidade do que é ofertado, é preciso estar atento aos aspectos associados à hospitalidade, buscando estabelecer não apenas práticas de bom atendimento, mas também uma relação de confiança entre o anfitrião e o convidado (Blain; Lashley, 2014). Ainda, como destacam Flores *et al.* (2022), o setor de restaurantes é competitivo inclusive por conta de sua diversidade, tanto em termos de oferta (estabelecimentos e serviços disponíveis para consumo) quanto de demanda (tendo em vista as diferentes necessidades que orientam a escolha de um estabelecimento). Por conta disto, os esforços de gestão precisam dar conta de diferentes variáveis e processos.

Tendo em vista a amplitude dos princípios do *kodawari*, acredita-se que sua aplicação na gestão de restaurantes pode ajudar a desenvolver ambientes hospitaleiros e criar diferenciais competitivos para estes empreendimentos.

Este artigo tem como objetivos: (1) identificar os princípios do *kodawari* que podem ser aplicados ao universo dos restaurantes e (2) investigar quais princípios do *kodawari* são aplicados em restaurantes japoneses em São Paulo (SP) e que podem contribuir para o incremento da competitividade destes estabelecimentos.

A cidade de São Paulo possui a maior concentração de estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar do Brasil, registrando, antes da pandemia COVID-19, mais de 60.000 bares e restaurantes responsáveis por um faturamento anual de mais de R\$ 30 bilhões e pela geração de inúmeros empregos diretos e indiretos (Abrasel, 2019). São Paulo também é reconhecida como uma capital multicultural e multiétnica por ter



recebido – e continuar recebendo - um número muito grande de pessoas das mais diversas nacionalidades. Este multiculturalismo pode ser observado na gastronomia oferecida em bairros como a Liberdade, o Bom Retiro e o Bexiga (Pating; Da Silva, 2020). O setor foi duramente atingido pelas restrições causadas durante a pandemia COVID-19 em 2020 e 2021, mas já vem mostrando sinais de recuperação (Corsini, 2021). Acredita-se, inclusive, que o investimento em boas práticas de gestão será essencial para a recuperação da saúde financeira dos estabelecimentos que sobreviveram a este período.

A opção por estudar restaurantes japoneses se deu por sua representatividade no mercado paulistano (dados do Tripadvisor de 2021, por exemplo, indicavam mais de 1.000 restaurantes japoneses em operação em São Paulo) e pela intenção de descobrir se perspectiva cultural destes estabelecimentos também poderia ser percebida na perspectiva gerencial – tratando especificamente dos princípios do *kodawari*. Esta pesquisa foi desenvolvida a partir do método de Estudo de Casos Múltiplos, segundo as premissas de Yin (2005), tendo como casos selecionados JoJo Ramen, Nakka Restaurante e Murakami, restaurantes contemporâneos, comprometidos em valorizar a cultura alimentar japonesa e que são reconhecidos por usarem insumos de qualidade e técnicas de preparo e estilo de atendimento pautados na cultura tradicional japonesa.

## **HOSPITALIDADE E OMOTENASHI**

O ato de comer deve ser compreendido como algo muito além do que unicamente um ato de sobrevivência: é preciso reconhecê-lo como um comportamento simbólico e cultural que pode se transformar com o passar do tempo (Boutaud, 2011). Este comportamento cultural se estende desde a seleção de ingredientes, passando por suas técnicas de preparo e serviço e chegando até as próprias atitudes que o comensal adota à mesa, seja em uma refeição privada ou realizada em um espaço comercial (Poulain, 2013).

Os restaurantes são considerados um espaço social propício para o encontro entre pessoas e para o estabelecimento ou fortalecimento dos laços



entre elas (Faltin; Minasse, 2017). Teixeira e Silva (2013) argumentam que os restaurantes não são apenas locais para se alimentar, mas também para vivenciar momentos agradáveis com outros comensais. São, portanto, espaços pensados para a comensalidade, embora possam também abrigar clientes que realizam refeições sozinhos. A comensalidade pode ser compreendida como o compartilhamento de um alimento ou refeição (Poulain, 2013) e possui um papel fundamental nas práticas da hospitalidade (Camargo, 2004; Lashley, 2004).

Em grandes centros urbanos, como a cidade de São Paulo, os restaurantes já estão integrados ao cotidiano de milhares de habitantes, que os frequentam por praticidade (não saber cozinhar ou não ter tempo hábil para cozinhar) e por prazer (usufruir de um ambiente diferenciado, degustar uma bebida ou comida específica, estar entre amigos). Contudo, esta demanda é servida por uma ampla oferta, criando um mercado competitivo com diferentes opções de produtos e serviços.

Neste contexto, os clientes estão cada vez mais exigentes e oferecer um produto ou serviço de qualidade é condição indispensável para que um estabelecimento sobreviva (Fonseca, 2014). Como observam Castleman e Chin (2002) os clientes de restaurantes buscam alimentos de qualidade, um serviço extraordinário e um ambiente agradável, capaz de tornar a experiência “memorável”; lembrando que, como observam Carvalho e Paladini (2012), a qualidade de um serviço também é resultado da interação entre anfitriões e clientes.

Franco e Rego (2005), De Boer e Rejowski (2014) e Stefanini, Alves e Marques (2018) ressaltam em suas pesquisas a hospitalidade como um elemento diferencial em restaurantes, capaz de personalizar os serviços oferecidos. A hospitalidade pode ser definida de diferentes formas: para Lashley (2004) é o relacionamento entre anfitrião e o hóspede; para Gotman (2009) uma relação interpessoal que tem como marca o acolhimento. Camargo (2003, p.19) conceitua hospitalidade como “o ato humano,



exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente fora do seu habitat". Já para Montandon (2003, p.102), "a hospitalidade é uma maneira de viver em conjunto, regida por regras, ritos e [...] uma forma essencial de interação social, mas também, como uma forma de humanização ou no mínimo, uma das formas essenciais de socialização".

As práticas de hospitalidade diferem entre si, dependendo da cultura, do tempo e do local em o encontro entre anfitrião e hóspede ocorrerá. Espera-se que o anfitrião honre seu hóspede, acolhendo-o e oferecendo-lhe o melhor e que o hóspede se torne digno de receber tal acolhimento que, segundo Grinover (2006), significa consentir, sob certas condições, a inclusão do outro no seu próprio espaço. Caso algumas destas regras não sejam cumpridas, poderá instaurar-se o constrangimento (Montandon, 2011).

Segundo Lashley (2004) as relações de hospitalidade acontecem em diferentes domínios, como o social, o privado e o comercial. Em cada um destes domínios as práticas de hospitalidade possuem características e especificidades, mesmo que tenham em sua base os princípios da hospitalidade "doméstica". Para Gotman (2009) a hospitalidade no âmbito comercial recorre à hospitalidade do âmbito doméstico, reconhecida pela autora como "autêntica", para definir suas regras, práticas e padrões. Telfer (2004) menciona, inclusive, a importância de anfitriões comerciais utilizarem princípios da hospitalidade como gentileza e cortesia para estabelecer uma boa relação com seus clientes.

No âmbito comercial o fato do convidado assumir o papel de cliente e do anfitrião de prestador de serviços cria um conjunto de expectativas e regras. Para Lashley (2004) neste domínio a hospitalidade aparece como um ato planejado para criação de um vínculo entre o cliente e o prestador de serviços. Nesta relação o "hóspede" adquire, mediante pagamento, o direito de usufruir de um serviço ou produto, e o "anfitrião" se esforça em oferecer o

melhor serviço que atenda às suas necessidades e expectativas (Brotherton; Wood, 2004; Lashley, 2015).

