

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUISA RALSTON BIELAWSKI CARRACEDO

O CENÁRIO E O VALOR PERCEBIDO DO RESTAURANTE:

Um estudo da experiência Ráscal

SÃO PAULO

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUISA BIELAWSKI CARRACEDO

O CENÁRIO E O VALOR PERCEBIDO DO RESTAURANTE:

Um estudo da experiência Ráscal

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento: Marketing

Orientador: Prof. Dr. Juracy Parente

SÃO PAULO

2008

CARRACEDO, Luisa Bielawski

O cenário e o valor percebido do restaurante: Um estudo da experiência Ráscal / Luisa Bielawski Carracedo – 2008

84 f.

Orientador: Juracy Parente

Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Palavras-Chave: cenário, ambiente, atmosfera da loja, restaurante, valor percebido, experiência, vivência, sensações, benefícios emocionais, *servicescape*, *dinescape*, temático, *design*.

“Quanto mais se detecta a tendência da cultura do lazer e, ao mesmo tempo, quanto mais acirrada fica a competição entre os estabelecimentos, mais donos de bares e restaurantes estão percebendo que o cenário no qual servem a seus clientes é tão importante quanto o que servem.”

(YABUKA; CHENG, p. 7, tradução nossa)

RESUMO

Através da comparação entre dois diferentes modelos de cenário, criados por dois diferentes arquitetos, para uma mesma rede de restaurantes, este estudo pôde identificar como os mesmos contribuíram para a formação do valor percebido da experiência de cada cliente.

Embora haja quase um consenso entre os pesquisadores de que o cliente percebe o cenário de forma holística, a autora não encontrou nenhuma pesquisa focada em que sensações são passadas pelos diferentes conjuntos de elementos (em geral, organizados conforme um tema). Este *gap* precisava ser suprido, uma vez que estas sensações constituem benefícios emocionais que contribuem para o posicionamento e para o valor percebido do estabelecimento. Os benefícios emocionais são particularmente importantes para o setor de restaurantes, afinal, num restaurante o cliente não paga apenas para receber uma boa comida; paga também para viver bons momentos, ou experiências.

A pesquisa usou uma metodologia qualitativa (grupos de discussão), apoiada na perspectiva fenomenológica, para abordar um tema complexo, que mexe com percepções e sensações. Dois complementos foram usados para auxiliar a construção do caso: entrevistas junto a profissionais do Ráscal e análise dos materiais impressos.

O principal resultado apresentado foi a identificação das sensações provocadas nos clientes por duas diferentes combinações de elementos (ou temas). Como resultados secundários, foram identificados: o principal fator moderador na percepção do cliente da experiência no restaurante, as reações dos clientes antigos às novidades feitas em modelos de cenário já existentes e o papel da logomarca e dos materiais de comunicação em sua composição.

PALAVRAS-CHAVE: cenário, ambiente, atmosfera da loja, restaurante, valor percebido, experiência, vivência, sensações, benefícios emocionais, *servicescape*, *dinescape*, temático, *design*.

ABSTRACT

Within the comparison of two different types of dinescape, created by two different architects for the same restaurant chain, this study could identify how they contributed to the value perceived by each client's own experience.

Although there is an agreement among researchers that the client notices the servicescape - and consequently the dinescape - as a whole, the author couldn't find any research which focused on the sensations provoked by the different combinations of elements in the restaurant sector, usually organized by a theme. This scientific gap had to be fulfilled since the sensations represent emotional benefits which contribute to the positioning and to the perceived value of an establishment. Emotional benefits are particularly important for the restaurant sector, as in a restaurant the client not only pays for a good meal, but also for the experience of good moments.

This research used a qualitative perspective (focus group) to approach a complex subject that deals with perceptiveness and sensations. Two aspects were used to help build the case: interviews with Ráscal's professionals and the analyses of the Chain's press material.

The main result presented was the identification of the sensations provoked by two different combinations of elements (or themes). Some secondary results were also identified: the main moderator factor in the clients' experience, the reaction of former clients on the changes of the known dinescape model and the relevance of the logo and the communication materials in the whole composition.

KEY WORDS: PALAVRAS-CHAVE: stage, ambience, store's atmosphere, restaurant, perceived value, experience, sensations, emotional benefits, servicescape, dinescape, thematic, design.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	9
1.1 Introdução	9
1.2 Justificativa	11
1.3 Objeto de estudo	13
1.4 Objetivos	16
2. REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 Constructos	17
2.11 Valor percebido	17
2.12 Experiência	19
2.13 Cenário do restaurante	21
2.2 Histórico de pesquisas sobre cenários no varejo	24
2.3 Temas & cenários	33
3. METODOLOGIA	36
3.1 Perspectiva fenomenológica	36
3.2 Metodologia qualitativa – grupos de discussão	36
3.21 Grupos de discussão A	37
3.22 Roteiro estruturado A	38
3.23 Grupos de discussão B	40
3.24 Roteiro estruturado B	41
3.3 Complementos para construção do caso	44
4. RESULTADOS	44
4.1 O valor percebido da experiência	45

4.2 A contribuição do cenário para os benefícios emocionais bem estar e escape	50
4.3 Sensações transmitidas pelas diferentes combinações de elementos do cenário (tema)	52
4.4 Fatores moderadores na percepção da experiência Ráscal	56
4.5 Reações dos clientes antigos às mudanças no cenário	60
4.6 Reações dos clientes antigos aos novos clientes do Ráscal Itaim	61
4.7 Percepção dos clientes da logomarca e dos materiais impressos	62
4.8 Sofisticação do cenário sinaliza intenção de aumento de preços	67
5. CONCLUSÕES	68
5.1 Resumo dos principais resultados encontrados	68
5.2 Implicações gerenciais para o Ráscal	70
5.3 Implicações gerenciais para os restaurantes, de um modo geral	71
5.4 Implicações conceituais	71
5.5 Limitações do estudo	72
5.6 Sugestões para pesquisas futuras	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APÊNDICES	77
ANEXOS	88

1. APRESENTAÇÃO

1.1 Introdução

Os brasileiros comem cada vez mais fora de casa. A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) realizadas anos 2002 e 2003 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que os gastos com alimentação fora do domicílio representavam 24,05% das despesas da população com alimentação. Os valores ficam ainda maiores quando considerados alguns filtros: 25,74% para área urbana, 26,91% para o sudeste e 37,05% para a parcela mais rica da população (renda familiar mensal igual ou superior a R\$ 4.000,00). Uma pesquisa realizada pela consultoria ECD, especializada no setor de *food-service*, revela que nos Estados Unidos a relação acima apresentada já é de 50%. A consultoria coloca ainda que, enquanto o faturamento do varejo alimentício cresceu 64% (incluindo inflação) entre os anos 2000 e 2006, o setor de *food-service* (que atende à demanda por alimentação fora do domicílio) cresceu 106%.

Por um lado, isso é resultado das distâncias cada vez maiores entre casa e trabalho, do intenso tráfego das grandes capitais e do crescente número de mulheres que passaram a trabalhar fora de casa. Por outro lado, é resultado de uma sociedade na qual a cultura e os momentos de lazer são progressivamente substituídos por entretenimento pago. A cidade de São Paulo possui cerca de 12.500 restaurantes de 42 diferentes etnias (dados revista Época São Paulo, 05/2008), o que torna a concorrência entre os estabelecimentos extremamente acirrada. Uma boa comida, uma boa localização, um bom controle de custos e um bom serviço são características indiscutivelmente essenciais, mas nem sempre suficientes, para atração e retenção dos clientes de um restaurante. É difícil explicar a razão do sucesso de um estabelecimento, em detrimento de outros.

No mercado de restaurantes, um setor extremamente competitivo, muito se tem falado em propiciar experiências como estratégia de diferenciação. Expressões como *Mc Donald's Experience* ou *Starbucks Experience* são usadas pelas empresas em questão para definir o conceito de seu negócio. Experiência, no contexto desta dissertação, é um tipo de serviço no qual o cliente busca a vivência de emoções, sensações, bons momentos. As pesquisas

científicas sobre o tema do cenário no varejo reconhecem seu enorme potencial de posicionar um estabelecimento e de elevar o valor percebido do todo oferecido. Reconhece também que o cliente percebe o cenário como um todo, mais do que os elementos isolados. No entanto, a autora não encontrou nenhum estudo científico que mostre que sensações e mensagens são transmitidas por determinado conjunto de elementos (no setor de restaurantes, usualmente organizados conforme um tema).

A pesquisa em questão será um estudo de caso da rede de restaurantes Ráscal, que atua nas capitais São Paulo e Rio de Janeiro, tendo seis casas na primeira e duas casas na segunda. Com 14 anos de existência, a rede realiza cerca de 140.000 atendimentos por mês, a um ticket médio de R\$ 55,00. A cozinha é ítalo-mediterrânea, e os carros-chefe são: a mesa de saladas com a ilha de massas (sistema auto-serviço) e as pizzas. Das oito unidades Ráscal, seis estão localizadas em Shopping Centers, uma está localizada abaixo de um edifício comercial na região da Paulista e a última foi recentemente inaugurada em um amplo terreno no bairro do Itaim. Através da comparação entre dois diferentes modelos de cenário, criados por dois diferentes arquitetos para uma mesma rede de restaurantes, poderemos comparar duas diferentes sensações atingidas, e o impacto disso no valor percebido da experiência.

A metodologia usada está apoiada na perspectiva fenomenológica, e é qualitativa. Foram feitos dois grupos de discussão (focus groups) com clientes habituais do Ráscal que já visitaram ao menos uma vez a nova unidade do Itaim. Para auxiliar na construção do caso, foram utilizados dois complementos: Entrevistas junto a 4 profissionais-chave do Ráscal e análise dos materiais impressos sobre o restaurante (jornal interno e folder comemorativos do aniversário de 10 anos do Ráscal, livro publicado sobre o grupo Viena em 2006, release e matéria na revista Veja SP sobre a inauguração do Ráscal Itaim).

O principal resultado desta pesquisa foi identificar as sensações provocadas nos clientes por duas diferentes combinações de elementos (ou temas). Como resultados secundários, foram identificados: O principal fator moderador na percepção do cliente da experiência Ráscal, as reações do clientes antigos às diferenças no cenário do Ráscal Itaim em relação às demais unidades da rede e o papel da programação visual na composição do cenário.

1.2 Justificativa

Há poucos dados no Brasil sobre o setor de restaurantes. A razão disto é que a maior parte dos estabelecimentos é composta por micro e pequenas empresas, das quais 70% têm menos de vinte funcionários. O número de estabelecimentos, no entanto, é expressivo, e o setor cresce, no país, a taxas médias superiores a 15%/ano (Dados ECD). Apesar das boas perspectivas de crescimento, este não é um negócio fácil. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), de cada 100 bares e restaurantes que abrem as portas no Brasil, 35 deles as fecham em um ano apenas de funcionamento. São muito poucos os estabelecimentos que, como o Ráscal, aproximam-se dos 15 anos com a casa cheia.

Muitas são as razões que tornam o Ráscal um caso de sucesso. Os diferenciais da casa aparecem nos grupos de discussão feitos com os clientes habituais, e serão expostos nos resultados desta pesquisa. No entanto, os fundadores do Ráscal relatam haver uma importante razão estratégica. Para acompanhar este argumento, é preciso voltar um pouco no tempo. O Ráscal nasceu de um grupo maior, o Viena, que na época contava com 10 casas. O Viena, que começou como um pequeno quiosque de cozinha rápida no Conjunto Nacional, abriu seu primeiro restaurante na inauguração do Shopping Ibirapuera, em 1978. Servia sanduíches, salgados e alguns pratos; era quase uma lanchonete. Mais tarde, o Viena introduziu um buffet de saladas, que com os anos ganhou pratos quentes, e o rodízio de pizzas substituiu os sanduíches nas vendas noturnas. Hoje, o Viena tem cerca de 70 pontos de venda, e foi vendido a um fundo internacional chamado Advent, enquanto o Ráscal permanece como um pequeno grupo familiar. O que é importante extrair deste relato é que o Viena, na época com quase 20 anos, foi se adaptando ao longo do tempo. Mas o Ráscal nasceu de forma diferente. O know how adquirido com o Viena, e o planejamento cuidadoso e harmônico do cardápio e do cenário (que durou cerca de um ano) resultaram na criação de uma experiência diferenciada, que integrou comida, cenário e sistema de atendimento em um tema coerente.

De um modo geral, o cenário tem papel fundamental no caso de um serviço, uma vez que, embora esteja associado em sua maioria a elementos tangíveis, o resultado final de sua oferta é intangível. A intangibilidade, junto à inseparabilidade e à variedade, aumenta o risco percebido pelo cliente na escolha do serviço, que por sua vez complica o processo de decisão

de compra. Entre as estratégias sugeridas para contornar esta insegurança encontra-se a de acentuar e valorizar os tangíveis: “Os elementos físicos funcionam como pistas para o cliente sobre a capacidade e o perfil do prestador de serviços.” (URDAN, 2006). Se os elementos tangíveis são relevantes, de modo geral, para o setor de serviços, imagine sua relevância no caso de restaurantes. Isso porque, num restaurante, o cliente não compra um produto ou serviço num local que pode lhe propiciar uma boa ou má experiência; o cliente compra a própria experiência. Os clientes não vão ao Ráscal apenas para comer; vão para se desligar um pouco do trabalho, encontrar os amigos, reunir a família, passear com o namorado... ou seja, vão para viver bons momentos.

O ponto de partida para o formato do Ráscal veio de uma visita dos fundadores ao restaurante Marché, no Canadá. Ao se deparar com uma casa que mais parecia uma feira requintada “com balcões desmontáveis e uma atmosfera que tinha um quê de provisório – hoje vendiam um produto, amanhã outro, e assim iam variando...”, Liane Ralston e Roberto Bielawski chamaram às pressas seu arquiteto, Aurélio Longo, que chegou no dia seguinte ao país. A inspiração vinda deste cenário lúdico resultou na proposta de criar uma casa que lembrasse uma praça, com as ilhas e um piso de pedra. Um lugar no qual o cliente se relacionasse com o chefe, com o pizzaiolo, com as pessoas... (Loyola, Ignácio; p. 38-40) O cenário teve, assim, um papel fundamental na concepção do conceito do Ráscal.

O caso da empresa Starbucks também ilustra como o cenário foi crucial para a composição do que chamam de *Starbucks Experience*. A Starbucks é uma empresa americana que cresceu num ritmo extremamente acelerado vendendo um produto que pode ser vendido até como um commodity; o café. A Starbucks já oferecia, para um grupo bem menor de apreciadores, grãos e torrefação de alta qualidade. No entanto, foi a partir da idéia de unir este produto de qualidade ao charme e ao romance de uma cafeteria européia que a rede atingiu seu atual nível de diferenciação. Agora, um grupo de designers trabalha dentro da empresa para garantir que cada loja tenha uma imagem consistente, que reflita seu caráter. A loja precisa ser um “terceiro lugar”; ter um calor único, que a diferencie dos outros dois lugares presentes no dia a dia das pessoas: a casa e o trabalho. (MICHELLI, 2007)

Estes são apenas dois, entre os inúmeros exemplos que poderiam ser citados para ilustrar como as combinações entre os elementos do cenário são trabalhadas pelos bares, cafeterias e

restaurantes para diferenciar a experiência do cliente em seus estabelecimentos. Em geral, os profissionais do setor usam os temas para organizar os elementos de forma coerente, para que despertem sensações que elevem o valor percebido do todo oferecido.

Um designer experiente pode criar um cenário que se comunique especificamente com o público-alvo. Pode trabalhar com os materiais, cores, formas e luzes para criar um clima que o leve de volta no tempo para um jantar em 1940 ou o coloque junto a uma vila de pescadores no mediterrâneo. (MADIGAN, in DORF, p. 47, tradução nossa).

No entanto, os estudos científicos sobre os cenários de serviço no varejo, e dentro dele, na área de restaurantes, costumam fugir da complexidade de estudar as mensagens e sensações transmitidas pelas combinações de elementos dos cenários (ou temas). Conforme veremos mais a frente (na revisão da literatura), há inúmeros estudos que comprovam a relevância do cenário e de cada uma de suas dimensões: visuais, sensoriais e funcionais. Embora haja um consenso de que o cliente percebe o cenário de forma holística, muitos pesquisadores continuam optando pela simplicidade de estudar as reações dos clientes a um elemento específico que o compõe, como a cor, por exemplo. Esta pesquisa enfrentará o desafio de preencher este *gap*, e estudar as sensações despertadas nos clientes pelo cenário como um todo. Uma vez que o setor de restaurantes não vende apenas comidas, mas a vivência de bons momentos, os cenários têm um enorme potencial de contribuir para esta vivência. Por esta razão, os restaurantes são excelentes objetos de estudo para o campo em questão. O Ráscal, ao contratar um arquiteto para criar uma loja-âncora, num ponto privilegiado (uma esquina arborizada do Itaim) com cenário diferenciado em relação às suas demais unidades, forneceu uma excelente oportunidade de pesquisa.

1.3 Objeto de estudo

Com quatorze anos de existência, a rede possui oito unidades localizadas nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, sendo seis delas em Shoppings e duas na rua. O Ráscal é um restaurante de comida italiana, que atua no segmento de cozinha casual. Sua venda está concentrada no buffet de massas e saladas e nas pizzas. No entanto, o Ráscal não gosta da palavra buffet para identificar seu principal produto; prefere chamá-lo de ilha de massas e mesa de saladas. A razão disso é que a cozinha de massas fica aberta e localizada no meio do salão. O cliente assiste a preparação dos pratos e escolhe no fogão aquilo que quer comer,

pedindo ao chefe que lhe sirva.

O posicionamento que a empresa determinou para o Ráscal é o de um estabelecimento intermediário entre os típicos de cozinha casual, como o Viena, o América, o Galetos, o Andiamo, o Almanara... e os italianos sofisticados, como o Gero. Assim, com um ticket médio 25% mais alto que as tradicionais redes, o Ráscal sai do trivial e oferece pratos e vinhos característicos da alta gastronomia. Por exemplo, em que outra rede de restaurantes é possível degustar pratos como Tartar de salmão, Ravióli de brie com aspargos, Risoto de galinha de angola, etc?

“Até hoje, vemos gente indo ao buffet e perguntando: O que é isso? Carpaccio de polvo? Nunca comi... Tem muitas pessoas que têm uma experiência gastronômica nova dentro do Ráscal a um preço excelente, na minha opinião. Eu escuto sempre do cliente: “Mas o que é isso?”. Pessoas experimentando coisas que elas nunca tinham experimentado. Talvez tivessem de ir a um restaurante com outra faixa de preço para poder comer uma coisa que podem comer no Ráscal. Quem tem porqueta, em São Paulo? Um prato lá da região de Roma, da Itália, que a gente trouxe para cá. Sempre tem uma coisa nova, que as pessoas nem ouviram falar.” (Luciana Bernardes, diretora de operações Ráscal)

O sucesso desta proposta é refletido no fluxo diário médio de 700 clientes por unidade, e nos diversos prêmios recebidos, entre eles o de melhor restaurante de cozinha rápida 2007 pelas revistas Gula e Veja SP, e o de melhor rede de restaurantes 2007 pelo Guia 4 Rodas Brasil.

