

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CAMILA SEVALHO CORÇÃO**

**ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL: DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA  
RESTAURANTES DE HOTÉIS**

**CURITIBA**  
**2008**

**ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL: DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA  
RESTAURANTES DE HOTÉIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado a disciplina Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão em Alimentos e Bebidas I. Curso de Turismo, Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Turismo.

Orientadora: Professora MS Daniela de O. Rezende.

**CURITIBA  
2008**

# TERMO DE APROVAÇÃO

CAMILA SEVALHO CORÇÃO

## ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL: DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA RESTAURANTES DE HOTÉIS.

Trabalho de conclusão de curso aprovado com nota 9,1 apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Turismo, no Curso de Turismo, do Departamento de Turismo do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientadora:

Profª Ms. Daniela de Oliveira Rezende  
Departamento de Turismo / UFPR

Prof. Ms. Alexandre Augusto Biz  
Departamento de Turismo / UFPR

Prof. Ms. Nicolás Jesús Ramirez Torres  
Universidade Positivo

Curitiba, 21 de novembro de 2008.

## FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Título:** ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL: DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA RESTAURANTES DE HOTÉIS

**Autora:** Camila Sevalho Corção

**Resumo:** O presente trabalho aborda a questão da tendência para a alimentação saudável na atualidade, com enfoque na análise de como os hotéis de Curitiba – PR, classificados como "muito confortáveis", utilizam-na como diferencial competitivo em seus restaurantes. O objetivo geral da pesquisa é analisar como os restaurantes dos hotéis "Muito Confortáveis" de Curitiba, segundo o Guia 4 Rodas 2008, atendem os clientes que seguem uma alimentação saudável e como podem incluir ou aperfeiçoar seus cardápios e serviços com opções para esta demanda. A metodologia da pesquisa consistiu em pesquisas bibliográficas para conceituar os termos a serem trabalhados; entrevistas com profissionais da área de nutrição; e entrevistas estruturadas com profissionais responsáveis pelo setor de Alimentos e Bebidas dos hotéis pesquisados. Verificou-se as ações dos restaurantes em relação à tendência para a alimentação saudável, bem como as possibilidades destes diferenciais como estratégias de marketing para os hotéis. A partir dos resultados da pesquisa, são propostas sugestões de como trabalhar o marketing em hotéis que disponibilizam "alimentos saudáveis" para seus hóspedes, levando-se em conta os itens do mix de marketing. Desta maneira, as propostas visam um melhor aproveitamento desta tendência à alimentação saudável como diferencial competitivo para os hotéis.

**Palavras-chave:** Alimentos e Bebidas, alimentação saudável, qualidade de serviços, restaurantes de hotéis.

**Instituição:** Universidade Federal do Paraná

**Local:** Curitiba - PR

**Data:** Novembro de 2008

Jujuba, bananada, pipoca,  
Cocada, queijadinha, sorvete,  
Chiclete, sundae de chocolate,  
Paçoca, mariola, quindim,  
Frumelo, doce de abóbora com coco,  
Bala juquinha, algodão doce e manjar.

Não é Proibido – Marisa Monte

A Deus e aos meus pais, que foram os que me proporcionaram tudo que fosse necessário não apenas para a conclusão da faculdade, mas para que eu chegasse aonde estou e ser a pessoa que sou hoje.

Aos meus amigos e familiares mais próximos, que sempre me apoiaram e me estimularam a seguir em frente.

## AGRADECIMENTO

Agradeço à professora Daniela pela orientação.

Ao professor Alexandre Biz pelas correções e sugestões realizadas.

A todos os profissionais dos hotéis pesquisados que colaboraram para que este trabalho pudesse ser realizado.

Aos profissionais da área de nutrição pelas informações transmitidas nas entrevistas.

Aos meus pais e ao meu irmão por tudo que sempre fizeram por mim.

Às minhas primas que sempre me deram todo o apoio e ajuda, inclusive em assuntos da faculdade.

Às minhas "amiugas" companheiras pela paciência.

## RESUMO

O presente trabalho aborda a questão da tendência para a alimentação saudável na atualidade, com enfoque na análise de como os hotéis de Curitiba – PR, classificados como "muito confortáveis", utilizam-na como diferencial competitivo em seus restaurantes. O objetivo geral da pesquisa é analisar como os restaurantes dos hotéis "Muito Confortáveis" de Curitiba, segundo o Guia 4 Rodas 2008, atendem os clientes que seguem uma alimentação saudável e como podem incluir ou aperfeiçoar seus cardápios e serviços com opções para esta demanda. A metodologia da pesquisa consistiu em pesquisas bibliográficas para conceituar os termos a serem trabalhados; entrevistas com profissionais da área de nutrição; e entrevistas estruturadas com profissionais responsáveis pelo setor de Alimentos e Bebidas dos hotéis pesquisados. Verificou-se as ações dos restaurantes em relação à tendência para a alimentação saudável, bem como as possibilidades destes diferenciais como estratégias de marketing para os hotéis. A partir dos resultados da pesquisa, são propostas sugestões de como trabalhar o marketing em hotéis que disponibilizam "alimentos saudáveis" para seus hóspedes, levando-se em conta os itens do mix de marketing. Desta maneira, as propostas visam um melhor aproveitamento desta tendência à alimentação saudável como diferencial competitivo para os hotéis.

**Palavras-chave:** Alimentos e Bebidas, alimentação saudável, qualidade de serviços, restaurantes de hotéis.



## ABSTRACT

The present work approaches the tendency to a healthy alimentation nowadays. The center of interest lays on the analysis of several hotels, classified as “very comfortable” according to the 4 Rodas Guide 2008, in Curitiba – Paraná. These hotels use the healthy cosine in their restaurants as a point of gain in competitiveness. The pinpoint of this research is to analyze how does this “very comfortable” hotels from Curitiba, according to the 4 Rodas Guide 2008, attend their clients that eats healthily in a daily basis. In addition, this research purpose is to verify how these hotels could improve their menus and services according to the healthy customers. The study’s methodology was based on bibliographic research so it could be possible to conceptualize the common terms used; interviews with nutrition field professionals, as well as structured interviews with Food and Drink department professionals from the approached hotels; the tendency of the restaurants to implement healthy food, such as the possibilities of the execution actions as a marketing strategy favoring the hotels. Through the obtained results, propositions in the marketing structure in these hotels that offer healthy food to their clientele, considering the mix of marketing items. Therefore, the propositions aim better use of the propensity to seek a healthy alimentation as a gaining point to the hotels.

**Key words:** Food and Beverage, healthy food, quality on services, hotel's restaurants.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 – PIRÂMIDE ALIMENTAR TRADICIONAL .....                                                  | 31 |
| FIGURA 2 – PIRÂMIDE ALIMENTAR (REESTRUTURADA) .....                                              | 32 |
| FIGURA 3 – TABELA DE TERMOS .....                                                                | 34 |
| FIGURA 4 – GRÁFICO DA QUESTÃO 3 .....                                                            | 55 |
| FIGURA 5 – IMAGEM DOS <i>SITES</i> DOS HOTÉIS PESQUISADOS .....                                  | 66 |
| TABELA 1 – QUAIS OS SERVIÇOS DO RESTAURANTE .....                                                | 52 |
| TABELA 2 – SERVIÇO QUE MOVIMENTA UM MAIOR NÚMERO DE REFEIÇÕES<br>.....                           | 52 |
| TABELA 3 – CLASSIFICAÇÃO DAS OPÇÕES SERVIDAS .....                                               | 54 |
| TABELA 4 – FREQUÊNCIA DE CONSUMO DAS OPÇÕES SAUDÁVEIS .....                                      | 54 |
| TABELA 5 – QUAIS OS SERVIÇOS QUE COSTUMAM TER MAIS OU ALGUMA<br>DAS OPÇÕES SAUDÁVEIS .....       | 56 |
| TABELA 6 – COM QUE FREQUÊNCIA QUE SÃO SOLICITADOS EM MENUS<br>PARA EVENTOS OPÇÕES SAUDÁVEIS..... | 57 |
| TABELA 7 – FREQUÊNCIA DE ALTERAÇÃO DE ITENS NO CARDÁPIO .....                                    | 58 |
| TABELA 8 - APLICAÇÃO DO MIX DE MARKETING .....                                                   | 71 |

# SUMÁRIO

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                  | <b>9</b>  |
| <b>1 BREVE RELAÇÃO ENTRE GASTRONOMIA E TURISMO.....</b>                                  | <b>14</b> |
| <b>2 O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS EM HOTÉIS: ASPECTOS<br/>RELACIONADOS .....</b>       | <b>16</b> |
| 2.1 A GASTRONOMIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA OS HOTÉIS.....                       | 18        |
| 2.2 QUALIDADE DE SERVIÇOS.....                                                           | 21        |
| 2.2.1 Entendimento do cliente .....                                                      | 24        |
| 2.2.2 Superando expectativas do cliente.....                                             | 26        |
| <b>3 ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL E O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS.....</b>                      | <b>29</b> |
| 3.1 O CONCEITO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL.....                                              | 29        |
| 3.1.1 Outros fatores determinantes para a escolha de alimentos saudáveis .....           | 37        |
| 3.2 PREOCUPAÇÃO DO MERCADO TURÍSTICO COM A TENDÊNCIA PARA A<br>ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL..... | 41        |
| <b>4 ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL NOS RESTAURANTES DE HOTÉIS EM CURITIBA<br/>- PR.....</b>       | <b>45</b> |
| 4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA .....                                                        | 45        |
| 4.2 OS RESTAURANTES DE HOTÉIS "MUITO CONFORTÁVEIS" EM CURITIBA -<br>PR.....              | 47        |
| 4.3 A ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL NOS RESTAURANTES PESQUISADOS .....                            | 50        |
| <b>5 BREVES CONSIDERAÇÕES .....</b>                                                      | <b>60</b> |
| <b>6 PROPOSTA DE PROJETO .....</b>                                                       | <b>64</b> |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                      | <b>72</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                  | <b>75</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>                                                                   | <b>80</b> |

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos pôde-se observar uma maior preocupação da sociedade com os benefícios que uma boa alimentação traz à saúde. Com o maior acesso da população à informação e aos estudos realizados, torna-se mais fácil ter conhecimento sobre o que se deve fazer para prevenir os mais diversos tipos de doenças. Inicia-se a preocupação em utilizar o alimento como medicamento. Sichieri et al (1999) citam que se inicia no país uma preocupação com a prevenção de doenças crônicas através da melhora dos hábitos alimentares.

Além desta preocupação com a prevenção de doenças crônicas, como a obesidade, por exemplo, ocorre também, cada vez mais, a associação de magreza com saúde. Segundo Santos (2007), busca-se cada vez mais a magreza, a juventude e a beleza, o que transforma a atividade física e o regime alimentar em dois pilares fundamentais para atingir este objetivo. Estes regimes, ou seja, modificações de hábitos alimentares são realizadas por alguns indivíduos apenas por ordem estética. Ainda segundo a autora, o tema da alimentação está presente em diversos meios de comunicação. (SANTOS, 2007)

Fouillé (2005) complementa que muitas informações transmitidas pela mídia podem ser conflitantes e até errôneas em relação aos tipos de alimentos que são considerados "saudáveis", caso estas informações forem comparadas às transmitidas pelo Ministério da Saúde. Este último define a alimentação saudável com o foco no consumo de alimentos, e não de nutrientes, ao contrário da mídia, que associa também o alimento saudável ao modificado em sua fórmula para atender determinada necessidade do consumidor. Nesta pesquisa, serão abordados como alimentos saudáveis as opções *light/diet*, orgânicos, produtos feitos com soja, produtos sem glúten e sem lactose<sup>1</sup>.

Na atualidade vive-se a era do culto ao corpo, em que a procura pela beleza está associada diretamente à magreza e à jovialidade. Por este motivo, surgem estes alimentos modificados em sua estrutura e componentes, para que a parcela da população preocupada com estas questões possa consumi-los sem culpa. E a partir desta situação, a mídia identifica tais alimentos como "saudáveis".

---

<sup>1</sup> A partir deste momento no presente trabalho, considera-se esta a definição de alimentos saudáveis.

Tais produtos podem ser facilmente encontrados em supermercados, porém, quando os indivíduos, que incluem tais alimentos em seus hábitos alimentares, se deslocam a lazer ou a trabalho, nem sempre os encontram disponíveis nas refeições realizadas nos hotéis em que estão hospedados.

A cidade de Curitiba possui grandes hotéis de redes internacionais, capazes de atender às mais diversas exigências de seus hóspedes. A área de Alimentos e Bebidas (A&B) é uma das mais complexas dentro da administração de um hotel, o que faz com que muitos optem pela terceirização deste setor. No entanto, é um dos serviços mais importantes para muitos hóspedes. Existem hotéis que não possuem serviço de restaurante incluso, no entanto, os que o possuem, têm uma grande responsabilidade em relação a esta parte dos serviços.

Segundo Castelli (2001), para muitos hotéis, a área de A&B é um negócio bastante rentável, representando 40% ou mais da receita do hotel. No entanto, é considerada também uma área que exige mais custos do que a parte de hospedagem, isto porque, além dos custos de produtos e matérias-primas, é um setor que demanda profissionais com conhecimentos bastante específicos, principalmente nos cargos mais altos. Muitas vezes, além do colaborador responsável pela parte de gestão, existe um *chef* responsável pela gastronomia do restaurante (CASTELLI, 2001).

Para que um determinado estabelecimento queira se destacar no mercado e ampliar seu número de clientes, é necessário que desenvolva uma série de diferenciais competitivos. Assim, uma das opções seria apresentar serviços que superem às expectativas dos clientes. De acordo com Albrecht (1992), a qualidade em serviço é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou oferecer benefícios. Nesta área o foco deve ser sempre no cliente, buscando sempre sua satisfação através da qualidade dos serviços oferecidos em determinado meio de hospedagem. Segundo Castelli (2001), o principal motivo para conhecer um cliente é o de criar um fator de diferenciação em relação à concorrência. Desta maneira é possível criar algo que seja inteiramente voltado para o tipo de cliente que se busca atingir, apresentando vantagens em relação aos outros estabelecimentos que não possuem o determinado tipo de serviço.

Cobra (2001, p. 90) define que "o sucesso de um hotel é o mesmo de uma operadora de turismo, ou seja, a inovação com novos e atraentes produtos. Um novo

produto em turismo é uma forma de revigorar negócios e estimular o consumo". Para que haja sucesso de uma empresa, também é necessário conhecer o tipo de público que se busca atingir. O entendimento sobre o cliente é algo que se faz fundamental para que os serviços sejam determinados, e a qualidade dos serviços está nos detalhes. Desta maneira, observa-se que para compreender bem o cliente e deixá-lo satisfeito, faz-se necessário atentar-se aos detalhes exigidos quando se solicita determinado serviço.

Considerando a qualidade dos serviços, o fato de atender às expectativas dos clientes e o diferencial que as empresas precisam para se destacar no mercado, a questão que perpassa a presente pesquisa relaciona-se com a forma como a alimentação saudável é abordada na área do turismo, em específico, nos restaurantes de hotéis de Curitiba, visto que são os que recebem mais clientes de fora da cidade. Foram definidos como amostragem, neste estudo, os hotéis com maior classificação no Guia 4 Rodas 2008 na cidade de Curitiba.

Indaga-se, então, para fins desta investigação, como os restaurantes dos hotéis classificados "muito confortáveis" de Curitiba, segundo o Guia 4 Rodas 2008, atendem às demandas dos hóspedes em relação à alimentação saudável e às restrições alimentares; e como os restaurantes dos hotéis pesquisados podem utilizar a alimentação saudável como diferencial o serviço para o atendimento do hóspede que busca este tipo de serviço. Sendo destacadas, assim, as duas problemáticas desta pesquisa.

Através destas questões levantadas busca-se atingir o objetivo geral, definido por analisar como os restaurantes dos hotéis "Muito Confortáveis" de Curitiba, segundo o Guia 4 Rodas 2008, se colocam em relação às pessoas que seguem uma alimentação saudável e como podem incluir ou aperfeiçoar seus cardápios e serviços com opções para esta demanda. Procura-se ainda perceber como os hotéis divulgam suas opções para uma alimentação saudável e de que maneira são aproveitadas como um diferencial competitivo.

Estas questões serão respondidas seguindo-se alguns passos, determinados objetivos específicos, dentre eles, identificar quais os itens essenciais que compõem uma alimentação saudável dentro das tendências atuais; identificar a frequência dos hóspedes que solicitam estes alimentos nos hotéis selecionados; verificar os cardápios e serviços dos restaurantes dos hotéis em relação ao atendimento destes hóspedes; verificar o processo de gestão envolvido para a

implantação de um novo prato no cardápio; perceber como os hotéis divulgam suas opções para uma alimentação saudável e de que maneira são aproveitadas como um diferencial competitivo

A primeira etapa para a realização desta pesquisa é a pesquisa bibliográfica e exploratória para busca de conceitos e informações sobre a área a ser pesquisada; quais as tendências atuais da alimentação; quais as preferências e restrições alimentares existentes. Juntamente com estas informações, verifica-se a questão do diferencial dos restaurantes, como podem utilizar este segmento da demanda para a formação de um produto que represente um fator decisivo de escolha do cliente por aquele estabelecimento. Também é observada a situação atual de uma pequena parte dos restaurantes definidos como amostragem.

A segunda etapa é o estudo descritivo, através da realização de entrevistas estruturadas e questionários de inventariação. Nesta etapa, serão realizadas entrevistas estruturadas com os responsáveis pelo setor de Alimentos e Bebidas em todos os restaurantes da amostragem, para que sejam levantados dados concretos em relação às opções contidas no cardápio em relação aos principais serviços do hotel (café da manhã, almoço, jantar, *room service* e eventos) que mais se enquadram na tendência da alimentação saudável, qual a frequência que estas opções são solicitadas caso existam; quais são os produtos mais requisitados pelos clientes (dos que já são oferecidos e dos que ainda não constam no cardápio); qual a receptividade para a inclusão de novos itens no cardápio e como o hotel trabalha estes alimentos como estratégia de marketing.

Desta maneira, são realizadas pesquisas não apenas nos hotéis, mas também de conteúdo teórico, para que a prática e a teoria sejam relacionadas e a questão problema seja respondida. E a partir destes resultados, propõe-se um projeto para melhor aproveitamento desta nova tendência de alimentação como um diferencial competitivo destes hotéis, tendo em vista a busca por excelência em serviços. O projeto consiste em um modelo de ficha de reservas que já incluía qual o tipo de alimentação da preferência do hóspede, além de um *link*, no site do hotel, para que o hóspede saiba o que o estabelecimento já oferece como opções saudáveis, ou possa solicitar ao hotel com antecedência.

Nos capítulos seguintes, poderão ser encontradas as definições de conceitos utilizados neste trabalho, ou seja, o resultado da pesquisa bibliográfica realizada no primeiro momento deste trabalho. No primeiro capítulo relaciona-se a

gastronomia com o turismo. No capítulo 2, inclui-se também definições do setor de Alimentos e Bebidas nos hotéis. Em seguida, explica-se a questão da qualidade de serviços, abordando-se o entendimento do cliente, a superação de suas expectativas e o uso da gastronomia como um diferencial competitivo para os hotéis. Define-se, no capítulo 3, a questão da alimentação saudável, a tendência e a quantidade de definições que existem na atualidade. Após realizada este estudo, os capítulos 4 e 5 consistem na análise das entrevistas realizadas nos hotéis definidos como amostragem, para a partir desta, propor, no capítulo 6, o projeto tendo em base os resultados da pesquisa prática.



## 1 BREVE RELAÇÃO ENTRE GASTRONOMIA E TURISMO

A gastronomia é um tema fácil de se inter-relacionar com outras áreas de conhecimento, dentre estas, segundo Barreto e Senra (2001), a medicina, a sociologia, a administração, o marketing e o turismo. Há uma estreita ligação entre a gastronomia e o turismo: a alimentação constituiu-se não apenas um serviço essencial à permanência do turista em determinada localidade, mas constituiu-se também numa fonte de experiência para o visitante.

Nota-se que as cozinhas dizem muito a respeito de seus povos, seus costumes, práticas e sua identidade cultural. O turista pode ser de caráter mais aventureiro, disposto a experimentar a culinária local. Ou exigir certas mudanças e adaptações em receitas e ingredientes que serão oferecidos (BARRETO; SENRA, 2001). Por este motivo, grandes hotéis de rede, que estão localizados em países das mais diversas culturas, geralmente, disponibilizam cardápios de cozinha internacional. Desta maneira, cabe ao hóspede decidir se prefere uma refeição conhecida ou quer experimentar algo da cultura local.