Neste contexto sobressaem-se as pessoas dotadas de 'hospitabilidade', termo que designa as características de pessoas hospitaleiras, aquelas que possuem um desejo e um espírito genuíno de acolher, agradar e cuidar dos convidados, independentemente do reembolso (Camargo, 2021). Na perspectiva da hospitalidade, para se tornar um bom anfitrião, seja no contexto doméstico ou comercial, é importante compreender e interagir com gentileza, cortesia e atenção. Como defendem Brotherton e Wood (2004), a hospitalidade está ligada diretamente a uma motivação de comportamentos.

Ao se pensar a hospitalidade no contexto da cultura japonesa o conceito de *omotenashi* se destaca: ele tem sua origem na cerimônia do chá e relaciona-se ao ato de oferecer o melhor serviço possível e antecipar a solução de qualquer situação constrangedora. Baseado no princípio do acolhimento visando a demonstração de respeito ao outro, ele também pode ser compreendido como "o simples fato de se colocar na posição do outro para antecipar seus desejos" (Surak, 2012, p.51) ou ainda "servir com o coração" (Wada, 2015, p.10). De acordo com os princípios do *omotenashi*, é preciso colocar seu "coração" para entregar um excelente serviço e criar uma experiência única (Aishima, 2015).

Para os japoneses o *omotenashi* é imaterial e deve ser "sentido" pelo hóspede, caracterizando-se também como uma filosofia de vida ensinada desde os primeiros anos de vida que ultrapassa a perspectiva de ser gentil com o outro e perpassa todos os níveis da vida cotidiana (Morikoshi, 2014). No âmbito comercial é essa sensação de hospitalidade e acolhimento que fará com que o cliente continue a voltar, garantindo a manutenção da relação entre o anfitrião/prestador de serviços e o hóspede/cliente (Kuraesin, 2021).



## KODAWARI E COMPETITIVIDADE EM RESTAURANTES

O *kodawari* pode ser compreendido como uma disciplina, um exercício constante de dar o seu melhor em tudo para atingir o mais próximo da perfeição, sabendo que sempre terá que aperfeiçoar o conhecimento já existente (Mogi, 2018). Para White (2012, p. 66), o *kodawari* é “a busca pela qualidade desejada e a busca pela perfeição”, sendo definido pelo mesmo autor como um cuidado extremo com detalhes do que está sendo produzido ou do serviço que está sendo prestado, antecipando problemas ou contratempos que poderão surgir.

Williamson (2017) reforça que a busca pela “perfeição” do *kodawari* é um ciclo que nunca termina. Para Fukutomi (2014) e White (2012) o *kodawari* segue os princípios da valorização estética, dos rituais de produção, do consumo consciente dos insumos (privilegiando a sazonalidade dos produtos alimentícios) e da maneira correta de servir.

Como indicado na introdução, um dos objetivos deste artigo foi o de identificar quais princípios do *kodawari* observados na literatura poderiam ser aplicados diretamente em restaurantes.

### Tabela 1

Princípios do *kodawari* aplicados em restaurantes

Setores	Atendimento	Processo de produção	Gestão
<b>Princípios</b>	Atenção aos detalhes ao receber os clientes (Mogi, (2018); Surajaya (2020); Kuraesin, (2021))	Valorização dos rituais de produção (Fukutomi (2014); Kumakura (2014); Surajaya (2020))	Valorização na satisfação do cliente (Ikeda (2013); Morikoshi (2014); Wada (2015))
	Valorização da forma de servir (Williamson (2017); Surajaya (2020))	Busca pelos melhores fornecedores (Fukutomi (2014); Morikoshi (2014))	Relação de confiança com fornecedores (Morikoshi (2014))

Valorização da composição do ambiente (White, 2012; Williamson, 2017)	Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo (White, 2012; Fukutomi, 2014)	Baixo desperdício no processo de produção (White, 2012; Fukutomi, 2014)
Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento (White (2012); Williamson (2017))	Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção (White )2012); Williamson (2017))	Busca constante de estratégias para qualificação de gestores (White (2012); Mogi (2018))
<i>Omotenashi</i> ao receber os clientes (Alishima (2015); Morikoshi (2014); Kuraesin (2021))	Valorização do consumo sazonal dos ingredientes (White (2012); Fukutomi (2014))	Valorização de todos os setores para trazer resultados positivos para a empresa (White (2012); Mogi (2018))
Concentração e prática levam à perfeição (Fukutomi (2014); Mogi (2018); Morikoshi (2014))	Concentração e prática levam à perfeição (Fukutomi (2014); Mogi (2018); Morikoshi (2014))	Valorização dos colaboradores (Kuraesin (2021))
Transformação do momento em único (Morikoshi (2014); Wada (2015); Surajaya (2020), Kuraesin (2021))	Valorização da estética do produto oferecido (White (2012); Fukutomi (2014))	Estreitamento de relações com clientes (fidelização) (White (2012); Fukutomi (2014); Aishima (2015); Surajaya (2020); Kuraesin (2021))
	Valorização dos utensílios que fazem parte da composição da refeição (White (2012); Fukutomi (2014); Mogi (2018))	

Fonte: as autoras (2022) baseadas na revisão de literatura



No contexto de restaurantes, a qualidade da comida e a qualidade de atendimento são fundamentais para o sucesso de um empreendimento. E, enquanto a hospitalidade dá aporte para pensar e executar o atendimento de forma diferenciada, o *kodawari* pode contribuir para a otimização de toda a operação de um restaurante, tornando-o mais eficiente e competitivo.

A competitividade pode ser entendida como a posição que uma empresa alcança dentro do mercado a partir de algumas especificidades como produto, preço, qualidade percebida e diferencial da empresa (Porter, 2005). Ela pode ser medida pelo tempo em que uma organização consegue permanecer no mercado, garantindo seus investimentos e o retorno pretendido (Oliveira, 2014).

Segundo Porter (2005) a vantagem competitiva pode ser vista como uma situação em que a empresa é diferenciada de forma favorável de seu concorrente, conseguindo atrair clientes a partir de aspectos que as outras empresas não conseguem imitar ou aplicar. De acordo com Beckhauser, Wojahn e Parisotto (2018) a vantagem competitiva é vista como a capacidade que uma organização possui de gerar valor econômico maior do que seus concorrentes.

A teoria das cinco forças competitivas de Porter (1999) menciona as ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e o nível de competitividade entre os concorrentes como forças fundamentais na dinâmica de mercados. Pensando na realidade geral dos restaurantes japoneses em São Paulo, verifica-se a pressão de todos estes elementos, na medida em que se trata de um mercado em constante expansão; que os restaurantes japoneses também concorrem com restaurantes de outras especialidades e de outras categorias; que estes restaurantes demandam alguns insumos muito específicos que são ofertados com qualidade por um número reduzido de fornecedores; em que há constante variação da demanda por restaurantes, principalmente em momentos de crise como este;



que existe em São Paulo uma grande concentração de restaurantes japoneses, muitos deles ofertando produtos e serviços de alta qualidade.