A oitava unidade da rede é o recém-inaugurado Ráscal Itaim. Angel Testa, superintendente do Ráscal, conta que a empresa sentia a necessidade de ter uma loja ícone, que potencializasse a experiência do cliente. Por não estar nem um Shopping, nem embaixo de um prédio comercial, como as demais unidades, foi possível desenvolver um projeto próprio, que pode ser visualizado não só por dentro, mas também por fora. Foi possível também aproveitar melhor os recursos da natureza, como iluminação natural e jardins. O novo layout de cenário é mais moderno, usa muito vidro, muito inox, e tem as três cozinhas visíveis (nas outras lojas as cozinhas de massas e saladas e são internas e a cozinha de finalização é a que fica no salão). Além disso, marca e cardápios foram recentemente atualizados. Para Liane Ralston, o novo cenário representa o amadurecimento do Ráscal como projeto gastronômico.



Figura 1 – Perspectiva arquitetônica do Rascal Itaim, 2008.

Fonte: Arquivo Rascal.

Abaixo, Roberto Bielawski conta porque decidiu investir na unidade Itaim:

“Nós desejávamos ter uma unidade fora de shopping, uma *flag ship*. O local já era conhecido e achamos que tinha as características que desejamos para os nossos restaurantes. Uma população primária de executivos e residências muito próximas. A loja da Alameda está instalada num edifício existente. Não tem a mesma emoção do Itaim onde a arquitetura integrou o espaço do restaurante ao espaço físico onde temos árvores, vegetação, humanizando o que se construiu. Em varejo é fundamental o ponto. O restaurante do Itaim tem as características que já enfatizei, mas tem mais do que somente ponto, tem alma. O Mauro foi contratado porque queríamos renovar, a arquitetura estava pasteurizada. Temos um dos mais bonitos restaurantes do Brasil. Acredito que a marca foi valorizada, mas repetir esta experiência não será fácil. Onde vamos achar outro terreno como este, que gera quase 30.000 clientes mês? A equação investimento versus receita é fundamental na decisão. Não adianta encontrarmos um terreno maravilhoso no local errado. Por mais bonito que fique, iremos fracassar.”

Muitas vezes, as características do ponto comercial não permitem que as redes de restaurante construam, em todas as suas unidades, cenários com potencial para maximizar as experiências dos clientes. Por esta razão, é comum que as redes tenham lojas-âncora. Faz parte da estratégia da Starbucks, por exemplo, entrar num novo mercado sempre através de lojas grandes, com cenários bem elaborados. Somente após o consumidor ter experimentado seus produtos desta forma é que a empresa começa a investir nos pequenos e convenientes quiosques. Esta estratégia de ter alguns locais que maximizem a experiência do cliente é conhecida no mercado como *Placemaking*. Assim, os dirigentes do Rascal decidiram investir numa loja âncora para posicionar a qualidade da rede de um modo geral, e não apenas daquela unidade. “Queríamos ter uma loja de rua para reverter um pouco esta idéia de que o Rascal é um restaurante de Shopping Center.” (Luciana Bernardes).

1.4 Objetivos

Geral

De um modo geral, esta pesquisa buscará identificar como os diferentes elementos do cenário, agrupados conforme um tema, contribuem para o aumento do valor percebido do restaurante.

Específicos

Para alcançar o objetivo acima, esta pesquisa irá:

- a) Identificar as mensagens e sensações passadas pelas diferentes combinações de elementos (organizadas segundo temas, ou idéias centrais).
- b) Identificar como estas mensagens e sensações contribuem para o aumento valor percebido da experiência;
- c) Identificar o potencial dos diferentes elementos visuais que compõe o cenário de um restaurante (entre arquitetura, decoração, logomarca, visual de cardápio e outros materiais impressos) de passar estas mensagens e sensações;
- d) Entender como o cliente habitual de um restaurante entende e sente as mudanças feitas no cenário (arquitetura, decoração, logomarca e visual de cardápio e outros materiais impressos).

As conclusões obtidas com esta investigação poderão ser generalizadas para outros restaurantes que atuam em segmentos similares ao Ráscal. As informações colhidas poderão ser usadas por profissionais que buscam aproveitar este recurso (o cenário) na busca por aumentar o valor percebido da experiência.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura foi organizada em três etapas. Na primeira, a autora apresenta as definições clássicas dos principais constructos trabalhados por esta dissertação. São eles: valor percebido, experiência e cenário. Na segunda etapa, é traçado um histórico das pesquisas científicas realizadas sobre o tema dos cenários no varejo, e são identificados os principais *gaps*. A terceira e última etapa destaca a relevância do tema, ou da idéia central que une os diferentes elementos de um cenário. O *gap* de estudos científicos que analisem as reações dos clientes às combinações de elementos é contrastado com a prática no mercado de restaurantes.

2.1 Constructos

2.11 Valor percebido

Valor percebido é o resultado da comparação, feita pelo cliente, entre o que ele entrega e o que ele recebe (ZEITHAML, 1988). É o resultado do “julgamento” entre benefícios (funcionais, emocionais e simbólicos) e custos (monetários, como preço, e não monetários, como tempo, esforço, risco e oportunidade) percebidos numa troca (URDAN, 2006). O conceito é mais atual que o conceito de qualidade, visto que deixa clara a diferença entre o que o cliente efetivamente recebe e o que percebe receber. A percepção é subjetiva, e depende da história pessoal de cada indivíduo. “Há mesmo autores que defendem a idéia de que, como toda avaliação de qualidade é subjetiva, a qualidade real nem mesmo existe.” (Zeithaml, 1988, p. 3-4).

Mais à frente, veremos que é consenso entre os pesquisadores das áreas de varejo de que existe uma relação entre o cenário e o valor percebido (BITNER, 1992; LIN 2004; BAKER, PARASURAMAN, GREWAL e VOSS, 2002; PARENTE E BARKI, 2006). Ao contrário da satisfação, que é uma avaliação pós compra, o valor percebido ocorre nas várias etapas do consumo, incluindo o estágio de pré-consumo. Assim, a noção de valor começa a ser desenvolvida antes que o produto seja adquirido. (SWEENEY e SOUTAR). Isso explica o fato de que o cenário fornece dicas daquilo que o cliente irá encontrar e, portanto, contribui

para a formação do valor percebido antes mesmo de que o cliente experimente o restaurante.

A inclusão do valor percebido na avaliação de qualidade reflete melhor a intenção dos consumidores de continuarem consumindo determinado serviço ou produto. É fácil entender esta colocação: quando fazemos uma avaliação de qualidade, tendemos a incluir na mesma aqueles itens que consideramos mais importantes. No entanto, o consumidor pode atribuir valores muito diferentes dos nossos a cada um dos aspectos que estamos avaliando. Além disso, o consumidor pode achar que recebeu um serviço e/ou produto de qualidade, mas não ter nenhuma intenção de comprá-lo novamente, por diversas razões. Por exemplo, um indivíduo pode achar que o Ráscal oferece uma das melhores comidas de São Paulo, mas preferir ir a um estabelecimento que fique fora do Shopping ou que não tenha filas. Da mesma forma, um restaurante sofisticado pode oferecer uma excelente comida, mas a um custo superior àquele que o cliente estava disposto a pagar, como ocorreu com o caríssimo Laurant Suaudeau, que após receber importantes prêmios (“Chefe do ano -2003” e “Melhor rest. Francês 2003 e 2004” pelas revistas Gula, Veja e Guia 4 rodas – o qual conferiu 3 estrelas ao estabelecimento – premiação máxima), fechou suas portas em 2004 depois de apenas um ano e meio de funcionamento, por exemplo. Assim, os custos podem ser superiores aos benefícios, e o cliente que avaliou bem a casa pode não ter a intenção de voltar.

A compreensão, por parte da empresa, do valor percebido pelo consumidor evita o que Zeithaml chama de lacunas. As lacunas derivam do “telefone sem fio” que ocorre na percepção da gerência da empresa quanto às expectativas dos clientes, e sua tradução em especificações de qualidade, comunicação e entrega (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Cada cliente faz sua avaliação de valor percebido; ou seja, cada cliente pesa os custos e benefícios incorridos numa visita ao Ráscal e chega ao seu veredicto de valor. No marketing, diversos softwares já foram criados para distinguir os atributos relevantes dos não relevantes em um produto ou serviço para cada cliente, de forma a identificar onde poderiam ser feitos investimentos e cortes para maximizar valor para o público-alvo. Ex: Num Hotel voltado para executivos, devo investir em computadores nos quartos ou em uma poltrona de massagem? Estes softwares buscam criar pacotes de atributos que maximizem o valor percebido para o maior número possível de clientes, ao invés de traçar uma média que não interesse a ninguém. No entanto, os benefícios emocionais, como as sensações de bem estar e escape, são mais difíceis de serem mensurados, e costumam ser melhor compreendidos pelos

métodos qualitativos.

2.12 Experiência

Há diversos significados para a palavra experiência. No entanto, no contexto desta dissertação, experiência deriva do inglês *experience*, cuja opção de tradução é “experimentar determinada sensação ou emoção.” (LONGMAN DICTIONARY, p. 548, tradução nossa). No conceito desta dissertação, o termo experiência será usado para definir um tipo de serviço no qual o consumidor paga para experimentar sensações e emoções; para viver bons momentos. Para Gabler, quase toda experiência vem embalada em fórmulas narrativas concisas, que buscam despertar no cliente a sensação de escape (em inglês, *escape*). A tradução da palavra *escape* é “o ato de escapar de um lugar ou situação perigosa ou ruim. Uma forma de esquecer uma situação ruim ou entediante por um período curto (como viajar).” (LONGMAN DICTIONARY, pág 530, tradução nossa).

Cada experiência é resultado da interação entre o evento encenado e os fatores moderadores do indivíduo. O conceito de experiência vivida, ou vivência (em alemão, *Erlebnis*), coloca que o indivíduo faz uma construção lógica das relações entre os elementos originários. (ABBAGNANO, p. 386). Assim, podemos dizer que o significado da experiência é dado na interação do indivíduo com os estímulos, e por isso é muito particular. Experiências são pessoais; elas acontecem quando um indivíduo é envolvido emocionalmente, fisicamente, intelectualmente ou mesmo espiritualmente. O resultado? Duas pessoas diferentes não têm a mesma experiência. No livro “*The Starbucks Experience*”, Michelli (2007) coloca que, embora haja indivíduos que claramente observam os detalhes que geram uma sensação positiva do lugar, a maior parte provavelmente não gasta um longo período pensando no que contribui para a criação desta sensação. Ainda assim, é a composição de diversos detalhes que forma o que chamam de *Starbucks Experience*. A sensação provocada por uma visita ao Starbucks é causada não apenas pela qualidade de seus produtos, mas por tudo que envolve a compra do café.

Para proporcionar uma experiência, as pessoas devem pensar no trabalho como teatro; devem entender que há uma audiência as observando. O fato de que, cada vez mais, as pessoas

dependem das empresas para viverem bons momentos (as experiências pagas), e o caráter teatral destas experiências (PINE e GILMORE; GOTTDIENER; GABLER; RIFKIN; FONTENELLE) tem resultado em fortes questionamentos a esta “nova era” do capitalismo. Os jovens crescem num mundo “...mais teatral que ideológico e mais orientado para um *ethos* do brincar/jogar do que para um *ethos* do trabalho.” (RIFKIN, 2001, p. 10). Para Fontenelle (2000), o indivíduo busca, através do lazer fabricado, preencher-se numa sociedade extremamente dinâmica e voltada para os prazeres imediatos, que fundiu realidade e ilusão. Gabler é um crítico da cultura americana (e dos países por ela influenciados), na qual o fabricado, o inautêntico e o teatral expulsam da vida o natural, o genuíno e o espontâneo a tal ponto que a própria realidade se converte em encenação.

“Depois de décadas de artimanhas por parte dos relações-públicas e de exageros promocionais da mídia, e depois de mais outras tantas décadas de constante martelação por parte das inúmeras forças sociais que nos alertaram, a cada um de nós, pessoalmente, para o poder da performance, a vida virou arte, de tal forma que as duas são agora indistintas uma da outra... Um segmento sempre crescente da economia americana dedica-se agora a projetar, construir e depois aparelhar os cenários em que vivemos, trabalhamos, compramos e nos divertimos.” (GABLER, 2000, p. 12-16)

As críticas apontadas acima representam uma oportunidade de reflexão, mas também uma comprovação de uma mudança nos hábitos de consumo. Alguns autores (Rifkin; Gilmore e Pine) chegam a considerar que o crescente número de estabelecimentos que vendem experiências indica uma nova era do capitalismo. Migramos da venda de commodities para a venda de produtos. Depois, com a redução dos custos de fabricação, entramos na era dos serviços (que, segundo o IBGE, em 2002 já representavam 61,7 % do PIB do Estado de São Paulo). Agora, cada vez mais, asseguramos o acesso a uma atividade ou evento por um período limitado de tempo. Nas grandes metrópoles, as pessoas trabalham cada vez mais, o período de deslocamento entre casa e trabalho é cada vez maior e a mulher tem dupla jornada. Com este ritmo de vida extremamente acelerado, as pessoas buscam atividades de lazer que venham prontas; as experiências pagas. Quer representem um setor existente, porém não articulado da economia, quer representem uma forma de diferenciação dentro do setor de serviços (conforme atualmente classificadas pelo IBGE), as experiências são buscadas por grande parte dos clientes de restaurantes, e por isso, são de extrema relevância para esta pesquisa.

Para Pine e Gilmore (1999), os estabelecimentos, para proporcionar uma experiência, podem:

- a) envolver o cliente através de ações;
- b) proporcionar atividades que os engajem na exploração de novos conhecimentos e habilidades;
- c) ocupar sua atenção;
- d) criar cenários que os façam ter vontade de entrar, sentar e ficar por algum tempo.

2.13 Cenário do restaurante

Impossível falar em valor percebido ou em experiência do cliente num restaurante sem mencionar o termo cenário. Foi visto que os elementos físicos dão dicas ao cliente daquilo que o mesmo irá encontrar num serviço, e por isso contribuem para o veredicto do valor percebido desde antes do mesmo ser experimentado. Kotler (1997, p. 287) coloca que o design (no caso de restaurantes, parte do cenário) terá cada vez mais o potencial para diferenciar e posicionar o produto ou serviço de uma empresa. Por esta razão, empresas com estratégias de ênfase em benefícios utilizam o cenário de uma loja como variável diferenciadora (PARENTE e BARKI, 2006).

O termo cenário do restaurante é uma proposta de tradução do inglês *Dinescape*. Este termo foi recentemente usado por Ryu (2005) como uma aplicação do conceito de *servicescape* de Bitner (1992) para o mercado em questão. Pelo dicionário, pode-se traduzir *servicescape* como “paisagem do serviço”, mas os termos “espaço do serviço” e “cenário do serviço” também são encontrados. A autora optou pelo termo cenário devido ao caráter teatral das experiências. Carvalho e Motta (2002) falam na metáfora do teatro para descrever a vivência de uma experiência, na qual, o consumidor seria o ator principal e o espaço de serviço seria como o cenário de uma peça.

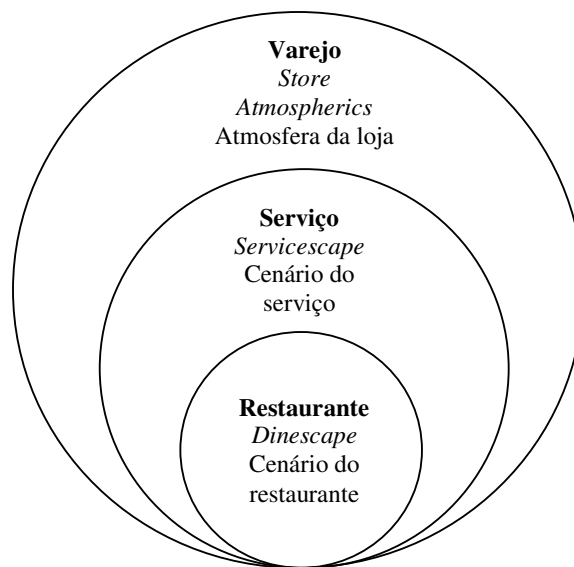
De acordo com Bitner (1992), o cenário do serviço pode ser dividido em três dimensões:

- a) Sensoriais: som, iluminação, cheiros, tato;

- b) Funcionais: distribuição de equipamentos, circulação, capacidade de dar suporte à eficiência operacional, capacidade de facilitar as relações clientes-funcionários, etc;
- c) Visuais: sinais, símbolos e artefatos. Ou seja: Decoração, uniformes, logomarca, fachada, materiais de comunicação (como cardápio), etc.

Por sua vez, o cenário do serviço (ou *servicescape*) é a aplicação do termo “atmosfera da loja” (ou *store atmosphere*) para a área de serviços. Segundo Juracy Parente (2000, p.295), esta atmosfera, que “é criada utilizando os recursos da apresentação externa e interna da loja, as soluções de layout e a forma de exposição dos produtos”, confere personalidade ao estabelecimento, e desenvolve sentimentos psicológicos no consumidor no ato da visita.

O modelo apresentado a seguir ilustra como o estudo do cenário do restaurante se insere na área de varejo:



Modelo 1 – Inserção do cenário do restaurante no campo de estudo do varejo, elaboração da autora, 2007.