Ainda em se tratando da relação entre turismo e gastronomia, muitos pratos e ingredientes de uma localidade podem ser tombados como patrimônio, como é o caso do doce de leite na Argentina. Segundo Schlüter (2003, p. 69), "o uso que o turismo faz do patrimônio determina que a gastronomia adquira cada vez maior importância para promover um destino e para captar correntes turísticas". No Brasil, observa-se que muitas vezes uma determinada gastronomia pode ser símbolo de um estado, participando ativamente como atrativo turístico e peças emblemáticas de propaganda, como são os casos da cozinha baiana e mineira.

Surgem também nas grandes cidades brasileiras, bons restaurantes de cozinhas de estados diferentes, como em São Paulo, onde se pode encontrar lugares para desfrutar da cozinha do Pará, Espírito Santo, Amazonas, Ceará, dentre outros. Ainda que efetivamente não sejam comidas típicas da cidade de São Paulo, estes restaurantes contribuem para o fluxo turístico da cidade, sendo incluídos em roteiros gastronômicos. Barreto e Senra (2001) citam ainda que festas populares no período junino na região Nordeste estão se tornando cada vez maiores, e a motivação está intimamente relacionada também à gastronomia.

Schlüter (2003, p. 70) menciona que

a gastronomia como patrimônio local está sendo incorporada aos novos produtos turísticos orientados a determinados nichos de mercado, permitindo incorporar os atores da própria comunidade na elaboração desses produtos, assistindo ao desenvolvimento sustentável da atividade.

Desta maneira, a autora defende que a gastronomia faz parte da nova demanda turística. Gastal (2003) afirma que atualmente não há dúvidas de que a gastronomia é uma das principais manifestações culturais. E este fenômeno pode ser observado em todo o mundo, através da valorização de cozinhas típicas e/ou elaboradas, como é o caso das diversas festas regionais brasileiras em torno de um alimento, como a festa do porco no rolete, em Toledo-PR.

Córner (2003, p. 118) define que

a gastronomia é uma arte dinâmica e está influenciada por fatores geográficos como o clima, a costa os rios, o tipo de solo, as chuvas, fatores históricos como invasões, colonizações e imigrações que incorporaram seus costumes e alimentos na cozinha dos povos.

E seguindo este contexto de a gastronomia motivar deslocamentos e ser um fator importante para o turismo, os hotéis, dependendo de sua categoria e seu público alvo, exploram bastante a questão dos alimentos e bebidas em seus estabelecimentos. Existem grandes *resorts* que vendem pacotes com pensão completa, em que todas as refeições estão incluídas. Nestes casos, é importante que as refeições contenham uma grande variedade de opções para agradar diferentes gostos de diversos hóspedes.

## 2 O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS EM HOTÉIS: ASPECTOS RELACIONADOS

Segundo Torre (2002), os restaurantes surgiram juntamente com os meios de hospedagem, com a idéia de "restaurar" seus hóspedes e clientes. Atualmente, grandes hotéis oferecem uma boa variedade de restaurantes e bares. No entanto, o autor também menciona que alguns hotéis podem oferecer serviços simples de café da manhã que podem ser de responsabilidade de outras empresas especializadas. Hotéis de categorias inferiores geralmente possuem seus serviços de A&B reduzidos com o objetivo de diminuir custos operacionais.

Em razão do público que atendem, muitos restaurantes de hotéis são considerados como de finalidade turística, atendendo a muitos turistas que estão hospedados no próprio hotel. Restaurantes de turismo são definidos pelo Decreto 84.910 de 15 de julho de 1980 em seu artigo 2º-b (*apud* CASTELLI, 2001) como o estabelecimento destinado à prestação de serviços de alimentação e que, por suas condições de localização ou tipicidade, possa ser considerado de interesse turístico. Nesta definição, estão contemplados os restaurantes que sirvam ou que contenham traços típicos de determinada localidade, e restaurantes de hotéis que atendem a turistas diretamente como público-alvo.

Dentre as maneiras de se classificar um restaurante, Castelli (2001) cita as classificações por tipo de culinária, tipo de serviço, por categoria, etc. Esta última, deve estar de acordo com a categoria de um hotel: sendo este cinco estrelas, o restaurante não poderá ser de categoria inferior. A classificação por categorias implica que o local deve preencher uma variedade de requisitos focados na percepção do cliente que julgará a qualidade do estabelecimento (CASTELLI, 2001).

Segundo Torre (2002), alguns hotéis podem oferecer diferentes tipos de restaurantes, que podem ser classificados como restaurante *gourmet*, servindo pratos finos; restaurante especializado, que oferece um estilo de cozinha específico; restaurante do tipo familiar, vendendo alimentos simples; e restaurante de conveniência, de serviço rápido e preço econômico. No entanto, a classificação dos tipos de restaurantes não é categórica, em razão da dinamicidade do mercado e das possibilidades e necessidades de venda e consumo.

Para Castelli (2001), a gerência do setor de Alimentos e Bebidas abrange outros setores menores, como o restaurante, banquetes, cozinha, copa, bar e *stewarding*. Em hotéis de grande porte, o setor de A&B é administrado por um gerente, enquanto em hotéis menores, quem cumpre esta função é um *maître* ou o proprietário; ou seja, a função será desempenhada por diferentes cargos dependendo da classificação e porte do hotel, e conseqüentemente, do restaurante.

Castelli (2001) define que a área de Alimentos e Bebidas é a mais complexa dentro da estrutura organizacional e funcional de um hotel. O autor cita também que, nesta área, as despesas com mão-de-obra são, aproximadamente, 2,5 vezes maiores do que no setor de hospedagem, o que leva muitos hotéis à terceirização destes serviços.

Os serviços hoteleiros que envolvem Alimentos e Bebidas demandam, em média, o emprego de 40% a 50% do quadro de funcionários dos estabelecimentos do setor. Em contrapartida, a receita gerada pela prestação desses mesmos serviços dificilmente ultrapassa 15% do faturamento total dos hotéis. No entanto, Castelli (2001, p.294) menciona que a área de Alimentos e Bebidas pode ser bastante rentável, "representando 40% ou mais da receita do hotel. Isso acontece na medida em que ela for dotada de excelente organização e controle sob o comando de um excelente administrador". Torre (2002) também defende que o serviço de A&B é uma vertente muito importante para o hotel, chegando, às vezes, a superar os lucros provenientes da hospedagem.

Atualmente, segundo dados da Associação Brasileira da Alta Gastronomia – ABAGA – pode ser observado que muitas redes hoteleiras ou mesmo os hotéis independentes, que correspondem a cerca de 70% do número de estabelecimentos do gênero no Brasil, partem para a terceirização dos serviços de gastronomia, como forma de se livrar dos altos custos e das dificuldades de operacionalização.

Contudo, conforme citado pelo *site* da ABAGA, seja qual for a solução adotada pelos proprietários de hotéis, nenhuma delas poderá desconsiderar o fator que se tornará o principal, quando não o único, diferenciador do mercado no século 21. De outra parte, o *foodservice* foi o setor que mais cresceu em toda a economia brasileira após o advento do Plano Real. Foram 167% de aumento de faturamento

apenas entre os anos de 1993 e 1999 (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação<sup>2</sup> – ABIA.).

Por ser considerado um grande diferencial para os hotéis, deve-se considerar não apenas os alimentos, mas também o serviço prestado aos clientes do restaurante e do hotel como um todo. Muitas vezes, o cardápio e a estrutura podem ser simples, sem muito requinte ou sofisticação, mas o serviço e a atenção que o cliente realmente espera e deseja é o determinante de sucesso do estabelecimento. Por este motivo, faz-se importante a análise da qualidade do serviço e entendimento do cliente para que suas expectativas sejam atingidas ou até superadas. Tais abordagens estão delineadas nos capítulos seguintes.

## 2.1 A GASTRONOMIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA OS HOTÉIS

Gianesi e Corrêa (1994) citam a diferenciação como uma das estratégias genéricas de uma empresa para competir nos mercados. Este item é apresentado como a criação de algo que os clientes e concorrentes vejam como exclusivo. Desta maneira, observa-se a importância de o estabelecimento criar algo próprio, que possa ser diretamente associado a sua marca. No caso de hotéis, existem os mais diversos estilos de diferenciais, que vão desde baixos custos a serviços personalizados. Dentre estes serviços personalizados, pode-se destacar a gastronomia, ou seu setor de Alimentos e Bebidas em geral, como um dos itens a serem trabalhados para que se torne um diferencial competitivo.

Os critérios competitivos tidos como mais usuais na literatura, conforme Teixeira e Paiva (2008), são custo, qualidade, confiabilidade, e flexibilidade. Os autores ainda defendem que tais critérios estão relacionados com atributos de produtos e serviços. Estes atributos também podem ser tidos como diferenciais em relação aos concorrentes, o que leva muitas empresas a se dedicarem a um destes critérios e torná-lo o foco do negócio, a marca de seu produto, como no caso de restaurantes que se focam em atendimento de excelência.

---

<sup>2</sup> Informação obtida junto a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Informação obtida junto à Associação Brasileira da Alta Gastronomia – ABAGA. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/>> Acesso em: 17/05/2008.

No entanto, de acordo com a matéria da revista FAE Business (2002), a qualidade e o custo do produto em si já não são fatores tão importantes como diferencial competitivo no mercado, por serem aspectos em que as empresas de categorias semelhantes devem se igualar. Ou seja, os quesitos qualidade e preço são apenas princípios básicos que devem estar de acordo com o mercado para que a empresa consiga sobreviver. No entanto, dentro destes itens, pode-se oferecer pequenos acréscimos e vantagens em relação aos concorrentes que farão toda a diferença para o cliente.

A vantagem competitiva sustentável é definida como "uma maneira de atender melhor do que os outros concorrentes as necessidades dos clientes em um segmento específico do mercado" (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.189). O termo sustentável é dado para uma posição no mercado que não pode ser roubada ou minimizada pelos concorrentes a curto prazo. Ou seja, a vantagem competitiva seria um diferencial bastante específico e característico de determinado hotel, por exemplo.

Lovelock e Wright (2001, p. 113) citam também em relação à competitividade que "clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes". O cliente que não apenas teve suas necessidades atendidas, como também lhe foi oferecido muito mais do que esperava, provavelmente se tornará um cliente fiel em potencial. Por este motivo é importante que restaurantes de hotéis sejam um dos fatores de diferencial competitivo entre hotéis de mesma categoria.

Hotéis e restaurantes estão classificados, segundo Deming (1990), em organizações de serviço. O autor define a qualidade dos serviços por "a satisfação do cliente com relação a qualquer serviço ou item fabricado, medida por qualquer critério que seja" (DEMING, 1990. p.137). Ainda neste contexto, é mencionado também o fato de que clientes insatisfeitos podem causar a perda de um negócio e, conseqüentemente, de empregos. Algumas características da qualidade dos serviços são tão fáceis de quantificar quanto as características de qualidade de um produto manufaturado.

No entanto, observa-se também que em ambos os casos existem forças e interações não muito bem compreendidas que determinam a satisfação em relação a um serviço (DEMING, 1990). Observa-se que apesar disso, é importante trabalhar

com as interações que determinam a satisfação que sejam conhecidas, para que a qualidade do serviço se garantam desta maneira, a fim de não serem tão abaladas pelas interações incertas. De acordo com Albretch (1992, p. 63),

os clientes de restaurantes atualmente exigem uma opção mais ampla de alimentos mais saudáveis, preparados da forma que eles querem. Para atender aos pedidos dos clientes, muitos restaurantes começaram a incluir itens no cardápio preparados com baixo teor de gorduras, sal e colesterol.

Por este motivo, o restaurante de um hotel deve ser trabalhado para que sirva como um dos diferenciais daquele hotel. Ainda que já exista essa preocupação, e que alguns hotéis atendam à necessidade dos hóspedes por uma alimentação saudável quando lhes é solicitado, é importante que seja divulgado em seus veículos de comunicação o que já possuem para atender a essa demanda.

Os clientes destes restaurantes de hotéis podem ser público interno, ou seja, hóspedes do hotel, e público externo, quando a população local também pode realizar refeições nestes restaurantes. Deve-se levar em consideração que esta parcela da demanda deve possuir também seu percentual de pessoas que consomem alimentos saudáveis, e conseqüentemente, os buscam também quando realizam suas refeições fora de casa.

Os clientes de hotéis costumam ser exigentes quanto à qualidade das comodidades oferecidas, pois Albretch (1992) ainda defende que o setor de hotéis oferece melhor serviço que a maior parte dos demais setores que ficam em contato direto com o cliente. Por este motivo, é importante que o serviço de seus restaurantes também não deixem a desejar.

Considerando a complexidade do turismo, Swarbrooke e Hornen (2002, p. 307) citam que

a qualidade do produto pode ser vista como um quebra-cabeças, com inúmeras peças igualmente importantes, mas de diferentes tamanhos, devendo todas se encaixarem perfeitamente entre si para satisfazer o turista.

Desta maneira, faz-se importante encarar o setor de alimentos e bebidas como uma das peças para alavancar a satisfação e preferência do turista por determinado meio de hospedagem, pois, como será visto no capítulo seguinte, cada vez mais predomina a importância da qualidade para que a empresa sobreviva no

mercado. No caso de empresas relacionadas ao turismo, em que o principal produto é o serviço, a qualidade deste torna-se fundamental.

## 2.2 QUALIDADE DE SERVIÇOS

Lovelock e Wright (2001) afirmam que a década de 1980 foi marcada pela crescente insatisfação dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos no mercado. Diversos serviços como bancos, hotéis, restaurantes e empresas de TV eram criticados por falhas humanas e de técnicas de serviços. A partir deste cenário, surgem os primeiros sinais de preocupação com a qualidade dos serviços, deixando-a ser regida pelos próprios clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Este acontecimento pôde ser observado no setor de turismo, e conseqüentemente, no de Alimentos e Bebidas, tendo em vista que se baseiam essencialmente em serviços. Ainda que restaurantes trabalhem também com os alimentos como produtos, os serviços passaram a ser trabalhados como diferencial nos estabelecimentos.

Os serviços podem ser definidos como "toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem" (ARMSTRONG; KOTLER, p. 142, 1997). Enquanto que o produto é "qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer um desejo ou necessidade" (AMSTRONG; KOTLER, p. 129, 1997). Ou seja, no contexto de restaurantes de hotéis, o produto é o bem material efetivamente adquirido/consumido pelo cliente, como os alimentos, por exemplo. O serviço é o meio de acesso do cliente ao produto, possuindo características de intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (ARMSTRONG; KOTLER, 1997).

Beni (2006) define que a qualidade se refere ao serviço aliado ao produto, sendo o produto intangível, porém mensurável, o que fica bastante evidente em setores como hotelaria e alimentação, em que o contato com o consumidor é imediato. O autor ainda defende que no mercado altamente competitivo do turismo, a qualidade é o critério que se impõe de maneira natural e determina o sucesso ou falência dos produtos e serviços.



Gianesi e Corrêa (1994) constataam, através de análises, que as melhorias de qualidade nos serviços prestados aos clientes têm impacto na competitividade do empreendimento como um todo. Para ser competitivo, é importante reforçar que a qualidade e o destaque em relação à concorrência se fazem fundamentais. Por este motivo, é tão importante o investimento na qualidade e atendimento das expectativas dos clientes. Em se tratando de restaurantes, é importante que possuam elementos de destaque em relação aos concorrentes, principalmente entre os de mesma categoria. Afinal, o prato oferecido pode ser o mesmo, ou bastante semelhante, mas a diferença pode estar na maneira como é servido.

A qualidade na prestação do serviço deve fazer parte do processo organizacional e estar inserida na própria filosofia da empresa (SILVA, 2004). Desta maneira, é importante refletir sobre as áreas das empresas que são responsáveis pelo que é passado ao cliente em forma de serviços, para que seja administrado com maior eficácia. De acordo com Berry (1995<sup>3</sup>, *apud* SILVA, 2004, p. 17):

Os serviços não estão restritos somente ao atendimento, mas a um composto de situações que se inicia na postura adotada pela empresa, ou seja, a qualidade do serviço inovador em geral é mais difícil de copiar do que o conceito de serviço. Isto acontece porque o serviço de qualidade vem da liderança inspirada de toda uma organização, de uma cultura empresarial voltada para o cliente, do excelente sistema de planejamento do serviço, do uso competente da informação e tecnologia e ainda de outros fatores que vão surgindo e sendo, aos poucos, desenvolvidos em uma companhia. Um bom desempenho do conceito de serviço consolida a competitividade, atraindo a confiança do cliente e proporcionando um reforço à marca, à publicidade, às vendas e ao preço.

Swarbrooke e Hornen (2002) definem que um produto pode ser visto como de qualidade desde que atenda às expectativas dos clientes e satisfaça suas necessidades. Desta maneira, os autores colocam que a qualidade não é apenas um fato, mas uma percepção do cliente. Para Silva (2004, p. 122), "se os serviços não estiverem em conformidade com tais expectativas, além de não promoverem a satisfação do cliente, podem afastá-lo definitivamente". No contexto da alimentação nos hotéis, é fundamental que a qualidade de serviços e produtos estejam em sintonia, pois o serviço, neste caso, é um dos determinantes na satisfação total do cliente.

---

<sup>3</sup> BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, n°4, pp. 236-245, 1995

Além disso, Lovelock e Wright (2001) citam que, no caso de serviços, os clientes são parte determinante do produto, pois as opiniões e comportamentos destes influenciarão outros possíveis consumidores. Ou seja, a qualidade e os diferenciais do serviço não são avaliados somente através dos funcionários e suas habilidades técnicas, mas também através de outros clientes. No caso de restaurantes, muitas vezes antigos clientes os recomendam para seus conhecidos, que podem se tornar consumidores fiéis. Esta divulgação através da comunicação verbal é um importante aspecto para se avaliar a qualidade do serviço. Quando há a ocorrência de um cliente novo por indicação, é um sinal de que um outro cliente conseguiu satisfazer suas necessidades, ou seja, teve uma experiência positiva com o serviço do restaurante.

Segundo Beni (2006, p.165):

A experiência do consumidor e seu nível de satisfação serão o resultado de um conjunto de elementos que influirá no seu grau de percepção da qualidade (competitividade) do *cluster*. Dentre os elementos desse conjunto cabe mencionar a qualidade do aeroporto, as facilidades de traslados, a estética do entorno urbano, a gastronomia típica, a hospitalidade do povo, o nível de informação recebida, as compras, a sinalização dos atrativos, os serviços de apoio. [grifo do autor]

Ainda que todo o conjunto de fatores citados pelo autor sejam satisfatórios e competitivos, se um deles for negativo, será suficiente para comprometer a qualidade do produto final. Em um restaurante, por exemplo, se uma das etapas do serviço falhar, como a demora de um prato, a opinião do cliente sobre o serviço do restaurante como um todo poderá se prejudicada.

Sendo assim, o serviço é um fator de influência sobre a percepção do produto. Por esta razão, é importante conhecer o cliente que se busca, para que os serviços sejam direcionados para o público correto e atendam às suas expectativas. O conhecimento do cliente envolverá uma série de pontos a serem analisados para que se compreenda o que ele espera de um produto e de um serviço de qualidade, qual o seu conceito de qualidade. Este conhecimento da demanda pode auxiliar a determinar quais os produtos e serviços de sua preferência. Desta maneira, obtêm-se dados que se tornarão itens básicos para que necessidades destes clientes sejam atendidas.

### 2.2.1 Entendimento do cliente

Os autores Heskett, Sasser, Hart (1994) definem que é importante que uma empresa entenda o que realmente importa para o cliente, o que ele realmente espera de um serviço, e avaliar a capacidade de fornecer este tipo de serviço. A garantia da qualidade de serviço é algo que traz uma mensagem de marketing bastante significativa. Esta garantia pode ser determinada pelas seguintes características: ser incondicional, focalizada nas necessidades dos clientes, ter um padrão claro para a execução do serviço, ser fácil de entender, ser fácil de ser reclamada, ser confiável e dar uma declaração de confiança em clientes e empregados.