Porter (2005) também estabelece a aplicação de três estratégias genéricas de competitividade: a estratégia de liderança de custo (reduzir os custos sem reduzir a qualidade), a estratégia de diferenciação (oferecer serviços e produtos únicos, sem concorrentes semelhantes) e a estratégia de foco (concentrar-se nas necessidades de clientes específicos). Pensando na realidade geral dos restaurantes japoneses em São Paulo, as três estratégias são relevantes. Há a importância do elemento custo (pois muitos insumos são importados e de alto custo) e da diferenciação e do foco, já que é preciso desenvolver produtos e serviços únicos em um segmento de mercado que não é pequeno, o que exige também encontrar e se dedicar a um público-alvo específico, compreendendo suas necessidades.

A competitividade em restaurantes também pode ser pensada a partir da Visão Baseada em Recursos, teoria que defende que as empresas podem se diferenciar a partir de seus próprios recursos, agregando valor aos seus produtos ou processos de forma a gerar um diferencial competitivo. Esta teoria parte da análise do ambiente interno para o externo para formular estratégias a partir dos recursos e capacidades que uma empresa pode ter (GRANT, 1991), sendo que estes recursos podem ser tangíveis ou intangíveis (GRANT, 1991) ou ainda pertencerem a quatro classes diferentes: recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros (Barney e Hesterly, 2011).

De acordo com Castro *et al.* (2015), os recursos tangíveis são materiais, como: móveis, equipamentos, entre outros. Os recursos intangíveis são imateriais e não podem ser tocados, como a cultura gerencial e a cultura organizacional. Para Barney e Hesterly (2011) os recursos físicos são acesso à matéria-prima, a localização geográfica, os equipamentos, entre outros; os recursos humanos são o treinamento, a experiência, os relacionamentos e a capacidade individual dos gestores e colaboradores da empresa; os recursos organizacionais são a estrutura da empresa, seu planejamento formal ou



informal e as informações relacionadas com o grupo dentro do ambiente que se encontra; e recursos financeiros são todo o capital monetário da empresa.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi desenvolvida partir de uma abordagem qualitativa, tendo como método o Estudo de Casos Múltiplos, que permite a investigação de casos similares para obter dados suficientes para uma análise aprofundada de um fenômeno (YIN, 2005). As estratégias de coleta de dados adotadas foram: revisão bibliográfica, observação direta não-participante, análise documental e entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores de 3 áreas: gerência geral; gerência de produção/cozinha (*chef* ou *chef executivo*) e gerência de atendimento (*maître* ou responsável pela coordenação das atividades do salão).

A seleção de casos se deu a partir dos seguintes critérios: ser um restaurante focado em cozinha japonesa (e não oriental); ser um restaurante contemporâneo, mas com elementos que valorizem a tradicional cultura alimentar japonesa; ter um *chef* com familiaridade com a cultura japonesa; estar em operação no município de São Paulo. Cumpridos estes critérios, a seleção dos três casos se deu por conveniência, considerando a familiaridade de uma das pesquisadoras (que atua como professora consultora na área) e a disponibilidade dos empreendimentos para participar da pesquisa (a pesquisa foi realizada durante a pandemia COVID-19).

### Tabela 2

Casos selecionados

Restaurante	Estilo	Público Alvo	Serviço	Início das operações
JoJo Ramen	Japonês tradicional e contemporâneo	Variado	<i>A la carte</i>	2016
Murakami	Japonês tradicional e contemporâneo	Variado	Menu degustação	2017



Nakka	Japonês tradicional e contemporâneo	Variado	A <i>la carte</i> e menu degustação de sushis	2013
-------	-------------------------------------	---------	---	------

Fonte: as autoras (2022)

A revisão bibliográfica foi elaborada a partir de livros de referência e de artigos identificados nas bases de dados *Scielo*, *Scopus* e *Google Acadêmico* utilizando combinações entre os termos hospitalidade; *kodawari*; competitividade; restaurante (todos em inglês e português). Este levantamento permitiu identificar uma carência de estudos que tratem da aplicação do *kodawari* em restaurantes, tanto na bibliografia nacional quanto internacional.

O objetivo de uma observação não-participativa é o de estabelecer um contato direto com a realidade pesquisada sem interagir com os sujeitos pesquisados, ajudando a identificar informações sem influenciar os indivíduos observados (Lakatos; Marconi, 2007). A observação direta não-participativa foi orientada por um roteiro construído com base no referencial teórico, considerando elementos do salão e da cozinha (produção). As observações foram realizadas no mês de janeiro de 2022 durante refeições anônimas pagas com recursos próprios, tendo sido realizada uma observação em cada estabelecimento.

A pesquisa documental concentrou-se em materiais publicitários e nos cardápios dos restaurantes. Já as entrevistas realizadas foram semiestruturadas, modalidade em que, apesar de existir perguntas pré-definidas, o entrevistador tem liberdade para conduzir a conversa (Lakatos; Marconi, 2007). O roteiro foi construído a partir da literatura, considerando as categorias analíticas hospitalidade, competitividade e *kodawari*, sendo composto por perguntas comuns a todos os entrevistados e também perguntas específicas a cada setor. Foram entrevistados representantes de três setores de cada restaurante, totalizando 9 depoimentos que foram



gravados, transcritos e analisados a partir da Análise do Conteúdo segundo Bardin (2011), considerando as categorias analíticas já mencionadas.

Os roteiros de entrevista seguiram uma estrutura base, mas com adaptações relacionadas à área de atuação de cada profissional. A tabela 3 apresenta o roteiro com questões comuns destinadas ao gestor do estabelecimento, ao gestor de cozinha e ao gestor de atendimento.

**Tabela 3**

Roteiro de entrevista - questões comuns aos gestores do estabelecimento, da cozinha e de atendimento

<b>Categoria teórica</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Referencial</b>
Caracterização do restaurante	Qual é a proposta do restaurante?	Gestor do estabelecimento;	Muller; Woods (1994); Porter (2005); Fonseca, (2014); Mendes, Pires e Krauser (2014)
	Qual o perfil dos frequentadores?	Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	
	Como foi pensado o cardápio de vocês?		
Hospitalidade	O que é hospitalidade para você?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	Lashley; Morrison (2004); Morrison (2004); Telfer (2004); Lashley (2008); Gotman (2009); Montadon (2011); Camargo (2013); Ayshima (2015)
Competitividade	O que é competitividade para você?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha;	Muller; Woods (1994); Prahalad; Hamel (1995); Rebelato
	Diante da pandemia Covid-		

<p>19, quais serão os grandes desafios para o setor de restaurantes em 2022? E para o seu restaurante em específico?</p>	<p>Gestor de atendimento.</p>	<p>(1997); Bakar; Ahmad (2010); Hormiga (2011); Quadros (2011); Oliveira <i>et al.</i> (2012); White (2012); Fukutomi (2014); Morikoshi (2014); Decourt (2015); Silva; Sobrinha (2015); Wada (2015)</p>
<p>Na sua opinião o que é preciso para ter um restaurante de sucesso?</p>		
<p>Existe diferença em gerir um restaurante japonês de um não japonês? Se sim, qual?</p>		
<p>Na sua opinião quais são os concorrentes do restaurante? E por quais razões?</p>		
<p>Quais elementos do cardápio e do salão (considerando também a decoração e atendimento) que, na sua opinião permitem que o cliente tenha um contato efetivo com a cultura japonesa?</p>		
<p>Qual é o carro chefe da casa, aquele que melhor representa o restaurante?</p>		