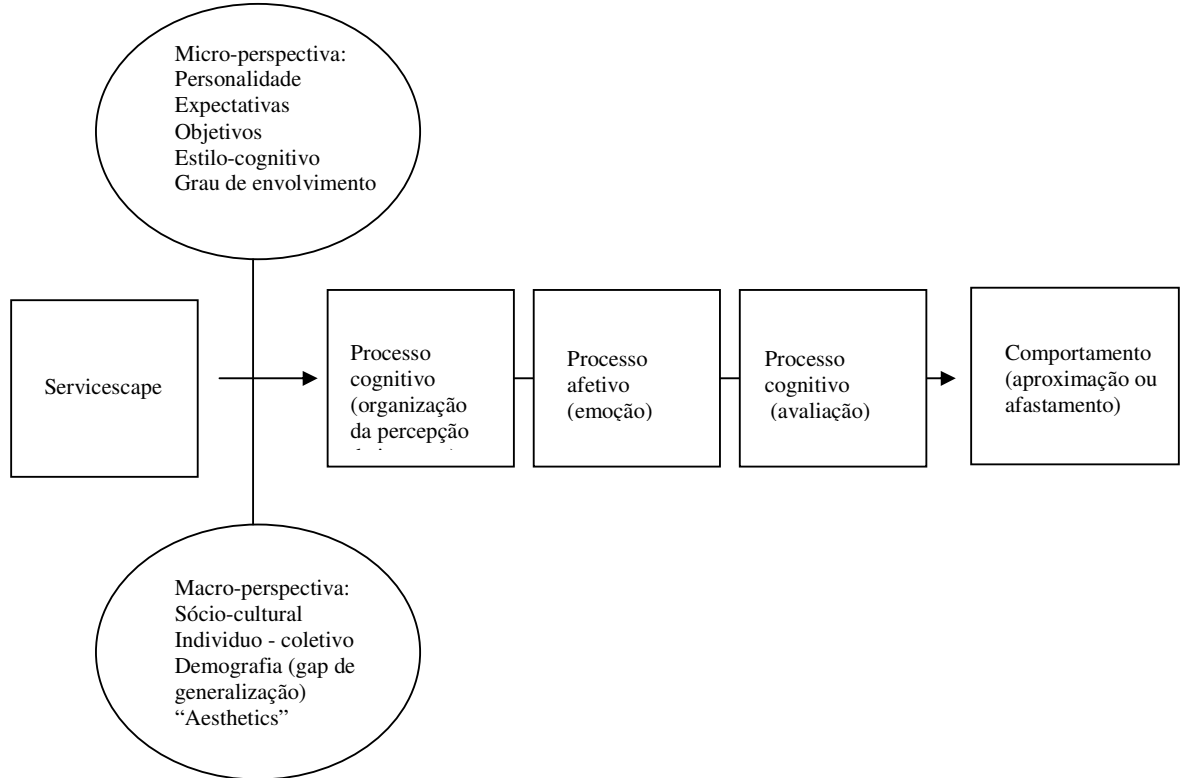
A percepção do cenário

A Gestalt-theorie, também conhecida como psicologia da forma, é basicamente uma teoria de percepção. Ela questionou a definição antiga de percepção como ato de captar ou delinear um

objeto, e introduziu o conceito (amparado em estudos de laboratório), de que a percepção concerne sempre uma totalidade, cujas partes, se consideradas separadamente, não apresentam os mesmos caracteres. Segundo esta teoria, as “leis de organização” que constituem as totalidades percebidas são: proximidade, semelhança, boa forma, destino comum e fechamento. (ABBAGNAMO, 1982, P. 724 e 777). É consenso entre os pesquisadores mais recentes (BITNER, 1992; LIN 2004; BAKER, PARASURAMAN, GREWAL e VOSS, 2002) que as pessoas respondem ao cenário de forma holística. Embora percebam estímulos independentes, é a composição total de estímulos que determina a resposta dos indivíduos. Cada dimensão pode afetar a configuração total independentemente ou através de suas interações com as demais dimensões; é preciso variar diversos itens do servicescape simultaneamente para atingir uma percepção do todo que possa significativamente influenciar um comportamento. (BITNER, 1992).

O Ráscal Itaim investiu num bom sistema de acústica (que isola o barulho das vozes), complementado por música ambiente (tocada durante a noite). Mas, principalmente, investiu nos aspectos visuais do cenário para provocar uma nova sensação para o cliente; a de estar diante de uma cozinha de primeira categoria. Entre os elementos visuais, foram renovados: a arquitetura, a logomarca e os materiais impressos (cardápio, cartões de visita, carta de vinhos, etc). As paredes de vidro usadas pelo arquiteto privilegiaram a entrada de luz natural durante o dia, uma dimensão sensorial do cenário.

Uma entre as várias perspectivas da teoria da percepção leva em conta a importância da pré-disposição do sujeito, ou “quadro preparatório”, na prontidão, energia ou intensidade com que a pessoa responde a determinado estímulo. O quadro, concebido ao longo da vida do indivíduo, envolve de fatores sócio-culturais à personalidade, e funciona como um processo seletivo que determina preferências, prioridades e diferenças naquilo que se percebe (ABBAGNANO, 1982, p. 725). Lin (2004) sugere que pesquisas futuras de cenários de serviço levem em conta a influência dos fatores moderadores (assim como o processo cognitivo e o processo afetivo) que constituem este quadro, e para isso desenvolve um modelo ilustrativo. A base deste modelo é a de que o cliente percebe os vários elementos do cenário como um todo, que desencadeia uma série de emoções, que por sua vez tem influência sobre a percepção deste todo, numa espécie de ciclo. E que todo este processo passa pelo filtro dos fatores moderadores, como personalidade, expectativas, objetivos, fatores sócio-culturais, etc.



Modelo 2 – Processo de percepção e avaliação do cenário na mente do consumidor.

Fonte: LIN, Ingrid Y. 2004. p. 167

No Ráscal, por exemplo, identificar o fator moderador “Situação de consumo” (horário de lazer versus horário comercial) mostrou-se fundamental, conforme veremos mais à frente, para a compreensão da percepção do cenário por parte dos clientes, visto que a mesma determina as expectativas.

2.2 Histórico de pesquisas sobre cenários no varejo

A percepção dos cenários e sua influência no comportamento das pessoas foram inicialmente aprofundadas no campo da Psicologia Ambiental. Em 1974, Mehrabian e Russell publicaram o livro que daria início a uma série de estudos sobre o tema. O modelo apresentado coloca que estímulos do cenário levam aos estados emocionais (prazer ou desprazer; excitação ou

sonolência) que levam às respostas do cliente (aproximação ou afastamento). A aplicação deste modelo conclui que os clientes preferirão lojas nas quais sintam um bom nível de prazer e doses moderadas de excitação.

No marketing, há uma série de livros e artigos sobre como um determinado elemento que integra o cenário de serviço influencia a percepção e o comportamento do consumidor. Bellizzi, Crowley e Hasty (1983), através de estudos conduzidos em laboratórios, testaram a hipótese de que as cores afetam a atenção e a percepção de qualidade geral da loja e da mercadoria vendida. As conclusões obtidas foram as de que cores quentes provocam maior atração dos consumidores ao local, e são indicadas, no caso dos restaurantes, para as fachadas. No entanto, seu uso no interior do estabelecimento deve ser cuidadoso, visto que cenários com muito vermelho, por exemplo, foram classificados pelos participantes como coloridos e brilhantes, mas tensos e, em alguns casos, negativos. Para interiores, cores frias, como o azul, são mais comumente bem avaliadas.

Entre os elementos que compõe o cenário, a iluminação está entre os mais estudados. Carvalho (2003) coloca que o uso de luz exageradamente intensa pode fazer com que alguns consumidores sintam sua privacidade invadida. O uso de luz natural, e da combinação de luminosidade e cores, por sua vez, pode provocar sentimentos de alegria e entusiasmo. As pesquisas empíricas do efeito de um recurso (ex: cor, luz) na percepção do consumidor trouxeram boas contribuições para a área que estuda a atmosfera das lojas ou cenários de serviço, principalmente nos primeiros anos de construção de teoria. No entanto, os mesmos fogem da real complexidade do assunto ao analisar apenas uma variável isolada. Uma vez que as pessoas percebem o cenário de forma holística (BITNER, 1992; LIN 2004; BAKER, PARASURAMAN, GREWAL e VOSS, 2002; PARENTE E BARKI, 2006), os estudos serão mais profundos e próximos quanto mais se aproximarem do padrão cognitivo de seus clientes.

Se o modelo da Psicologia Ambiental forneceu a base para a comprovação da relação entre os estímulos produzidos por elementos do cenário e os sentimentos e respostas dos clientes, foi a união entre a atmosfera da loja e a psicologia da percepção que resultou numa nova leva de estudos, que considera a percepção dos vários elementos do cenário (assim como o todo recebido) de forma holística.

Há um grande número de estudiosos do varejo que seguem nesta linha. Donovan, Rossitier, Marcoolyn e Nedale (1994) comprovam que as respostas emocionais induzidas pela atmosfera da loja podem afetar o tempo e o valor monetário gastos pelo consumidor no local. Milliman e Turley (2000) publicaram uma revisão bibliográfica organizando mais de cinquenta pesquisas sobre atmosfera, e chegando à conclusão de que as evidências acumuladas claramente demonstram que os consumidores podem ter seu comportamento induzido pela mesma. Baker, Parasuraman, Grewal e Voss (2002), correlacionam a percepção das diferentes dimensões da atmosfera da loja ao valor percebido do todo oferecido ao cliente, e publicam uma tabela com uma relação de aproximadamente sessenta estudos que abordam a relação entre a percepção das dimensões da atmosfera da loja (como design, aparência dos funcionários e música) e os pilares do valor percebido (custos físicos, monetários e de tempo, e qualidade percebida).

Especificamente na área de serviços, o artigo de Bitner, publicado em 1992, que descreve como o cenário planejado afeta clientes e funcionários, deu início ao campo de estudo denominado *servicescape* (em português cenário do serviço). Há também uma corrente que traça um paralelo entre os componentes do cenário de serviço e de um espetáculo de teatro (CARVALHO e MOTTA, 2002; GROVE, FISK e DORSCH, 1998).

O estudo destas atmosferas acaba se encontrando com os estudos sobre design de produtos. Numa definição mais ampla, Bloch (1995) compara a embalagem dos produtos ao cenário de um serviço. Deve-se buscar despertar através da forma, crenças, emoções, categorização e diferenciação. Além disso, deve haver coerência entre os diversos elementos envolvidos na forma e o produto ou serviço, para que o todo transmita a idéia planejada. O mais importante não é a estética, mas a capacidade de um produto gerar no público-alvo a resposta desejada.

Com tantos artigos publicados na área de varejo e, dentro dela, na área de serviços, sobre atmosfera da loja e derivados, poderia se pensar que o tema já está amplamente coberto. No entanto, em sua maioria, estes livros e artigos agrupam um enorme número de estabelecimentos que podem ser classificados como serviço (indústria que atualmente já responde pela maior parcela do PIB brasileiro). Uma vez que a compreensão genérica da importância do cenário de serviço já está amplamente coberta (BITNER, 1992; LIN 2004; BAKER, PARASURAMAN, GREWAL e VOSS, 2002; BLOCH, 1995; CARVALHO e

VERGARA, 2002), torna-se interessante fazer estudos específicos que englobem a particularidade de cada ramo, e que forneçam dicas que auxiliem seu planejamento. No caso de restaurantes, assim como de outros estabelecimentos que, mais do que oferecer um serviço bem executado, buscam oferecer ao cliente a vivência de bons momentos (ou de uma experiência), o cenário deve ter um papel ainda mais relevante.

Alguns estudiosos mais recentes têm se arriscado trabalhar com derivados do termo *servicescape*. Tombs e McColl-Kennedy (2003) contestam a supremacia dos elementos que compõe a atmosfera da loja ou o espaço de serviço nos estudos realizados, e introduzem um novo conceito: o *social servicescape*. Segundo os autores, o papel das pessoas (clientes e funcionários) na formação do contexto de um local é essencial, ainda mais no caso de restaurantes. Heide, Laerdal e Gronhaug (2007) usam o termo *ambience* para estudar como arquitetos, designers e administradores de hotéis percebem o clima de seu estabelecimento, sendo este clima uma junção do *social servicescape* ao *servicescape*. No entanto, os mesmos detectam grandes lacunas entre a percepção da gerência e dos clientes quanto a este clima, uma vez que todos os gerentes acreditavam ser o de seu hotel um forte fator de diferenciação, o que não seria possível.

Cenário do restaurante

A área de restaurantes é frequentemente requisitada para ilustrar exemplos de estudos sobre os cenários de serviço, provavelmente devido à maior relevância do mesmo, uma vez que num restaurante o cliente paga para viver bons momentos. Bitner (1992, P. 62 e 64) diz ser fundamental a coerência entre os diversos elementos que compõe este cenário, e acrescenta ter observado que, enquanto mesas com toalhas brancas e luz indireta indicam serviço completo, e cadeiras confortáveis prolongam o tempo de permanência do cliente no local, móveis de plástico e luz branca sinalizam *fast-food*. No entanto, a autora encontrou apenas dois artigos científicos dirigidos exclusivamente para este mercado, com foco na percepção do cenário do restaurante. O de Yildirim e Akalin-Baskaya (2006), que mostra que o cliente prefere uma densidade moderada de pessoas no estabelecimento, trabalha apenas uma variável do espaço. Além disso, sua aplicabilidade é muito restrita, visto a consequência econômica da redução de mesas no salão. Já a pesquisa de Ryu (2005), apresentou, a partir de

revisão bibliográfica e pesquisas piloto com profissionais da área de restaurantes e com clientes, uma lista com trinta e quatro fatores envolvidos no cenário do restaurante. Depois, pediu que os consumidores indicassem quais acreditavam ser mais relevantes. O resultado foi: estética, layout, iluminação, socialização e forma de apresentar o produto. No entanto, ao pedir que o cliente assinale racionalmente quais estímulos do cenário considera mais impactes nas sensações de prazer e excitação, ignora o fato de que a percepção se dá de forma holística e muitas vezes inconsciente.

O principal *gap* encontrado pela autora nas pesquisas sobre cenários no varejo de um modo geral, e sobre cenários de restaurante especificamente, foi que em nenhuma delas buscou-se compreender como as diferentes combinações de elementos trabalhados pelos estabelecimentos com determinado propósito (ou tema) passam mensagens e sensações capazes de posicionar e de contribuir para o valor percebido do todo oferecido. Este *gap* teórico pode ser contrastado com a prática do mercado. Afinal, quando um profissional do setor de restaurantes planeja um cenário, indaga: “O que posso fazer para transmitir sofisticação?”, “Como transmitir informalidade?” ou “O que posso fazer para proporcionar ao cliente a sensação de escape?”. O conhecimento científico vigente pouco apoio oferece a estas questões.

Importante mencionar, por fim, que a crítica à supremacia da metodologia quantitativa no tratamento de um assunto complexo, que entra no campo da percepção do indivíduo, desencadeou artigos focados na proposição de metodologias qualitativas para pesquisas em espaços de serviço, como o de Carvalho e Vergara (2002). Esta sugestão é adotada pela autora, que mais do que apenas comprovar a já mais que comprovada existência de uma relação entre o valor percebido e o cenário do restaurante, buscará extrair conhecimentos relevantes que ajudem na construção destes cenários.

A tabela a seguir classifica os artigos acadêmicos encontrados entre os já publicados na área de cenários do varejo, e resume suas principais contribuições.

Reações a um elemento do cenário				
ANO	AUTORES	TEMA	METODOLOGIA	CONTRIBUIÇÕES
1983	BELLIZZI, Joseph A.; CROWLEY, Ayn E.; HASTY, Ronald W	O efeito das cores no design da loja	Estudos de laboratório; metodologia quantitativa	Cores quentes atraem a atenção do consumidor para o local, e são indicadas para fachadas e displays. No entanto, são também associadas à negatividade e tensão, e por isso devem ser usadas com cautela nas áreas internas, para as quais as cores frias são mais indicadas.
2003	CARVALHO, José Luis Felício; MOTTA, Paulo Cesar	A iluminação ambiental vista pelos participantes das interações de serviço	Entrevistas em profundidade e observação; Metodologia qualitativa.	Clientes preferem luz natural, e rejeitam iluminação excessiva e lâmpadas frias. Costumam lembrar mais da iluminação quando gostam muito ou a acham incômoda.
2006	YILDIRIM, A.; AKALIN-BASKAYA	Percepção de lotação num restaurante/café com diferentes números de mesas	Num restaurante/café, dois arranjos de mesas são comparados, conforme preenchimento de questionários quantitativos.	Cenários com moderada densidade de pessoas são avaliados como mais prazerosos e bem planejados Os homens são mais tolerantes a ambientes muito cheios, com mesas muito próximas, do que as mulheres.

Tabela 1 – Artigos sobre aspectos específicos do cenário, elaboração da autora, 2007.

Atmosfera da loja				
ANO	AUTORES	TEMA	METODOLOGIA	CONTRIBUIÇÕES
1994	DONOVAN, Robert J.; ROSSITIER, John R.; MARCOOLYN, Gilian; NESDALE, Andrew	O comportamento de compra e a atmosfera da loja	Pesquisa de campo; metodologia quantitativa	Respostas emocionais induzidas pela atmosfera da loja podem afetar o tempo e o dinheiro gastos pelos consumidores.
2000	TURLEY, L. W.; MILLIMAN, Ronald E.	Efeitos da atmosfera da loja no comportamento de compra	Revisão bibliográfica	Existe uma relação entre a atmosfera e as vendas das lojas. Reações à atmosfera de uma mesma loja são diferentes para diferentes consumidores. O comportamento dos consumidores pode ser influenciado pela atmosfera da loja mesmo quando os mesmos não têm consciência de determinadas facetas desta atmosfera.
2002	BAKER, Julie; PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv; VOSS, Glenn B	A influência de múltiplas dicas do ambiente (música, aparência dos funcionários e design) no valor percebido e na intenção de compra	Estudos de laboratório feitos através de simulações de vídeo; metodologia quantitativa	O design tem maior influência na escolha do consumidor por uma loja do que a música ou a aparência dos funcionários. O design tem a capacidade de reduzir a percepção de custo de tempo, e principalmente, de custo físico.

Tabela 2 – Artigos sobre atmosfera da loja, elaboração da autora, 2007.

Cenário do serviço				
NO	AUTORES	TEMA	METODOLOGIA	CONTRIBUIÇÕES
1992	BITNER, Mary Jo.	O impacto dos elementos físicos do cenário de serviço em clientes e funcionários	Revisão bibliográfica	Apresenta uma classificação de serviços por grau de interação dos clientes e funcionários com o cenário. O cenário de serviço fornece metáforas visuais para o todo oferecido pela organização, pode ser um facilitador nos papéis de clientes e funcionários e pode funcionar como fator de diferenciação.
1998	GROVE, S. J.; FISK, R. P.; DORSCH, M. J.	Os componentes teatrais do encontro de serviço	Questionários; metodologia quantitativa	Consumidores são classificados conforme o grau de importância que conferem a cada um dos quatro componentes-chave do serviço (entendido como teatro): 1) atores (funcionários), 2) platéia (clientes), 3) cenário (espaço físico), 4) performance (ato do serviço).
2002	CARVALHO, José Luis Felício; VERGARA, Sylvia Constant	A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviço	Revisão bibliográfica	É apresentado um passo para o tratamento dos dados segundo a perspectiva fenomenológica: 1) Questões gerais para orientação. 2) Coleta de dados através de observações e entrevistas. 3) Agrupamento dos depoimentos segundo os significados. 4) Reunião das formações grupais em unidades maiores. 5) Discussão da aplicação.
2002	CARVALHO, José Luis Felício; MOTTA, Paulo Cesar	Experiências em cenários temáticos de serviços	Revisão bibliográfica	Estudos na área são enumerados conforme etapa pesquisada das três dimensões do clássico modelo de Mehrabian e Russell: Estímulo, Organismo e Resposta. Cenários temáticos são capazes de tornar a vivência do serviço mais prazerosa e excitante.
2004	LIN, Ingrid Y.	Cognição e emoção nos espaços de serviço	Revisão bibliográfica	O estudo sugere um modelo (reproduzido na presente pesquisa), baseado no gestaltismo, para a compreensão dos processos cognitivos e emocionais na percepção dos clientes quanto aos espaços de serviço.

Tabela 3 – Artigos sobre cenário do serviço, elaboração da autora, 2007.