O objetivo de seguir estes passos é obter como resultado final a fidelidade do cliente (HESKETT; SASSER, 1994), que se faz importante também nas empresas relacionadas ao turismo. No presente trabalho são abordados os restaurantes, mas especificamente, os de hotéis. Nestes restaurantes é importante que os serviços contribuam, em conjunto com os demais prestados pelo hotel, para que se busque a fidelização dos clientes.

Esta fidelidade é resultado de bom entendimento das necessidades do cliente. Albretch (1992) cita duas formas principais de conhecer o cliente: conhecer de forma geral em relação aos padrões e motivações de compra; e conhecer como indivíduos devido ao relacionamento próximo e individual desses clientes com os funcionários da empresa. A primeira opção é mais utilizada por empresas de grande porte, enquanto as menores preferem utilizar a segunda alternativa. Em ambos os casos, o autor defende que é necessário pensar como o cliente, ver a empresa sob o ponto de vista dele (ALBRETCH, 1992). Para restaurantes de hotéis, a opção de conhecer o cliente como indivíduo pode acontecer através do preenchimento posterior de uma ficha com dados pessoais e de preferências do hóspede no momento da reserva.

Segundo Beni (2006), outra maneira de se entender e conhecer melhor o cliente é através da segmentação de mercado, que permite decompor a população em grupos homogêneos. Este procedimento pode trazer uma série de vantagens, "como economia de escala para as empresas turísticas, aumento da concorrência no mercado, criação de políticas de preços e de propaganda especializada, e promoção

de maior número de pesquisas científicas" (BENI, 2006, p. 163). Os restaurantes de hotéis têm seu público definido pelo público-alvo do hotel onde se encontram. Desta maneira, torna-se mais fácil trabalhar seus produtos e marketing para o público interno.

De acordo com Giancesi e Corrêa (1994), a segmentação deve se basear não apenas nas necessidades dos clientes, mas também em suas expectativas. Ao ir além da simples satisfação de necessidades, o empreendimento poderá superar as expectativas dos clientes, gerando um alto índice de satisfação e um aumento nas chances de fidelização. Por este motivo faz-se importante que os restaurantes de hotéis conheçam seu público-alvo com maiores detalhes, através da segmentação.

A segmentação de mercado permite ter acesso ao conhecimento das expectativas do grupo de clientes buscado, o que permitirá entender seu conceito de satisfação. Lovelock e Wright (2001) mencionam que para melhorar os níveis de satisfação dos clientes, a empresa deve primeiramente descobrir quão satisfeitos ou insatisfeitos estão em relação a seus serviços, e pedir-lhes que identifiquem quais os principais fatores para sua satisfação.

Swarbrooke e Horner (2002) citam três razões pelas quais é importante satisfazer o consumidor em turismo: a satisfação leva a recomendações positivas através da propaganda informal verbal; cria-se um cliente reincidente; evita perda de tempo lidando com queixa que podem ser solucionadas antes mesmo de existirem. Desta maneira, obtém-se não apenas a fidelização, mas também surgem novos clientes por recomendação dos antigos e tradicionais, além do número reduzido de queixas.

Tomanari (2003) define a divisão do mercado de acordo com características de conhecimento, lealdade e consumo de produtos, considerando um grupo de indivíduos que tem o mesmo hábito de consumo em relação à determinada categoria de produto ou serviço. A autora também cita que esta segmentação pode ser feita tendo como base os estudos de hábitos e atitudes dos indivíduos. Levando-se em consideração estes estudos, pode-se elaborar uma estratégia de serviço que seja mais direcionada para o público-alvo que se deseja atingir.

Para definir uma estratégia de serviços, segundo Lovelock e Wright (2001), o primeiro passo consiste em focar-se nas necessidades dos clientes. Necessidades importantes que não são supridas por concorrentes oferecem oportunidades para determinada empresa que assumir uma posição aberta no mercado. Para isso,

deve-se verificar as necessidades e expectativas de determinado público alvo, para que não se criem oportunidades que os concorrentes podem aproveitar para suprir. O ideal é que, ao se determinar um segmento de mercado como foco, se tenha conhecimento completo de quais suas necessidades e expectativas para que sejam primeiramente atendidas e preferencialmente superadas, como se analisa no próximo sub-capítulo.

### 2.2.2 Superando expectativas do cliente

O processo que envolve a satisfação do cliente é constituído pela avaliação deste em relação à qualidade do serviço e do produto oferecido. Segundo Lovelock e Wright (2001), ao avaliar a qualidade de um serviço, os clientes o estão julgando em função de algum padrão interno que existia antes da experiência de serviço, a este padrão dá-se o nome de expectativas. Estas são bastante influenciadas por experiências anteriores como cliente e podem variar de acordo com diferentes grupos através de características étnicas, geográficas, demográficas, sociais, psicológicas, etc.

Gianesi e Corrêa (1994) citam que o mercado também influencia na formação de expectativas do cliente, quando os concorrentes atuam através de propagandas ou da própria prestação de serviços. No entanto, ainda que as expectativas variem de acordo com a cultura do cliente, a satisfação deste dependerá sempre de suas necessidades serem atendidas. Devido a grande oferta de hotéis em Curitiba, é importante que exista uma preocupação por parte destes em satisfazer as necessidades de seu público-alvo, buscando assim, um diferencial em relação aos concorrentes.

Kotler (2005) defende que a probabilidade de o consumidor ficar satisfeito e efetuar novas compras depende de a oferta atender ou não a expectativa criada. Desta maneira, observa-se que o valor percebido pelo consumidor é "a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e todos os custos de uma oferta e as alternativas percebidas" (KOTLER, 2005, p. 40). Enquanto o custo total para o consumidor é definido pelo "conjunto de custos que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar determinada

oferta de mercado" (KOTLER, 2005, p. 40). Todos estes fatores são levados em conta durante o processo de decisão para um consumo futuro de algum produto já conhecido, ou seja, na decisão de fidelidade do cliente, e para que isso ocorra, este deve estar satisfeito. O cliente satisfeito terá grandes chances de se tornar um cliente fiel.

De acordo com as expectativas, Lovelock e Wright (2001) definem que os serviços podem ser classificados como: serviço desejado, que é o que os clientes esperam receber; serviço adequado, que constitui o padrão mínimo exigido antes da insatisfação; o serviço previsto, que é o nível de serviço efetivamente adequado para os clientes; e a zona de tolerância, que consiste no grau em que os clientes estão dispostos a aceitar a variação nos serviços. Pode-se observar, assim, que existem diversas maneiras de classificar um serviço baseando-se na expectativa do cliente. As empresas do mercado turístico vendem essencialmente serviços, logo, deve existir uma constante preocupação com a avaliação destes.

Outro fator a ser levado em consideração para a satisfação do cliente é o encantamento. Para Almeida e Nique (2007), o encantamento do cliente pode ser definido como estado emocional profundamente positivo de determinada experiência de compra e/ou consumo, ou seja, quando suas expectativas foram atingidas ou até superadas. Os autores ainda definem a surpresa positiva como um fator de diferenciação entre satisfação e encantamento do cliente, afinal, este está relacionado com o inesperado. Para que o hóspede fique satisfeito com os serviços do restaurante do hotel, precisa suas necessidades precisas serem atendidas. Já para o encantamento, é importante que o restaurante supere suas necessidades.

Ainda segundo Almeida e Nique (2007), o cliente sob o efeito do encantamento estará disposto a pagar preços maiores. Desta maneira, quando o cliente se surpreende de maneira positiva com algo sobre o qual ele não teria grandes expectativas, a situação pode levar ao encantamento, e conseqüentemente trazer benefícios lucrativos para o empreendimento, visto que o cliente estará disposto a pagar o preço que for oferecido, ainda que seja mais alto que o habitual. Como pode ser o caso de uma grande variedade de alimentos saudáveis oferecidos ao hóspede que possui este tipo de hábito alimentar. Neste caso, ele pode não se incomodar em pagar um preço maior para ter suas necessidades atendidas de maneira adequada.

Existem empresas que ultrapassam todos os obstáculos existentes para alcançar suas metas de satisfação e valor para o cliente, que são as chamadas "empresas de alto desempenho", que se utilizam de fatores para esse sucesso tais como grupos de interesse, processos, recursos e organização (KOTLER, 2005. p. 41). Em um primeiro momento, a empresa deve definir quais são seus grupos de interesse e quais suas necessidades, para, a seguir, definir os melhores procedimentos para atingir essas necessidades e verificar os recursos que serão utilizados.

Dentro deste contexto da qualidade dos serviços e superação de expectativas de clientes, observa-se que os restaurantes de hotéis podem utilizar-se da gastronomia como um elemento fundamental para atrair e conquistar clientes, para fazer com que prefiram hospedar-se em seu hotel. Desta maneira, os serviços do restaurante, bem como os itens contidos no cardápio devem ocupar um lugar de diferencial competitivo dentro da estratégia do hotel, bem como também devem seguir tendências atuais, como a alimentação saudável, por exemplo, que é o que será apresentado a seguir.

### **3 ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL E O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS**

Atualmente, a relação entre a alimentação saudável e o setor de Alimentos e Bebidas está bastante próxima, devido às tendências da população pelo interesse de consumir esta categoria de alimentos. Com isso, faz-se necessário que o setor de Alimentos e Bebidas nos hotéis tenha uma preocupação em atender a esta demanda para que consigam se manter no mercado de forma competitiva.

Nos subcapítulos seguintes serão abordados os diversos conceitos de alimentação saudável, de acordo com diferentes instituições. Também será delimitado qual o conceito que será abordado neste trabalho e quais os motivos que podem levar o indivíduo a optar pelo consumo destes alimentos. Por fim, aborda-se a importância desta tendência para o mercado turístico.

#### **3.1 O CONCEITO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL**

Falar em alimentação saudável remete a amplas conceituações que passam pelas questões de promoção e manutenção da saúde coletiva - através de políticas públicas - até atitudes individuais para alcançar e manter um padrão estético valorizado pela sociedade.

No primeiro aspecto, a orientação do Ministério da Saúde, através da Coordenação-Geral da Política de Alimentação e Nutrição (CONSEA), estabelece, no contexto da chamada Segurança Alimentar Nutricional (SAN), a definição de “alimentação adequada e saudável”, levando em conta a complementaridade dos termos “saudável” - porque relacionada aos elementos nutricionais e biológicos dos alimentos - e “adequada” - porque abrange outras dimensões como cultura, prazer, hábitos, comensalidade, regionalidade, etnia, gênero, além do acesso, da sustentabilidade e da biodiversidade. E complementa:



A alimentação adequada e saudável é a realização de um direito humano básico, com a garantia ao acesso permanente e regular, de forma socialmente justa, a uma prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais dos indivíduos, de acordo com o ciclo de vida e as necessidades alimentares especiais, pautada no referencial tradicional local. Deve atender aos princípios da variedade, equilíbrio, moderação, prazer (sabor), às dimensões de gênero e etnia, e às formas de produção ambientalmente sustentáveis, livre de contaminantes físicos, químicos, biológicos e de organismos geneticamente modificado. (CONSEA, 2007)

Estas questões estão intimamente ligadas à orientação de práticas alimentares que visem a promoção da saúde e a prevenção de doenças relacionadas à alimentação. Os alimentos orgânicos são, portanto, privilegiados na definição de alimentos saudáveis proposta pelo CONSEA. Como produtos orgânicos compreende-se, segundo a Lei N° 10.831, de 23 de dezembro de 2003, artigo 1º<sup>4</sup>:

Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente.

Nesse contexto, é bastante expressiva, nas últimas décadas, a mudança nas orientações das áreas médicas e nutricionais que relacionam a alimentação à adoção de estilos de vida saudáveis, com o objetivo de conquistar e manter uma da saúde física e mental.

Embora características individuais devam ser respeitadas na escolha do tipo de alimentação, é possível identificar alguns princípios que devem fazer parte da relação entre a alimentação e promoção de saúde.

Segundo informações da Sociedade Paranaense de Nutrição Parenteral e Enteral – SPNPE<sup>5</sup>, durante a década de 1990, a pirâmide alimentar tradicional foi bastante divulgada pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Esta

<sup>4</sup> Informação disponível junto à Legislação em Vigilância Sanitária. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=97>> Acesso em: 23.out.2008.

<sup>5</sup> Informação obtida junto à Sociedade Paranaense de Nutrição Parenteral e Enteral. Disponível em: <<http://www.spnpe.org.br/artigos/novapiramide.pdf>> Acesso em: 01.out.2008.

pirâmide consistia em estratificar os alimentos de maneira a compor uma dieta balanceada e saudável para a população em geral.

A base dessa pirâmide é formada por pães, massas e cereais; em seguida: frutas, legumes e verduras. Como consumo mais restrito estavam os laticínios, ao lado do grupo da carne. No topo, em porções bem pequenas estavam os óleos e gorduras em geral e os doces.



FIGURA 1 – PIRÂMIDE ALIMENTAR TRADICIONAL

FONTE: Sociedade Brasileira de Diabetes (2008).

No entanto, nesta última década de 2000, iniciou-se um movimento que gerou algumas reestruturações nesta pirâmide alimentar, adaptando-a aos novos conhecimentos adquiridos sobre os alimentos e seus nutrientes. Segundo a revista *Veja* (edição 1712, 8 de agosto de 2001), as modificações foram feitas pela Escola de Medicina de Harvard, nos Estados Unidos. A nova pirâmide possui sua base formada de atividades físicas. Os carboidratos que antes estavam na base, passam ao topo, juntamente com a carne vermelha e a manteiga. Os laticínios também passaram a um patamar mais alto, sofrendo maiores restrições. Os óleos vegetais passam para a segunda camada da base, juntamente com pães, massas e cereais integrais. É estimulado o consumo de carnes brancas e magras, além de ser permitido também o consumo de pequenas quantidades de álcool. Com estes

estudos, procura-se estimular o consumo de alimentos através da prática de hábitos saudáveis.

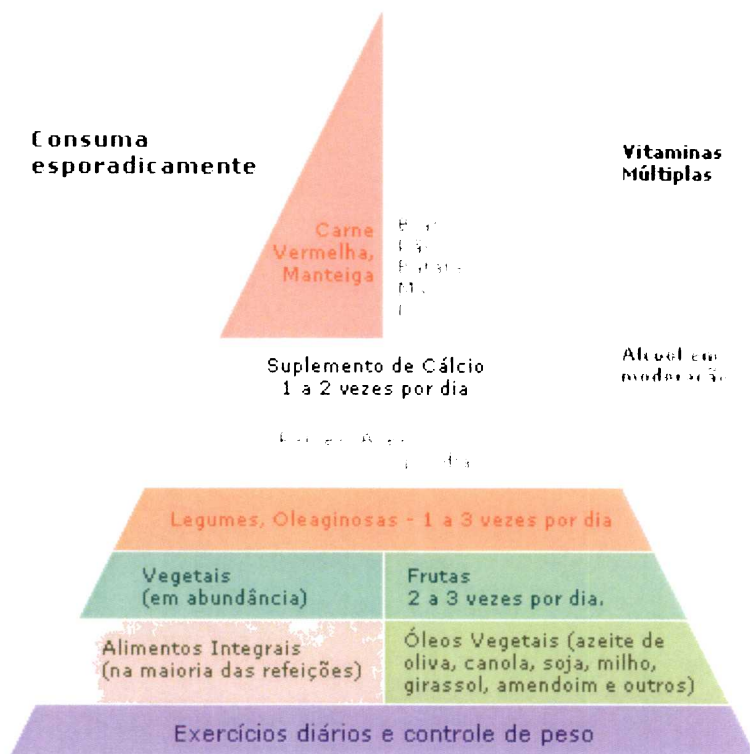


FIGURA 2 – PIRÂMIDE ALIMENTAR (REESTRUTURADA)

FONTE: Cyberdiet Terra<sup>6</sup> (2008)

Nas últimas décadas, também notou-se o aumento no número de casos de doenças que são resultado da industrialização da sociedade e, conseqüentemente, do aumento na inclusão de gorduras e açúcares na dieta humana. Segundo Sant'Anna (2005), o assunto alimentação tem conquistado cada vez mais espaço na mídia, em que se observa a multiplicação de conselhos sobre gastronomia e dieta. E a promoção de uma grande variedade de alimentos com sua fórmula modificada para que apresentem menores taxas de gordura e açúcares.

De acordo com Bonin e Rolim (1991), existe uma tendência generalizada da mídia e até de políticas públicas de saúde que diz que não se deve comer em excesso, pois implicaria em uma série de problemas de saúde, fazendo-se assim um paralelo entre o comer e a saúde. Desta maneira, há por parte de especialistas e da população uma maior preocupação nos últimos anos com uma alimentação mais saudável e equilibrada. Fouillé (2005, p. 177) cita que:

<sup>6</sup> Informação obtida junto a Cyberdiet Terra. Disponível em: [http://cyberdiet.terra.com.br/cyberdiet/columas/050221\\_nut\\_nova.htm](http://cyberdiet.terra.com.br/cyberdiet/columas/050221_nut_nova.htm) Acesso em: 01.out.2008.

é interessante observar que, na maioria das nações desenvolvidas, o hábito de comer fora tornou-se muito popular nos últimos anos, e, mesmo sendo uma importante forma de lazer, vemos a obsessão da mídia por assuntos como a relação entre o tipo de alimento e a saúde.

O mesmo autor ainda menciona algumas práticas duvidosas de marketing que anunciam propriedades milagrosas de alimentos, como, por exemplo a capacidade de reduzir colesterol, como se fossem parte de uma dieta saudável. Com isso, observa-se a criação de uma tendência de um novo estilo de vida, mais saudável, cuja marca principal é a leveza, o que pode ser observado não apenas na internet, mas em diversos meios de comunicação.

Neste contexto, um outro aspecto que, embora não contemplado nas definições oficiais do Ministério da Saúde e do CONSEA, faz parte das configurações atuais da sociedade é a relação que se estabelece entre alimentação saudável e manutenção de um padrão estético corporal – o corpo magro.

Santos (2007) mostra a quantidade de *sites* que atualmente que oferecem programas de emagrecimento baseados na modificação dos hábitos alimentares. A autora sugere também toda a imagem que se trabalha em relação a essas novas tendências, quando as ilustrações destes *sites* mostram diversas pessoas magras, fazendo refeições leves e saudáveis, vestindo roupas que, no caso de mulheres, evidenciam a região abdominal e que são de cores claras. Fica evidente o fenômeno do culto ao corpo vivenciado pela sociedade atual

Essa valorização estética do "corpo magro" como um padrão de beleza e status definido culturalmente, é também relacionado a necessidade de uma alimentação saudável. Nesse sentido, o conceito envolve o consumo de alimentos orgânicos, sem colesterol, *diet*, *light*, modificados (sem glúten, sem lactose), etc. (Sant'Anna, 2005)

De acordo com a Legislação em Vigilância Sanitária, as modificações nos nutrientes e ingredientes destes alimentos pode ser definida de acordo com a Tabela de Termos a seguir:

| Atributo      | Conteúdo Absoluto de Nutrientes e ou Valor Energético    | Termos Estrangeiros Correspondentes |
|---------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| baixo         | baixo (pobre, leve)                                      | light, lite, low...                 |
| não contém    | não contém (livre..., zero..., sem..., isento de ...)    | free, no..., without..., zero...    |
| alto teor     | alto teor (rico em..., alto conteúdo...)                 | high..., rich...                    |
| fonte de      | fonte...                                                 | source...                           |
| muito baixo   | muito baixo                                              | very low...                         |
| sem adição de | sem adição de...                                         | no... added                         |
| Atributo      | Conteúdo Comparativo de Nutrientes e ou Valor Energético | Termos Estrangeiros Correspondentes |
| reduzido      | reduzido...(leve)                                        | light..., lite...                   |
| aumentado     | aumentado...                                             | increased...                        |

FIGURA 3 – TABELA DE TERMOS

FONTE: Legislação em Vigilância Sanitária<sup>7</sup>

Considerando os termos contidos nesta tabela, a Legislação em Vigilância Sanitária classifica da seguinte maneira os alimentos na declaração número 4 do Regulamento Técnico Referente à Informação Nutricional Complementar:

O termo "LIGHT" ou "LITE" ou LEVE pode ser utilizado quando for cumprido o atributo BAIXO. O termo "LOW" ou BAIXO ou POBRE pode ser utilizado quando for cumprido o atributo BAIXO. O termo "VERY LOW" ou MUITO BAIXO pode ser utilizado quando for cumprido o atributo MUITO BAIXO. O termo "HIGH", RICO, ALTO TEOR ou ALTO CONTEÚDO pode ser utilizado quando for cumprido o atributo ALTO TEOR. O termo "SOURCE" ou FONTE pode ser utilizado quando for cumprido o atributo FONTE. O termo "FREE", LIVRE, SEM, ZERO, NÃO CONTÉM ou ISENTO, pode ser utilizado quando for cumprido o atributo NÃO CONTÉM. O termo SEM ADIÇÃO pode ser utilizado quando for cumprido o atributo SEM ADIÇÃO. [grifo do autor]

Estes alimentos atuam em conjunto com a tríade mencionada por Santos (2007): beleza, juventude e saúde, que "são dimensões imbricadas convergindo para um complexo único que caracteriza a construção do corpo moderno". Embora a definição do Ministério da Saúde abranja como alimentos saudáveis apenas os produtos orgânicos (produtos sem modificação e sem agrotóxicos), considera-se para fins desta pesquisa, que o apelo dos meios de comunicação e da própria sociedade em relação a uma estética corporal e a um conceito de saúde não podem ser desconsiderados no contexto da formatação de estratégias de marketing e

<sup>7</sup> Legislação em Vigilância Sanitária. Disponível em: < <http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=97>> Acesso em: 23.out.2008.

diferencial competitivo que os empreendimentos turísticos lançam mão como forma de satisfazer e conquistar a preferência dos seus clientes. Nesse sentido, o escopo de "alimentação saudável" amplia-se e contempla os alimentos *diet*, *light*, orgânicos, sem glúten, sem lactose e derivados de soja, definição esta que será considerada no presente trabalho.