	<p>Como vocês trabalham a questão da estética (cerâmica e apresentação em geral) dos pratos do restaurante? Como fazem para garantir sempre um bom resultado?</p>		
	<p>Na sua opinião, o que é atender bem?</p>		
<p><i>Kodawari</i> – Baixo desperdício no processo de produção</p>	<p>Há alguma ação específica voltada para a diminuição de desperdício com ingredientes e outros insumos (como água e luz) no restaurante? Se sim, o que é feito?</p>	<p>Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.</p>	<p>White (2012); Fukutomi (2014)</p>
<p><i>Kodawari</i> – valorização na satisfação do cliente</p>	<p>O restaurante realiza alguma pesquisa de satisfação do cliente? Se sim, como ela é feita?</p>	<p>Gestor do estabelecimento; Gestor de atendimento;</p>	<p>White (2012); Fukutomi (2014); Kumakura (2014); Morikoshi (2014); Mogi (2018)</p>
	<p>Como vocês trabalham esse resultado?</p>		
	<p>Você se lembra de algum caso de mudança devido ao <i>feedback</i> do cliente?</p>		



	Há alguma estratégia ou ação voltada para a fidelização dos clientes de vocês?		
	E para a atração de novos clientes? Como o restaurante se divulga?		
Kodawari – valorização dos setores traz resultados positivos para a empresa	Existe alguma estratégia ou ação para que os setores se sintam valorizados?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	White (2012); Fukutomi (2014); Kumakura (2014); MOGI (2018)
	Não é incomum haver alguns atritos entre as equipes do restaurante. Isso ocorre aqui? Por que?		
	Quando é feita a seleção de um novo profissional para a equipe, o que você busca?		
Kodawari – valorização dos colaboradores	Você acredita que os seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	White (2012); Fukutomi (2014); Kumakura (2014); Mogi (2018)
	Existe alguma estratégia ou ação para valorizar os colaboradores de uma forma geral? Ou algo específico voltado para		



	aqueles que tem um bom desempenho?		
<i>Kodawari</i> – busca constante de estratégias para qualificação	Existe alguma estratégia ou incentivo para que os colaboradores se qualifiquem?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	White (2012); Fukutomi (2014); Kumamura (2014); Mogi (2018)
<i>Kodawari</i> – relação de confiança com fornecedores	Quais são os principais critérios de seleção dos fornecedores	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha;	White (2012); Fukutomi (2014)
	É comum ter que substituir algum fornecedor? Porque?		
	Há alguma ação ou estratégia para manter um bom relacionamento com os fornecedores?		
<i>Kodawari</i>	Você já ouviu falar na expressão <i>kodawari</i> ? O que ela significa na sua opinião?	Gestor do estabelecimento; Gestor de cozinha; Gestor de atendimento.	White (2012); Fukutomi (2014); Kumamura (2014); Mogi (2018)

Fonte: as autoras (2022)

A tabela 4 apresenta o roteiro de entrevista contendo as questões específicas para os gestores de cada setor.

#### Tabela 4:

Roteiro de entrevista – questões específicas para gestores de cada setor

<b>Categoria teórica</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Referencial</b>
--------------------------	------------------	---------------------	--------------------



	<p>Ambientes de cozinha podem ser tensos. Há alguma estratégia ou ação para manter um bom relacionamento entre os membros da equipe?</p> <p>Há alguma situação em que algum membro da cozinha vai até o salão para interagir com o cliente? Se sim, qual ou quais são estas situações.</p>	Gestor de cozinha	Lashley; Morrison (2004); Telfer (2004); Lashley (2008); Gotman (2009); Montandon (2011); Camargo (2013); Ayshima (2015)
	<p>O que é enfatizado no atendimento?</p> <p>Qual experiência vocês querem que o cliente vivencie?</p> <p>Vocês fazem algum treinamento tipo específico para a equipe de atendimento?</p>	Gestor de atendimento	Lashley; Morrison (2004); Telfer (2004); Lashley (2008); Gotman (2009); Montandon (2011); Camargo (2013); Ayshima (2015)
Competitividade	<p>O restaurante tem alguma estratégia específica para lidar/sobressair em relação aos concorrentes?</p>	Gestor do estabelecimento	Muller, Woods, (1994); Prahalad; Hamel (1995); Rebelato (1997); Bakar; Ahamd (2010); Hormiga (2011); Quadros (2011); Oliveira <i>et al.</i> ,



Quais são os diferenciais do seu restaurante?	(2012); White (2012); Fukutomil (2014); Morikoshi (2014); Decourt (2015); Silva; Sobrinha (2015); Wada (2015)
Na sua visão o que mais dificulta para manter um restaurante japonês de qualidade no mercado?	
Como você avalia especificamente o mercado de restaurantes japoneses em São Paulo?	

Fonte: as autoras (2022)

A tabela 5 sintetiza as características dos depoentes desta pesquisa:

**Tabela 5:**

Grupo de entrevistados

Restaurante	Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo
JoJo Ramen	Simone Akemi Xirata	Gestora/Sócia-Executiva	5 anos
JoJo Ramen	Yasmin Yonashiro	Gestor de atendimento	4 anos
JoJo Ramen	Janaina Suarez Correa da Costa	Chef de Cozinha	1 ano
Murakami	Suzana Murakami	Gestora/Sócia Executiva	4 anos
Murakami	Tsuyoshi Murakami	Chef Executivo/Sócio	4 anos



Murakami	Jun Murakami	Gestor de atendimento/Sócio	4 anos
Restaurante Nakka/ Grupo RNK	Roberto Nakamori	Gestor/Sócio-Executivo	9 anos
Restaurante Nakka/ Grupo RNK	Hermes Yoshiaki Takeda	Chef Executivo	7 anos
Restaurante Nakka/ Grupo RNK	Michel C. Santos	Gestor de Atendimento	1 ano

Fonte: a autora (2022)

As entrevistas com todos os depoentes mencionados foram realizadas pessoalmente em janeiro de 2022, gravadas e posteriormente transcritas na integralidade. Todos os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O JoJo Ramen foi inaugurado em 2016 e seu foco são os pratos de *ramens* quentes e frios e acompanhamentos tradicionais. A sócia-proprietária e gerente geral Simone Xirata realizou uma extensa pesquisa antes de conceber o restaurante, tendo trazido um *chef* japonês para elaborar o cardápio buscando manter a qualidade e o padrão japonês com ingredientes nacionais. O local atende até 45 pessoas simultaneamente e em dois horários: almoço das 11:30 às 14:30 horas e jantar 18:00 às 22:00 horas entre segunda e sábado com atendimento de salão, sistema de *delivery* próprio *online* e *takeaway*.

O restaurante Murakami foi fundado em 2017, porém, a gestora Suzana Kinoshita Murakami e o *Chef* Tsuyoshi Murakami já tiveram outros estabelecimentos como o premiado Kinoshita, detentor de uma estrela Michelin. O restaurante trabalha com apenas dois tipos de menu degustação de seis tempos, o Menu Sushi ou o Menu Murakami, ambos trezentos reais por pessoa sem bebida. A casa oferece o que o *chef* chama de “cardápio vivo”,



composto por elementos da tradicional e da moderna cozinha japonesa e preparado com os ingredientes frescos disponíveis no dia. A casa abre de terça à sábado e só trabalha com pré-reserva para dois horários no jantar: às 18:30 e às 21 horas, atendendo 25 pessoas em cada período e oferecendo, ainda, *take away* por encomenda no jantar.