Cenário do restaurante				
ANO	AUTORES	TEMA	METODOLOGIA	CONTRIBUIÇÕES
2005	RYU, Kisang	O prazer e o espaço do restaurante	Pesquisa de campo via preenchimento, por parte dos clientes, de questionários; metodologia quantitativa	Embora as dimensões prazer e excitação, do Modelo de Mehrabian e Russell, estejam correlacionadas, a dimensão prazer mostrou-se mais capaz de aproximar o consumidor. A percepção dos aspectos sensoriais (ex: música, temperatura e cheiros) mostrou-se a mais capaz de gerar prazer nos clientes, seguida do estilo dos funcionários e do cenário físico do restaurante.

Tabela 4 – Artigos sobre cenário do restaurante, elaboração da autora, 2007.

Pessoas (e interações entre pessoas) como parte do cenário				
ANO	AUTORES	TEMA	METODOLOGIA	CONTRIBUIÇÕES
2003	TOMBS, Alastair; MCCOLL-KENNEDY, Janet R.	Modelo conceitual do papel das pessoas na composição do espaço de serviço	Estudo empírico	Clientes e funcionários fazem parte da composição dos espaços de serviço. A percepção que um cliente tem dos demais clientes pode desencadear respostas afetivas e cognitivas que forma do serviço como um todo.
2007	HEIDE, Morten; LAERDAL, Kirsti; GRONHAUG, Kjell.	O design e o planejamento do clima de serviços focados na área de hotelaria	Entrevistas em profundidade com profissionais da área (arquitetos e hoteleiros). Metodologia qualitativa.	Importância do fator social é adicionada ao espaço de serviço. Arquitetos: tendência por preocupação com ambiente que proporcione interação entre as pessoas, planejamento do espaço visto como arte. Hoteleiros: Preocupação com custos e com composição de um pacote total que aumente a qualidade percebida. A percepção arquitetos e hoteleiros têm de seus próprios estabelecimentos não é condizente com a percepção do consumidor em geral.

Tabela 4 – Artigos sobre papel das pessoas (e suas interações) nos cenários, elaboração da autora, 2007.

2.4 Temas e cenários

Entre as contribuições que os artigos acadêmicos e os livros encontrados pertinentes à pesquisa em questão trazem, merece destaque a questão do tema. O tema organiza as diversas dicas fornecidas pelo cenário numa mensagem coerente, e por isso facilita a compreensão da mesma por parte do cliente (GOTTDIENER, 1996). “A arquitetura imaginista usa a simulação, a representação e a tônica simbólica para codificar os ambientes, valendo-se, principalmente, dos temas valorizados pelos consumidores.” (CARVALHO e MOTTA, 2002, p. 60). Gottdiener (1996) exemplifica o processo com o caso de redes como a Planet Hollywood, a Hard Rock Café e a Fashion Café, que usam em seus cenários os símbolos do cinema, do rock e da moda (respectivamente) para serem decodificados como desejáveis por associação. Quando o tema conduz não só o cenário, mas também toda a experiência, seu potencial de comunicar e despertar sensações é ainda maior.

Embora os temas trabalhados pelas experiências e, dentro delas, por seus cenários não sejam tão óbvias em São Paulo como em algumas redes americanas ou inglesas, eles são, em alguns casos, facilmente identificáveis. Uma breve olhada em dois importantes grupos paulistanos de restaurantes pode mostrar a relevância deste condutor de mensagens.

A Cia Tradicional de comércio, que frisa existir desde 1995, é um excelente exemplo de empresa que trabalha como poucos o tema da nostalgia. Todas as suas casas são premiadas pela crítica especializada e são grande sucesso de público. Entre elas, estão: O bar Astor, a Lanchonete da cidade, o boteco Pirajá e a pizzaria Bráz. A pizzaria Bráz, embora localizada sempre em bairros de alto poder aquisitivo, segue o tema da época em que o antigo bairro paulistano (Bráz) era o reduto da gastronomia italiana: garçons com roupas de época, receitas tradicionais, arquitetura inspirada em construções antigas, etc. A Lanchonete da Cidade fica no bairro Jardins, e tem decoração, cardápio e lanches inspirados no tempo em que a rua Augusta era o *point* da cidade.



Figuras 2 e 3 – Fotos da Pizzaria Bráz e da Lanchonete da cidade. Fonte: website: <http://www.ciatradicional.com.br/ciatc/> acesso Maio/2008

O bar Astor brinda a antiga boemia com chopp de qualidade e petiscos tradicionalíssimos, como o picadinho, o sanduíche no pão francês, a empadinha de camarão, etc. Os garçons usam uniformes de época, e um balcão de bar antigo adquirido num leilão e trazido inteiro de navio da Filadélfia decora o salão principal. O boteco Pirajá fica numa esquina arborizada de Pinheiros. Com mesas na rua, eventos com samba ao vivo, bolinho de bacalhau, caldinho de feijão servido no copo e chopp bem tirado, é inspirado nos animados botecos cariocas.



Figuras 4 e 5 – Fotos dos bares Astor e Pirajá. Fonte: website: <http://www.ciatradicional.com.br/ciatc/> acesso Maio/2008

O grupo Fasano, por sua vez, sabe como ninguém trabalhar o tema do status. Seus restaurantes, todos também sucesso de crítica e público, oferecem uma cozinha italiana sofisticada. O Fasano é o mais caro do grupo, e oferece uma experiência de sofisticação: Em mesas reservadas, os clientes podem degustar o festival de trufas, por exemplo, com os mais caros vinhos. No Nonno Ruggero, reina a experiência de tradição italiana.



Figuras 6 e 7 – Fotos dos restaurantes Fasano e Nonno Ruggero. Fonte: website: http://www.fasano.com.br/site_gastronomia_br.php acesso Maio/2008

Outros casos interessantes seriam: A bem sucedida rede de churrascarias Fogo de Chão (tema: churrasco Gaúcho), o restaurante A Figueira Rubaiyat (tema: a enorme árvore que ocupa o centro do salão, e a comida feita em fornos de barro), o restaurante Antiquarius (tema: Antiga Portugal), a rede de lanchonetes *The fifties* (tema: hamburguerias americanas dos anos 50) ou o bar All Black (tema: tradicionais pubs irlandeses). São inúmeros os exemplos de temas trabalhados pelos bares e restaurantes na cidade de São Paulo que podem ser citados para mostrar que um bom projeto começa, em geral, de um planejamento bem alinhado. O tema conduz o alinhamento entre os diversos aspectos envolvidos na experiência em um restaurante, entre eles os elementos do cenário.

“Mais do que nunca, o design de um restaurante deve estar cuidadosamente alinhado com sua localização, cardápio, ticket médio e imagem no geral, de forma a atingir seu público-alvo.” (DORF, p. 48)

No entanto, a autora não encontrou estudos empíricos sobre as mensagens e emoções despertadas por estes temas, que unificam os vários elementos que compõem a experiência (e dentro dela, o cenário) num restaurante. Conforme dito anteriormente, esta pesquisa buscará preencher este *gap* de conhecimento científico, e com isso, fornecer informações úteis para que os profissionais que atuam na área de restaurantes possam provocar as reações desejadas em seus consumidores e, com isso, aumentar o valor percebido da experiência a eles oferecida.

3. METODOLOGIA

3.1 Perspectiva fenomenológica

A perspectiva fenomenológica, que origina uma série de metodologias qualitativas, aceita e engloba a real complexidade dos espaços de serviço, ao ouvir sem imediatamente classificar em teorias (CARVALHO e VERGARA, 2002). Por esta razão, foi adotada pela pesquisa em questão. Collis e Hussey (2006) colocam que o paradigma fenomenológico em geral estuda através de dados qualitativos, com amostras pequenas e análise de dados plenos de significados e subjetivos. As conclusões podem ser generalizadas de um cenário para outro, e por isso têm grande validade, mas baixa confiabilidade.

Neste paradigma, não há formulação clara de hipóteses; são elaborados roteiros não padronizados, semi-estruturados, com o objetivo de se obter uma descrição de experiências para identificações de padrões. “A análise reflexiva acredita seguir em sentido inverso o caminho de uma constituição prévia, e atingir no homem interior um poder constituinte que ele sempre foi.” (MERLEU-PONTY, 2006, p. 5). Na perspectiva fenomenológica do autor, entende-se como natural e inevitável a interferência do homem (inclusive, do entrevistador) no entender dos significados: “A ciência não tem e não terá jamais o mesmo sentido de ser que o mundo percebido, pela simples razão de que ela é uma determinação ou uma explicação dele.” (p. 3). Por fim, sob a ótica da fenomenologia, percepção é “um ato que determina a significação sem que, no entanto a contenha” (HUSSERL, 1975, pág. 27), e a descrição daquilo que aparece é sempre ilusória (ABBAGNANO, 1982, P. 416).

3.2 Metodologia qualitativa – Grupos de discussão

O estudo de caso analisou as informações colhidas em duas diferentes pesquisas através da técnica de grupos de discussão (*focus group*). São elas:

- a) Grupos de discussão feitos pelo Ráscal através da consultoria da informação Toledo & Associados, no ano de 2007.

- b) Grupos de discussão feitos pela autora, no ano de 2008.

Nos dois casos, os grupos ocorreram em salas adequadas e equipadas com filmagem e gravação de áudio. Cada grupo foi composto por 8 a 10 participantes. As discussões partiram de roteiros estruturados. As gravações de vídeo (em formato de DVD) e a transcrição do áudio estão com a autora. A técnica de discussão em grupo foi escolhida pelas seguintes razões:

- a) era importante realizar a pesquisa num local neutro; a pesquisa não poderia ser feita em nenhum dos dois modelos de cenário do Ráscal;
- b) era importante realizar a pesquisa com tempo suficiente para que um assunto complexo, como o das mensagens e sensações provocadas pelo cenário do restaurante, fosse aprofundado;
- c) os comentários de um cliente poderiam despertar as lembranças de outro, num assunto em que, nem sempre, as informações estão no consciente.

Conforme a perspectiva fenomenológica, a autora não buscou a comprovação de hipóteses, mas seguiu o caminho inverso: buscou gerar conclusões através da identificação de padrões de resposta. Repetidas respostas, vindas de diferentes clientes, indicaram um padrão.

3.21 Grupos de discussão A: feitos pelo Ráscal através da empresa Toledo & Associados

Data: Maio/2007

Perfil da amostra: Foram feitos quatro grupos de discussão com clientes habituais do Ráscal (que frequentam a casa uma vez por mês ou mais). Grupos divididos por idade e ocasião de frequência (horário comercial versus horário de lazer). Classes sociais A e B, sexos feminino e masculino, idade entre vinte e cinco e quarenta e dois anos.

Recrutamento: Através de ligações telefônicas feitas aos cadastrados no *mailing* do Ráscal. Era verificada a adequação ao perfil, e o cliente era convidado a participar dos grupos de

discussão. Após a realização dos grupos, os clientes recebiam um convite para almoçar ou jantar com um acompanhante em qualquer unidade do Ráscal.

Objetivo: O Ráscal encomendou este estudo à empresa Toledo & Associados no momento em que decidiu contratar um novo arquiteto para a unidade Itaim. O objetivo era identificar os aspectos do cenário que fazem parte da identidade da casa, e que portanto, deveriam permanecer.

Toledo & Associados: Fundada em 1979, a Toledo & Associados é uma das principais empresas do país na área de consultoria da informação.

3.22 Roteiro estruturado A

O roteiro deste grupo de discussão, realizada pelo Ráscal através da Toledo & Associados, não foi elaborado de acordo com os objetivos desta dissertação. No entanto, as transcrições do áudio contém muitas informações relevantes sobre o Ráscal no geral, e sobre as percepções dos clientes do modelo A de cenário (incluindo marca e materiais impressos). Por esta razão, a autora analisou as transcrições das discussões, e extraiu frases de clientes consideradas pertinentes à pesquisa em questão. A seguir, é apresentado o roteiro utilizado pela Toledo & Associados durante a condução dos grupos.

Apresentação da técnica e dos participantes

Aquecimento

- Vocês costumam comer fora? Com que frequência?
- Quais restaurantes costumam frequentar?
- Têm restaurantes que apresentam algum diferencial em relação aos demais?
- Têm restaurantes que são atraentes?
- E agradáveis?
- Costumam frequentar o Ráscal?

Principais atributos Ráscal

- Que sensações / sentimentos surgem quando entram no restaurante?
- O que o Ráscal tem que é só dele? Tem elementos de diferenciação com relação a outros restaurantes?

Associação imagens (grupo)

- Eu vou mostrar algumas imagens e gostaria que vocês me dissessem quais têm mais a ver com o Ráscal? (Explorar)
- Quais não têm nada a ver com o Ráscal? (Explorar)
- Poderiam me mostrar as cinco imagens que melhor representam o Ráscal. Motivos.

Apresentação das imagens do Ráscal

- Investigar em profundidade:
 - ambientação
 - decoração
 - iluminação
 - quais elementos melhor retratam a personalidade do Ráscal.

Cozinha

- Qual o tipo de cozinha do Ráscal?
- É de alguma região específica? É de algum país específico? Identificam com qual nacionalidade?
- Combina com a ambientação do restaurante? Quais elementos melhor traduzem esse tipo de cozinha na ambientação do restaurante?
- Como é a apresentação dos pratos?
- Quais elementos se destacam?

Cardápio (layout)

- Como é o cardápio do Ráscal? (espontâneo).

- Quais elementos se destacam?
- *Likes* e *dislikes*

Apresentação do cardápio

- Percepções gerais (layout, cores).
- Mascote – “Diabinho”. Combina com o Ráscal?
- Quais elementos melhor traduzem o espírito do Ráscal no cardápio? Quais pontos deveriam ser ressaltados?
- Qual prato não pode faltar?

Encerramento

3.23 Grupos de discussão B: feitos pela autora

Perfil da amostra: Foram feitos dois grupos de discussão com clientes habituais do Ráscal (que freqüentam a rede uma vez por mês ou mais) que já visitaram uma ou mais vezes a unidade Itaim. Grupos divididos por idade e ocasião de freqüência (horário comercial versus horário de lazer). Classes sociais A e B, sexos feminino e masculino, idade entre vinte e cinco e quarenta e cinco anos.

Recrutamento: Através de ligações telefônicas feitas aos cadastrados no *mailling* do Ráscal. A triagem verificava a adequação do cliente ao perfil da pesquisa, e posteriormente o convidava a participar dos grupos de discussão. Para participar, era necessário que visitasse a nova unidade (cliente recebia um convite para almoçar ou jantar, com acompanhante, no Ráscal Itaim). Após a realização dos grupos, clientes recebiam um novo convite como agradecimento, desta vez válido para qualquer unidade da rede.

Objetivo: A autora realizou esta pesquisa acadêmica com o objetivo de identificar como as diferentes combinações de elementos dos cenários contribuem para o aumento do valor percebido do restaurante.

3.24 Roteiro semi-estruturado B

Ao contrário do roteiro anterior, elaborado pela Toledo & Associados com objetivos diversos, o roteiro abaixo, elaborado pela autora, está alinhado com os objetivos da dissertação em questão, ou seja, buscará suprir o *gap* de conhecimento identificado na revisão de literatura.

Apresentação da moderadora, da técnica e dos participantes

Aquecimento

- Vocês costumam comer fora? Com que frequência?
- Quais restaurantes costumam frequentar?
- O que buscam num restaurante quando vão em horário comercial? O que buscam num restaurante quando vão em horário de lazer?

Experiência

- Como é a experiência de ir ao Ráscal? Que sensações / sentimentos surgem quando entram no restaurante?
- O que o Ráscal tem que é só dele? Tem elementos de diferenciação com relação a outros restaurantes?
- Se o Ráscal fosse uma pessoa, como ela seria? Quantos anos teria? Seria casada ou solteira? Como estaria vestida? Como seria seu coração; sua personalidade? Que programas faria?

Valor percebido

- Vamos colocar numa balança os prós e os contras de ir ao Ráscal. Quais os fatores positivos (benefícios)? Quais os fatores negativos (sacrifícios)?
- O que o faz ir ao Ráscal?
- Que outros restaurantes vocês diriam estar no mesmo patamar do Ráscal? Por que?

Associação imagens (grupo)

- Eu vou mostrar algumas imagens e gostaria que vocês me dissessem quais têm mais a ver com o Ráscal? (Explorar)
- Quais não têm nada a ver com o Ráscal? (Explorar)
- Poderiam me mostrar as cinco imagens que melhor representam o Ráscal. Motivos
- Há diferenças entre as unidades?

Ráscal modelo A (Shoppings e Alameda Santos) versus Ráscal modelo B (Itaim)

- Como parte desta pesquisa, vocês já visitaram o novo Ráscal no Itaim. O que mudou?
- O que o Ráscal Itaim tem de melhor e pior quando comparado às demais unidades Ráscal?
- Mostrar fotos do Ráscal Itaim: o que mudou no cenário (em relação ao antigo – não mostrar fotos do antigo)

Marca e Layout do cardápio

- Como é a marca do Ráscal?
- Como é o cardápio do Ráscal? Há algum símbolo ou mascote? (espontâneo).
- Apresentação da marca nova. É essa a marca? Perceberam alguma mudança nos últimos anos? Como era antes? O que acharam desta?
- Apresentação do cardápio novo. Lembram do antigo? Como era? O que acharam do novo?

Encerramento.

3.3 Complementos para construção do caso

A autora atua como gerente de marketing do Ráscal há seis anos, e portanto, está familiarizada com o caso do investimento num cenário diferenciado para a unidade Itaim. No entanto, o caso foi construído com base nos resultados colhidos nas entrevistas com os profissionais da rede e nos materiais impressos produzidos pela empresa (ou publicados sobre ela). Com isso, a autora buscou evitar uma visão viciada, e estruturar o caso do modo mais imparcial possível. As respostas das entrevistas, na íntegra, encontram-se nos anexos. Os resultados e conclusões alcançados com os complementos estão expostos no transcorrer da

dissertação (desde a introdução até as conclusões).

Entrevistas feitas com quatro profissionais-chave do Ráscal

Os participantes foram:

Roberto Bielawski – sócio, fundador e presidente

Angel Testa – superintendente

Luciana Bernardes – diretora de operações

Liane Ralston – sócia, fundadora e consultora culinária

As entrevistas ocorreram em duas etapas:

- a) 1ª Etapa: Em reunião coletiva, foi pedido a cada um dos participantes que respondesse às questões abaixo. As respostas foram inseridas em tabelas no transcorrer da reunião.

- Quais acreditam ser os benefícios e sacrifícios que o cliente percebe no Ráscal?

- Por que a empresa investiu no Ráscal Itaim?

- b) 2ª Etapa: Ao longo da dissertação, a autora sentiu a necessidade de fazer algumas perguntas adicionais aos profissionais do Ráscal. Para facilitar a coleta, três questões foram enviadas por Email aos participantes. As respostas foram dadas por Email ou por gravação de áudio (posteriormente transcritas), segundo a preferência de cada entrevistado. Abaixo, as três questões adicionais:

- Que razões levaram a empresa a investir no aluguel de um terreno especial e na contratação de um arquiteto renomado para criar um ambiente diferenciado no novo Ráscal Itaim?

- O que diferencia a experiência do cliente no Ráscal Alameda Santos (que também é uma loja de rua) daquela tida no Ráscal Itaim?