Nesse contexto, para Fouillé (2005), existe também a parcela da população, geralmente nas classes mais altas, que buscam suas refeições considerando uma maior preocupação com a saúde e a aparência física para se obter maior *status*. Pode-se observar que, dentre outros motivos, estes alimentos denominados saudáveis possuem um custo superior se comparados aos demais alimentos no mercado, como por exemplo, os alimentos orgânicos.

No Brasil, a tendência de consumo de produtos alimentícios identificados como saudáveis tem sido detectada em várias pesquisas de mercado. Entre esses produtos se inclui o segmento chamado *diet/light* (dietético, leve), que cresce a taxas anuais de 30% nos últimos anos, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos Dietéticos e para Fins Especiais (ABIAD). Segundo a Associação Brasileira da Indústria Alimentícia (ABIA), somente as vendas de *light* e *diet* corresponderam, em 2001, a cerca de US\$ 1,7 bilhão, dos US\$ 47 bilhões faturados pelo setor. Isso significa um crescimento de 962,5% em 11 anos. Desde 1990 a média de lançamentos pulou de 40 a 80 por ano. A Unilever Besfoods realizou uma pesquisa no Brasil onde constatou um amplo conceito de saúde, envolvendo qualidade de vida e prevenção com alimentos que dêem prazer e sabor. As indústrias de alimentos projetam um faturamento de US\$ 7 bilhões para produtos *light* ou *diet* em 2005 (Valor Econômico<sup>8</sup>, 2003; SuperHiper, junho 2002, *apud* GUIVANT, 2003).

Guivant (2003) cita também que o mercado mundial de alimentos orgânicos movimenta cerca de 23,5 bilhões de dólares por ano, com uma perspectiva de crescimento de 20% ao ano. Este mercado inclui alimentos frescos, processados, industrializados através do sistema orgânico. No Brasil, não há um número exato do total de produtores de orgânicos, mas o Instituto Biodinâmico, maior certificadora brasileira, estima que existem mais de 7 mil, sendo principalmente de pequeno e médio porte (GUIVANT, 2003).

---

<sup>8</sup> Valor Econômico 8/5/2003; SuperHiper, junho 2002.

Já segundo o Informativo Malagueta<sup>9</sup>, o mercado brasileiro de produtos orgânicos superou as expectativas de exportação para o ano de 2008, encerrando o primeiro semestre com UR\$29 milhões, índice 38% maior que do ano anterior. Os principais destinos destes produtos são Alemanha, Holanda, França, Reino Unido e Itália. Os números são justificados na matéria como devido ao amadurecimento deste mercado. Fouillé (2005) defende que os consumidores de alimentos orgânicos estão engajados não apenas com a questão da saúde física em si, mas com o controle de uma produção de alimentos mais seguros, livres de pesticidas e fertilizantes artificiais. Desta maneira, a qualidade dos alimentos, relacionada também ao método de cultivo sem agrotóxicos prejudiciais à saúde e ao meio ambiente, faz parte também dos novos hábitos que surgem na modernidade.

Com esta nova onda de preocupações em relação aos alimentos, Salgado (2000) cita a tendência atual de além de verificar as qualidades nutricionais dos alimentos, de informar-se sobre as substâncias que ajudam na prevenção e controle de doenças, chamando-os, assim, de alimentos funcionais. Nestes casos, observa-se a propensão para o consumo de alimentos que tiveram seus componentes modificados para melhor atender a idéia de "alimentação saudável".

Atualmente, existe uma tendência generalizada em todo o mundo de ingerir mais alimentos de origem vegetal e menos de origem animal, em especial as carnes vermelhas. Dentre as razões citadas por guias de nutrição que explicam este fenômeno, estão os motivos sócio-econômicos e a inclinação para um estilo de vida mais natural, que inclui também a prática de esportes e maior contato com a natureza. Também existem os que se sentem mais saudáveis ao não comer carne e os que a eliminam da dieta por questões religiosas. A vinculação do vegetarianismo com a religião, segundo Goligorsky (2005), data de povos antigos, como os egípcios, por exemplo. No entanto, o termo "vegetariano" surgiu apenas no século XIX.

A relação entre alimentação e doenças em grupos específicos tem suscitado atenção de estudiosos, como, por exemplo, o caso dos vegetarianos, ao se estudar o efeito deste tipo de alimentação no controle de doenças crônicas, como no diabetes mellitus e nas doenças cardiovasculares. Antigamente, o interesse era evidenciar os problemas causados pela deficiência de alguns nutrientes, no entanto,

---

<sup>9</sup> Informação disponível junto a Malagueta Comunicação. Disponível em: <<http://malaguetacomunicacao.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=1541&sid=22>>. Acesso em: 18.set.2008

atualmente é evidente o interesse em se estudar os benefícios para a saúde de uma alimentação estritamente de origem vegetal ou parcialmente restrita nestes produtos, como no caso da dieta ovo-lactovegetariana. Demonstra-se através de estudos que este tipo de dieta pode auxiliar no controle do diabetes e prevenir as doenças cardiovasculares.

Alguns estudos concluem que uma dieta com baixa ingestão de gorduras saturadas, juntamente com o consumo de alimentos de origem vegetal e peixe está associada a um baixo risco de mortalidade cardiovascular (TEIXEIRA *et al.* 2006). Pelo fato de a sociedade atual ter um maior acesso a este tipo de informação, surgem cada vez mais adeptos de uma alimentação saudável.

Sichieri *et al* (2000), citam o cenário brasileiro, com a importância que a obesidade vem adquirindo, para destaque às medidas preventivas de doenças através da alimentação saudável, associando-se os novos hábitos a uma melhor qualidade de vida para a população. Os autores fazem referência para que sejam propostos hábitos e dietas que estejam ao alcance da sociedade, além de valorizar hábitos como a abolição do tabagismo.

Observa-se também, através de Sichieri *et al* (2000), a importância do resgate aos hábitos alimentares saudáveis próprios da gastronomia brasileira, que contenham ingredientes e alimentos ricos em nutrientes necessários para uma boa alimentação, como o tradicional feijão com arroz. Com isto, além de poder explorar esses pratos turisticamente em restaurantes e roteiros gastronômicos, estes podem ser também uma opção para turistas que estejam buscando opções mais saudáveis para sua dieta.

### 3.1.1 Outros fatores determinantes para a escolha de alimentos saudáveis

Segundo Bassoul *et al* (1998), a grande maioria da população escolhe os alimentos não apenas por seu valor nutritivo, mas por uma série de outros fatores, que podem variar entre hábitos, condições orgânicas, educação do indivíduo, fator social, fator psicológico e econômico, uma vez que o preço de determinados alimentos pode torná-los inacessíveis para uma parte da população. Os hábitos alimentares se formam a partir do momento em que o bebê começa a receber os



alimentos que a mãe oferece, criando-se assim uma dieta básica influenciada pela alimentação de sua família. À medida que a criança cresce e se desenvolve, incorporam-se novos hábitos, sejam eles saudáveis ou completamente prejudiciais, através da influência da escola, dos amigos, de propagandas, etc. (BASSOUL *et al*, 1998) A quantidade e a qualidade dos alimentos ingeridos por um indivíduo também são influenciados por suas emoções, existindo preferência ou repulsa por determinados alimentos ou, inclusive, desenvolvendo distúrbios alimentares como a anorexia nervosa.

Schlüter (2003) define que a pirâmide de Maslow pode ser aplicada aos hábitos alimentares da mesma maneira que para as motivações turísticas. Assim, são analisados aspectos como a satisfação de necessidades básicas, com a aquisição dos alimentos para sobrevivência; a necessidade de segurança, pensando em armazenar comida para o futuro; necessidade de pertinência, com a comida que caracteriza o indivíduo dentro de um grupo; status, com alimentos que se associam a determinados estratos da sociedade; e auto-realização, com a necessidade de experimentar alimentos diferentes do cotidiano. Muños e Menna (2003) defendem que a alimentação equilibrada em qualidade e quantidade contribui de maneira decisiva para a adaptação do ser humano ao seu entorno físico, além de proteger contra uma série de doenças.

Salgado (2000) defende a substituição de dietas por reeducação alimentar, que significa adotar novos hábitos de alimentação, readaptando as práticas não saudáveis adquiridas ao longo da vida. Este processo consiste em substituir essas tentações por pratos balanceados, equilibrados com saladas, grãos e um pedaço de carne magra, sem precisar evitar sanduíches e feijoadas aos fins de semana.

De maneira geral, Bassoul *et al* (1998) define que os alimentos devem ter três funções: fornecer níveis de energia necessários para as atividades diárias, conter nutrientes necessários para formar tecidos, e proporcionar prazer. A alimentação de uma pessoa também varia de acordo com cada etapa de sua vida. Quando criança, por exemplo, deve haver uma preocupação com a alimentação no sentido de fornecer os nutrientes necessários para o crescimento e desenvolvimento do organismo como um todo. Já nas outras fases, o tipo de alimentação será determinado de acordo com as necessidades específicas de nutrientes de cada indivíduo.

A fase adulta é tida como a mais produtiva da vida, com um ritmo de trabalho intenso, nascimento de filhos, solidificação de valores, hábitos e estilos de vida. Ainda que muitas pessoas sejam dotadas de uma boa saúde nesta etapa da vida, criam-se hábitos que podem levar a problemas de saúde posteriormente, como o fumo e o sedentarismo (BASSOUL, *et al*, 1998, p. 56). Observa-se através de estudos realizados pelo Hospital das Clínicas de São Paulo, que mais da metade das pessoas que fazem regime passa boa parte da vida adulta tentando emagrecer. (SALGADO, 2000, p. 19)

Com os avanços da medicina, ocorreu nos últimos anos um aumento da expectativa de vida, e conseqüentemente, um aumento na freqüência de doenças degenerativas, como o diabetes mellitus (BASSOUL, *et al*, 1998), ou de caráter endêmico, como a obesidade (SALGADO, 2000). Estudos recentes mostram que o Brasil está deixando de ser um país de desnutridos e se tornando um país de obesos. Ainda de acordo com Salgado (2000), pesquisas realizadas entre 1975 e 1996 mostram que a prevalência da obesidade em mulheres brasileiras de 18 a 49 anos triplicou, enquanto esse índice em crianças em idade pré-escolar, no mesmo período, duplicou. No entanto, sabe-se que estas doenças podem ser controladas ou adiadas através da alimentação.

O segmento da nutrição que estuda as dietas para tratamento de doenças é denominada dietoterapia (BASSOUL, *et al*, 1998). Segundo Schlüter (2003), existem fatores genéticos hereditários relacionados com a intolerância a determinados alimentos. Destes, pode-se citar três de caráter biológico que determinam a ausência de determinado alimento na dieta de um indivíduo: a intolerância à lactose, à sacarose e ao glúten.

Schlüter (2003, p. 15) cita que "a incorporação do açúcar nas dietas de grupos étnicos que tradicionalmente não o consumiam criou problemas, por exemplo, a aparição de enfermidades como o diabetes". Mahan e Escott-Stump (1998) definem que diabéticos são pessoas cujo organismo não produz ou não responde à insulina, um hormônio produzido pelas células beta do pâncreas que é necessário para o armazenamento de combustíveis corpóreos.

A sensibilidade ao glúten, ou doença celíaca, é mencionada por Schlüter (2003, p. 16) como hereditária e "se manifesta nas sociedades que se desenvolveram no âmbito das áreas onde se cultivavam cereais, particularmente, o trigo". Cassol *et al* (2007, p. 1) define que:

A doença celíaca é causada por uma resposta imunológica inapropriada, geneticamente determinada, contra antígenos presentes no glúten do trigo e proteínas similares da cevada e do centeio. Afeta, principalmente, as porções proximais do intestino delgado, podendo, nos casos mais graves, estender-se até o íleo e o cólon. Os achados anatomopatológicos típicos caracterizam-se por uma mucosa intestinal plana, com vilosidades atrofiadas ou ausentes, hiperplasia de criptas e aumento do número de linfócitos intra-epiteliais.

Mahan e Escott-Stump (1998) define que a lactose que não é hidrolisada em galactose e glicose permanece no intestino e age de maneira osmótica para retirar a água deste órgão. As bactérias fermentam essa lactose não digerida, formando o ácido láctico e gás hidrogênio, que causam inchaço, flatulência, cólicas e diarreia. A deficiência da lactose geralmente ocorre após o período de desmame, quando a criança tem seus índices de lactase, a enzima responsável pela digestão do açúcar no leite, diminuídos. Por este motivo, "a deficiência não corresponde a uma doença, mas a um padrão fisiológico normal" (ANGEL, *et al*, 2005, p.2). Segundo Schlüter (2003), em 1965 foram realizados diferentes estudos nos Estados Unidos através dos quais se descobriu que a maioria dos adultos não pode ingerir leite, fazendo com que estes indivíduos incorporem somente produtos derivados, como queijos e iogurtes.

Ainda que o foco da pesquisa não sejam os portadores de tais enfermidades citadas, é importante levar em conta que estas pessoas compõem o grupo de consumidores que possuem hábitos alimentares diferenciados, consumindo os produtos determinados como "saudáveis" nesta pesquisa. Sendo assim, constituem uma parte da demanda destes alimentos em restaurantes de hotéis, diferenciando-se apenas em sua motivação para consumo, ou seja, a necessidade por motivos de intolerâncias e/ou enfermidades.

Considerando as tendências atuais, cada vez mais existe uma preocupação com a alimentação, não apenas enquanto os indivíduos estão em suas casas, mas também quando encontram-se em viagem. Por este motivo, é importante analisar o que o setor de Alimentos e Bebidas e o mercado oferecem para a parcela da população que já possui essa atitude sobre a mudança de seus hábitos alimentares.

### 3.2 PREOCUPAÇÃO DO MERCADO TURÍSTICO COM A TENDÊNCIA PARA A ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

Atualmente, o mercado oferece, seja em restaurantes ou em supermercados, uma ampla gama de produtos para pessoas que se preocupam em manter uma alimentação mais saudável. Existe o tipo de consumidor identificado com o estilo de vida *ego-trip* - aquele que procura por saúde de maneira variada, tendo atualmente a disposição uma oferta especializada da agricultura e da indústria, que tem desenvolvido, num processo acelerado, uma ampla gama de produtos para demandas segmentadas: prevenção de doenças, melhoria da performance intelectual, sexual, esportiva, dentre outras (GUILLON; WILLEQUET<sup>10</sup>, 2003, p.37 apud: GUIVANT, J. S., 2003). O consumidor dos alimentos orgânicos nos supermercados estaria mais próximo do *ego-trip*, numa procura por alimentos saudáveis, dentro de uma tendência mais ampla de um estilo de vida mais saudável, a qual os supermercados e as agências de consultoria internacional não tem deixado de dar crescente destaque.

Dentre os alimentos oferecidos em hotéis e restaurantes para pessoas que seguem as tendências de uma alimentação mais saudável, estão os de categoria *light/diet*. Estes são alimentos que se diferenciam dos demais devido a modificações em sua elaboração para atender necessidades nutricionais particulares, dos quais destacam-se os de reduzida quantidade de gordura e também densidade calórica.

Observando o aumento do consumo destes alimentos de gorduras e calorias reduzidas, orgânicos, com poucos ingredientes de origem animal, pode-se verificar que o mercado tenta acompanhar esta tendência, oferecendo cada vez mais variedades de produtos com estas características. No entanto, é importante observar que a população que viaja por diversas razões, muitas vezes prefere manter o mesmo estilo de alimentação ou com propriedades nutricionais semelhantes, obrigando então o mercado turístico a também se preocupar com esta tendência. Existe também a parcela da população que altera seus hábitos alimentares ou dieta em períodos de viagem, principalmente a lazer, justamente pela ampla relação entre este tipo de viagem e o prazer. Nestes casos, é importante também que os hotéis

---

<sup>10</sup> GUILLON, F. & WILLEQUET, F. Les aliments santé: marché porteur ou bulle marketing? In: *Déméter 2003. Economie et stratégies agricoles. Agriculture et Alimentation*. Paris: Armand Colin, 2003.

consigam elaborar pratos atraentes o suficiente para que não seja necessário que seus hóspedes abandonem seus hábitos pelo fato de os alimentos mais calóricos e/ou gordurosos serem visualmente mais chamativos.

Dieste (2003) defende que independente dos costumes e comidas típicas, o turista deve encontrar alimentos que supram suas necessidades, sejam elas fome ou questões de saúde. No entanto, cabe aos receptores observar quais os alimentos mais solicitados para gerir a oferta. Consideram-se também as características geográficas e climáticas da localidade, pois são fatores que determinarão a oferta de alimentos e determinados ingredientes; e dentro deste contexto, cabe ao turista escolher o que é mais adequado para compor sua alimentação.

Schlüter (2003) menciona um estudo realizado nos Estados Unidos que mostra que, em função de um regime alimentar, é possível estruturar cinco tipos de personalidades: os vegetarianos, os *gourmets*, os de comidas saudáveis, *fast-food* e os enlatados. No entanto, a autora menciona que os hábitos alimentares básicos são definidos geralmente por questões culturais, "a cozinha de um país é uma paisagem posta na caçarola" (SCHLÜTER, 2003, p.47) . A rotina de cada pessoa também determinará seus hábitos alimentares e necessidades nutricionais adequadas. Dentro de cada localidade, existe uma tradição no consumo de determinados alimentos preparados de uma maneira característica. Apesar disso, nem sempre toda a população irá ingerir os mesmos alimentos, fazendo com que dentro desta margem de alimentos tradicionais, ocorram pequenas alterações para que mais agradem a cada indivíduo.

Gastal (2003) cita que o novo consumidor exigirá produtos mais saudáveis, com menos calorias, mesmo que isto signifique uma perda da sofisticação na preparação e na apresentação. No entanto, ainda é possível observar o quanto a apresentação é importante para estimular o consumo de alimentos saudáveis em pessoas que estejam em processo de modificação e melhora de seus hábitos alimentares. É a partir disso que destaca-se a importância do desenvolvimento de estudos na área da gastronomia para um melhor visual dos pratos.

No contexto atual, no qual os modelos *fast-foods* foram empregados nos restaurantes para que a comida seja feita em frente ao cliente e sem valorização da decoração do prato, a gastronomia busca destacar-se pela qualidade, não apenas estética, mas nutricional, utilizando-se de produtos *diet*, *light* e orgânicos (GASTAL, 2003). Sendo assim, os restaurantes de hotéis que optam por um atendimento

diferenciado devem levar em consideração estes tópicos, para que seus serviços e produtos do menu estejam atualizados em relação às novas exigências da demanda.

Torre (2002) reforça a nutrição e as propriedades dos alimentos para a saúde dos consumidores como ponto básico na organização do menu. Este deve incluir uma ampla variedade de pratos que chamem a atenção dos clientes; e no caso de existir uma clientela fiel, é importante também fazer alterações com alguma frequência, a fim de evitar possíveis reclamações (TORRE, 2002). Por este motivo faz-se importante a inclusão de novos itens no cardápio e/ou seu rodízio durante determinado período de tempo, para evitar a monotonia dos produtos.