Inaugurado em 2016, a unidade Jardins do restaurante Nakka é uma das marcas do Grupo RNK (há uma unidade no bairro Itaim Bibi, inaugurada em 2013). O Chef Executivo Hermes Takeda cuida das duas unidades Nakka e junto a sua equipe desenvolve um serviço *A la Carte* de fusão do tradicional e com contemporâneo japonês, unindo ingredientes tradicionais japoneses com *foie gras*, vieiras, ovas de peixes especiais e trufa negra. A unidade comporta 110 pessoas no salão, funcionando de segunda à sexta, no almoço das 12:00 às 15:00 horas e jantar das 19:00 às 23:00 horas. Aos sábados e domingos no almoço das 12:30 às 16:30 e o jantar das 19:00 às 23:30 horas. Além do serviço de salão tradicional, oferece também *delivery* e *take away*.

### Tabela 6

Quadro de caracterização dos restaurantes JoJo Ramen, Murakami e Nakka

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



Fonte: as autoras (2022)

Os restaurantes possuem uma ambientação moderna, tendo o Murakami e o Nakka uma decoração mais sofisticada, enquanto o JoJo Ramen tem uma proposta mais jovial. Considerando as categorias propostas por Muller e Woods (1994), o Murakami e o Nakka pertencem à categoria *upscale* ou luxo e o JoJo Ramen à categoria *moderate upscale* ou moderado. De acordo com Fonseca (2014) o *JoJo Ramen* também pode ser considerado um “restaurante especializado” já que o foco do cardápio é o *ramen*.

Na análise geral das observações e entrevistas realizadas, constatou-se que os gestores são unânimes em dizer que buscam oferecer excelência nos serviços prestados e que o atendimento é pensado e executado de forma a ultrapassar a mera entrega de comida de qualidade. Conforme pode ser identificado na observação, isto envolve a preocupação com a ambientação, com a qualidade dos ingredientes, com o emprego esmerado de técnicas de preparo, com a estética dos pratos e com todo o processo de atendimento, oferecendo, em todos os casos, um atendimento atencioso sem ser invasivo.

Embora os três restaurantes tenham como objetivo divulgar a culinária e a cultura japonesa no Brasil, as propostas dos cardápios são diferenciadas. Enquanto o JoJo Ramen aposta na especialização em um prato com um cardápio fixo e não sazonal, o Murakami investe em uma cozinha autoral baseada em um cardápio totalmente aberto para a sazonalidade. O Nakka posiciona-se entre as duas experiências: há a possibilidade de provar *sushis* personalizados no balcão ou desfrutar de um cardápio *A la carte* nas mesas do salão.

Sobre a categoria hospitalidade, verifica-se que os gestores a associam a “receber bem o seu cliente com o melhor”, “deixar os seus clientes se sentirem à vontade com um serviço de excelência”, “oferecer excelência no atendimento atrelado a comida e ambiente”. Percebeu-se a aplicação, na



prática, dos princípios do *omotenashi*, termo que foi espontaneamente mencionado por 8 dos 9 entrevistados. O *omotenashi* foi indicado como um elemento fundamental para um restaurante que se propõe a divulgar e valorizar a cultura japonesa, sendo reforçado como algo espontâneo e que emana do coração, o que permite estabelecer uma relação direta com a percepção de Wada (2015).

De forma compatível com a categoria *midscale* e com o público que o frequenta, o JoJo Ramen adota os princípios do *omotenashi* em um atendimento menos formal. Já o Murakami, que tem como proposta o atendimento exclusivo para poucos clientes, oferece uma experiência bastante diferenciada, construída, principalmente, pelo atendimento personalizado realizado pelo próprio *Chef*. O restaurante Nakka oferece uma experiência de atendimento mais padronizada (mas também acolhedora e atenciosa) para os clientes do *A la carte*, enquanto os clientes que se sentam no balcão recebem um atendimento personalizado do *sushiman*.

Para os gestores prestar um bom atendimento significa “atender bem do início ao fim da refeição”, “focar no cliente desde a sua chegada até o momento da sua partida”, “receber bem e fazer com o cliente queira voltar”. Os entrevistados concordam que o atendimento deve ser focado nos desejos e na necessidade de cada cliente, tentando, se possível, antecipar suas necessidades – postura diretamente relacionada aos princípios do *omotenashi* e do *kodawari*. Os gestores também entendem, de forma unânime, que oferecer um bom atendimento é uma obrigação.

As observações corroboraram as entrevistas, já que em todos os restaurantes o atendimento foi atencioso, acolhedor e cordial, com colaboradores bem treinados e atentos aos detalhes do serviço, buscando antecipar necessidades e responder dúvidas. O *Chef* Murakami (2022), inclusive, merece destaque: a forma com que ele se relaciona com os clientes materializa os princípios de *omotenashi* e as características essenciais da

hospitalidade, dando personalidade ao seu restaurante e diferenciando-o dos demais.

Dentre os gestores entrevistados apenas o gestor de atendimento do Nakka não conhecia o conceito de *kodawari*. O conceito foi definido, em essência, como a busca por uma melhoria constante, o que se aproxima com o que estabelece Mogi (2018), que caracteriza o *kodawari* como uma disciplina em busca da perfeição. Contudo, nenhum gestor afirmou utilizar de forma sistematizada os princípios desta filosofia no seu dia-a-dia profissional, sendo esta aplicação mais “espontânea” do que “planejada”.

Sobre a aplicação dos princípios do *kodawari* nos restaurantes estudados, organizou-se a abordagem a partir dos setores de produção/cozinha, atendimento e gerência geral.

### Tabela 7

Comparativo dos princípios do *kodawari* no setor de produção/cozinha dos restaurantes estudados

Princípio	Jojo Ramen	Murakami	Nakka
Valorização dos rituais de produção (Fukutomi (2014); Kumakura (2014); Surajaya (2020))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Busca pelos melhores fornecedores (Fukutomi (2014); Morikoshi (2014))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo (White (2012); Fukutomi (2014))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção (White (2012); Williamson (2017))	Aplicado	Aplicado	Aplicado



Concentração e prática levam à perfeição (Fukutomi (2014); Mogi (2018); Morikoshi (2014))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Valorização do consumo sazonal dos ingredientes (White (2012); Fukutomi, 2014))	Não aplicado	Aplicado	Pouco aplicado
Valorização dos utensílios que fazem parte da composição da refeição (White (2012); Fukutomi (2014); Mogi (2018))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Valorização da estética do produto oferecido (White (2012); Fukutomi (2014))	Aplicado	Aplicado	Aplicado

Fonte: as autoras (2022)

Os princípios “valorização dos rituais de produção”, “seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo” e “valorização da estética do produto oferecido” estão presentes nos depoimentos dos entrevistados e seus efeitos foram percebidos nas observações. A observadora, que é *chef*, professora e consultora em restaurantes, pode perceber a acuidade das técnicas empregadas, bem como a adequação dos cortes, das temperaturas e dos sabores nos pratos degustados, todos servidos com evidente preocupação estética. A qualidade dos ingredientes está diretamente ligada ao princípio “busca pelos melhores fornecedores” e, neste aspecto, todos os depoentes reforçaram a necessidade de contarem com fornecedores parceiros em uma relação de confiança. A qualidade percebida também se relaciona aos princípios de “aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção” e “concentração e prática levam à perfeição”. Todos os depoentes indicaram, com exemplos, a oferta de treinamentos internos e externos para todas as equipes. O princípio “valorização dos utensílios que fazem parte da composição da refeição” também foi confirmado na observação, sendo relatado pelos depoentes o cuidado na seleção dos materiais disponibilizados aos clientes, por entenderem que estes também compõem a experiência de refeição e terminam por valorizar o que é servido.