- Qual a estratégia do Ráscal para evitar que a experiência do cliente em seus restaurantes se

torne repetitiva?

Materiais impressos produzidos pela empresa (ou publicados sobre ela)

Informações complementares sobre o histórico da empresa foram colhidas nos seguintes documentos:

- a) Jornal (para funcionários) comemorativo dos 10 anos do Ráscal;
- b) Folder (para clientes) comemorativo dos 10 anos do Ráscal;
- c) Dois capítulos do livro: Viena, comida de casa fora de casa. Os capítulos são relativos à criação do Ráscal.

Informações complementares sobre a inauguração do Ráscal Itaim foram colhidas nos seguintes documentos:

- a) Release de inauguração do Ráscal Itaim;
- b) Crítica da revista Veja SP ao Ráscal Itaim.

4. RESULTADOS

Conforme colocado na metodologia de análise, esta pesquisa irá gerar teorias através da generalização de padrões de respostas. Por esta razão, todos os resultados estarão próximos às frases dos clientes que levaram a determinada interpretação. As frases dos clientes estão agrupadas segundo o padrão, e não segundo o grupo de discussão. Para o leitor saber a que grupo de discussão cada frase pertence, basta seguir a legenda abaixo:

Pesquisa A – Comercial: Grupo de discussão realizado pela Toledo & Associados no dia 10/04/07, com clientes que freqüentam o Ráscal, preferencialmente, em horário comercial.

Pesquisa A – Lazer: Grupos de discussão realizados pela Toledo & Associados nos dias 11/04/07, 12/04/07 e 13/04/07, com clientes que freqüentam o Ráscal, preferencialmente, em horários de lazer.

Pesquisa B – Comercial: Grupo de discussão realizado para esta dissertação no dia 09-04-08, com clientes que freqüentam o Ráscal, preferencialmente, em horário comercial.

Pesquisa B – Lazer: Grupo de discussão realizado para esta dissertação no dia 10-04-08, com clientes que freqüentam o Ráscal, preferencialmente, em horários de lazer.

OBS 1: A linguagem falada é muito diferente da linguagem escrita. É comum que uma pessoa, ao falar, deixe uma frase incompleta, mude o tempo verbal no meio, etc. As frases dos clientes tiveram o português minimamente corrigido; apenas o necessário para garantir a compreensão da mensagem.

OBS 2: Durante a interpretação dos resultados, a autora percebeu que algumas questões incluídas no roteiro, embora tenham contribuído para soltar a discussão, não contribuíram para o tema desta dissertação, e por esta razão foram desprezadas.

4.1 O valor percebido da experiência

Benefícios

Funcionais

- Versatilidade: tem opções para todos os gostos, e por isso agrada às várias pessoas de um mesmo grupo.

“Eu posso tanto levar um cliente normal, como posso almoçar no dia-a-dia com pessoal do trabalho... Você leva todo mundo e fica à vontade lá.” (pesquisa B - comercial)

“É difícil alguém que não goste... A questão dessa variedade, do formato mais eclético; é impressionante como é fácil juntar pessoas. Vamos aonde? Ráscal.” (pesquisa B - lazer)

- Bom para crianças: está, em sua maioria, localizado em Shopping centers e tem giz para rabiscar mesas e outras atrações para entreter as crianças.

“Você tem que selecionar onde vai, não só por qualidade de alimentação, mas também por lazer. Porque ele (o filho) vai comer em meia hora, e depois de cinco minutos vai querer brincar, correr... então, tem que ter lazer.” (pesquisa A - lazer)

“No final de semana, eu levo a criançada no Ráscal” (pesquisa A - lazer)

“Vou com meu filho no Ráscal, que ele fica fazendo massinha e fica quieto. Se não, é eu comendo e correndo atrás dele.” (pesquisa B - lazer)

- Fartura: tem como carro-chefe um “buffet” de massas e saladas com cerca de 40 receitas diárias, no qual o cliente pode se servir à vontade.

“Vou pela comida. Eu sou um cara de comer grandes volumes de comida. Lá eu saio do restaurante e nossa, estou acabado. Pego azeite, pão quente, pizzinha com cebolinha em cima, vou pegando tudo. Um pedacinho de cada.” (pesquisa B - lazer)

“Quando nós da empresa vamos no Ráscal, vamos comer bastante. Porque tem variedade, tem as esteiras de aperitivos que a gente não vê em outro lugar.” (pesquisa B - lazer)

- Cozinha diferenciada: O Ráscal oferece receitas exclusivas ou executadas com qualidade acima daquela oferecida pela concorrência.

“Por muitas vezes fui e experimentei algo que eu considerava que é o melhor que já comi.” (pesquisa B - comercial)

“Aquele tomate me liga, na verdade, ao molho de tomate fresco. Ninguém fazia e o Ráscal fazia. Esse molho de tomate para mim mudou o conceito de molho de tomate. Eu acho um espetáculo.” (pesquisa B - lazer)

“Eu acho que o Ráscal tem especialidades que são diferenciais; que não tem em nenhum lugar. A torta de maçã não tem em nenhum lugar, esse molho não tem em nenhum lugar, o pão feito na hora..., eu não lembro de nenhum lugar que eu vá que tenha isso.” (pesquisa B - lazer)

“Tem algumas coisas especiais que te chamam atenção. A mesa de salada deles... tem coisas que você não encontra em outros lugares.” (pesquisa B - lazer)

- Conveniência & Acesso fácil: Todas as unidades estão localizadas em Shopping Centers ou em regiões nas quais haja grande concentração de escritórios e residências.

“Muitas vezes quem vai no Ráscal de Shopping é porque vai no Shopping.” (pesquisa B - lazer)

“O cara está no Shopping e vai para lá (no Ráscal).” (pesquisa B - lazer)

“Eu ia bastante no Ráscal, principalmente quando estava na Torre. Agora que estou mais na rua, nem sempre estou perto.” (pesquisa B - comercial)

“Eu trabalho perto deles (do Ráscal), na Torre, no Morumbi e almoço é Shopping mesmo. Vario, tem restaurantes rápidos e tem uns legais.” (pesquisa B - comercial)

“Trabalho na Paulista e almoço (segunda à sexta) é A Mineira, Ráscal,..” (pesquisa B - comercial)

Emocionais

- Sensações de bem estar e escape: O bem estar provocado pela acolhida, pelo sorriso, pelo tema proposto, pelo cenário, etc., que faz com que o cliente esqueça, por um período de tempo, de suas atribulações cotidianas.

“A acolhida; o fato de me sentir bem. Nos demais restaurantes me sinto num lugar comercial, que estou lá para pagar serviço, no Ráscal sinto que chego num lugar como se fosse meu.” (pesquisa B - comercial)

“Todo mundo atende com sorriso. Lembra ambiente de família, você vai na casa da pessoa que não sabe o que faz para te agradar. Me sinto em um ambiente acolhedor.” (pesquisa B - comercial)

“Lembra um pouco família.” (pesquisa B - lazer)

“Aquele terraço que tem no Iguatemi, me lembra quando meus avós eram vivos. Dia das mães, dos pais, macarrão, molho... isso remete à lembrança.” (pesquisa B - lazer)

“Eu acho lá um lugar aconchegante, a gente esquece um pouco do trabalho e fica rabiscando... Você vai almoçar e fala só de trabalho, você não desliga da empresa e continua resolvendo problemas na mesa. É um dos lugares que eu gosto por isso, você acaba se desligando pelo ambiente.” (pesquisa B - comercial)

“O que acontece no Ráscal ? Você consegue descontrair, pára para jogar jogo da velha, a gente desenha. Eu não consigo almoçar rápido no Ráscal, é aonde a gente pára para conversar e não para comer, a conversa é tão agradável.” (pesquisa B - comercial)

“Quando entro e (vejo) aquela torta de maçã, volto para minha infância. Aquela tortinha na janela e eu roubando, é maravilhosa. Desenho animado, torta de maçã bonita.” (pesquisa B - comercial)

“Fui criada na casa da minha avó, em fazenda. Tem a coisa do fogão, da abóbora, sinto um pouco disso, remete a infância, o preparar a comida.” (pesquisa B - comercial)

Sacrifícios

Monetários

- Boa relação custo-benefício (apesar de caro para alguns) e previsibilidade de gastos.

“Eu acho o preço justo” (pesquisa A - lazer)

“Você tem coisas super especiais, mas numa faixa de preços razoável.” (pesquisa A - lazer)

“Depende. Para pizza, pode até ser (faixa razoável de preço). Para o resto não.” (pesquisa A - lazer)

“A Ráscal é a mais cara, com certeza (entre as redes).” (pesquisa A - comercial)

“A Relação custo-benefício é muito boa; a variedade que tem de saladas e massas, o ambiente, o padrão de atendimento que não muda.” (pesquisa B - comercial)

“Custo-benefício lá é excelente, como é buffet, você não vai falar que comeu pouco e pagou caro.” (pesquisa B - lazer)

“Não acho o buffet caro.” (pesquisa B - lazer)

“Eu acho que você não reclama da conta também, porque tem vários lugares que você vai e quando vem a conta, "gastei tudo isso!". No Rascal não, geralmente é difícil sair muito daquele preço. Você vai

numa churrascaria que um dia pode gastar R\$ 100,00 e no outro R\$ 180,00, R\$ 200,00. Já no Rascal não, você tem uma margem ali, tem o mínimo e máximo, não vai gastar menos que aquilo e não consegue gastar mais.” (pesquisa B - comercial)

Não monetários

- Baixo risco de ter uma má experiência: As redes de restaurantes costumam ser favorecidas pelo fato de que o cliente já tem uma idéia do que irá encontrar. No Rascal, o cliente vê como muito baixo o risco de receber uma comida ou um atendimento não condizente com o padrão esperado.

“Já fui em vários lugares que um dia está diferente do outro. O Rascal nunca está ruim; acho que sempre mantém o mesmo nível de qualidade da comida, o que não ocorre em outros lugares. Você vai na churrascaria e a carne não estava boa... No Rascal, nunca passei por isso, sair e estar descontente com alguma coisa.” (pesquisa B - comercial)

“Um lugar que você não erra.” (pesquisa B - comercial)

“No Rascal, você tem certeza que aquilo que tem você vai comer, seja na Paulista, Villa Lobos... é a mesma qualidade. O Badebeck é quase tão bom quanto, mas tem dias em que você vai lá e não é tão bom.” (pesquisa B - lazer)

“Não é que você chega lá um dia e te recebem de um jeito. Você sabe que tem atendimento garantido do nível que precisa e busca, isso é importante.” (pesquisa B - comercial)

- Alto esforço: O Rascal não faz reservas. As filas, em horário de almoço comercial, podem chegar a 30 minutos. Aos finais de semana, principalmente almoços de sábados e domingos, é comum a fila chegar a 40, 50 minutos ou mais. Pessoas que vão ao Shopping para ir ao Rascal consideram grande o custo do esforço de estacionamento, uma vez que parar o carro num Shopping movimentado aos finais de semana pode levar até 30 minutos. Os clientes consideram também um custo de esforço ter de adaptar-se aos horários restritos de funcionamento da casa.

“Negativo é a espera. Fiquei duas, três vezes e desisti. A gente vai, a espera é enorme, horário de almoço curto e daí...” (pesquisa B - comercial)

“E a reserva também. (que o restaurante não faz)” (pesquisa B - comercial)

“Disponibilidade, se você não quer esperar, tem que chegar num certo horário.” (pesquisa B - lazer)

“Por exemplo, no novo (Ráscal Itaim) a pessoa (da recepção) falou 10 minutos. Eu desesperado pela reunião que tinha. E 10, 15, meia hora... minha esposa veio da Tutoia e nada, eu quase desisto.” (pesquisa B - lazer)

“Colocaria, com exceção do Ráscal Itaim, a questão do estacionamento. Se você quiser ir ao Rascal, você depende do estacionamento do Shopping. Você tem que entrar na fila do Shopping e procurar vaga.” (pesquisa B - lazer)

“É um sacrifício (o estacionamento do Shopping).” (pesquisa B - lazer)

“O Ráscal de final de semana é muito concorrido. Eu costumo comer fora do horário (de pico). O que acontece? Fica cheio grande parte do tempo. Quatro e meia tenho que sair correndo: segura porque vou tentar chegar! Falo com o gerente para liberar. Eu acho que isso é um sacrifício.” (pesquisa B - lazer)

“Também tem o outro lado (só abre ao meio dia).” (pesquisa B - lazer)

“A gente sempre foi no Market Place. Vamos lá (no Ráscal Itaim) porque é bonito. A gente vai se locomover muito mais, mas para um lugar que achou mais bonito.” (pesquisa B - lazer)

OBS: Nas unidades de rua (Itaim e Alameda Santos), o custo de esforço do estacionamento e adaptação a horários é menor. Alguns estão dispostos a se deslocar mais para ir às unidades de rua (mais bonitas e menos cheias e apertadas) do que para ir às unidades de Shoppings.

- Barulho: Barulho de shopping e de crianças.

“Eu colocaria barulhento, desagradável, quase todos são barulhentos.” (pesquisa B - lazer)

“Eu acho que pelo próprio Shopping é barulhento, não concordo muito com barulhento.” (pesquisa B - lazer)

“Quando você vai com duas pessoas, principalmente no Villa Lobos, quem não tem criança quer conversar, tranquilidade. Daí vem aquela criançada gritando.” (pesquisa B - lazer)

A tabela apresentada a seguir, elaborada pela autora, sintetiza os principais benefícios e sacrifícios apontados pelos antigos clientes do Ráscal.

Benefícios	Sacrifícios
<p><i>Funcionais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Versatilidade para agradar a várias pessoas de um mesmo grupo • Entretenimento para crianças • Fartura • Cozinha diferenciada <p><i>Emocionais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bem estar / Escape 	<p><i>Monetários</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa relação custo-benefício (embora caro para alguns) e previsibilidade de gastos <p><i>Não monetários</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo risco percebido: padrão constante de qualidade da experiência • Alto esforço: Filas, horários de funcionamento restritos e estacionamento do Shopping. • Barulho

Tabela 5 – Valor percebido do Ráscal, elaboração da autora, 2008.

4.2 A contribuição do cenário para os benefícios emocionais bem estar e escape

Conforme vimos, a sensação de acolhida, de bem estar, de escape momentâneo dos problemas cotidianos constitui um benefício emocional que, embora mais difícil de mensurar, colabora para o aumento do valor percebido. Uma nova olhada nas frases agrupadas pela autora como características deste benefício faz com que possamos identificar alguns padrões de resposta que indicam o fator desencadeador desta sensação. Este fator desencadeador pode ser o atendimento simpático (com um sorriso), o giz de cera nas mesas ou a torta na janela (que remete à infância), o terraço, os ingredientes usados na decoração, o forno (que lembra fazenda), etc.

“A acolhida; o fato de me sentir bem. Nos demais restaurantes me sinto num lugar comercial, que estou lá para pagar serviço, no Ráscal sinto que chego num lugar como se fosse meu.” (pesquisa B - comercial)

“Todo mundo atende com sorriso. Lembra ambiente de família, você vai na casa da pessoa que não sabe o que faz para te agradar. Me sinto em um ambiente acolhedor.” (pesquisa B - comercial)

“Lembra um pouco família.” (pesquisa B - lazer)

“Aquele terraço que tem no Iguatemi, me lembra quando meus avós eram vivos. Dia das mães, dos pais, macarrão, molho... isso remete à lembrança.” (pesquisa B - lazer)

“Eu acho lá um lugar aconchegante, a gente esquece um pouco do trabalho e fica rabiscando. Você vai almoçar e fala só de trabalho, você não desliga da empresa e continua resolvendo problemas na mesa. É um dos lugares que eu gosto por isso, você acaba se desligando pelo ambiente.” (pesquisa B - comercial)

“O que acontece no Ráscal? Você consegue descontrair, pára para jogar jogo da velha, a gente desenha. Eu não consigo almoçar rápido no Ráscal, é aonde a gente pára para conversar e não para comer, a conversa é tão agradável.” (pesquisa B - comercial)

“Quando entro e (vejo) aquela torta de maçã, volto para minha infância. Aquela tortinha na janela e eu roubando, é maravilhosa. Desenho animado, torta de maçã bonita.” (pesquisa B - comercial)

“Fui criada na casa da minha avó, em fazenda. Tem a coisa do fogão, da abóbora, sinto um pouco disso, remete a infância, o preparar a comida.” (pesquisa B - comercial)



Figuras 8, 9 e 10 – Fotos de alimentos escolhidas pelos clientes por combinar com o Ráscal. Fonte: Banco de imagem

Especificamente sobre o cenário, as sensações de família, de volta a infância etc parecem estar ligadas à comida usada na decoração, ao forno à lenha, à sensação de ar livre (os terraços são todos fechados) e ao giz para rabiscar as mesas. O resultado desta análise é condizente com a percepção da diretoria quanto a alguns aspectos do cenário do Ráscal modelo A que deveriam permanecer, ou mesmo serem enfatizados, na unidade Itaim.

“O principal é a idéia das ilhas, saladas, massas, sobremesas, pizza, onde o cliente observa e participa. A arquitetura privilegia o conceito de cozinha aparente, seja no projeto do Aurélio ou do Mauro.” (Roberto Bielawski)

4.3 Sensações transmitidas pelas diferentes combinações de elementos do cenário (tema)

Uma vez que nas grandes metrópoles as pessoas têm cada vez menos contato com o preparo dos alimentos (Quantos paulistanos ainda preparam a massa e recheiam os raviólis em casa?), o mesmo torna-se lúdico. Assim, o tema central trabalhado no cenário do Ráscal é o contato com o essencial: a natureza (terraços, iluminação natural, plantas), a infância (giz de cera nas mesas, torta na janela) e o preparo da comida (ingredientes naturais e frescos, processo artesanal). No entanto, os arquitetos Aurélio Longo (cenário modelo A) e Mauro Munhoz (cenário modelo B) deram, cada um, a sua interpretação para este tema central, o que resultou em dois diferentes temas secundários.

A inspiração para o modelo A de cenário, criado pelo arquiteto Aurélio Longo, veio de uma visita do mesmo e dos fundadores do Ráscal a um restaurante canadense chamado Marché.

“O Marché de Toronto foi uma experiência muito divertida, que nos fascinou e inspirou na criação da Ráscal. A decoração era exageradamente cenográfica, com destaque para uma grande árvore de plástico, com ramos que se espalhavam por todo o teto (e que a iluminação fraca fazia parecer menos falsa). O chão era de pedra irregular e as barracas eram como as de feira de rua, leves e desmontáveis para facilitar a reorganização do espaço segundo as necessidades do dia e da hora. Garçons e garçonetes vestiam roupas típicas da França; boina e lenço amarrado no pescoço, chapeuzinho de palha na cabeça. Era como estar num palco fazendo parte de uma encenação, tudo te envolvia e remetia para uma feira de comida numa cidadezinha francesa.” (Liane Ralston).

Aurélio Longo conta que buscou criar “um espaço que estimulasse todos os sentidos; a movimentação de um mercado, uma praça, com os aromas das verduras e dos temperos.”. Abaixo, a descrição que alguns clientes do Ráscal fazem deste cenário.