Castelli (2001) diferencia cardápio e menu, considerando cardápio o material cujo conteúdo é o elenco de sugestões oferecidas pelo restaurante, enquanto o menu determina pratos previamente definidos e dispostos sequencialmente para compor uma refeição. Já Barreto (2003) define também o menu e o cardápio como instrumentos de vendas, que devem ser cuidadosamente elaborados por fazerem parte do *marketing* do restaurante e devem estar voltados para atingir o segmento de mercado proposto. Desta maneira, o cardápio deve estar inteiramente ligado com a idéia da temática do restaurante e com o público que se busca atingir. No caso de restaurantes que atendem com serviço *à la carte*, é importante que a descrição ou as fotos dos pratos classificados como opções saudáveis sejam dispostas de maneira as evidencie e estimule o seu consumo.

Conforme citado por Torre (2002), existe a preocupação de que a pessoa responsável por elaborar o cardápio deve conhecer os nutrientes necessários para uma dieta equilibrada e estar ciente em relação às calorias. Sabe-se que o excesso de calorias causa aumento de gorduras, e "atualmente, a maioria das pessoas está consciente da relação entre beleza, saúde e peso, e por este motivo, muitos contam as calorias meticulosamente" (TORRE, 2002, p. 23). Assim, o encarregado da preparação do cardápio deverá ter cuidado especial para incluir opções com um baixo número de calorias, e conseqüentemente, produtos *light* e *diet*.

Santos (2007) faz referência aos *sites* de dietas, cujas receitas permitem que se observe uma maior proximidade entre nutrição e gastronomia. Cada vez mais se torna importante não apenas ter hábitos e uma alimentação saudável, mas também ter qualidade de vida obtendo prazer nos momentos de refeições. E este aspecto deve ser aplicado também às refeições realizadas fora da própria moradia, como em

restaurantes de hotéis, onde os hóspedes podem usufruir de alimentos que estejam de acordo com seus hábitos cotidianos.

Sendo assim, o mercado turístico deve estar atento a esta propensão da sociedade ao consumo destas categorias de alimentos. Ainda que o turismo seja muitas vezes associado ao lazer, na cidade de Curitiba, estão em destaque os turistas de negócios, segundo o estudo da demanda turística do município em 2007 realizado pela Paraná Turismo<sup>11</sup>. As pessoas que se deslocam por motivos de trabalho não estão necessariamente interessadas em se desvincular de seus hábitos alimentares, e cabe aos hotéis oferecer itens que agradem a estes clientes.

---

<sup>11</sup> Informação disponível junto a Secretaria de Turismo do Paraná. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/turismo/>>. Acesso em: 26.out.2008.

## 4 ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL NOS RESTAURANTES DE HOTÉIS EM CURITIBA - PR

### 4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado levando-se em consideração as características de uma pesquisa qualitativa, que possui algumas características peculiares, como afirma Neves (1996): o ambiente natural como fonte direta de obtenção dos dados; o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo, o significado que as pessoas dão às coisas como preocupação do investigador; o enfoque indutivo. O autor ainda define que este tipo de pesquisa deve "traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social,". (NEVES, 1996, p. 1)

A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira a pesquisa exploratória e bibliográfica, com o objetivo de embasar teoricamente a pesquisa e sondar o campo de investigação. Nessa fase, foi realizada também uma entrevista não estruturada com profissionais da área de nutrição e uma professora do curso de nutrição da Universidade Federal do Paraná, a fim de obter uma qualificação maior em relação às tendências e orientações destes profissionais em relação à alimentação saudável.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na realização de entrevistas estruturadas com os profissionais dos restaurantes pesquisados, dentre estes, os responsáveis pelo setor de Alimentos e Bebidas em cada um dos hotéis. A entrevista estruturada, segundo Schlüter (2003), seria uma conversa sem restrições entre pesquisador e entrevistado sobre o tema a ser pesquisado. Através destas formas pesquisas, foi possível direcionar a pesquisa e delimitar quais as diretrizes a serem seguidas.

A fim de aprimorar o instrumento de pesquisa, foram realizadas duas entrevistas que atuaram como um pré-teste. No primeiro hotel, foi entrevistado o gerente de Alimentos e Bebidas, e no segundo, o *chef* de cozinha. Estes profissionais foram entrevistados por possuírem cargos direta ou indiretamente relacionados com a parte de gestão do setor de Alimentos e Bebidas, que poderiam



já adiantar a existência de algum serviço e a possível viabilidade dentro da realidade do restaurante do hotel entrevistado.

Foi escolhida a entrevista por apresentar algumas vantagens, segundo Goldenberg (2001), das quais podem-se citar: as pessoas têm mais paciência para falar do que para escrever; permite uma flexibilidade maior para garantir a resposta desejada com mais facilidade; estabelece uma relação de confiança entre pesquisador-entrevistado, o que propicia o surgimento de outros dados. Desta maneira, cria-se um melhor ambiente para um primeiro contato.

Já na segunda etapa da pesquisa foram coletadas informações através dos mesmos profissionais da etapa anterior, porém em todos os restaurantes de hotéis da amostragem. As perguntas desta entrevista foram elaboradas levando-se em consideração a pesquisa bibliográfica e as considerações dos profissionais da área de nutrição. Após o referido pré-teste, a pesquisa foi aplicada nos demais restaurantes dos hotéis. Nesta etapa portanto foi utilizada a entrevista estruturada, que Schlüter (2003) define como uma lista de perguntas uniformes e rígidas, que devem ser formuladas na mesma ordem com todos os entrevistados. Ainda segundo a autora, as vantagens deste método de pesquisa é a situação de espontaneidade e a possibilidade de obter maior número de respostas.

Para se obter dados técnicos a fim de caracterizar os hotéis, foi realizado também na segunda etapa um pequeno inventário, tendo como base o questionário de inventariação da Secretaria de Turismo do Paraná, em que adaptou-se questões sobre funcionamento, gestão e algumas características de cada restaurante de hotel. Desta maneira, foi possível verificar se todos os restaurantes possuem processos de gestão semelhantes. Este inventário foi realizado, a princípio, nos restaurantes em que fosse possível, com os mesmos profissionais que responderam às entrevistas. No entanto, em alguns estabelecimentos, não foi possível, sendo o inventário respondido por outros funcionários.

O critério que norteou a definição dos restaurantes de hotéis a serem pesquisados foi a maior classificação dos hotéis nos quais tais restaurantes estão localizados, de acordo com o Guia 4 Rodas 2008, na cidade de Curitiba: Four Points Sheraton, Crowne Plaza, Pestana Curitiba, Radisson, Bourbon & Tower e Hotel Deville Rayon. A razão pela seleção destes é o fato de que hotéis de maior categoria, não têm como foco as tarifas *low-cost*, que para reduzir custos, eliminariam grandes variedades em seus cardápios. Além disso, o Guia 4 Rodas é

um manual bastante procurado em bancas e utilizado como fonte de consulta por muitos brasileiros que viajam. Logo, torna-se mais conveniente utilizar hotéis retirados de uma fonte bastante procurada pelos consumidores.

Esclarece-se também que na análise dos resultados da pesquisa, os hotéis serão numerados de 1 a 6, afim de não associar diretamente o nome do hotel à situação analisada. Considera-se que esta atitude contempla a perspectiva ética necessária às pesquisas.

#### 4.2 OS RESTAURANTES DE HOTÉIS "MUITO CONFORTÁVEIS" EM CURITIBA - PR

Todos os restaurantes da amostragem atendem tanto o público interno quanto externo. O restaurante do hotel 1 possui decoração moderna, música ambiente MPB, com um salão sem áreas específicas. O tipo de administração é através da rede à qual o hotel pertence, não utilizam serviço de consultorias e possuem um sistema de controle de qualidade.

O sistema de compras utilizado por este hotel consiste em um comprador centralizado para os outros dois hotéis da rede, instalados em Curitiba. Possui sete fornecedores habituais, sendo cada um para uma categoria de produto (frios, carnes, hotfruti, etc). Os produtos adquiridos são estocados e administrados através de um almoxarife, que se encarrega de todos os processos para retirada e recebimento de produtos. Os custos são controlados através de planilhas mensais, da mesma maneira que o controle da higienização, porém a planilha deste é fornecida por uma empresa terceirizada. Em relação ao aproveitamento de sobras, a única política é o aproveitamento de pães doces, que são disponibilizados no refeitório de funcionários. Todas as áreas do restaurante são informatizadas.

O restaurante do hotel 2 possui decoração no estilo *Art Decó*, com iluminação indireta. A música é ambiente com rádio institucional e dependendo do evento, música ao vivo. A administração também é através da rede internacional, com alguns investidores locais. Não utilizam serviço de consultoria e possuem uma política de qualidade. O sistema de compras é informatizado, realizado através de módulos de cada setor, e o de A&B conta com 75 distribuidores diferentes

cadastrados neste sistema. O controle de estoque e armazenagem é feito através de inventários quinzenais e controles diários através de *controllers* e nutricionistas. O controle de custos também é feito por meio de *softwares* através da apuração de índices de desempenho. O controle de higienização também é feito através de planilhas e auditorias. Não há aproveitamento de sobras. Todas as áreas do restaurante são informatizadas.

O restaurante do hotel 3 possui uma área de, aproximadamente, 500 metros quadrados. O estilo da decoração é rústico, seguindo a temática de um restaurante português, possui música ambiente e três vezes por semana (geralmente em finais de semana e feriados) há música ao vivo para o jantar. O salão não possui divisões, sendo uma única área. A administração é através da rede, contando com dezoito funcionários no local, e não fazem uso de serviço de consultoria.

Os pedidos são realizados uma vez por semana, possuindo um fornecedor para cada tipo de produto. O almoxarifado é o encarregado pelo controle de estoque e armazenamento. Para retirar produtos, é necessário realizar os pedidos através do sistema. O controle de custos é feito por cada setor, sendo assim, existe uma cota mensal de custos e gastos permitida para cada setor. Caso esta cota seja ultrapassada, os funcionários não recebem uma bonificação. O controle de higienização é bastante rigoroso, sendo sempre cobrado dos funcionários através de medidas como lavar as mãos, uso de touca, uso de álcool como desinfetante de mãos e utensílios, etc. As sobras do restaurante são jogadas no lixo para serem transformadas em adubo. As áreas de almoxarifado e financeiro são informatizadas, apenas a comanda de pedidos é feita à mão.

O restaurante do hotel 4 possui uma decoração moderna e sofisticada, com música ambiente por rádio ou piano ao vivo. A única área específica do salão é o canto para o chá da tarde, que é denominado *Tea House* e está localizado em uma varanda. A administração ocorre através da rede à qual o hotel pertence, por este motivo, segundo o entrevistado, não é necessário fazerem o uso do serviço de consultoria. O restaurante possui o próprio programa de controle de qualidade e sistema de compras, onde se entra em contato com os fornecedores diariamente conforme ocupação do hotel e eventos agendados.

Para cada tipo de produto existe um fornecedor específico, e após o recebimento, estes produtos são estocados no almoxarifado, que possui um funcionário específico, o almoxarife, encarregado por todo o processo de controle de

estoque. Este almoxarife também é encarregado pelo controle de custos dos produtos a serem utilizados pelo restaurante. O controle de higienização não é feito através de um programa que envolva todos os funcionários, partindo do bom senso de cada profissional. O aproveitamento de sobras também não é realizado, sendo os restos todos jogados no lixo. As áreas informatizadas são a parte de pedidos de clientes, de estocagem e financeiro.

O restaurante do hotel 5 é dividido em dois salões com duas respectivas cozinhas, onde é servido café da manhã e almoço em um, e o outro, apenas o jantar. Ambos possuem, aproximadamente, 50 metros quadrados. Este último possui decoração no estilo colonial, enquanto o outro, estilo clássico. A música ambiente existe diariamente, porém, no período entre 19h e 23h, é tocado piano ao vivo. A administração ocorre através da rede à qual o hotel pertence, e não fazem uso de serviço de consultoria. Existe uma política de controle de qualidade através de nutricionistas da rede.

O sistema de compras depende da categoria do produto, geralmente, para gêneros alimentícios, são feitos pedidos com uma frequência maior que outras categorias de produtos. Os fornecedores atendem a pedidos bastante abrangentes, não sendo específicos para cada tipo de produto. O controle de estoque é feito pelo almoxarifado com o auxílio de nutricionistas, para etiquetar e verificar prazos de validade dos produtos armazenados.

O controle de custos é feito de maneira bastante rigorosa através de planilhas que passam pelo chefe de cozinha e gerentes do hotel. A margem de lucro irá depender do tipo de produto; no caso de um alimento que compõe um prato, irá depender de qual a combinação, quais os acompanhamentos, etc. O controle de higienização é feito por uma nutricionista da rede e uma estagiária local, que verifica os materiais a serem utilizados, os procedimentos de funcionários e as medidas para prevenção de acidentes. As sobras, quando não perecíveis, são aproveitadas por funcionários. Caso contrário, são jogadas no lixo. As áreas de financeiro, estocagem e pedido de clientes são informatizadas através de sistemas.

O restaurante do hotel 6 possui um estilo de decoração clássico, com iluminação indireta. A música é ambiente ou ao vivo dependendo do evento. O estabelecimento também não possui áreas específicas no salão. A administração também é feita através da rede, além de contar com o comitê executivo do hotel, que são aproximadamente 12 funcionários responsáveis por cada área do hotel. O hotel

também não utiliza o serviço de consultoria, quando é necessário, consultam o corporativo da rede, que também é responsável pelo controle de qualidade. O sistema de compras consiste em pedidos quinzenais, trabalhando-se com vários fornecedores. Para cada produto sempre são cotados 3 fornecedores habituais.

O controle de estoque e armazenagem é bastante rigoroso, sendo que retiram-se produtos através de requisições que passam pelo chefe de cozinha, chefe de controle e o almoxarifado. O controle de custos é feito através da ficha técnica de cada prato/buffet e através da fiscalização do corporativo da rede. O controle de higienização é feito por dois nutricionistas, um fixo e um estagiário, além do chefe de cozinha que também é formado em nutrição. O aproveitamento de sobras não é realizado, pois os alimentos são preparados na medida correta, o que é possível pela experiência dos funcionários. Em casos em que há sobra, podem ser reaproveitadas no refeitório dos funcionários. Todas as áreas do restaurante são informatizadas, com exceção dos pedidos, que são transmitidos para a cozinha através de comandas manuais.

#### 4.3 A ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL NOS RESTAURANTES PESQUISADOS

Durante o mês de agosto de 2008 foram realizadas estas entrevistas nos hotéis. Foram entrevistados os responsáveis pelo setor de Alimentos e Bebidas em cada hotel. No hotel 1, foi entrevistado o chefe de cozinha; no hotel 2, o gerente do setor, assim como nos hotéis 3 e 4. No hotel 5, foi feito o contato com a chefe de cozinha, que por dificuldades no dia da entrevista, solicitou ao seu auxiliar que respondesse às questões da entrevista. No hotel 6, inicialmente o contato era com o gerente de Alimentos e Bebidas, porém, o chefe de cozinha foi o entrevistado em razão de problemas de incompatibilidade de horários entre a pesquisadora e o gerente.

As questões da entrevista eram referentes ao consumo de alimentos saudáveis nos restaurantes destes hotéis: o que é oferecido aos hóspedes; o que é solicitado com maior frequência em refeições cotidianas e eventos; e como estes alimentos são aproveitados em relação ao marketing e à imagem destes hotéis. O objetivo era que, através das perguntas das entrevistas, fosse possível obter dados

que respondessem à questão problema proposta para esta pesquisa. Por este motivo, era importante que as perguntas da entrevista estruturada fossem bastante objetivas, para que os hotéis seguissem um determinado padrão de resposta, a fim de que a análise fosse feita em cima de dados, coletados de maneira uniforme.

Considerando-se os objetivos geral e específico desta pesquisa, o roteiro de perguntas foi elaborado tendo como base responder as questões de frequência dos hóspedes que solicitam alimentos saudáveis nos hotéis pesquisados; poder diagnosticar os cardápios e serviços dos restaurantes dos hotéis em relação ao atendimento destes hóspedes; verificar o processo de gestão envolvido para a implantação de um novo prato no cardápio; e, por fim, perceber como os hotéis divulgam suas opções para uma alimentação saudável e de que maneira são aproveitadas como um diferencial competitivo.

A primeira questão referia-se a quais os serviços relacionados ao setor de Alimentos e Bebidas são oferecidos pelos hotéis. O objetivo desta questão era verificar se todos restaurantes pesquisados disponibilizavam os serviços básicos relacionados ao setor. Todos os hotéis trabalhados possuíam, basicamente, os seguintes serviços relacionados à área de Alimentos e Bebidas: café da manhã, almoço, jantar, *room service* e eventos. De acordo com a segunda questão, em sua maioria, ou seja, nos hotéis 2, 3, 4, 5 e 6 o café da manhã é o serviço que movimenta um maior número de refeições, seguido pelo serviço de eventos, mencionado em segundo plano pelos hotéis 1, 2, 5 e 6. Este último também mencionou o almoço em terceiro plano, mas apenas nos casos em que o hóspede está em algum evento que ocorre em período integral dentro do hotel. Pode-se afirmar que o café da manhã é o serviço que movimenta um maior número de refeições por já estar incluso no valor da diária, além da comodidade para os hóspedes de realizar esta refeição no próprio hotel.

TABELA 1 – QUAIS OS SERVIÇOS DO RESTAURANTE

|               | Hotel 1 | Hotel 2 | Hotel 3 | Hotel 4 | Hotel 5 | Hotel 6 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Café da Manhã | x       | x       | x       | x       | x       | x       |
| Almoço        | x       | x       | x       | x       | x       | x       |
| Jantar        | x       | x       | x       | x       | x       | x       |
| Room Service  | x       | x       | x       | x       | x       | x       |
| Eventos       | x       | x       | x       | x       | x       | x       |

FONTE: A autora (2008)

TABELA 2 – SERVIÇO QUE MOVIMENTA UM MAIOR NÚMERO DE REFEIÇÕES

|               | Hotel 1 | Hotel 2 | Hotel 3 | Hotel 4 | Hotel 5 | Hotel 6 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Café da Manhã |         | X       | X       | X       | X       | X       |
| Almoço        |         |         |         |         |         | X       |
| Jantar        |         |         |         |         |         |         |
| Room Service  |         |         |         |         |         |         |
| Eventos       | X       | X       |         |         | X       | X       |

FONTE: A autora (2008)

A pergunta de número três da entrevista relaciona os produtos que, definidos neste trabalho, compõem uma alimentação saudável, e qual sua frequência de consumo nos restaurantes. Nesta questão, foram listadas seis opções de categorias de produtos classificados como "saudáveis", com o objetivo de verificar o que é oferecido pelos hotéis e qual a procura destes alimentos pelos hóspedes, qual a frequência de consumo, qual a categoria mais consumida. Verificou-se que os produtos *light* estão representados por sobremesas com teor de gordura reduzido, através do uso de frutas e substituição de ingredientes convencionais, como o creme de leite, por sua versão *light*. Também são encontradas essas versões *lights* de produtos convencionais em alimentos que compõem o café da manhã, como queijos e peito de peru, por exemplo. Em relação aos pratos quentes, são oferecidas carnes brancas grelhadas, algumas vezes sem qualquer molho. Estes produtos foram classificados como "sempre consumidos" nos hotéis 5 e 6; como "frequentemente consumidos" nos hotéis 1,3 e 4; e como "pouco consumidos" apenas no hotel 2.

No hotel 2, constatou-se que a alimentação saudável não é abordada como foco, mas sim a gastronomia de vivência e experiência, que está diretamente relacionada ao lazer e ao prazer, não sendo assim o aspecto saudável uma prioridade. Ou seja, o foco são as receitas tradicionais, sem adaptação de

ingredientes e modo de preparo para que sejam reduzidas calorias ou quantidades de açúcar e gordura. O importante são as receitas originais, voltadas completamente ao prazer no sabor do alimento, independente dos aspectos nutritivos.

Um exemplo é a feijoada oferecida no restaurante deste hotel, que apesar de ser feita com carnes nobres, o que conseqüentemente a torna mais leve, não pode e não há o interesse de classificá-la como *light*, mas como uma tradicional feijoada brasileira com ingredientes de qualidade. Por esta razão, torna-se inviável, do ponto de vista do entrevistado, seguir a finco uma linha de alimentos saudáveis, justamente pelo foco nas receitas originais.