Apenas o princípio “Valorização do consumo sazonal dos ingredientes” não alcançou unanimidade, já que apenas o Murakami o coloca em prática integralmente (o JoJo Ramen tem um cardápio fixo e o Nakka oferece produtos sazonais apenas para os clientes que são atendidos no balcão pelo *sushiman*).

### Tabela 8

Comparativo dos princípios do *kodawari* no setor de atendimento dos restaurantes estudados

Princípio	Jojo Ramen	Murakami	Nakka
Atenção aos detalhes ao receber os clientes (Mogi (2018); Surajaya (2020); Kuraesin (2021))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Valorização da forma de servir (Williamson (2017); Surajaya (2020))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Valorização da composição do ambiente (White (2012); Williamson (2017))	Pouco aplicado	Pouco aplicado	Pouco aplicado
Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento (White (2012); Williamson (2017))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Concentração e prática levam a perfeição (Fukutomi (2014); Mogi (2018); Morikoshi (2014))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Transformação do momento em único (Morikoshi (2014); Wada (2015); Surajaya (2020), Kuraesin (2021))	Aplicado	Aplicado	Aplicado

Fonte: as autoras (2022)

Durante todas as observações foi possível identificar o princípio “Atenção aos detalhes ao receber os clientes” sendo colocado em prática, desde a saudação inicial ao *mise-en-place* da mesa, passando pela condução de todo o serviço. Pode-se perceber o esforço em prestar um serviço atencioso, não invasivo e compatível com a proposta de cada ambiente (mais jovial, no



caso do JoJo, mais formal, no caso do Nakka, e mais personalizado, no caso do Murakami). Ao colocarem em prática o princípio “Valorização da forma de servir” os colaboradores contribuem diretamente para a “Transformação do momento em único”. O acolhimento proporcionado e a presteza em executar o serviço sem aparente “esforço” parecem ser resultado tanto da aplicação do princípio “Concentração e prática levam a perfeição” e quanto do “Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento”.

O único princípio que parece ser pouco aplicado é o “Valorização na composição do ambiente” já que, embora todos os ambientes sejam agradáveis e confortáveis, os elementos japoneses utilizados na composição da decoração são reconhecíveis apenas por aqueles que já possuem familiaridade com a cultura japonesa.

### Tabela 9

Comparativo dos princípios do *kodawari* na gestão geral dos restaurantes estudados

Princípio	Jojo Ramen	Murakami	Nakka
Valorização na satisfação do cliente (Ikeda (2013); Morikoshi (2014); Wada (2015))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Relação de confiança com fornecedores (Morikoshi (2014))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Baixo desperdício no processo de produção (White (2012); Fukutomi (2014))	Aplicado	Aplicado	Aplicado
Busca constante de estratégias para qualificação de gestores (White (2012); Mogi (2018))	Aplicado	Não aplicado	Não aplicado
Valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa (White (2012); Mogi (2018))	Aplicado	Aplicado parcialmente	Aplicado



Valorização dos colaboradores (2021))	dos (Kuraesin	Aplicado	Aplicado parcialmente	Aplicado parcialmente
Estreitamento de relações com clientes (fidelização) (White (2012); Fukutomi (2014); Aishima (2015); Surajaya (2020); Kuraesin (2021))		Não aplicado	Não aplicado	Não aplicado

Fonte: as autoras (2022)

Sobre a aplicação dos princípios do *kodawari* na gestão geral, verificou-se que a “valorização na satisfação do cliente” aparece não apenas na preocupação dos gestores, mas também fica evidenciada durante o atendimento. Contudo, o princípio de “estreitamento de relações com clientes” não é aplicado em nenhum estabelecimento, na medida em que não foi informado nem constatada qualquer medida de registro da opinião dos clientes ou outra estratégia de criação/fortalecimento de vínculo do cliente com o empreendimento. O *chef* Murakami afirmou que há clientes que se tornaram amigos, mas esta é uma iniciativa individual e não uma ação estendida a todos os clientes.

Todos os entrevistados declararam ter uma “Relação de confiança com os fornecedores” o que constitui um critério fundamental para a manutenção destas parcerias. O princípio do “Baixo desperdício no processo de produção”, apesar de não poder ter sido observado, revelou-se uma preocupação constante de todos os entrevistados.

Os princípios “Busca constante de estratégias para qualificação de gestores”, “Valorização de todos os setores para trazer resultados positivos para a empresa” e “Valorização dos colaboradores” puderam ser avaliados somente a partir das entrevistas. Constatou-se que apenas os depoentes do JoJo Ramen indicaram a existência de ações para a qualificação dos gestores e também ações concretas para a “Valorização dos colaboradores”, enquanto os demais depoentes não especificaram nenhuma ação. Os



depoentes do JoJo Ramen e do Nakka indicaram ações para a valorização de todos os setores, mencionando reuniões com todas as equipes. Apesar de mencionarem a importância de tal valorização, os depoentes do Murakami não indicaram ações específicas.

Sobre a competitividade, verifica-se que a principal força competitiva (Porter, 2005) que incide sobre os restaurantes estudados é o nível de competitividade entre os concorrentes. Os três restaurantes não concorrem diretamente entre si, por possuírem tickets médios (no caso do JoJo Ramen) e também propostas diferentes (o JoJo Ramen com uma proposta mais casual, o Nakka com uma proposta mais formal, o Murakami com uma proposta altamente personalizada e baseada em um menu degustação). Contudo, competem diretamente com outros estabelecimentos dentro do segmento étnico-japonês (por exemplo, o JoJo Ramen com outras casas de *ramen* e o Murakami com o restaurante Jun, de Jun Sakamoto) e também indiretamente (consideradas suas propostas e *ticket médio*) restaurantes dedicados a diferentes gastronomias. Destaca-se que todos os gestores consideram a competitividade como algo positivo que incentiva o aprimoramento constante – aproximando a percepção de competitividade ao princípio geral do *kodawari* de busca permanente pela perfeição (White, 2012).

### Tabela 10

Relação entre as estratégias genéricas, os principais recursos competitivos e os princípios do *kodawari* adotados

Restaurante	Três estratégias genéricas (Porter, 2005)	Principais recursos competitivos	Princípios do <i>kodawari</i> aplicados
-------------	---	----------------------------------	---



<p>JoJo Ramen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança de custo;</li> <li>- Diferencial para oferecer produtos e serviços diferentes de concorrentes;</li> <li>- Foco.</li> </ul>	<p><i>Recursos tangíveis:</i></p> <p>composição do cardápio; qualidade e dos ingredientes e das preparações.</p> <p><i>Recursos intangíveis:</i></p> <p>Nível de especialização da equipe da cozinha; atendimento baseado no <i>omotenashi</i>; experiência de refeição relacionadas à cultura japonesa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca pelos melhores fornecedores;</li> <li>- Valorização dos rituais de produção; - Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo;</li> <li>- Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção;</li> <li>- Concentração e prática levam à perfeição;</li> <li>- Valorização da estética do produto oferecido;</li> <li>- Atenção aos detalhes ao receber os clientes;</li> <li>- Valorização da forma de servir;</li> <li>- Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento;</li> <li>- Concentração e prática levam a perfeição;</li> <li>- Transformação do momento em único;</li> <li>- Valorização na satisfação do cliente;</li> <li>- Relação de confiança com fornecedores;</li> <li>- Baixo desperdício no processo de produção;</li> <li>- Busca constante de estratégias para qualificação de gestores;</li> <li>- Valorização de todos os setores traz resultados positivos para a empresa;</li> </ul>
-------------------	---	--	---