Figuras 11 e 12 – Rásçal Villa Lobos e Rásçal Alameda Santos
Fonte: Arquivo Rásçal, 2008

Tema cenário modelo A: Quitanda, Vila, Quintal, Itália

“Nos outros, como o da Alameda Santos, me sinto completamente dentro de um lugar de 1º mundo... Grécia, por exemplo. Itália, por exemplo.” (pesquisa B - comercial)

“O (Rásçal) da Santos é num prédio. Tem tijolinho, a cara mais italiana.” (pesquisa B - lazer)

“Eu me sinto numa quitanda. O toldo, as frutas, as verduras... Sinto como se estivesse entrando numa quitanda.” (pesquisa B - comercial)

“Lembra um pouquinho uma vila italiana; o ambiente mais rústico...” (pesquisa A - lazer)

“O quintal da casa italiana” (pesquisa A - lazer)

“Isso que é interessante no Rásçal: mesmo no ambiente de dentro, em áreas fechadas, você tem a sensação de estar a céu aberto.” (pesquisa A - lazer)

O roteiro dos grupos de discussão apresentou aos clientes fotos de outros cenários de restaurantes para que identificassem aqueles que provocavam sensações parecidas às que tinham no Rásçal. As imagens relacionadas pelos clientes ao cenário modelo A foram:



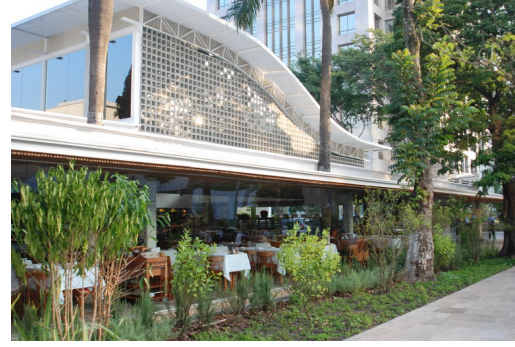
Figuras 13 e 14 – Cenários de restaurantes no exterior escolhidos por clientes por combinar com o Ráscal. Fonte: Banco de imagem

Já o modelo B de cenário, criado pelo arquiteto Mauro Munhóz, segue um estilo clean e moderno, que integra o urbano à natureza e coloca a comida em primeiro plano. Abaixo, os profissionais do Ráscal descrevem entusiasmados os diferenciais deste novo formato:

“É a primeira loja na qual as três cozinhas estão visíveis. Nas outras lojas nós temos a cozinha de saladas e a cozinha de massas interna, e a cozinha de finalização é a que fica no salão, que todo mundo conhece, que é onde o pessoal se serve. Nesta loja, além da cozinha de finalização, as cozinhas de massas e saladas também estão visíveis.” (Angel Testa).

“Toda a produção está no mesmo piso, e pode ser vista através de um vidro. A massa sendo recheada na frente do cliente; tanto que a gente vê clientes parando em frente ao vidro para ver como é o preparo. A transparência que a marca já tinha criado com a colocação da cozinha no meio do salão, há 14 anos atrás, a gente aqui conseguiu expandir isso para produção total; não só finalização. O mesmo vale para o salão, separado da rua apenas por vidros.” (Luciana Bernardes)

“A última unidade construída representa o amadurecimento do projeto Ráscal como projeto gastronômico. Foi construída uma casa moderna, que vista de fora, se não fosse pela marca, não pareceria um espaço comercial. No jardim, ervas, com destaque para o alecrim, árvores frutíferas como pés de limão siciliano e romã e até mesmo uma parreira de uva... Enormes planos de vidro mostram pessoas preparando a comida. Nesta unidade o cliente não está numa praça, mas sim dentro de uma casa-cozinha. Ele fica envolvido pelo fazer, pela quantidade e qualidade de produtos expostos, onde cheiros, cores e movimento o fixam no “aqui e agora”. É uma experiência autêntica, qualidade rara nos dias de hoje.” (Liane Ralston).



Figuras 15 e 16 – Ráscal Itaim
Fonte: Arquivo Ráscal, 2008

O espaço de serviço fornece metáforas visuais para o todo oferecido pela organização e pode funcionar como fator de diferenciação, posicionando o serviço e comunicando este posicionamento para o público-alvo (BITNER, 1992). Existe uma tendência nas grandes metrópoles de que os novos restaurantes sofisticados, como o DOM ou o Jun Sakamoto usem uma decoração mais *clean*, que coloca a gastronomia como foco das atenções. Arquitetos de restaurantes sofisticados “optam cada vez mais por um modernismo ultramoderno, enfatizando, dessa forma, que são, exclusivamente, a comida e o vinho que merecem e exigem a concentração do cliente.” (GUIMARÃES, LEAL e MENDONÇA, 2006, p. 61). Ao seguir esta abordagem, o Ráscal Itaim foi percebido como mais sofisticado.

Tema cenário modelo B (Itaim): Natureza, Transparência, Modernidade, Sofisticação

“Itaim... Acho que mudou a história de vila italiana. A história do Itaim é arquitetura moderna.” (pesquisa B - lazer)

“Quando você entra no Itaim, vê que é mais moderno.” (pesquisa B - lazer)

“O Ráscal Itaim é todo de vidro. Alameda Santos também, porque tem a faixa de fora que é só vidro. Eu adoro os vidros com as árvores.” (pesquisa B - comercial)

“E no Itaim ficou interessante porque tem vários níveis de teto. Maravilhoso.” (pesquisa B - comercial)

“Até nos detalhes: a árvore no meio, o acabamento...” (pesquisa B - comercial)

“Mais moderno e mais requintado, a história do vinho na frente...” (pesquisa B - lazer)

“É um salão amplo, que você consegue ver de qualquer lugar o salão inteiro. A cozinha está bem no meio e você tem a cozinha do lado, a adega de vinhos, um salão natural.” (pesquisa B - comercial)

“Mais sofisticado.” (pesquisa B - lazer)

“Parece um Ráscal mais refinado.” (pesquisa B - comercial)

Mais uma vez, foi pedido aos clientes que identificassem as fotos que mais combinavam com o cenário do Ráscal Itaim. A escolha foi:



Figura 17 – Cenário de restaurante no exterior escolhido por clientes por combinar com o Ráscal Itaim. Fonte: Banco de imagem

4.4 Fatores moderadores na percepção da experiência Ráscal

Mais à frente, veremos como o cliente do Ráscal sente a mudança nos dois modelos de cenário (A e B). Além disso, veremos se o cliente percebeu a mudança na identidade visual da empresa (logomarca e materiais impressos), e como a sentiu. No entanto, antes de prosseguir com a apresentação destes resultados, faremos uma pausa para entender as expectativas dos clientes do Ráscal nas duas diferentes situações de frequência (lazer e comercial).

O Ráscal é um restaurante de cozinha casual, e portanto, não combina com casais em momentos de romance, pessoas que seguem modismos, excesso de formalidade etc. Por estar

localizado em pontos comerciais com alta densidade de escritórios e residências, está sempre com o salão cheio. Em horário comercial (almoço 2^a a 6^a f), atende indivíduos no papel de executivos, profissionais liberais, empresários, etc. Em horário de lazer, atende indivíduos com suas famílias, namorados (as) e amigos.

“Tem uma coisa interessante: Você vai no almoço e só cruza com pessoas de terno ali. Já cheguei a ir jantar também e vi um pessoal todo despojado. Dois estilos bem distintos.” (pesquisa A - comercial)

“Fui neste domingo almoçar no (Ráscal) da Alameda Santos. No final de semana dá muita família com criança pequena, gente com idade avançada... Totalmente diferente do que é durante a semana.” (pesquisa A - comercial)

Embora esta seja uma colocação óbvia (uma vez que a maior parte das pessoas em idade economicamente ativa exerce os dois diferentes papéis nos dois segmentos de horário acima apresentados), ela é importante, visto que a situação de consumo (lazer versus comercial) determinará algumas expectativas e objetivos. O cliente que se encontra em horário comercial come em restaurantes que ficam próximos ao seu local de trabalho e, quando vai de carro, que tenham acesso fácil e estacionamento (ou manobrista). O cliente tampouco espera muito tempo por uma mesa, e quer um atendimento ágil (o auto-serviço ganha muitos pontos com isso). Saladas e pratos leves têm sua preferência. Quando faz reuniões de trabalho, quer um ambiente tranquilo, no qual possa conversar. Quando vai comemorar algo com a equipe, quer um ambiente mais descontraído.

A seguir, os comentários dos clientes sobre o que buscam quando vão a um restaurante em horário comercial.

Localização & Estacionamento

“Ter acesso fácil.” (pesquisa B - comercial)

“Localização. Não vou sair da Faria Lima para almoçar na Vila Maria.” (pesquisa B - lazer)

“Você fica num lugar que já está...” (pesquisa B - lazer)

“Tem a qualidade do manobrista. Por exemplo, você pegar num dia de trabalho, entregar seu carro para o manobrista e levar 20 min para pegar seu carro. Denigre muito a imagem do lugar se você tem problemas com o manobrista.” (pesquisa B - lazer)

Rapidez & Praticidade

“Almoço em 15, 20 min, e se for esperar meia hora, já está na hora de voltar. Eu acho que tem que ter rapidez, atendimento bom e comida boa.” (pesquisa B - comercial)

“Rapidez. Mesmo tendo pessoas na sua frente, mas que seja rápido para sentar, comer e ir embora.” (pesquisa B - comercial)

“Mais importante é a praticidade. Self service é mais rápido, mais prático.” (pesquisa B - lazer)

Diversidade & Comida saudável

“Tem que ter diversidade, porque vamos em grupo, cada pessoa come o seu diferente, um quer grelhado, outro massa, outro salada.” (pesquisa B - comercial)

“Durante a semana pesa o aspecto saudável da comida. E variedade, para não comer todo dia a mesma coisa.” (pesquisa B - lazer)

“Lugar que tem alguma salada. Você comer todo dia comida pesada também não dá.” (pesquisa B - lazer)

Preço

“Outra coisa que levo em consideração é preço. Durante a semana, nem sempre as pessoas estão dispostas a gastar. Os lugares que a gente vai são mais em conta. Quando a gente vai num lugar que gasta um pouco mais, tem um que sempre reclama.” (pesquisa B - comercial)

“Preço também; não comer todo dia em lugar caro, mas tentar comer comida melhor.” (pesquisa B - lazer)

Cenário deve proporcionar tranquilidade para fazer reuniões, e descontração para comemorar aniversários e conquistas.

“Acho importante tranquilidade. Tem restaurante em que aquele barulho incomoda. A gente vai conversar.” (pesquisa B - comercial)

“Você tem que ter calma para fazer o negócio. A comida acaba sendo 2º plano, para que você possa discutir alguma coisa em paz, sem ter gente esbarrando.” (pesquisa B - lazer)

“Depende. Você vai em almoço de negócio que precisa ter discussão, você quer um ambiente mais tranquilo e não barulheira. Você vai para celebrar alguma coisa que foi conseguida pela equipe, você quer um ambiente mais alegre e descontraído.” (pesquisa B - lazer)

Já nos momentos de lazer, o cliente busca um local onde possa ficar mais tempo, tomar um vinho, comer uma sobremesa... Ou seja, paga para aproveitar o momento

“Eu acho que o rápido funciona em horário comercial. Agora, à noite, é um horário em que você quer sentar, bater papo, degustar um vinho, uma cerveja...” (pesquisa A - lazer)

“Lazer você gasta mais, você toma bebida alcoólica, durante a semana não tomo nada alcoólico. Você não vai querer almoçar em meia hora, você fica duas horas no restaurante.” (pesquisa A - lazer)

Há clientes que freqüentam o Ráscal tanto em horário comercial quanto em horário de lazer. Mas há também aqueles que freqüentam o Ráscal exclusivamente em horário comercial e que, portanto, passam a relacioná-lo com ambiente de negócios; correria do dia a dia.

“Como eu vou mais (ao Ráscal) no horário de trabalho, quando eu entro não sinto a sensação de final de semana. Eu sinto a sensação de entrar lá para almoçar rápido com o cliente e ir embora.” (pesquisa A - comercial)

“Não é algo tranqüilo, que eu sento e fico duas, três horas numa mesa... É comer uma coisa rápida e voltar.” (pesquisa A - comercial)

“Eu acho difícil alguém ficar mais de uma hora e meia no Ráscal.” (pesquisa A - comercial)

“Se você quer aproveitar com os amigos e não ver o tempo, você não vai ao Ráscal.” (pesquisa A - comercial)

“Eu tive a sorte de almoçar em casa, e ia a restaurantes como o Ráscal para variar. Agora, trabalho no escritório e sou obrigado a comer em Shopping. Eu não vou pensar no sábado e no domingo no Ráscal.” (pesquisa A - comercial)

Importante colocar aqui que muitos que consideram caro gastar R\$ 55,00 num almoço de dia a dia de trabalho freqüentam o Ráscal quando buscam viver uma experiência (que inclui, eventualmente, uma comemoração ou evento em almoço comercial, em geral às 6ª feiras).

“Não dá para ir lá todo dia. Se fosse vinte e cinco, trinta reais... mas não é.” (pesquisa A - lazer)

“É caro para almoçar no dia a dia do trabalho” (pesquisa A - lazer)

“Eu trabalho na Brigadeiro Faria Lima, como em restaurante quilo. Final de semana, eu e esposa não comemos em casa, sempre fora. Domingo a família italiana se reúne e come massa. Quando a família não se reúne, a gente vai no Ráscal.” (pesquisa B - lazer)

De um modo geral, o cliente investe mais tempo e dinheiro, confere menor relevância à agilidade do serviço e à conveniência e percebe mais os diferenciais de uma experiência nos horários de lazer. A constatação desta diferença ajuda a entender as respostas destes dois grupos de clientes ao cenário do Ráscal Itaim.

4.5 Reações dos clientes antigos às mudanças no cenário

Os clientes que costumam freqüentar o Ráscal em horário comercial gostaram, ou ficaram indiferentes ao novo cenário. Sentiram-se à vontade com a nova proposta de sofisticação e modernização.

“Eu senti a diferença na entrada. O prédio, aquelas árvores no meio do salão, a estrutura... Na hora que sentei, muitos dos empregados já eram de outras unidades que eu conheci, a comida maravilhosa como sempre... Não vi diferença.” (pesquisa B – comercial)

“Só para falar como senti: um lugar diferente e não tão chique. Não é um restaurante absurdamente chique. A gente se sente perdido (num restaurante chique) e não foi o que aconteceu. Eu cheguei num lugar muito familiar para mim. Um Ráscal diferenciado, mas não me senti constrangido.” (pesquisa B – comercial)

“Eu acho que ficou mais aconchegante até para um lugar que vai fazer um negócio. Fica uma vitrine maior.” (pesquisa B – comercial)

“No Ráscal novo (Itaim), por exemplo, me sinto entrando em casa. Não que minha casa seja tão maravilhosa quanto aquele ambiente bonito. Eu acho que agora ficou mais bonito.” (pesquisa B – comercial)

“Mesmo esse novo, sofisticado, você não se sente mal lá, você se sente em casa.” (pesquisa B – comercial)

“Achei mais legal.” (pesquisa B – comercial)

O novo modelo de cenário desagradou, no entanto, parte dos clientes que costumam freqüentar o Ráscal em horários de lazer (4, num grupo de 10). Para este pequeno mas participativo grupo, a nova arquitetura, mais moderna e sofisticada, é também mais fria e intimidadora, o que pode gerar uma distância.

“Eu não gosto da arquitetura dele. Arquitetura moderna, que falha. Ambientes aconchegantes não combinam com arquitetura moderna.” (pesquisa B – lazer)

“Há uma certa frieza...” (pesquisa B – lazer)

“A arquitetura dele é mais sofisticada que a dos outros. Como diria, é um dos projetos mais interessantes que já vi. Eu acho que é muito diferenciado. Isso não necessariamente deixa as pessoas confortáveis. Essa proposta nova é bonita de olhar e não de curtir. Ficou uma coisa mais sóbria, tom de formalidade que para o restaurante parece que não tem muito a ver... Tem muito lugar requintado em São Paulo, e requinte tem uma distância. Eu acho que essa distância, para um restaurante como o Ráscal, que é um grande buffet, um restaurante para você ir esse servir, talvez não combine muito.” (pesquisa B – lazer)

“Por exemplo, pega tudo que você falou e coloca no Villa Lobos. Reforma a cara dele. Você vai perder público, eu tenho certeza. Eu saio do Ipiranga e vou para lá porque gosto do Villa Lobos. Um ambiente em que me sinto super à vontade...” (pesquisa B – lazer)

“Intimidar não chega mas... Intimidaria se fosse em outro lugar.” (pesquisa B – lazer)

“As pessoas compram sua própria existência nos pequenos segmentos comerciais...” (Rifkin, 2001, p. 6). A auto-imagem do indivíduo está misturada com aquilo que o mesmo consome. “Quando como um Mc Donald’s ou quando visto um Armani estou procurando criar uma imagem de mim mesmo e, ao mesmo tempo, alimentando a cadeia que sustenta estas imagens.” (Fontenelle, 2000). Dessa forma, enquanto alguns clientes se sentiram valorizados pelo novo cenário, outros se sentiram traídos, pois gostavam mais da proposta antiga, mais informal e menos pretensiosa. O novo Ráscal Itaim atraiu, no entanto, novos clientes. Prova disso é que, nos dois primeiros meses de funcionamento, a loja bateu o recorde de faturamento da rede, e não canibalizou as vendas das demais unidades.

4.6 Reação dos clientes antigos aos novos clientes atraídos pelo Ráscal Itaim

Pessoas como parte do cenário: Alguns clientes antigos observaram a adequação do novo cenário (mais moderno e sofisticado) ao perfil de público da região do Itaim.

“O Rascal da Leopoldo que é o mais novo, ele tem outro perfil. Mais jovem, eu acho que é meio o perfil do próprio Itaim. Ele me lembra restaurantes grandes de Orlando, gente bonita, garçons bonitos, pessoas bem vestidas, o chopp lá custa R\$ 4,00. Bastante vidro, bastante madeira. Uma coisa que é diferencial nesse: o fato de haver um bar separado do resto do restaurante. Fiquei no bar tomando chopp e tinham 10 meninas sozinhas bebendo.” (pesquisa B – lazer)

“Aqui (no Itaim) tem mais concorrentes. Os vizinhos são mais modernos.” (pesquisa B – lazer)

“O (Ráscal) da Santos pega bairros tradicionais, Jardins...” (pesquisa B – lazer)

“Como está no Itaim, é mais limpo de arquitetura. Se tivesse em região mais tradicional, não sei se seria.” (pesquisa B – lazer)

Pessoas como parte do cenário: Os clientes que freqüentam o Ráscal, usualmente, em horário de lazer observaram que a nova unidade do Itaim atraiu um novo perfil de público, entre eles grupos de jovens e altos executivos. Observaram também terem visto menos crianças por lá. Isso foi bem visto por uns, e não tão bem visto por outros, o que gerou uma polêmica no grupo.