Os produtos *diet* foram classificados como "sempre consumidos" no hotel 5; como "freqüentemente consumidos" nos hotéis 3 e 4; e como "pouco consumidos" nos hotéis 1, 2 e 6. Geralmente, estes alimentos são representados por geléias sem açúcar e sucos bolos, tortas e doces em geral preparados com adoçante.

Os produtos orgânicos foram classificados como "sempre consumidos" nos hotéis 1, 3 e 5; como "freqüentemente consumidos" no hotel 2; e como "nunca consumidos" apenas no hotel 4, sendo este porque não disponibiliza este tipo de alimento. No hotel 1, são utilizados alimentos orgânicos para o preparo de pratos, tais como saladas e outras preparações que envolvam o uso de frutas, legumes e verduras, em sua maioria; porém, esta informação não é especificada aos clientes, ou seja, muitas vezes os alimentos orgânicos são consumidos sem o conhecimento do cliente. O hotel 3 trabalha com três variedades de geléias orgânicas em seu buffet de café da manhã.

Os produtos de soja foram classificados como "sempre consumidos" nos hotéis 1 e 5; como "freqüentemente consumidos" no hotel 2, como "pouco consumidos" pelos hotéis 4 e 6; e como "nunca consumidos" apenas no hotel 3. O destaque dentre os produtos de soja está no leite e na utilização deste como ingrediente para algumas receitas, como tortas, por exemplo.

Dentre os produtos sem glúten, são poucas as opções oferecidas, em sua maioria no café da manhã, com bolos e pães. O hotel 6 mencionou o preparo de sobremesas sem glúten, porém sem especificar alguma. Os hotéis 5 e 6 classificaram este tipo de alimento como "sempre consumidos"; nos hotéis 1, 3 e 4 foi classificado como "pouco consumidos"; e no hotel 2 como "não consumidos" e não disponibilizado. A justificativa apresentada para o pouco consumo nestes hotéis deve-se ao fato de ser um alimento exigido para dietas específicas em casos de



doença celíaca, sendo raros os hóspedes que solicitam ou consomem sem que realmente precisem. No caso do hotel 5, pode-se observar que suas opções de bolos e pães estão em uma bancada separada e devidamente identificadas no serviço de café da manhã.

Os produtos sem lactose foram classificados como "sempre consumidos" apenas no hotel 5; como "freqüentemente consumidos" no hotel 6; como "pouco consumidos" nos hotéis 1, 3 e 4; e como "nunca consumidos" no hotel 2. Dentre os produtos sem lactose, o mais comum é o leite sem/com baixa lactose servido no café da manhã; em alguns casos são feitas também algumas preparações deste, como bolos, e muitas vezes é também um produto derivado da soja, como o leite. Nos casos em que os alimentos desta questão foram classificados como nunca ou pouco consumidos, a justificativa dada pelos hotéis é a pouca procura por estes produtos por parte dos hóspedes. No hotel 6, o leite sem lactose é oferecido no buffet de café da manhã e, segundo o entrevistado, é um item de "grande saída".

TABELA 3 – CLASSIFICAÇÃO DAS OPÇÕES SERVIDAS

|   |                          |
|---|--------------------------|
| 1 | Sempre consumido         |
| 2 | Freqüentemente consumido |
| 3 | Pouco consumido          |
| 4 | Não consumido            |

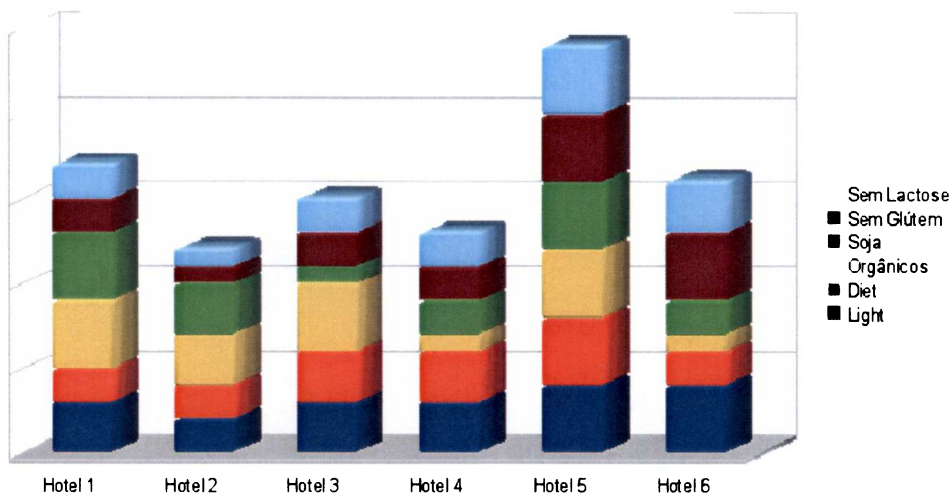
FONTE: A autora (2008)

TABELA 4 – FREQUÊNCIA DE CONSUMO DAS OPÇÕES SAUDÁVEIS

|                       | Hotel 1 | Hotel 2 | Hotel 3 | Hotel 4 | Hotel 5 | Hotel 6 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Produtos <i>light</i> | 2       | 3       | 2       | 2       | 1       | 1       |
| Produtos <i>diet</i>  | 3       | 3       | 2       | 2       | 1       | 3       |
| Produtos orgânicos    | 1       | 2       | 1       | 4       | 1       | 4       |
| Produtos de soja      | 1       | 2       | 4       | 3       | 1       | 3       |
| Produtos sem glúten   | 3       | 4       | 3       | 3       | 1       | 1       |
| Produtos sem lactose  | 3       | 4       | 3       | 3       | 1       | 2       |

FONTE: A autora (2008)

FIGURA 4 – GRÁFICO DA QUESTÃO 3  
Classificação das Opções Servidas



FONTE: A autora (2008)

Observa-se através da análise destes três últimos itens citados que os alimentos menos freqüentemente consumidos são aqueles que correspondem a alguma dieta específica, como alimentos sem glúten ou lactose, porém provavelmente a maneira como são apresentados aos clientes não estimula o consumo de quem não possui determinada restrição alimentar. Caso o preparo e o visual destes pratos chamem a atenção e despertem a curiosidade dos clientes, provavelmente serão consumidos com uma freqüência maior do que a atual. A partir desta afirmação, observa-se também a influência da disposição dos pratos no estímulo ao consumo.

A questão de número cinco feita aos restaurantes é como estes alimentos estão dispostos para os clientes, pois esse pode ser um dos grandes fatores de incentivo ao consumo. O objetivo desta questão era relacionar estas respostas com as da questão anterior, verificando qual a influência do tipo de serviço e disposição dos pratos no consumo destes. Nos hotéis 2, 3 e 4, estão dispostas estas opções saudáveis em *buffet* juntamente com os outros alimentos tradicionais, enquanto os hotéis 1 e 5 possuem uma bancada específica para disponibilizar estas opções. No hotel 1, esta bancada é denominada "canto *light*". O hotel 6 possui, para o serviço de *buffet* no café da manhã, uma bancada específica para produtos "saudáveis". Já nos *buffets* para almoço e jantar, estas opções estão junto às demais opções regulares, porém com placas de identificação. Na mesma questão, os hotéis 2, 3 e 4, que, além do *buffet*, utilizam o sistema *à la carte*, responderam que as opções saudáveis

constam nos cardápios com alguma diferenciação em relação às demais, ou seja, em alguma parte específica do cardápio.

Em relação aos serviços que costumam ter opções de alimentos saudáveis, conforme constatado através da questão seis da entrevista, o café da manhã foi citado por todos os hotéis, o almoço pelos hotéis 2 e 6, o jantar por apenas o hotel 2 também, e o *room service* pelo hotel 3. Nos hotéis 2, 5 e 6, o serviço de eventos pode atender à demanda por alimentos saudáveis quando solicitado pelo cliente. Destes serviços, foi constatado que em todos os restaurantes dos hotéis que o café da manhã ainda é o que movimenta o maior número de refeições, devido ao fato de já estar incluso no valor da diária. Apenas o hotel 3 colocou também, em segundo plano, o *room service*. De maneira geral, o serviço de eventos oferece certa flexibilidade dentro das possibilidades de cada hotel.

Durante a realização da entrevista no hotel 3, o responsável mencionou uma solicitação de evento para celíacos que o hotel recusou por não ter recursos, tais como profissionais especializados que soubessem de receitas que atendessem às expectativas dos clientes. No hotel 6, também foi mencionada a experiência do mês anterior, em que para dois eventos foram solicitados apenas alimentos orgânicos e *lights* no menu. No entanto, segundo a questão oito da entrevista, os alimentos saudáveis são, nos hotéis 1, 2, 3, 4 e 6 raramente solicitados em eventos. Apenas o hotel 5 respondeu que estes alimentos são solicitados às vezes.

TABELA 5 – QUAIS OS SERVIÇOS QUE COSTUMAM TER MAIS OU ALGUMA DAS OPÇÕES SAUDÁVEIS

|               | Hotel 1 | Hotel 2 | Hotel 3 | Hotel 4 | Hotel 5 | Hotel 6 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Café da Manhã | x       | x       | x       | x       | x       | x       |
| Almoço        |         | x       |         |         |         | x       |
| Jantar        |         | x       |         |         |         |         |
| Room Service  |         |         | x       |         |         |         |
| Eventos       |         |         |         |         |         | x       |

FONTE: A autora (2008)

TABELA 6 – COM QUE FREQUÊNCIA QUE SÃO SOLICITADOS EM MENUS PARA EVENTOS OPÇÕES SAUDÁVEIS

|                | Hotel 1 | Hotel 2 | Hotel 3 | Hotel 4 | Hotel 5 | Hotel 6 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Sempre         |         |         |         |         |         |         |
| Freqüentemente |         |         |         |         |         |         |
| Às vezes       |         |         |         |         | x       |         |
| Raramente      | x       | x       | x       | x       |         | x       |
| Nunca          |         |         |         |         |         |         |

FONTE: A autora (2008)

Faz-se importante retomar o conceito de menu mencionado no marco teórico deste trabalho, em que, segundo Castelli (2001), consiste em pratos previamente estabelecidos e dispostos seqüencialmente para compor a refeição. Os mesmos cinco hotéis também possuem opções de menu pré-estabelecidas para os eventos, sendo que alguns destes possuem certa flexibilidade nos menus. No caso do hotel 6, os clientes não têm acesso a estes menus, mas descrevem uma idéia do que desejam e assim lhes é apresentada uma opção que se enquadre em seu perfil.

Apenas o hotel 5 permite que o menu seja inteiramente montado pelo cliente. Este pode ser um dos motivos pelos quais o cliente não inclui nada distinto do que já está pré-estabelecido, afinal, este se depara com um menu já praticamente pronto. O interessante seria que pelo menos uma destas opções de menus incluísse alimentos com as características saudáveis mencionadas no presente trabalho, pois assim, também este serviço estaria de acordo com as tendências atuais já seguidas pelos demais serviços dos hotéis.

Conforme constatado através da pergunta de número dez, os cardápios dos restaurantes dos restaurantes entrevistados sofrem alterações de maneira diferente entre si, no entanto, os restaurantes dos hotéis 1, 2, 3, 4 e 5 realizam no mínimo uma alteração por ano, como pode ser observado nos resultados descritos a seguir. Apenas o restaurante do hotel 6 realiza modificações a cada dois anos em seus cardápios. Através desta questão, procura-se observar se são feitas modificações habituais, qual a frequência, e assim, verificar o quão atualizado está o cardápio em relação às novas tendências.

O hotel 1 realiza suas modificações a cada aproximadamente dez meses; o hotel 2 modifica uma vez por ano as opções do sistema *à la carte*, e sazonalmente alguns ingredientes do sistema de *buffet*; o hotel 3 modifica seu cardápio três vezes ao ano; o hotel 4, uma vez ao ano; e o hotel 5, também uma vez ao ano. Apenas o hotel 6 realiza modificações a cada dois anos, por ser um procedimento bastante

complexo, em que o chefe de cozinha elabora o novo prato e o apresenta acompanhado de receita e ficha técnica para o chefe corporativo da rede, o gerente de A&B e o gerente geral.

TABELA 7 – FREQUÊNCIA DE ALTERAÇÃO DE ITENS NO CARDÁPIO

|                     | Hotel 1  | Hotel 2               | Hotel 3 | Hotel 4  | Hotel 5  | Hotel 6  |
|---------------------|----------|-----------------------|---------|----------|----------|----------|
| Frequência em meses | 10 meses | 12 meses – à la carte | 4 meses | 12 meses | 12 meses | 24 meses |

FONTE: A autora (2008)

No processo de modificação dos cardápios, conforme constatado em conversas informais durante a realização das entrevistas, geralmente o responsável é o *chef* de cozinha com o auxílio dos funcionários e do gerente do setor de Alimentos e Bebidas. Geralmente são levados em consideração aspectos da sazonalidade e preço dos ingredientes, as informações e sugestões de hóspedes, além de tendências atuais da gastronomia e sugestões dos próprios funcionários.

Também foi constatado que os hotéis 1 e 3 não possuem algum meio de sugestão de clientes, os hotéis 4 e 6 possuem apenas o processo informal, e os hotéis 2 e 5, possuem, respectivamente, um questionário eletrônico enviado para o hóspede por email e um treinamento para os funcionários perguntarem aos hóspedes se possuem alguma sugestão após o término da refeição. O entrevistado no hotel 6 mencionou o caso em que uma hóspede provou determinado prato no restaurante e pediu para conversar com o chefe de cozinha, para lhe dizer que tinha uma receita melhor daquele mesmo prato. Ao passar a receita para o *chef*, o prato estava elaborado daquela maneira específica no dia seguinte no buffet.

A penúltima pergunta buscava verificar a viabilidade da implantação de alimentos saudáveis nos serviços dos hotéis envolvidos nesta pesquisa, se os profissionais aos quais as entrevistas foram aplicados acreditavam ser esta proposta viável ou não. Apenas o hotel 4 respondeu que não seria viável devido à falta de procura. No entanto, observa-se também que este é o hotel que possui um menor número de opções de alimentos saudáveis já disponíveis. Com isso, deve-se refletir se a procura é baixa por serem poucos os produtos disponíveis, desestimulando o consumo por parte dos hóspedes que não necessitem ingerir estes alimentos.

A última questão trata de como os hotéis abordam a questão dos alimentos saudáveis em seu marketing, como diferencial em relação aos concorrentes. Apenas

os hotéis 3 e 5 possuem um bom sistema de divulgação de novidades e diferenciais em seu cardápio, disponibilizando informações no site e através de uma equipe de relações públicas, que se encarrega de divulgar também em jornais e revistas especializados em gastronomia. Já os hotéis 1 e 4 não divulgam, sendo um destes por motivo de que estes alimentos já são um padrão na rede, logo, acredita-se não ser necessário utilizar este aspecto como marketing. O hotel 6 não divulga a alimentação saudável em si, mas se promove como sendo um restaurante de alta gastronomia, o que, conforme o entrevistado, "tem que ser saudável". Por fim, o hotel 2 não divulga estas opções por seu foco ser a gastronomia de sensações e experiências, sem se importar com aspectos nutricionais de ingredientes e preparações, tal como os abordamos neste trabalho.

## 5 BREVES CONSIDERAÇÕES

É importante frisar que, segundo Fouillé (2005), a preocupação em relação ao alimento atualmente não está apenas no prazer, mas também na saúde. Cada vez mais existe uma obsessão da mídia para assuntos que relacionam o alimento à saúde. O ideal seria casar essa tendência com o fato de o ato de comer fora ter se tornado cotidiano. Desta maneira, os restaurantes ofereceriam opções para atender à parcela da população que consome alimentos saudáveis, e ao divulgar corretamente, ganhar esta parcela de mercado.

É interessante destacar também, após realizadas as entrevistas, como a questão da alimentação saudável é trabalhada de maneira distinta em cada um dos hotéis. Observa-se um grande contraste de opiniões dos responsáveis pelos hotéis 4 e 5. Enquanto no primeiro, quase não são oferecidas opções de alimentos saudáveis, alegando-se que a procura é baixa, o segundo hotel classificou na questão 3 todos os itens como "sempre consumidos". Considerando que todos os hotéis em que foram aplicados questionários são de um mesmo padrão, pode-se afirmar que ocorre alguma falha em relação à percepção do hotel 4 sobre a demanda por alimentos saudáveis.

Outra afirmação que se pode fazer a respeito desta diferença de opiniões entre os hotéis entrevistados, seria em relação ao custo da implantação. Ou seja, pode-se afirmar que o hotel 4 não possui muitas opções de alimentos saudáveis não necessariamente pela baixa procura, mas pelo alto custo que envolve a implantação destes itens em seu cardápio.

Outro detalhe importante a ser ressaltado, que foi trabalhado na análise da questão cinco, é a influência da disposição dos alimentos em *buffets* e cardápios. No hotel 2, existe uma parte inferior de uma página do cardápio que está intitulado de pratos *lights*. No hotel 4, existe uma opção de frango *light* no cardápio, que, segundo o responsável pelo setor que respondeu o questionário, não tem muita saída. No entanto, no hotel 5, existe uma bancada de buffet apenas com opções *light*, *diet*, orgânicos, de soja, sem glúten e sem lactose, e segundo o responsável pelo setor de Alimentos e Bebidas, todos os produtos desta bancada foram definidos como "sempre consumidos", segundo dados da questão três. Desta maneira, pode-se

concluir que a abordagem aos clientes é fundamental para o estímulo de consumo destes alimentos.

Muitas vezes a falta de formas atraentes de apresentação dos alimentos, ou até mesmo o desinteresse do hotel em vender este determinado tipo de alimento, faz com que este fato se reflita de maneira negativa no consumo e procura no estabelecimento. Ou seja, ao oferecer um prato ou alimento que seja agradável aos sentidos dos clientes como visão, olfato e, principalmente, paladar, independente se o cliente é ou não adepto de uma alimentação saudável, ele possivelmente irá consumir e caso se sinta atraído por este prato.

Em se tratando de alimentos orgânicos, seu uso é comum em alguns hotéis entrevistados na forma de geléias no café da manhã, além de saladas e legumes nas demais refeições. No hotel 1, é interessante observar que alguns pratos são preparados com alimentos orgânicos, porém apenas por seguir um padrão de qualidade, não sendo esta informação transmitida aos clientes. Fouillé (2005) associa o aumento do consumo de alimentos orgânicos ao interesse por produtos alimentícios alternativos para a minimização de riscos alimentares, e ao aumento da preocupação com os impactos da produção. Esta afirmação pode ser complementada com a idéia de Philippi (2006) de que recentemente a população se preocupa não apenas com a alimentação saudável, mas também segura, preparada com técnicas culinárias adequadas e integrada ao meio ambiente de maneira sustentável.

Desta maneira, cabe aos hotéis saber abordar e divulgar os serviços que seguem estas tendências. A vantagem competitiva é responsável pelo encantamento do cliente, conforme mencionado por Lovelock e Wright (2001), é a maneira de atender um segmento específico do mercado melhor que os concorrentes. O encantamento pode ser gerado a partir do momento em que o cliente tem suas expectativas não apenas atendidas, como superadas. A questão dos alimentos saudáveis deve ser tratada como uma vantagem competitiva pelos hotéis, de uma maneira que não seja necessário aos hóspedes requisitar estes produtos.

Conforme citado pelo hotel 2, muitas vezes a divulgação de alimentos saudáveis traz uma repercussão negativa para o hotel, no sentido de afastar clientes que não estejam interessados neste tipo de alimento, segundo o entrevistado. Nestes casos, observa-se que a divulgação destes alimentos pode ser sutil e sem



ser algo paralelo aos demais alimentos dos hotéis, pois a sociedade ainda vive, concomitante às novas tendências de "alimentação saudável", a era dos *fast foods*. Ou seja, seria interessante que os alimentos saudáveis sejam inseridos no cardápio como "novas opções", juntamente com outros alimentos que não tenham este aspecto. A diferença seria apenas a adesão de uma observação ao final da descrição do prato, de que ele é recomendado para pessoas que prefiram ingerir alimentos com baixo teor de gordura, por exemplo.