			- Valorização dos colaboradores.
Murakami	<p>- Diferencial para oferecer produtos e serviços diferentes de concorrentes;</p> <p>- Foco.</p>	<p><i>Recursos tangíveis:</i></p> <p>Mobiliário; utensílios; composição do cardápio; qualidade e variedade dos ingredientes e das preparações.</p> <p><i>Recursos intangíveis:</i></p> <p>atendimento baseado no <i>omotenashi</i>; conhecimento técnico e atendimento</p>	<p>- Busca pelos melhores fornecedores;</p> <p>- Valorização dos rituais de produção;</p> <p>- Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo;</p> <p>- Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção;</p> <p>- Concentração e prática levam à perfeição;</p> <p>- Valorização do consumo sazonal dos ingredientes;</p> <p>- Valorização dos utensílios que fazem parte</p>



		<p>proporcionado pelo chef; nível de especialização da equipe de cozinha e de salão; experiência de refeição relacionadas à cultura japonesa; transformação do momento em único.</p>	<p>da composição da refeição;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização da estética do produto oferecido;</li> <li>- Atenção aos detalhes ao receber os clientes;</li> <li>- Valorização da forma de servir;</li> <li>- Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento;</li> <li>- Concentração e prática levam a perfeição;</li> <li>- Transformação do momento em único;</li> <li>- Valorização na satisfação do cliente;</li> <li>- Relação de confiança com fornecedores;</li> <li>- Baixo desperdício no processo de produção.</li> </ul>
Nakka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança de custo;</li> <li>- Diferencial para oferecer produtos e serviços diferentes de concorrentes;</li> <li>- Foco.</li> </ul>	<p><i>Recursos tangíveis:</i></p> <p>Mobiliário; utensílios; composição do cardápio; qualidade e variedade dos ingredientes e preparações.</p> <p><i>Recursos intangíveis:</i></p> <p>atendimento baseado no <i>omotenashi</i>; flexibilidade do cliente escolher</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca pelos melhores fornecedores;</li> <li>- Valorização dos rituais de produção; - Seleção dos melhores ingredientes e técnicas de preparo;</li> <li>- Aperfeiçoamento constante da equipe operacional de produção;</li> <li>- Concentração e prática levam à perfeição;</li> <li>- Valorização do consumo sazonal dos ingredientes;</li> <li>- Valorização dos utensílios que fazem parte</li> </ul>



		<p>a experiência de refeição (A <i>la carte</i> ou balcão); nível de especialização da equipe de cozinha e de salão; experiência de refeição relacionadas à cultura japonesa; transformação do momento em único.</p>	<p>da composição da refeição;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização da estética do produto oferecido;</li> <li>- Atenção aos detalhes ao receber os clientes;</li> <li>- Valorização da forma de servir;</li> <li>- Aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento;</li> <li>- Concentração e prática levam a perfeição;</li> <li>- Transformação do momento em único;</li> <li>- Valorização na satisfação do cliente;</li> <li>- Relação de confiança com fornecedores;</li> <li>- Baixo desperdício no processo de produção.</li> </ul>
--	--	--	---

Fonte: as autoras (2022)

Verifica-se que a aplicação de vários princípios do *kodawari*, notadamente nos setores de produção e atendimento, fomentam as principais estratégias e os principais recursos competitivos dos restaurantes estudados. Acredita-se que, caso os princípios do *kodawari* fossem adotados de forma sistematizada estas estratégias e recursos poderiam ser ampliados e fortalecidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivos identificar os princípios do *kodawari* que podem ser aplicados ao universo dos restaurantes e investigar quais princípios do *kodawari* são aplicados em restaurantes japoneses em São Paulo



(SP) e que podem contribuir para o incremento da competitividade destes estabelecimentos.

A pesquisa demonstrou que a maioria dos princípios do *kodawari* identificados já são colocados em prática pelos estabelecimentos estudados, mesmo que de forma não-sistematizada. Dos 22 princípios aplicáveis a restaurantes identificados a partir da revisão de literatura, apenas seis parecem não ser aplicados de forma unânime. São eles: “valorização do consumo sazonal dos ingredientes”, “valorização da composição do ambiente”, “estreitamento de relações com clientes”, “busca constante de estratégias para qualificação de gestores”, “valorização de todos os setores para trazer resultados positivos para a empresa” e “valorização dos colaboradores” (apesar dos quatro últimos princípios terem sido mencionados nas entrevistas, nem todos tiveram ações específicas indicadas pelos entrevistados).

Acredita-se que as próprias características de operação de restaurantes japoneses que desejam valorizar a cultura alimentar japonesa exigem uma atenção especial aos detalhes da produção e do serviço, bem como a incorporação dos princípios do *omotenashi* no atendimento dos clientes. Esta pesquisa, inclusive, permitiu observar que o *kodawari* também abraça a perspectiva da hospitalidade – mais notadamente do *omotenashi* – ao propor um serviço atencioso e dedicado, capaz de antecipar as necessidades e desejos dos clientes. A aproximação entre o *omotenashi* e o *kodawari* fica evidenciada na aplicação dos princípios “atenção aos detalhes ao receber os clientes”, “valorização do modo de servir”, “aperfeiçoamento constante da equipe de atendimento”, “concentração e prática levam à perfeição”, “transformação do momento em único”.

Pode-se constatar também a presença dos princípios do *kodawari* em diferentes aspectos de excelência dos restaurantes estudados, inclusive em elementos basilares de suas principais estratégias e recursos competitivos. A aplicação de princípios associados ao “aperfeiçoamento constante” da



produção, do serviço e da gestão, de “valorização” de ingredientes e características finais de apresentação do produto, além do princípio de “tornar o momento único” são exemplos desta relação.

Como limitações desta pesquisa aponta-se a realização de uma única observação nos restaurantes estudados, por conta das restrições da pandemia COVID-19, o que também não permitiu a abordagem de clientes e colaboradores dos respectivos restaurantes. Como continuidade desta pesquisa, sugere-se a realização de iniciativas semelhantes em outros tipos de restaurantes, incluindo também clientes e colaboradores, de forma a buscar uma compreensão mais holística da aplicação do *kodawari* em restaurantes.