“Mais modinha, mais galera bonitinha.” (pesquisa B – lazer)

“Pode ser um público talvez mais moderno e tal. A arquitetura não tem o perfil eclético do próprio restaurante (Ráscal, de um modo geral). Está querendo aparecer.” (pesquisa B – lazer)

“Se estivesse domingo com esposa, família, eu não iria lá. O público para esse daqui é totalmente diferente do outro. Não é porque não gosto desse que não vou no Villa Lobos.” (pesquisa B – lazer)

“Até teve o presidente da empresa no almoço comemorativo. Eu não vi crianças ali.” (pesquisa B – lazer)

“Você vai no Villa Lobos e é difícil ver uma mesa que não tenha (crianças).” (pesquisa B – lazer)

“Eu acho que fizeram um negócio focado.” (pesquisa B – lazer)

“O cara fez um negócio ali diferente.” (pesquisa B – lazer)

“Eu acho que pode incomodar os clientes (antigos) do restaurante.” (pesquisa B – lazer)

“Vai mudar um pouco (o público) mas vai (continuar cheio). A pessoa mais requintada vai no restaurante. Esse cara que vai pedir vinho especial, que vai levar uma menina, que quer fazer encanto...” (pesquisa B – lazer)

4.7 Percepção da logomarca e da linguagem visual e posicionamento

Em 2007, o Ráscal realizou a primeira atualização em sua logomarca, e na sequência, renovou o layout dos materiais impressos. A seguir, a autora interpreta como o cliente percebe a logomarca e os cardápios do Ráscal antes e depois da atualização, que vem sendo conduzida ao longo de um ano. Os dois primeiros blocos trazem frases exclusivas da pesquisa feita pela Toledo & Associados. Nos blocos seguintes, são adicionadas as frases colhidas após a atualização, na pesquisa conduzida pela autora.



Figura 18 – Logomarca antiga Ráscal
Fonte: Arquivo Ráscal, 2008

Sobre a marca e o cardápio antigos (antes da mudança da programação visual do Ráscal), os clientes comentaram, salvo algumas exceções, ser mais adequado a uma rede de *fast-food* do que a um restaurante como o Ráscal.

“Sabe do que eu não gosto? Do logo. Eu acho ele nada sofisticado. Parece coisa de lanchonete.” (pesquisa A - lazer)

“A cor dele (do cardápio) é de cantina. Não combina, sai fora do que é a proposta (do Ráscal).” (pesquisa A - lazer)

“Parece um logo de *fast-food*” – (pesquisa A - lazer)

“O ambiente do Ráscal é completamente descontraído, o logo acho que acompanha.” (pesquisa A - lazer)

“Não é questão de gostar. Eu acho que este logo do Ráscal está para Mc Donald’s.” (pesquisa A - comercial)

“A primeira impressão não é a cara do Ráscal.” (pesquisa A - comercial)



Figura 19 –Rascalino, o antigo mascote
Fonte: Arquivo Ráscal, 2008

Sobre o ex-mascote (na época, atual mascote) Rascalino, um diabinho que ficava no cardápio e em alguns outros materiais do Ráscal, os clientes fizeram comentários que iam do neutro ao negativo. Para a grande maioria, era algo que incomodava, o que não é de se estranhar num país no qual prevalecem as religiões cristãs.

“Eu acho este diabinho feio” (pesquisa A - lazer)

“Eu não vejo graça” (pesquisa A - lazer)

“Para mim, deveriam mudar para coisa melhor” (pesquisa A - lazer)

“Eu não vejo onde isso influencie” (pesquisa A - lazer)

“Acho-o horroroso” (pesquisa A - lazer)

“Ele não é familiar” (pesquisa A - lazer)

“Acho que não é um elemento que tem ligação com o resto” (pesquisa A - lazer)

Após a marca nova já constar nos cardápios (e demais materiais impressos) há cerca de um ano, e o ex-mascote Rascalino ter sido retirado dos materiais na ocasião, foi pedido aos clientes que descrevessem logomarca e cardápios do Ráscal. Os clientes descreveram, de um modo geral, a marca antiga, e continuaram mencionando o Rascalino.

“Eu lembro do diabinho” (pesquisa B – comercial)

“Um oval escrito Ráscal. Tem a borda vermelha e amarela” (pesquisa B – comercial)

“Letra branca com borda vermelha e amarela” (pesquisa B – comercial)

“O desenho é oval, amarelo e vermelho.” (pesquisa B – comercial)

“O diabinho lembra a gula, que é um dos 7 pecados...Incomoda.” (pesquisa B – comercial)

“O que mais chama atenção é o amarelo, o mais forte é amarelo e verde.” (pesquisa B – comercial)

“Um diabinho.” (pesquisa B – lazer)

“Branquinho escrito.” (pesquisa B – lazer)

“Eu vou há muitos anos lá, se precisasse desenhar para vocês eu não saberia.” (pesquisa B – lazer)

“Se você pedir para desenhar, não sei nem por onde começar.” (pesquisa B – lazer)

“Se você falar em restaurante, dificilmente as pessoas se pegam (na marca).” (pesquisa B – lazer)



Figura 20 – Atualização de logomarca Ráscal
Fonte: Arquivo Ráscal, 2008

Após ver a nova marca, alguns clientes ficaram surpresos, pois realmente não haviam notado a mudança. A nova consta apenas na fachada de três unidades e nos materiais de comunicação (cardápios, cartões de visita, site, etc). Outros perceberam a nova marca no Ráscal Itaim, uma vez que lá a mesma se encontra na fachada do restaurante, mas imaginaram ser uma aplicação

específica desta unidade, o que mostra que a aplicação da marca do restaurante na fachada é muito mais lembrada do que nos demais materiais.

“Nossa” (pesquisa B – comercial)

“Esse é novo” (pesquisa B – comercial)

“Esse novo já estava no Itaim.” (pesquisa B – comercial)

“Quando olhei a marca no Ráscal novo... (pensei:) eles devem ter feito diferente para combinar com o ambiente que é diferente dos demais.” (pesquisa B – comercial)



Figuras 21 e 22 – Fachadas unidades Alameda Santos e Itaim (respectivamente). Fonte: Arquivo Ráscal, 2008

De um modo geral, o grupo aprovou o novo logo, considerado mais moderno e elegante.

“Eu gostei, achei moderno” (pesquisa B – comercial)

“Ficou uma loja chique” (pesquisa B – comercial)

“Eu acho que esse é mais fino” (pesquisa B – comercial)

“Eu gosto de coisa mais *clean*, moderna” (pesquisa B – comercial)

“Por isso que gosto de modernidade, a coisa fica batida e tudo que você muda, sempre muda para melhor.” (pesquisa B – comercial)

“Eu gostei mais (do novo logo). Achei mais elegante. O outro não tinha a ver com o restaurante.” (pesquisa B – lazer)

No entanto, mais uma vez, alguns preferiam o logo anterior, por ter cores quentes, relacionadas à comida, e por já ser uma marca à qual estavam acostumados.

“Eu já prefiro o outro, porque está ligado a cores quentes.” (pesquisa B – comercial)

“Porque lembra cor, comida.” (pesquisa B – comercial)

“Porque já é uma marca.” (pesquisa B – comercial)

O novo cardápio é apresentado aos clientes. Com menor intensidade, a divisão de reações se repete. No entanto o novo cardápio, de um modo geral, é bem aceito. OBS: Ao serem questionados sobre como era o anterior, o máximo que os clientes descreveram foi a cor amarela e a presença do polêmico diabinho.



Figura 23 – Linguagem visual
Fonte: Arquivo Ráscal, 2008

“O outro não lembro muito.” (pesquisa B – comercial)

“Melhor assim” (pesquisa B – comercial)

“Esse é mais acetinado, você toca e é mais gostoso, o outro é plastificado.” (pesquisa B – comercial)

“Achei muito bonito o cardápio.” (pesquisa B – comercial)

“Está mais requintado.” (pesquisa B – comercial)

“Eu gostei desse cardápio.” (pesquisa B – comercial)

“Tiraram o diabo.” (pesquisa B – comercial)

“Esse é mais moderno.” (pesquisa B – comercial)

“Não tem mais o diabinho.” (pesquisa B – lazer)

“Mais sóbrio.” (pesquisa B – comercial)

“Parece que está meio formal.” (pesquisa B – comercial)

“Eu não gosto (do novo cardápio), ficou sério demais. Ele tem cara de revista de vinho, não carta de vinho, de revista especializada em vinho.” (pesquisa B – comercial)

Logomarca, cardápios e outros materiais de uso da loja, como cartões de visita, por exemplo, foram muito poucas vezes mencionados espontaneamente pelos clientes em todas as pesquisas analisadas. Assim, podemos dizer que são menos relevantes no conjunto da experiência do cliente num restaurante do que o conjunto de elementos de arquitetura e decoração. No entanto, é importante lembrar que é o todo de um cenário que gera determinada experiência, e que os elementos isolados podem não ter o mesmo efeito. Além disso, é esperado que o consumidor lembre de sua experiência de um modo geral, e não dos detalhes que compõe esta experiência. O que não quer dizer que os detalhes não sejam importantes.

“Nesta loja aqui (Itaim), além de mudar o arquiteto, mudamos as travessas do buffet, colocamos mesas redondas... A renovação das experiências está nos pequenos detalhes.” (Luciana Bernardes)

4.8 Sofisticação do cenário sinaliza intenção de aumento de preços

Por fim, a sofisticação passada pelo novo cenário, unido à nova identidade visual (marca e cardápios), gerou a preocupação de que o Ráscal tenha a intenção de cobrar um preço mais alto.

“O público tem a relação custo-benefício ali escritinha; sabe quanto custa. Se descolar um pouquinho para cima, ele (o Ráscal) vai pegar outro público que não é esse público aqui. Eu diria: vai com calma para você não perder sua identidade.” (pesquisa B – lazer)

5. CONCLUSÕES

5.1 Resumo dos principais resultados

A interpretação dos resultados desta pesquisa apresentou diversas conclusões, sintetizadas abaixo:

Sobre a relação do cenário, com os benefícios bem estar e escape e com o valor percebido:

- a) As sensações de bem estar e escape constituem um benefício emocional, que contribui para o aumento do valor percebido do restaurante;
- b) O cenário contribui para produzir estas sensações de bem estar e escape;
- c) As características do cenário relacionadas com as sensações de bem estar e escape foram: Elementos que remetem ao preparo artesanal da comida (forno à lenha e ingredientes como parte da decoração), elementos que remetem à infância (torta na janela e giz para rabiscar mesas) e elementos que remetem a áreas externas (terraços, vidros, árvores).

OBS: Importante ressaltar que é o conjunto de elementos o responsável pelo desencadear das sensações, e que elementos isolados podem não ter o mesmo efeito. Por esta razão, ajuda pensar num tema que dê coerência às combinações, para que transmitam as mensagens e sensações planejadas.

Sobre a percepção das dicas fornecidas pelo cenário quanto ao posicionamento de um restaurante:

- a) A combinação das cores amarela e vermelha, por ser usada pelo MC Donald's, está vinculada a logomarcas de *fast-foods*. Logomarcas mais limpas (*clean*) remetem à sofisticação;
- b) A arquitetura que busca transmitir ao cliente a sensação de estar na rua remete à

informalidade;

- c) A arquitetura moderna, inovadora e minimalista (*clean*), que ressalta a cozinha e a adega e, assim, coloca a gastronomia em primeiro plano, remete à sofisticação;
- d) A arquitetura moderna, inovadora e *clean* pode remeter à formalidade e preço alto para uma parcela dos clientes, que pode se sentir intimidada;
- e) Arquitetura, decoração, logomarca, cardápios e materiais impressos modernos e *clean* podem sugerir preço alto.

Sobre a reação dos clientes às mudanças de cenário:

- a) Mudanças no cenário de um restaurante (ou rede) já existente podem desagradar parte de seu atual público, ao mesmo tempo em que pode atrair um público com um novo perfil;
- b) Em horário comercial, clientes buscam mais benefícios funcionais que emocionais. Por esta razão, as mudanças no cenário são aceitas com menos polêmica.

Sobre a relevância dos diferentes componentes visuais de um cenário:

- a) Arquitetura e decoração são mais relevantes para determinar o posicionamento de um restaurante do que logomarca, cardápios e outros símbolos e materiais impressos.
- b) Maioria dos clientes não saberia descrever os materiais impressos do restaurante (cardápios, cartões de visita, etc).
- c) Pessoas recordam mais da logomarca, dos símbolos ou dos materiais impressos do restaurante quando não gostam do que vêem (caso do ex-mascote Ráscalino, um diabinho, por exemplo).
- d) Pessoas notam mais a logomarca exposta na fachada do estabelecimento (quando a mesma se torna parte da arquitetura e decoração) do que a impressa nos materiais.

5.2 Implicações gerenciais para o Ráscal

O Ráscal utiliza o recurso do cenário, entre outros, para proporcionar ao cliente as sensações de bem estar e escape. Ao fazer mudanças de arquitetos, a empresa deve buscar manter a combinação de elementos que remetem ao preparo do alimento, à infância e às áreas externas, de forma a não perder este benefício emocional, que eleva o valor percebido de sua experiência. Afinal, os clientes não vão ao Ráscal apenas para comer, mas também para reunir a família, encontrar os amigos, sair com a namorada, viver bons momentos...

O novo visual da logomarca e dos materiais impressos passa a mensagem de sofisticação. No entanto, os materiais impressos são pouco notados pelos clientes do Ráscal. A nova logomarca será mais percebida quando atualizada nas fachadas de todas as unidades. A arquitetura e a decoração são os componentes visuais do cenário mais capazes de marcar o posicionamento, e principalmente, de transmitir sensações para os clientes.

O Ráscal não deve estranhar o fato de alguns clientes não terem aprovado a nova arquitetura e/ou a nova linguagem visual da marca e dos cardápios. Isso é inevitável, visto que a percepção do cenário do restaurante passa pelos fatores moderadores de cada indivíduo. O mais importante é definir que sensações e que posicionamento quer transmitir.

O Ráscal está em expansão, e terá que decidir qual estilo arquitetônico adotar em suas futuras unidades. A pesquisa demonstra que o cenário modelo B foi aprovado por parte significativa dos clientes e, unido à nova linguagem visual da logomarca e dos materiais impressos, atingiu seu objetivo de posicionar a rede como mais sofisticada que as demais redes do segmento de cozinha causal. No entanto, parte dos clientes se sentiu intimidada no novo cenário. Esta linguagem arquitetônica moderna, inovadora e *clean*, transmite para alguns a sensação de formalidade e preço alto. No Itaim, bairro de alta renda com muitos bares e restaurantes modernos, a casa foi um sucesso; ficou em primeiro lugar no ranking de faturamento das unidades do Ráscal. No entanto, o estilo arquitetônico do cenário modelo B talvez não fosse bem aceito, por exemplo, no Shopping Center Norte (um dos locais considerados para futura expansão), uma vez que poderia intimidar clientes que desconhecem a marca.

5.3 Implicações gerenciais para os restaurantes, de um modo geral

Ao planejar o conceito de um novo restaurante, o profissional de marketing deve usar o recurso do cenário para enriquecer a experiência do cliente, e dessa forma, aumentar seu valor percebido. O tema do contato com o essencial (o preparo da comida, o brincar, a natureza), quando bem trabalhado pela arquitetura, pode contribuir para as sensações de bem estar e escape, que representam um benefício emocional.

Entre os vários componentes visuais do cenário, o profissional do setor deve focar na arquitetura e na decoração. A logomarca na fachada (arquitetura) é mais lembrada do que a aplicada nos demais locais e materiais. O cardápio sem fotos de um restaurante cujo produto principal é o *buffet* é muito pouco lembrado pelos clientes, mas o mesmo talvez não se aplique a outros tipos de estabelecimento.

Como, de um modo geral, a arquitetura e a decoração têm maior potencial de provocar sensações e definir posicionamento do que a logomarca e os materiais impressos, os profissionais do setor devem planejá-la de forma a atingir os resultados desejados. Nenhuma linguagem visual agrada a todos os públicos, visto que cada indivíduo a percebe de sua própria forma. De um modo geral, a linguagem moderna, inovadora e *clean*, que coloca a comida no centro das atenções, transmite sofisticação, enquanto a linguagem rústica, que remete às mesas de rua, transmite casualidade. Muitas outras linguagens podem ser exploradas. Ajuda definir um tema, que alinhe o cardápio e os vários elementos do cenário numa proposta única e coerente, uma vez que o cliente percebe o conjunto.

5.4 Implicações conceituais

Os resultados apresentados nesta dissertação reforçam a teoria, quase unânime entre os pesquisadores de cenários no varejo, de que o cenário tem o potencial de elevar o valor percebido e transmitir o posicionamento de um estabelecimento comercial. Os primeiros dois resultados apresentados pela autora, especificamente, reforçam a teoria vigente de que o cenário contribui para as sensações de bem estar e escape, perseguidas pelo entretenimento tradicional para criar o que chamam de experiência (ou vivência de bons momentos), e com

isso aumentam o valor percebido da experiência. (GABLER, FONTENELLE, RIFKIN, PINE e GILMORE).

No entanto, é com a identificação das sensações e mensagens transmitidas pelas diferentes combinações de elementos (que podem estar conduzidas por um tema) que a autora oferece sua maior contribuição a este campo de estudo. Afinal, embora houvesse um consenso de que os indivíduos percebem os elementos que compõe o cenário de forma holística (BITNER 1992; LIN, 2004; BAKER, PARASURAMAN, GREWAL e VOSS, 2002; PARENTE e BARKI, 2006), existia um *gap* de estudos científicos focados no cenário do varejo, e principalmente, do restaurante, que enfrentassem o desafio de identificar as mensagens e sensações provocadas por este todo.

Como contribuição adicional, a autora:

- a) detectou a analogia feita pelos consumidores entre as cores vermelho e amarelo e o posicionamento de *fast-food*, refutando, com isso, o conhecimento popular de que elas seriam sempre mais adequadas a restaurantes;
- b) reforçou a relevância dos fatores moderadores para a percepção dos cenários (LIN, 2004);
- c) completou os resultados da pesquisa de Baker, Parasuraman, Grewal e Voss (2006), (que identificaram o design como a dimensão do cenário mais capaz de elevar o valor percebido), ao identificar a capacidade dos elementos visuais arquitetura, decoração, logomarca e materiais impressos de contribuir para a transmissão de mensagens e sensações para os clientes.

5.5 Limitações do estudo

A metodologia deste estudo é qualitativa, e por isso, os resultados apresentados são plenos de significados, porém não exatos, e há, conforme aceito pela perspectiva fenomenológica, a interferência da autora na interpretação dos dados colhidos. Os grupos de discussão também oferecem algumas limitações; há diferenças entre o discurso do indivíduo e seu

comportamento. No discurso, o indivíduo representa um papel (ainda que para si próprio) e, portanto, percebe-se um ideal. Na vida real, o comportamento pode ser muito diferente. Por exemplo: apesar da tendência por um discurso de vida saudável, os pratos com maior saída num restaurante são, em geral, os mais calóricos.