Nesse contexto, ainda que a sociedade viva a época dos *fast foods*, percebem-se também as descobertas da ciência em relação aos malefícios destes alimentos para a saúde do ser humano. Fouillé (2005) cita que a tendência atual é fugir do consumo de massa e buscar novas alternativas de alimentação, vivendo-se assim uma descoberta de determinados alimentos. Para que se estimule o consumo de alimentos saudáveis mesmo pela parcela da população que não está acostumada, deve-se ter uma preocupação para afastar a monotonia do paladar, buscando sempre por opções variadas destes alimentos saudáveis.

É importante que o hotel saiba investir no conhecimento por parte dos chefes de cozinha e seus funcionários de que existem uma série de ingredientes, alimentos, preparações e combinações que podem ser saudáveis e ao mesmo tempo agradáveis e atrativas para os mais diversos tipos de clientes. Outro setor de investimento no hotel é na capacitação de atendentes e garçons, para que saibam explicar e vender os pratos do cardápio e do *buffet*. Desta maneira, cria-se um estímulo a mais para o consumo de novos pratos inseridos no cardápio.

Desta maneira, observa-se o quanto o consumo de alimentos saudáveis pode ser influenciado pelo próprio hotel para clientes que não estão acostumados, e, ao mesmo tempo, o hotel poderá atender também a parcela da demanda adepta de hábitos alimentares saudáveis. Ou seja, caso o hotel ofereça alimentos e preparações saudáveis que por seus aspectos visuais e de sabor atendam não apenas ao público específico, mas a outra parcela que não é adepta de uma alimentação saudável, pode-se fazer deste aspecto um diferencial competitivo. Pois, assim, o hotel pode se promover como um estabelecimento que possui opções saudáveis em seu cardápio e que são tão saborosas e consumidas quanto os pratos convencionais.

Os resultados demonstram que já existe certa preocupação por parte dos restaurantes dos hotéis em atender esta demanda tímida, porém crescente de

pessoas que seguem essa tendência. Em alguns hotéis já existe uma boa variedade de opções, principalmente nos serviços de café da manhã. O que falta ainda é o melhor aproveitamento destes alimentos como diferenciais, ou seja, como uma ferramenta para atrair também esta parcela da demanda que possui uma preocupação com hábitos alimentares saudáveis. Como afirma Fouillé (2005, p.181) "a crescente conscientização para a saúde parece levar à busca de alimentos de melhor qualidade sem deixar de lado o paladar agradável". Sendo assim, os hotéis ainda poderiam explorar melhor esta proposta de oferecer estes alimentos de maneira que não fossem rotulados ou separados dos demais alimentos e sem perder a qualidade do sabor e do visual.

Através da análise dos resultados obtidos na pesquisa, no capítulo seguinte, são propostas algumas sugestões de aproveitamento como diferencial competitivo das opções de alimentos saudáveis já oferecidos pelos restaurantes dos hotéis.

## 6 PROPOSTA DE PROJETO

Depois de realizadas as entrevistas nos hotéis, e cruzando-se os resultados com os objetivos estabelecidos para esta pesquisa, foi constatado que a frequência dos hóspedes que solicitam os alimentos determinados como "saudáveis" nesta pesquisa varia de acordo com a categoria de alimento e com a oferta de opções dos restaurantes dos hotéis pesquisados. Também foi verificado que boa parte destes hotéis oferece um número considerável de opções de alimentos saudáveis para seus hóspedes.

Em relação à implantação de novos itens nos cardápios, o processo envolve um trabalho primordialmente por parte do chefe de cozinha e alguns funcionários responsáveis, sendo estes novos itens implantados baseando-se basicamente na viabilidade financeira, na aceitação do público e nas novas tendências do mercado. Estas modificações ocorrem em diferentes frequências de hotel para hotel. Observou-se também que apenas um dos hotéis entrevistados não acredita ser viável a implantação de um cardápio com opções saudáveis, sendo seu argumento a pouca procura. No entanto, questiona-se neste hotel se a causa da pouca procura não seria a própria falta de oferta de alimentos saudáveis.

Foi constatado também, através da realização das entrevistas, que apenas dois hotéis possuem um sistema de divulgação da gastronomia oferecida, incluindo-se também as opções de alimentos "saudáveis". Em dois hotéis existe uma equipe de relações públicas que se encarrega de transmitir aos canais de comunicação as novidades que são inclusas nos cardápios e buffets destes hotéis. No entanto, observa-se que em nenhum dos hotéis as opções "saudáveis" são colocadas como foco ou como diferencial competitivo em suas divulgações.

Sendo assim, analisam-se, através do mix de marketing, os resultados das pesquisas de maneira a propor sugestões de como os restaurantes de hotéis podem trabalhar a questão da alimentação saudável para seu próprio benefício. Kotler e Armstrong (1997, p. 29) definem o mix de marketing como "o grupo de ferramentas táticas controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo". As ações que compõem o mix de marketing podem ser divididas em quatro grupos: produto, preço, praça e promoção. Desta maneira, serão propostas ações para cada um destes grupos.

Primeiramente, ao se definir o posicionamento dos hotéis, não é necessário que se posicionem no mercado como hotéis que buscam atender exclusivamente o público adepto a esta alimentação "saudável" e diferenciada, mas para que esta parcela da demanda perceba que, ao usufruir dos serviços destes, suas necessidades serão atendidas da mesma maneira que os hóspedes que não seguem estes hábitos alimentares.

Armstrong e Kotler (1997) definem que posicionamento é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos, ou seja, é a maneira como o público o caracteriza mesmo quando não há ajuda de profissionais de marketing. Por este motivo, os hotéis não necessitam se posicionar no mercado exclusivamente como hotéis que seguem a tendência de uma alimentação saudável, mas observando-se esta demanda crescente, conforme já citado anteriormente, e que os hotéis analisados buscam atender todas as necessidades de seus hóspedes, é importante que seja divulgado que, caso haja necessidade ou preferência por este tipo de alimentação, que o hotel poderá disponibilizá-la.

Conforme constatado, não é foco dos hotéis entrevistados posicionarem-se desta maneira no mercado, portanto os canais de comunicação a serem utilizados devem ser os de caráter pessoal. Segundo Armstrong e Kotler (1997), "é a mídia que transmite mensagens sem contato ou *feedback* pessoais", ou seja, podem ser exemplificadas pela mídia visual, através de *sites* na internet. Este veículo já é utilizado por todos os hotéis pesquisados, visto que possuem informações gerais sobre seus serviços de maneira *online*. Assim, pode-se levar em consideração os aspectos de praça. O trabalho dos hotéis no aperfeiçoamento de seus *sites* e informações neles contidas, bem como na ficha de reservas; e na promoção, por verificar a importância de divulgar estas informações, de tomar medidas para informar seus clientes dos serviços que já oferecem. Ainda em promoção, pode-se trabalhar a questão da divulgação indireta destes alimentos saudáveis através de revistas de saúde.

Pelo fato de a internet ser um veículo já utilizado por estes hotéis, sendo assim uma tradição expor serviços em seus *sites*, deve-se levar em conta o que Las Casas (2000) cita como o primeiro fator a desencadear um processo de compra: a necessidade do serviço. E existindo essa necessidade, o consumidor irá buscar informações de como supri-la. Por este motivo, faz-se importante disponibilizar de

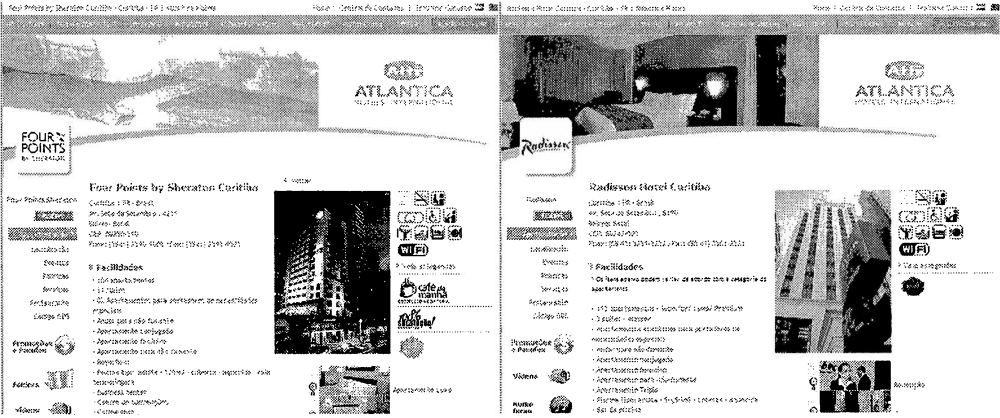
maneira *online* os serviços e produtos em relação à alimentação saudável que o hotel já disponibiliza.

Os critérios para os alimentos "saudáveis" neste trabalho são os que foram definidos através dos itens utilizados na questão número três da entrevista realizada aos responsáveis pelo setor de Alimentos e Bebidas dos hotéis da amostragem: alimentos *light*, *diet*, orgânicos, derivados de soja, sem lactose e sem glúten. Sendo assim, seriam estes os elementos que se incluem no grupo de produto do mix de marketing, que, segundo Armstrong e Kotler (1997), é a combinação de bens e serviços.

Muito além do que alimentos considerados saudáveis, estes hotéis oferecem a sensação de bem-estar para seus hóspedes poderem consumir alimentos de uma categoria à que estão acostumados no dia-a-dia e tão saborosos quanto os demais alimentos servidos no hotel, tendo assim suas necessidades atendidas. Por este motivo a definição de Armstrong e Kotler (1997) abrange a combinação entre bens e serviços: é de interesse dos hotéis oferecer não apenas os alimentos, mas frisar que fazem o que for necessário para atender um hóspede.

Levando-se em consideração esta questão, foram analisados os *sites* dos hotéis pesquisados, e pôde-se observar que a descrição dos serviços de gastronomia são bastante limitadas e sucintas. Abaixo são encontradas imagens da página inicial dos *sites* de cada hotel pesquisado.

FIGURA 5 – IMAGEM DOS *SITES* DOS HOTÉIS PESQUISADOS





Fonte: A autora com base em Four Points by Sheraton(2008), Radisson (2008), Crowne Plaza Curitiba(2008), Deville Rayon Curitiba (2008), Pestana Curitiba (2008) e Bourbon Curitiba (2008).

Por este motivo, pode-se propor que abaixo desta descrição tenha uma observação com os dizeres de que caso o hóspede necessite ou prefira uma alimentação diferenciada e específica, que contate os funcionários para que tenha suas necessidades atendidas. A partir desta informação, haveria um link para uma página com breves explicações sobre as opções saudáveis que o hotel já oferece e que caso nenhuma agrade ao cliente, que ele deve se manifestar para que seja prontamente atendido.

Sendo assim, os hotéis podem trabalhar seus canais de comunicação para que abordem de maneira mais clara e evidente a questão da alimentação "saudável" e diferenciada que oferecem. Pois, desta maneira, para a parcela da demanda que efetivamente leva em consideração a alimentação como um dos fatores de escolha, poderá considerar estes hotéis como opção. Albretch e Bradford (1992) mencionam que os consumidores buscam um produto que apóie seu atual estilo de vida. Por este motivo se faz importante que os hotéis exponham mais este diferencial que possuem.

Um detalhe bastante relevante é que todo hóspede ao acessar o *site* e/ou efetuar uma reserva tenha conhecimento que o hotel oferece estes produtos. Afinal, Armstrong e Kotler (1997) afirmam que é crescente o número de consumidores que fazem uso destes canais como forma de acesso e compra de produtos. Las Casas (2000) também menciona que atualmente muitas empresas realizam todo o processo de comercialização via internet. Armstrong e Kotler (1997) citam ainda que "os consumidores costumam escolher produtos que lhes ofereçam maior valor", ou seja, que lhes traga maior benefício. Desta maneira, a parcela da demanda que possui estes hábitos alimentares seja por opção própria, quanto por necessidade de saúde, pode verificar esta informação e efetuar sua escolha levando em consideração também o aspecto da alimentação disponível no hotel em que se hospedará.

Las Casas (2000) recomenda alguns procedimentos para empresas prestadoras de serviço que desejem utilizar recursos na internet para melhorar seu desempenho. A primeira recomendação é deixar o *site* interessante, investindo em sua qualidade, pois, para muitos clientes, essa será a primeira imagem da empresa como um todo. Outro detalhe importante é mantê-lo atualizado; no caso dos hotéis da amostragem, observa-se neste tópico a importância de expor seus produtos saudáveis como um diferencial competitivo que segue as tendências atuais de mercado.

Pinho (2000) defende duas premissas importantes para que um *site* de determinada empresa seja bem sucedido: sua criação deve ser desenvolvida profissionalmente e, quando estiver atualizado, deve ser agradável esteticamente. O autor ainda defende que ainda que sejam informações óbvias, muitas empresas consideram o *site* apenas como uma versão digital de seus folhetos impressos. Observa-se que os hotéis 2 e 3 possuem *sites* cuja estética não permite que as informações sejam acessadas com facilidade, por não serem *sites* destes hotéis em específico, mas da rede, e uma das páginas contém informações específicas a respeito do hotel.

Ainda segundo Pinho (2000), é importante que um *site* de sucesso contenha os elementos que transmitam a imagem que a empresa tem trabalhado durante toda sua existência para construir. No caso dos restaurantes de hotéis pesquisados, deve-se ter em mente que, conforme mencionado pelos entrevistados, o foco é o atendimento de qualidade ao cliente. Por este motivo, segundo Albretch (1992), esta

categoria de empresa deve avaliar constantemente as percepções dos clientes e adotam a política de "fazer o necessário" para remediar uma situação desagradável. Sendo assim, as páginas devem ser ricas em informação de qualidade, pois esta a matéria prima para que o cliente consiga juntar elementos de sua preferência e optar pelo serviço daquele determinado hotel. Para que estas informações sejam disponibilizadas de maneira *online*, é importante a contratação de profissionais especializados

A ficha de reservas também é outro instrumento que permitirá ao hóspede que se identifique com antecedência, caso deseje consumir estes alimentos específicos. Através de conversas informais, ao longo da realização de entrevistas nos hotéis da amostragem, observa-se que boa parte deles não possuem uma ficha de reservas que indague o cliente sobre sua alimentação, como é o caso de algumas companhias aéreas. Normalmente, em casos extremos, o próprio hóspede se identifica no momento do *check in*, ou em algum outro item da ficha de reservas.

A importância desta ficha se aplica principalmente nos casos dos hotéis que não possuem muitas opções em seus menus, mas que, quando avisados com antecedência, podem atender a esta parcela da demanda. Neste caso, trabalha-se com a diferenciação por serviços, em que Armstrong e Kotler (1997) definem como obter vantagem competitiva através de serviços superiores. Como foi constatado através de conversas informais durante as entrevistas, que a maioria dos hotéis prioriza o bom serviço ao hóspede, observa-se o quanto a ficha de reservas pode valorizar não apenas o produto a ser vendido (alimentos "saudáveis"), mas também a preocupação em atender a necessidade do cliente desde o momento da reserva.

Esta ficha de reservas pode ser disponibilizada de maneira *online* para reservas feitas pela *internet*, como também pode ser preenchida pelo próprio funcionário com reservas feitas pelo telefone. Para a realização da ficha proposta neste trabalho, foram verificadas as fichas disponíveis nos *sites* dos hotéis da amostragem. Foram colocados os dados solicitados em comum em todas as fichas. Porém, é importante ressaltar ainda que nem todos os hotéis trabalham com reservas *online*. Nestes casos, existe um link para reservas na página que leva a um número de telefone.

A partir destas informações, propõe-se uma ficha de reservas (ver apêndice 3) que deverá ser obrigatoriamente preenchida pelo hóspede no momento da reserva. Esta ficha, além de conter os dados pessoais do cliente, possuirá também



especificidades sobre sua alimentação, tais como se o hóspede gostaria de usufruir ao longo de sua estadia de uma alimentação saudável e diferenciada. Dentro desta opção, colocam-se as categorias de alimentos que o hotel pode oferecer para este hóspede para que este escolha as de sua preferência.

Nos casos em que foram constatados através das entrevistas que o hotel não trabalha com uma tipo de divulgação explícita de alimentos saudáveis porque pode repercutir negativamente, a divulgação deve ter como foco o fato de o hotel fazer o possível para atender qualquer necessidade eventual que o hóspede tenha. Desta maneira, o item a ser trabalhado na divulgação deste hotel seria o serviço em si, a preocupação na máxima satisfação do hóspede que exige uma alimentação saudável.

Por fim, o último grupo do mix de marketing a ser abordado, é o preço. Conforme foi constatado em conversas informais, os restaurantes dos hotéis não possuem uma preocupação em preços baixos devido à categoria dos próprios hotéis, e conseqüentemente, o poder aquisitivo dos hóspedes habituais. Armstrong e Kotler (1997) colocam que os fatores internos a serem levados em conta para precificar produtos são os objetivos de marketing, a estratégia de mix de marketing, os custos e a organização. Já os fatores externos são a natureza do mercado, a demanda e a concorrência.

A partir destes dados, é possível propor que o preço dos produtos tenha uma certa lucratividade, até pelo valor agregado da qualidade do serviço prestado, pelas condições financeiras dos hóspedes, da atenção do hotel em relação à necessidade destes. É importante que os preços levem em consideração os custos não apenas com os alimentos e sua preparação, mas também com todas as políticas de divulgação estipuladas pelo item promoção do mix de marketing.

Os custos envolvidos para a concretização desta proposta seriam, primeiramente, com profissionais da área de informática e *design*. Também seriam envolvidos profissionais da área de relações públicas e divulgação do hotel. Para os custos da implantação do novo modelo de ficha de hóspedes, seria necessário também um designer, além dos custos de impressão.

Sendo assim, para que os hotéis utilizem a oferta de alimentos saudáveis em seu próprio benefício e até como diferencial competitivo, é importante que sejam analisados estes aspectos do mix de marketing, pois desta maneira, as ações podem ser planejadas de maneira mais organizada e com uma maior facilidade para

visualização das estratégias a serem criadas. Trabalhando-se estes quatro aspectos, os hotéis podem se beneficiar, e, inclusive, atrair uma demanda por alimentos saudáveis maior que a atual, pois muitas vezes o que falta é o acesso à informação de que estes hotéis podem atender necessidades específicas de clientes, e, em alguns casos, já até oferecem no dia-a-dia os produtos dos quais o hóspede necessita.

A tabela abaixo ilustra e resume o que esta pesquisa procurou propor e descrever.

TABELA 8 - APLICAÇÃO DO MIX DE MARKETING

| Mix de Marketing | Aplicação dos hotéis                                                                                                                                                                  |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produto          | Alimentos <i>light</i> , <i>diet</i> , orgânicos, derivados de soja, sem lactose e sem glúten;                                                                                        |
| Preço            | Com certa lucratividade devido ao valor agregado da qualidade do serviço prestado, pelas condições financeiras dos hóspedes e da atenção do hotel em relação à necessidade destes;    |
| Praça            | Aperfeiçoamento de seus <i>sites</i> e informações neles contidas, bem como na ficha de reservas;                                                                                     |
| Promoção         | Verificar a importância de divulgar estas informações, de tomar medidas para informar seus clientes dos serviços que já oferecem. Trabalhar também a divulgação em revistas de saúde. |

FONTE: A autora (2008)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a qualidade da prestação de serviços é fundamental para estabelecimentos da área de turismo, como hotéis e restaurantes, em que, não apenas o produto concreto é o que satisfaz o cliente, é o que está incluso na tarifa cobrada, mas também o serviço prestado, a atenção ao cliente, a satisfação de suas necessidades e a superação de suas expectativas em relação ao empreendimento. Os restaurantes de hotéis possuem a responsabilidade destas duas categorias de estabelecimentos, pois não apenas servem refeições, mas também estão inclusos nos serviços do hotel e influenciam na visão geral do hóspede sobre sua estadia.

Ainda nos dias atuais, observa-se também a tendência por uma alimentação saudável, pois a sociedade vive a era das comidas prontas e dos *fast foods*, e, ao mesmo tempo, de maneira paradoxal, vive-se também a era do culto ao corpo, em que a beleza física está intimamente relacionada à magreza e à jovialidade. Com isso, surge a grande força da mídia para estipular e reforçar os padrões de beleza e como atingi-los. Para isso, existem diversos meios, dentre eles, a reeducação alimentar, através de uma alimentação saudável.