## REFERÊNCIAS

- Abrasel. (2019). Novos restaurantes chegam na cidade de São Paulo. Abrasel, 2019. Disponível em: <<https://abrase.com.br/busca/?q=restaurantes-em-sao-paulo2019>>. Recuperado em: 23 nov. 2021.
- Aishima, T. (2015). The origin of Japanese omotenashi in Man-yo-shu. *ビジネス & アカウンティングレビュー = Business & accounting review*, n. 16, p. 103-122.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições70.
- Barney, J.; Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3.ed. São Paulo: Pearson.
- Beckhauser, S.; Wojahn, R.; Parisotto, I. (2018). Análise da vantagem competitiva das instituições de ensino superior de capital aberto. *Anais do XXI Seminários de Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Blain, M.; Lashley, C. (2014). Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. *Research in Hospitality Management*, v. 4, n. 1 & 2, p. 1-8-1-8, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/22243534.2014.11828307>
- De Boer, L.; Rejowski, M. (2014). Turismo gastronômico e hospitalidade em Curitiba: um estudo sobre um restaurante de Santa Felicidade. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, v. 1, n. 21-22, p. 141-150. DOI: <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i21/22.11097>
- Boutaud, J. (2011). Compartilhar a mesa. In: Montandon, A. *O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas*. São Paulo: SENAC, p. 1213-1230.
- Brotherton, B.; Wood, R. (2004). Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: Lashley, C.; Morrison, A. (orgs.). *Em busca da*



- hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, p. 191-222.
- Camargo, L. O. (2003). Os domínios da hospitalidade. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 61-71.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- \_\_\_\_\_. (2015). Os interstícios da hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, p. 42-69.
- \_\_\_\_\_. (2021). As leis da hospitalidade. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(2), e-2112, p. 1-16. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i2.2112>
- Carracedo, L. (2008). *O cenário e o valor percebido do restaurante: um estudo da experiência Ráscal*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo.
- Castleman, T.; Chin, C. (2002). *Ecommerce and the competitiveness of small enterprises: a study of the restaurant industry*. Melbourne: Melbourne Institute Working Papers.
- Castro Jr, D.; Martins, E.; Miura, M.; Silva, M. (2015). O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*, v. 13, n. 1, p. 150-164. DOI: <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20150009>
- Carvalho, M; Paladini, E. (2012). *Gestão de qualidade*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: EBEPRO.
- Corsini, I. (2021). Após a perda de 60 bi, bares e restaurantes dão sinais de retomada no país. *CNN Brasil*. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/apos-perdas-de-r-60-bi-bares-e-restaurantes-dao-sinais-de-retomada-no-pais/> 29.jul.2021. Recuperado em 01.abr.2022.
- Falfin, A. O.; Gimenes-Minasse, M. H. A (2017). Hospitalidade no Contexto de Restaurantes—uma revisão bibliográfica preliminar. *Anais do 11º Fórum Internacional de Turismo de Iguassu*, Foz de Iguaçu, Paraná.
- Ferreira, L. C. da S., & Silva, E. B. (2018). Gestão da qualidade em food service: criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) para um restaurante hoteleiro. *Marketing & Tourism Review*, 3(2). <https://doi.org/10.29149/mtr.v3i2.4499>
- Fonseca, M. (2014). *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. São Paulo: Senac, São Paulo.
- Flores, L. C. S.; Borinelli, D. B.; Flores, G. O. M. S. Orientação para o Mercado: estudo dos restaurantes da Região da Foz do Itajaíno período de crise do Covid-19. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, volume 19, p. 268-292, 2022



- Franco, É.; Rego, R. (2005). Marketing estratégico para subculturas: um estudo sobre hospitalidade e gastronomia vegetariana em restaurantes da cidade de São Paulo. *Turismo-Visão e Ação*, v. 7, n. 3, p. 469-482.
- Fukutomi, S. (2014). Bottom-up Food: Making Rāmen a Gourmet Food in Tokyo. *Food and Foodways*, v. 22, n. 1-2, p. 65-89. DOI: <https://doi.org/10.1080/07409710.2014.895563>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, v. 33, n. 3, p. 114-135. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Gotman, A. (2009). O comércio da hospitalidade é possível? *Revista Hospitalidade*, v. 6, n. 2, p. 3-27.
- Grinover, L. (2006). A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. *Revista hospitalidade*, v. 3, n. 2, p. 29-50.
- Ikeda, N. (2013). Omotenashi: Japanese hospitality as the global standard. In: Monden, Y.; Imai, N; Matsuo, T; Yamaguchi, N. (orgs) *Management of service businesses in Japan*. London: World Scientific. p. 145-154.
- Kumakura, I. (1989). *Tea in Japan: Essays on the History of Chanoyu*. Honolulu: University of Hawaii Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0021911800051871>
- Kuraesin, U. (2021). Omotenashi concept in japanese expression in hospitality. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, v. 12, n. 8, p. 458-462. DOI: <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i8.2822>
- Lakatos, E; Marconi, M. (2007). *Fundamentos da metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Lashleya, C. (2004). Para um entendimento teórico. In: Lashley, C.; Morrinson, A. (orgs). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole.
- Lashley, C. (2015). Hospitalidade e hospitabilidade. *Revista Hospitalidade*, v. XII, n. especial, p. 70-92.
- Mogi, K. (2018). *Awakening your Ikigai: how the japanese wake up to joy and purpose every day*. Tokyo: The Experiment.
- Montandon, A. (2003). Hospitalidade ontem e hoje. In: Dencker, A; Bueno, M. (orgs) *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira-Thomson, p. 132-142.
- Montandon, A. (2011). Introdução. In: Montandon, A. (org). *O livro da Hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas*. São Paulo: Senac, p. 32- 36.
- Morikoshi, K. (2014). A review of the concepts and definitions regarding Hospitality and Tourism in Japan. *Hokusei Gakushu JP*, v. 7, n. 12, p. 17-28.



- Muller, C.; Woods, R. (1994). An expanded restaurant typology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 35, n. 3, p. 27-37. DOI: <https://doi.org/10.1177/001088049403500312>
- Oliveira, D. (2014). *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 9 ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, P. S.; Silva, L. F.; Silva, R. C.; Spinola, M.M. Análise de conteúdo dos fatores que levam à inovação no setor gastronomia. *Tur., Visão e Ação*, v24, n3, p449-468, Set./Dez. 2022, p. 449-468. | <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v24n3>
- Pating, J.; Silva, L. (2020). Motivações para o consumo de alimentos em restaurantes japoneses no município de São Paulo. *Anais do 13 Congresso Latino Americano de Varejo e Consumo*, São Paulo, SP.
- Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Campus: Atlas.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrentes*. Campus: Atlas, 2005.
- Poulain, J. P. (2013). *Sociologias da alimentação: os comedores e o espaço social alimentar*. Florianópolis: UFSC.
- Stefanini, C. J.; Alves, C. A.; Marques, R. B. (2018). Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 12, p. 57-79. DOI: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v12i1.1372>
- Surajaya, I. (2020). Omotenashi and tri hita karana in perspectives of ethic, culture and history. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, v. 5, n. 1, p. 359-366. DOI: <https://doi.org/10.33633/jr.v3i2.4657>
- Surak, K. (2012). *Making tea, making Japan*. New York: Stanford University Press.
- Teixeira, C.; Silva, A. (2013). A cultura da mesa de refeição e o seu aspecto teológico religioso. *Revista eletrônica espaço teológico*. v. 7, n. 11, p. 02-11. DOI: <https://doi.org/10.23925/2177-952X.2013v7i11pp.%2002-11>
- Telfer, E. (2004). A filosofia da "hospitalidade". In: Lashley, C.; Morrison, A. (orgs). *Em busca da hospitalidade: perspectiva de um mundo globalizado*. São Paulo: Manole, p. 191-222.
- Tripadvisor. (2021). Restaurantes japoneses na cidade de São Paulo. *Tripadvisor*, 2021. Disponível em: <http://tripadvisor.com.br/search=restaurante&japones/> > . Recuperado em: 5 nov. 2021.
- Wada, E. (2015). Omotenashi: tradição de hospitalidade a serviço da competitividade. *Anais do XII Seminário ANPTUR*, Rio Grande do Norte, Brasil.



- White, M. (2012). *Coffee life in Japan*. California: University of California Press.
- Williamson, C. (2017). *A coffee-scented space: historical, cultural and social impacts of the Japanese Kissaten*. London: Yale University Press.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.