Neste contexto, observa-se a diversidade de conceitos e classificações em relação à alimentação saudável que existem na atualidade. Porém, para os limites deste trabalho, optou-se por um tipo de conceituação que contemplasse as especificidades da alimentação em relação à atividade turística.

Em relação ao primeiro problema de pesquisa levantado inicialmente, pode-se dizer que foram respondidas através da análise dos resultados da pesquisa. O problema consistia em como os restaurantes dos hotéis classificados "muito confortáveis" de Curitiba, segundo o Guia 4 Rodas 2008, atendem às demandas dos hóspedes em relação à alimentação saudável e às restrições alimentares. A questão foi respondida através das entrevistas realizadas nos restaurantes de hotéis, em que se pôde perceber se já existe preocupação por parte dos estabelecimentos com o assunto e o que já disponibilizam para seus hóspedes.

A metodologia utilizada foi adequada para a obtenção dos resultados, concluindo-se que os restaurantes dos hotéis classificados "muito confortáveis" de Curitiba, de acordo com o Guia 4 Rodas 2008, atendem às demandas dos hóspedes em relação à alimentação saudável e às restrições alimentares de maneira

satisfatória. Através das entrevistas, observa-se que foram poucos os casos em que os restaurantes não atendem.

Já a segunda questão problema, pôde-se concluir que os restaurantes dos hotéis pesquisados quase não se utilizam como diferencial o serviço para o atendimento do hóspede que busca uma alimentação saudável e diferenciada. E a partir deste resultado, fez-se a proposta do projeto, baseando-se em questões relacionadas ao mix de marketing.

Após a conclusão da pesquisa, pôde-se observar também que o tema ainda é pouco explorado, apesar de ser uma tendência atual. Dos profissionais entrevistados, ainda houveram alguns que não acreditavam ser viável a implantação de opções saudáveis em seus cardápios, por acreditar que não haveria demanda.

Ainda assim, é possível perceber que os restaurantes já trabalham com estes alimentos em seus *buffets* de café da manhã com uma boa procura por parte de hóspedes que necessitam por motivos de saúde ou não. Alguns dos entrevistados mencionaram projetos futuros de reestruturação e melhorias na disposição e oferta de alimentos saudáveis em seus *buffets*.

À medida que diversas informações eram coletadas, pôde-se observar que em outros estabelecimentos, que não apenas restaurantes de hotéis, mas também em confeitarias e panificadoras que já possuem produtos sem açúcar e sem glúten para oferecer a seus clientes. Ainda que não fosse o foco do trabalho, muitas vezes era interessante avaliar a proposta destes estabelecimentos para verificar a demanda e a viabilidade de vender esta categoria de produtos.

Por ser este um trabalho que relaciona diversos aspectos da nutrição, foi bastante importante focar a alimentação saudável como diferencial competitivo para os hotéis, tendo em vista que o objetivo deste trabalho deveria estar relacionado com aspectos do Turismo. As dificuldades para a realização do marco teórico nesta área foram bastante evidentes, recorrendo-se aos profissionais de nutrição mencionados acima.

Outra dificuldade constatada para a realização desta pesquisa era a disponibilidade dos profissionais a serem entrevistados nos hotéis. Muitas vezes eram horários bastante específicos, agendados com bastante antecedência, e ainda assim, sujeito a atrasos e faltas por parte destes profissionais. A dificuldade também estava em serem pessoas específicas para serem entrevistadas, não podendo ser

qualquer funcionário dos restaurantes, justamente pelo fato da entrevista exigir um conhecimento mais global do funcionamento do estabelecimento.

Ainda assim é importante ressaltar que os entrevistados colaboraram, de maneira geral, de forma bastante produtiva para a realização da pesquisa. Ainda que a questão do tempo e disponibilidade fosse complicada, as informações eram bastante acessíveis, bem como os materiais solicitados, cardápios, etc. Um aspecto positivo a ser ressaltado também sobre a realização das entrevistas com estes profissionais foi justamente o contato estabelecido e a oportunidade de conhecer importantes estabelecimentos na cidade de Curitiba.

A proposta inicial de projeto seria a elaboração de um cardápio com alimentos e ingredientes saudáveis mencionados na pesquisa bibliográfica e na realização das entrevistas. No entanto, justamente pela limitação dos conhecimentos na área de nutrição, e pelo pouco tempo para a realização do projeto, não foi possível concretizá-lo.

Um outro aspecto a ser destacado para futuras pesquisas é a ampliação da investigação incluindo a demanda de hóspedes dos hotéis pesquisados para que seja possível um cruzamento das informações obtidas junto aos restaurantes dos hotéis e a própria expectativa do cliente em relação à alimentação saudável.

Observa-se a partir desta constatação a importância do profissional de nutrição para trabalhar em conjunto nos restaurantes de hotéis que tenham interesse em ofertar estes alimentos saudáveis em seus cardápios. Sendo assim, pode-se concluir que o tema pesquisado é bastante amplo e complexo, e que não apenas o mercado, mas também o meio acadêmico poderia aproveitá-lo de maneira a trazer benefício não apenas lucrativo para os estabelecimentos que dele usufruam, mas também como forma de adquirir conhecimentos sobre uma tendência atual.

## REFERÊNCIAS

ABAGA- Associação Brasileira da Alta Gastronomia. Disponível em: < [http://www.abaga.com.br/ultnot/arquivo01/fev01/13022011\\_maodeobra.htm](http://www.abaga.com.br/ultnot/arquivo01/fev01/13022011_maodeobra.htm)> Acesso em: 18/05/2008

ALMEIDA, S. O.; NIQUE, W. M. **Encantamento do cliente:** proposição de uma escala para mensuração do constructo. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba: v.11 n.4 ,2007.

ANGEL, L.A.; et al. **Prevalencia de Hipolactasia Tipo Adulto e Intolerancia a la Lactose em Adultos Jóvenes.** Revista Colombiana de Gastroenteorologia, Bogotá, v.20, n.4, 2005.

ALBRETCH, K. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRETCH, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade:** a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARRETO, R. L. G.; SENRA, A. V. A Gastronomia e o Turismo. ANSARAH, M.G.R. **Turismo:** como aprender, como ensinar (v. 2). São Paulo: SENAC, 2001.

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Introdução ao marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1997.

BARRETO, R.L.P. **Passaporte para o sabor:** tecnologias para a elaboração de cardápios. São Paulo: SENAC, 2003

BASSOUL, E.; BRUNO, P.; KRITZ, S. SENAC. DN. **Nutrição e dietética.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998.

BAZANELLA, Alexandre Sanfelice; SILVA JR., João M. Gomes da. **Sistemas de controle:** princípios e métodos de projeto. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2005. 300p.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo.** São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

BONIN, A. A.; ROLIM, M. C. **Hábitos alimentares:** tradição e inovação. Boletim de Antropologia, Curitiba, v.4, n.1, 1991.

BOURBON CURITIBA. Disponível em: <<http://www.bourbon.com.br/>>. Acesso em: 15.set.2008

CASSOL, C. A. **Perfil clínico dos membros da associação de celíacos do Brasil – regional de Santa Catarina (ACELBRA-SC)**. Arquivos de Gastroenterologia, São Paulo, v.44 n.3, 2007.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

COBRA, M. **Marketing de turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

CÓRNER, M. R. La gastronomía española como patrimonio cultural: restaurantes en Brasil. GANDARA, J. M.; SCHLÜTER, R. G. **Gastronomía y turismo: una introducción**. Buenos Aires: CIET, 2003.

CROWNE PLAZA CURITIBA. Disponível em: <<http://www.crownecuritiba.com.br/>>. Acesso em: 15.set.2008.

Cyberdiet Terra. **Nova Pirâmide Alimentar**. Disponível em: <[http://cyberdiet.terra.com.br/cyberdiet/colunas/050221\\_nut\\_nova.htm](http://cyberdiet.terra.com.br/cyberdiet/colunas/050221_nut_nova.htm)> Acesso em: 09.out.2008.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEVILLE RAYON CURITIBA. Disponível em: <<http://www.deville.com.br/home/home.asp>>. Acesso em: 15.set.2008.

DIESTE, C. P. Los alimentos y el turismo: reflexión sobre la sustentabilidad. GANDARA, J. M.; SCHLÜTER, R. G. **Gastronomía y turismo: una introducción**. Buenos Aires: CIET, 2003

FOUR POINTS BY SHERATON. Disponível em: <<http://www.atlantichotels.com.br/atlantica/hoteis/estrutura.asp?Numfuncionalidade=292&NumHotel=38>> Acesso em: 15.set.2008.

GANDARA, J. M.; SCHLÜTER, R. G. **Gastronomía y turismo: una introducción**. Buenos Aires: CIET, 2003

GASTAL, S. Posmodernidad y gastronomía. GANDARA, J. M.; SCHLÜTER, R. G. **Gastronomía y turismo: una introducción**. Buenos Aires: CIET, 2003.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOLIGORSKY, L. **Historias curiosas de la gastronomía**. Barcelona: Robinbook, 2005.

GUIVANT, J. S. **Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida *ego-trip***. Ambiente e Sociedade. Campinas, v.6, n.2, 2003.

HALL, R. J. **Fatores que influenciam o consumo de produtos light e diet no Brasil**. Tese de dissertação de mestrado em Agronegócios. Departamento de economia e administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2006. Disponível em: <[http://www.cbc.ufms.br/tedesimplificado/tde\\_arquivos/7/TDE-2006-08-08T054458Z-41/Publico/Rosemar%20DEA.pdf](http://www.cbc.ufms.br/tedesimplificado/tde_arquivos/7/TDE-2006-08-08T054458Z-41/Publico/Rosemar%20DEA.pdf)> Acesso em: 12/05/2008.

HESKETT, J. L.; et al. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1994.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

Legislação em Vigilância Sanitária. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=97>> Acesso em: 23.out.2008.

LIBROVITAL. **La bíblia de los alimentos**. Buenos Aires: Primavera, 1999.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAHAN, L. K.; ESCOTT-STUMP, S. **Krause - Alimentos, Nutrição e Dietoterapia**. São Paulo: Roca, 1998.

MUÑOS, R. V.; MENNA, A. B. Transculturación y gastronomía: la televisión como agente modificador de la cultura alimenticia de los niños. GANDARA, J. M.; SCHLÜTER, R. G. **Gastronomía y turismo: una introducción**. Buenos Aires: CIET, 2003.

NEVES, J.L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: n.3, 1996.



PESTANA CURITIBA. Disponível em:  
 <<http://www.pestana.com/hotels/pt/hotels/southamerica/CuritibaHotels/Curitiba/Home>  
 />. Acesso em: 15.set.2008.

PHILIPPI, S. T. **Nutrição e técnica dietética**. Barueri: Manole, 2006.

PINHO, J. B. **Publicidade e vendas na internet: técnicas e estratégias**. São Paulo: Summus, 2000.

RADISSON. Disponível em:  
 <<http://www.atlantica-hotels.com.br/atlantica/hoteis/estrutura.asp?Numfuncionalidade=292&NumHotel=73&Cidade=Curitiba>> Acesso em: 15.set.2008.

Revista FAE Business. Disponível em: <  
[http://www.cde.br/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n2\\_junho\\_2002/entrevista\\_logistica\\_o\\_diferencial\\_da.pdf](http://www.cde.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n2_junho_2002/entrevista_logistica_o_diferencial_da.pdf)> Acesso em: 18/05/2008.

SALGADO, J. M. **Faça do alimento o seu medicamento**. São Paulo: Madras, 2000

SANT'ANNA, D.B. **Transformações das intolerâncias alimentares em São Paulo, 1850-1920**. História: questões e debates. Curitiba: n.42, 2005.

SANTOS, L. A. S.; **Os programas de emagrecimento na internet: um estudo exploratório**. Physis: Revista da Saúde Coletiva. Rio de Janeiro: v.17, n. 2, 2007.

SCHLÜTER, R. **Gastronomia e turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

Secretaria do Estado de Turismo do Paraná - SETU. Disponível em:  
 <<http://www.pr.gov.br/turismo/estatisticas.shtml?profissionais>> Acesso em:  
 11.out.2008.

SICHIERI, R. et al. **Recomendações de alimentação saudável para a população brasileira**. Arquivos Brasileiros de Endocrinologia e metabologia. São Paulo, v.44, n.3, 2000.

SILVA, F. B. **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria: entender o cliente e atender com eficácia**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TEIXEIRA, R.C.M.A.; et al. **Estado nutricional e estilo de vida em vegetarianos e onívoros – Grande Vitória – ES.** Revista Brasileira de Epidemiologia. São Paulo, v.9, n.1, 2006.

TEIXEIRA, R.; PAIVA, E. L. **Trade-offs em serviços customizados e o ponto de vista do cliente.** Revista de Administração Contemporânea. Curitiba: v. 12, n. 2, 2008.

TOMANARI, S. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilos de vida (segmentação psicográfica)** – um estudo exploratório. Tese de dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-20082004-142810/>> Acesso em: 10/05/2008.

TORRE, F. **Administração hoteleira:** parte II: alimentos e bebidas. São Paulo: Roca, 2002.

VEJA Online. **A nova pirâmide.** Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/080801/p\\_092.html](http://veja.abril.com.br/080801/p_092.html)> Acesso em: 17.ago.2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ENTREVISTA APLICADA AOS RESTAURANTES DE  
HOTÉIS.....81

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO PARA INVENTARIAÇÃO DOS  
RESTAURANTES.....84

APÊNDICE 3 - MODELO DE FICHA DE RESERVAS PARA  
HOTÉIS.....86

APÊNDICE 4 - RELAÇÃO DOS SITES DOS HOTÉIS  
PESQUISADOS.....87

## ENTREVISTA APLICADA AOS RESTAURANTES DE HOTÉIS

Estabelecimento:

1. Quais os serviços do restaurante?

- ☐ Café da manhã
- ☐ Almoço
- ☐ Jantar
- ☐ *Room service*
- ☐ Eventos

2. Qual o serviço que movimenta um maior número de refeições?

- ☐ Café da manhã
- ☐ Almoço
- ☐ Jantar
- ☐ *Room service*
- ☐ Eventos

3. Dentre as seguintes opções, quais são as mais consumidas/solicitadas?  
Enumerar por ordem de importância, sendo:

- 1- Sempre consumida
- 2- Frequentemente consumida
- 3- Pouco Consumida
- 4- Não consumida

- ☐ Produtos *light* (com teores de gordura ou caloria reduzidos)
- ☐ Produtos *diet* (sem açúcar)
- ☐ Produtos orgânicos
- ☐ Produtos de soja
- ☐ Produtos sem glúten
- ☐ Produtos sem lactose

4. Qual a justificativa para as opções classificadas como pouca/não consumidas?

5. Como estão dispostas as opções da questão 4 para os clientes?

- ☐ Buffet, juntamente com outras opções servidas regularmente
- ☐ Buffet, porém em bancada/espço separado das outras opções servidas regularmente

- ☐ ( ) À La carte, juntamente com outras opções servidas regularmente
- ☐ ( ) À La carte, porém com aviso de diferenciação em relação às outras opções servidas regularmente

6. Quais dos serviços costumam ter mais ou alguma das opções da pergunta número 4?

- ☐ ( ) Café da manhã
- ☐ ( ) Almoço
- ☐ ( ) Jantar
- ☐ ( ) *Room service*
- ☐ ( ) Eventos

7. Em caso de constarem em mais de um tipo de serviço, quais serviços com as opções citadas na pergunta 4 movimentam um maior número de refeições?

- ☐ ( ) Café da manhã
- ☐ ( ) Almoço
- ☐ ( ) Jantar
- ☐ ( ) *Room service*
- ☐ ( ) Eventos

8. Com que frequência que são solicitados em menus para eventos opções da pergunta 4?

- ☐ ( ) Sempre
- ☐ ( ) Frequentemente
- ☐ ( ) Às vezes
- ☐ ( ) Raramente
- ☐ ( ) Nunca

9. Para a realização de eventos, como costuma ser o serviço?

- ☐ ( ) Opções de menu pré-estabelecidos pelo restaurante
- ☐ ( ) Opções de menu determinadas pelo cliente

10. Com que frequência são feitas alterações no cardápio do restaurante?

- ☐ ( ) mais de uma vez por mês
- ☐ ( ) uma vez por mês

11. Existe algum meio de sugestão de clientes para alteração no cardápio?

- ☐ ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

☐ Não

12. A partir da demanda atual, seria possível a inclusão de um cardápio com opções de produtos descritos na pergunta 4 para um ou mais tipos de serviços do restaurante?

☐ Sim

☐ Não

13. No caso de já existir essas opções, qual o aproveitamento em relação ao marketing do hotel?

☐ Divulgação no site

☐ Divulgação por material promocional

☐ Divulgação para o cliente no momento do check in

☐ Outros

## QUESTIONÁRIO PARA INVENTARIAÇÃO DOS RESTAURANTES

Nome do estabelecimento:

CNPJ:

### Capacidade:

1. Atende público externo: ( ) sim ( ) não

2. Área construída em m2:

### Descrição do ambiente

1. Estilo da decoração:

2. Tipo de iluminação:

3. Música:

4. Circulação:

5. O estabelecimento possui áreas específicas no salão?

### Administração

1. Qual o tipo de administração?

(qual o número de gerentes e supervisores no setor, quantos funcionários)

2. Utilizam serviço de consultorias: ( ) sim ( ) não

3. Política de controle de qualidade: ( ) sim ( ) não

4. Qual o sistema de compras utilizado?

(se através de fornecedores, qual a frequência de pedidos, etc)

5. Quais os fornecedores habituais?

(quantos são em média, se são divididos por grupos de produtos)

6. Qual a política de controle de estoque/armazenagem?

(como funciona o controle de estoque, qual a política para armazenar novos produtos, se são etiquetados, se para retirar do estoque é feito controle)

7. Como é realizado o controle de custos?

(se existe alguma política específica que determina quanto será gasto em matéria prima para se obter lucro nos produtos, se a lucratividade é a mesma em todos os produtos, etc)

8. Como é realizado o controle de higienização?  
(se o restaurante faz parte de algum programa de higiene ou possui políticas próprias)

9. É realizado o aproveitamento de sobras? Como?

10. Quais as áreas informatizadas através de sistemas?  
(financeiro, estocagem, sistema de pedidos de clientes)

### **Cardápio**

1. A modificação de itens no cardápio é responsabilidade de qual(is) cargo(s)?

2. Quais os critérios levados em conta neste processo?

- ( ) custos para a implantação
- ( ) viabilidade (aceitação do público e lucratividade)
- ( ) tendências atuais
- ( ) opinião/sugestão de clientes
- ( ) opinião/sugestão de funcionários
- ( ) sazonalidade dos ingredientes



## MODELO DE FICHA DE RESERVAS PARA HOTÉIS

| FICHA DE RESERVAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |            |           |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|-----------|-------|
| Nome:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    | Sobrenome: |           |       |
| Endereço:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |            | Número:   |       |
| Complemento:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | CEP:               | Cidade:    | UF:       | País: |
| Telefone:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    | Email:     |           |       |
| Data de check in:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Data de check out: | Adultos:   | Crianças: |       |
| Preferência por alimentação saudável/diferenciada:<br><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                    |            |           |       |
| Se sim, quais alimentos gostaria de encontrar durante sua estadia:<br><input type="checkbox"/> Produtos <i>light</i> (com teores de gordura ou caloria reduzidos)<br><input type="checkbox"/> Produtos <i>diet</i> (sem açúcar)<br><input type="checkbox"/> Produtos orgânicos<br><input type="checkbox"/> Produtos de soja<br><input type="checkbox"/> Produtos sem glúten<br><input type="checkbox"/> Produtos sem lactose |                    |            |           |       |

## RELAÇÃO DOS SITES DOS HOTÉIS PESQUISADOS

Radisson.

<<http://www.atlanticahotels.com.br/atlantica/hoteis/estrutura.asp?Numfuncionalidade=292&NumHotel=73&Cidade=Curitiba>>

Four Points by Sheraton.

<<http://www.atlanticahotels.com.br/atlantica/hoteis/estrutura.asp?Numfuncionalidade=292&NumHotel=38>>

Pestana Curitiba.

<<http://www.pestana.com/hotels/pt/hotels/southamerica/CuritibaHotels/Curitiba/Home/>>

Crowne Plaza Curitiba. <<http://www.crownecuritiba.com.br/>>

Deville Rayon Curitiba. <<http://www.deville.com.br/home/home.asp>>

Bourbon Curitiba. <<http://www.bourbon.com.br/>>