Além disso, pelo fato da pesquisa ser um estudo de caso, ou seja, de ter sido feita em um restaurante específico, a generalização dos resultados deve ter em conta o tipo de restaurante (cozinha casual, “buffet” como carro-chefe) e o mercado de atuação (cidade de São Paulo) do objeto de estudo. Por exemplo: é compreensível que o visual do cardápio seja pouco notado num restaurante no qual o produto carro-chefe é o “buffet”, mas o mesmo provavelmente não se aplica num restaurante *A La Carte* cujo cardápio contenha fotos dos produtos (como o das redes América e Outback). A generalização dos resultados desta pesquisa para outros tipos de estabelecimentos de varejo também merece cautela, afinal, o setor de restaurantes tem características específicas, entre elas, a de que em muitos momentos, mais do que apenas adquirir um produto (a comida), o cliente busca viver bons momentos (as experiências).

Por fim, fica uma ressalva: a capacidade do cenário de passar as mensagens e sensações desejadas não depende apenas de um bom planejamento; depende também da contratação de bons profissionais criativos (como bons arquitetos e designers), capazes de transformar idéias em cenários sedutores, e do investimento nos materiais que serão por eles utilizados. E, como a experiência do cliente é percebida de forma holística, a capacidade do cenário de passar as mensagens e sensações desejadas depende também de um produto e de um serviço à sua altura.

5.6 Sugestões para pesquisas futuras

Neste estudo de caso, vimos, entre outras coisas, como os elementos do cenário que remetem ao preparo artesanal dos pratos, à natureza e à infância contribuem para a sensação de bem estar, e com isso, para a elevação do valor percebido do restaurante. Vimos também como, ao abandonar a combinação das cores vermelha e amarela na logomarca e nos materiais impressos, e inaugurar uma loja ícone com uma arquitetura moderna, o Ráscal colocou em evidência a qualidade de sua comida e foi percebido como um local mais sofisticado. O

estudo de caso do valor percebido de outros restaurantes que planejam cenários que maximizem a experiência dos clientes em seus estabelecimentos traria, certamente, grande contribuição. Seria interessante ampliar o conhecimento quanto às diferentes propostas de cenários, e conseqüentes sensações e mensagens por eles transmitidos.

Outro ponto que poderia ser aprofundado é a questão da identificação dos clientes com determinados temas. Ao investigar como os diferentes perfis de clientes entendem um mesmo tema, o pesquisador ajudaria um profissional do setor a alinhar a proposta de seu restaurante ao público que deseja atrair. Atualmente, mesmo restaurantes tradicionalmente conhecidos pelo marketing de massa, como o Mc Donald's, estão alinhando seu cenário ao perfil do país, da cidade ou mesmo do bairro no qual se inserem.



Figura 24 – Fotos de unidade Mc Donald's em Londres
Fonte: www.google.com.br

Por fim, a autora sugere que estudos futuros atribuam os diferentes graus de relevância que a logomarca e os elementos gráficos do cenário (cardápios e materiais impressos) têm para os diferentes tipos de restaurante. Ainda mais interessante seria investigar como os diferentes *layouts* trabalhados contribuem para a atração de clientes, para o posicionamento e para o valor percebido da marca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, N. Dicionário de Filosofia, Editora Mestre Jou, 2ª edição – português, 1982.
- ABRASEL, Associação Brasileira de Restaurantes e Bares, Web site, 2007
acessado em Maio de 2008.
- ASENSIO, Paco; CANIZARES, Ana Cristina G.; CUITO, Aurora. Ultimate Restaurant Design, teNeues, 2005.
- BAKER, Julie; PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv; VOSS, Glenn B. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions, Journal of Marketing, 2002
- BELLIZZI, Joseph A.; CROWLEY, Ayn E.; HASTY, Ronald W. The effects of color in store design, Journal of Retailing, 1983
- BERGAMO, Alexandre, A experiência do status: Roupas e moda na trama social, Ed. Unesp, 2007
- BITNER, Mary Jo. Servicescapes: The impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, Journal of marketing, 1992
- BLOCH, Peter H. Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response, Journal of Marketing, 1995
- CARVALHO, José Luis Felício dos Santos de; MOTTA, Paulo Cesar. Experiências em cenários temáticos de serviços, RAE, Revista de Administração de Empresas, 2002
- CARVALHO, José Luis Felício dos Santos de. A Iluminação Ambiental Vista Pelos Participantes das Interações de Serviços, XXVII EnANPAD, 2003
- CARVALHO, José Luis Felício dos Santos de; VERGARA, Sylvia Constant. A Fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviço, RAE, Revista de Administração de Empresas, 2002
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger, Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação, 2006, 2ª edição
- DONOVAN, Robert J.; ROSSITIER, John R.; MARCOOLYN, Gilian; NESDALE, Andrew. Store Atmosphere and Purchasing Behavior, Journal of Retailing, 1994
- DORF, Martin E. Restaurants that Works – Case Study of the Best in the Industry, Whitney Library of Design, 1992.
- ECD, consultoria especializada em food service,
http://www.ecdfoodservice.com.br/pesquisas_foodservice.html , acesso maio/2008
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 1998
- FISCHER, Joachim; KUNS, Martin Nicholas. Café & Restaurant Design, teNeues, 2007.
- FONTENELLE, Isleide Arruda, O mundo de Ronald McDonald: Sobre a marca publicitária e a sociedade midiática, Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal, 2002
- GABLER, Neal, Vida, o filme: Como o entretenimento conquistou a realidade, Companhia das letras, 2000
- GOTTDIENER, M., The semiotics of consumer spaces – The growing importance of the themed environments, by SHERRY, John F., ServiceScapes - The concept of place in contemporary markets, NTC Business books, 1998
- GROVE, S. J.; FISK, R. P.; DORSCH, M. J. Assessing the theatrical components of the service encounter: a cluster analysis examination, The Service Industries Journal, v 18, no 3, 1998
- GUMBRECHT, Hans Ulrich, Pequenas crises: Experiência estética nos mundos cotidianos, por GUIMARÃES, César; LEAL, Bruno Souza; MENDONÇA, Carlos Camargos,

Comunicação e experiência estética, Ed UFMG, 2006

HANSEN, Kai Victor; OYSTEIN, Jensen; GUSTAFSSON, Inga-Britt. The Meal Experience of á la Carte Restaurant Customers, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2005, vol. 5, no. 2, p. 135-151.

HEIDE, Morten; LAERDAL, Kirsti; GRONHAUG, Kjell. The design and management of ambience – Implications for Hotel architecture and service, *Tourism Management*, no. 28, 2007, p. 1315-1325.

HUSSERL, Edmund, Os pensadores XLI. Husserl & Merleau-Ponty, 1ª edição, 1975

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística,
<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2005/comentario.pdf/>
 acesso Maio/2008.

KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, Ninth Edition, 1997. P 279-400

LEE, Moonkyu; ULGADO, Francis M. Consumer evaluations of fast-food services: a cross-national comparison, *The Journal of Services Marketing*, vol. 11, no. 1, 1997, p. 39-52

LIN, Ingrid Y. Evaluating a Servicescape: The Effect of Cognition and Emotion, *International Journal of Hospitality Management*, 2004

LONGMAN, Dictionary of Contemporary English, The Living Dictionary, International edition, 2003

MEHRABIAN, Albert; RUSSELL, James A. *An approach to environmental psychology*. The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 1974

MERLEAU-PONTY, Maurice. Fenomenologia da percepção, Martins Fontes, 2006 p 1-20

MICHELLI, Joseph A. *The Starbucks Experience*, The National bestseller, 2007.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil, Ed Atlas, 2000, 6ª tiragem, p 18-34; 289-309

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. Varejo na Baixa renda, GV executivo, 2006

PINE, Joseph; GILMORE, James H., *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, 1999

Revista Bares e Restaurantes, Web site, Link “Quantos somos”, acessado em Agosto de 2007, <http://www.revistabareserestaurantes.com.br/somos.asp>.

RIFKIN, Jeremy, *A era do acesso: A transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia*, Pear Makron Books, 2001

RYDER, Bethan. *Restaurant Design*, Abbeville Press Publishers, 2004.

RYU, Kisang. Dinescape, emotions and behavioral intentions in upscale restaurants, All K-State Electronic Theses, Dissertations, and Reports, 2005

SUMMERS, John O. Guidelines for Conducting Research and Publishing in Marketing: From Conceptualization Through the Review Process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2001

TOMBS, Alastair; MCCOLL-KENNEDY, Janet R. Social-Servicescape Conceptual Model, *Marketing Theory*, 2003, vol. 3, no. 4, p. 447-475.

TURLEY, L. W.; MILLIMAN, Ronald E., Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence, *Journal of Business Research*, 2000

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. Gestão do composto de marketing, Ed Atlas, 2006, p 6-120.

YABUKA, Narelle; CHENG, Kelley. HipEntertaining – Bar & Restaurants, Rockport, 2005.

YILDIRIM, A.; AKALIN-BASKAYA, Perceived crowding in a café/restaurant with different seating densities, *Building and Environment* 42, 2007, p. 3410-3417.

ZEITHAML, Valarie A. *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, 1988

APÊNDICE – Entrevistas com profissionais do Ráscal

As pessoas entrevistadas foram:

Roberto Bielawski – Presidente

Angel Testa – Superintendente

Luciana Bernardes – Diretora de operações

Liane Ralston – Consultora culinária

Os resultados colhidos, expostos abaixo, foram usados ao longo desta dissertação para situar o leitor quanto aos objetivos do Ráscal com o investimento de um cenário diferenciado para a unidade Itaim.

Primeira Etapa

Foi pedido a cada uma das quatro pessoas listadas acima que apontasse quais acredita ser os benefícios e sacrifícios que o cliente percebe no Ráscal. Posteriormente, foi pedido que contasse as razões para o investimento no Ráscal Itaim. Os resultados, colhidos em reunião coletiva, encontram-se na tabela abaixo:

Benefícios	Sacrifícios
<p>Qualidade: “Produtos frescos e de boa qualidade” “Mesa de saladas diferenciada” “Uma das melhores cozinhas de São Paulo”</p> <p>Versatilidade: “Funciona para curtir com tempo ou para uma refeição rápida.” “Há opções para quem está de regime, ou não, para vegetarianos, para crianças...”</p> <p>Fatura: “Poder comer o que quiser, à vontade”</p> <p>Cenário: No geral, “Aconchegante e confortável” “Cliente pode se servir na cozinha”</p> <p>Agilidade</p> <p>Fácil acesso</p> <p>Boa relação custo-benefício</p>	<p>Qualidade em horários de baixo movimento: “A massa pode ficar fria, ressecada ou cozida demais.”</p> <p>Cenário: “Algumas unidades (como o Market Place) são fechadas, sem luz natural.”</p> <p>Barulho: “Nos finais de semana há muitas crianças. Há quem não goste.”</p> <p>Pouca agilidade na entrega da conta</p> <p>Filas: “Especialmente aos finais de semana”</p> <p>Ter de ir ao Shopping para comer em algumas unidades</p>

Razões para investir no cenário do novo Ráscal:

- Ter uma loja âncora com cenário que potencialize a experiência do cliente no Ráscal:

“Muitos vêm o Ráscal como um restaurante de Shopping.”

“Restaurantes de rua passam a imagem de mais qualidade.”

“O ambiente de um restaurante de rua é mais agradável que o de Shopping.”

“Gerar visibilidade junto a público formador de opinião.”

“Passar imagem de renovação, movimento, de restaurante atualizado com seu tempo (não só na comida, mas em tudo que envolve o Ráscal)”

“Acompanhar a evolução do design no mundo (que está ficando cada vez mais sofisticado)”

- Flexibilidade para atender a algumas demandas dos clientes:

“Poder funcionar em horário mais flexível”

“Ter uma área de espera mais agradável, com música e bar”

- Expandir público-alvo:

“Atingir novo público, que não gosta de comer no Shopping.”

“Brasil está em boa fase. É hora do Ráscal crescer e ampliar público.”

“Aproveitar oportunidade comercial; bom terreno em bairro com almoço comercial e prédios residenciais.”

Segunda Etapa

Após a realização da reunião com as quatro pessoas consideradas chave para o conceito do Ráscal, a autora detectou a necessidade de fazer três questões adicionais. Para a comodidade dos entrevistados, as respostas foram colhidas por Email ou pessoalmente (neste caso, gravadas em áudio), sendo que o tipo de coleta ficou a critério do entrevistado. Abaixo as respostas na íntegra.

Entrevistado: Roberto Bielawski

Cargo: Sócio, fundador e presidente do grupo Ráscal

Forma de coleta: Email

a) Que razões levaram a empresa a investir no aluguel de um terreno especial e na contratação de um arquiteto renomado para criar um ambiente diferenciado no novo Ráscal Itaim?

Nós desejávamos ter uma unidade fora de shopping, uma flag ship. O local já era conhecido e achamos que tinha as características que desejamos para os nossos restaurantes. Uma população primária de executivos e residências muito próximas. A loja da Alameda está instalada num edifício existente. Não tem a mesma emoção do Itaim onde a arquitetura integrou o espaço do restaurante ao espaço físico onde temos árvores, vegetação, humanizando o que se construiu. Em varejo é fundamental o ponto. O restaurante do Itaim tem as características que já enfatizei, mas tem mais do que somente ponto, tem alma. O Mauro foi contratado porque queríamos renovar, a arquitetura estava pasteurizada. Temos um

dos mais bonitos restaurantes do Brasil. Acredito que a marca foi valorizada, mas repetir esta experiência não será fácil. Onde vamos achar outro terreno como este que gera quase 30.000 clientes mês? A equação investimento X receita é fundamental na decisão. Não adianta encontrarmos um terreno maravilhoso no local errado. Por mais bonito que fique, iremos fracassar.

b) O que diferencia a experiência do cliente no Ráscal Alameda Santos (que também é uma loja de rua) daquela tida no Ráscal Itaim?

O principal é a idéia das ilhas, saladas, massas, sobremesas, pizzas, onde o cliente observa e participa. A arquitetura privilegia o conceito de cozinha aparente, seja no projeto do Aurélio ou do Mauro. O projeto do Aurélio é mais um cenário, procura associar o espaço a um mercado. O projeto do Mauro é moderno, uma arquitetura limpa, neutra. Associa o espaço às áreas externas, principalmente pelas árvores, que são muito marcantes no terreno.

c) Qual a estratégia do Ráscal para evitar que a experiência do cliente em seus restaurantes se torne repetitiva?

Na minha ótica é fundamental a boa comida. Temos que ser consistentes quanto à qualidade, e procurar introduzir novidades, mas não podemos perder o foco. O polpettone do Jardim de Napoli há anos lota a casa e eles pouco mexeram no cardápio ao longo dos anos. Ficamos durante algum tempo sem nos preocuparmos com este assunto. Hoje estou convencido que precisamos inovar por sermos uma rede. Diferentemente das empresas citadas, Hard Rock, Mc e Starbucks, dificilmente a concorrência consegue nos copiar, mas tenta. O Ráscal é tão complexo, praticamente tudo é preparado no restaurante o que é um trabalho intenso. Acho que o cliente reconhece o valor que criamos. Hoje temos muitas equipes trabalhando na inovação (marketing, cozinha, RH etc...). O trabalho que fizemos com os vinhos foi espetacular, uma novidade que qualificou a marca. Continuo com a idéia que temos que oferecer uma comida bem preparada, funcionários treinados, contas rápidas, serviço de estacionamento eficiente, ambientes limpos e acolhedores. Make it simple, fazer o básico bem feito, mas não estarmos fechados a mudanças .

Os shoppings nos ajudam por fazer uma parte do investimento (a construção é deles). Nós temos que fazer a instalação, que representa metade do investimento total, nos oferecem segurança, estacionamento, e clientes. É uma boa parceria, entretanto me preocupo com a banalização do Ráscal. Isto significa não termos lojas próximas? Esta é uma questão que teremos que discutir e valeria a pena fazermos uma pesquisa. Nas conversas que tive há uma tendência de apoiar a idéia de termos mais lojas próximas principalmente pela conveniência.

Finalizando, o que oferecemos é uma experiência divertida, o cliente tem contato direto com a cozinha e escolhe o que vai comer, somos ágeis, temos ambientes agradáveis e uma relação preço / benefício reconhecida. Muita gente não gosta de shopping e assim estamos atendendo um novo mercado, muita gente prefere a arquitetura do Aurélio à do Mauro. Que bom, agora temos 2 opções.

Entrevistado: Angel Testa

Cargo: Diretor Superintendente

Forma de coleta: Entrevista pessoal com gravação de áudio

a) Que razões levaram a empresa a investir no aluguel de um terreno especial e na contratação de um arquiteto renomado para criar um ambiente diferenciado no novo Ráscal Itaim?

O Ráscal precisava ter uma loja diferenciada. Mesmo o Ráscal Alameda Santos está num condomínio. Não é uma loja de rua. Você não olha para aquela esquina e vê uma loja de rua. Está em baixo de um prédio. Nós precisamos ter um ícone, uma loja que tivesse um destaque, uma arquitetura própria (que não dependesse da arquitetura do Shopping). Contratamos um arquiteto para fazer um projeto diferente, que manteve as árvores (que eu acho que é um diferencial). É uma loja moderna, que tem muitos vidros, tem aço inox, uma formatação diferente de piso... É diferenciada em relação às outras lojas. Queríamos ter a visão de um outro arquiteto. Testar um arquiteto diferente para ter uma visão diferente do seu negócio. Escolhemos um cujo estilo combinasse com o que achamos ser a proposta do Ráscal.

b) O que diferencia a experiência do cliente no Ráscal Alameda Santos (que também é uma loja de rua) daquela tida no Ráscal Itaim?

Não mudam os produtos e serviços. O conceito da nova loja é de uma loja mais moderna. Nós tínhamos lojas com mais madeira, mais rústica, aconchegante, em geral menor, com teto mais baixo. Diferente desta loja que é muito grande, com diferentes níveis de teto, muito vidro, muito inox... Então o layout dela é diferente. Por outro lado, por ser uma loja de rua, pudemos trabalhar o lado da natureza, das árvores, que foram preservadas, do jardim que tem lá fora, da jaboticabeira, que tem um salãozinho só para ela... quer dizer, nós trabalhamos um pouco este lado...E uma coisa que nós temos também só nesta loja é o áudio e vídeo. Podemos colocar músicas à noite, mostrar o Brasil nas Olimpíadas, etc. Isto está chamando a atenção; o cliente está gostando. Outro ponto importante: É a primeira loja na qual as três cozinhas estão visíveis. Nas outras lojas nós temos a cozinha de saladas e a cozinha de massas interna, e a cozinha de finalização é a que fica no salão, que todo mundo conhece, que é onde o pessoal se serve. Nesta loja, além da cozinha de finalização, as cozinhas de massas e saladas também estão visíveis, através de um vidro. É uma loja onde toda a operação (copa e cozinhas de massas, saladas e finalização) está visível para o cliente, o que dá uma transparência e uma confiança muito grande.

c) Qual a estratégia do Ráscal para evitar que a experiência do cliente em seus restaurantes se torne repetitiva?

Nós temos um grande desafio. Nosso cardápio é rotativo. Nós não temos os mesmos produtos todos os dias. As saladas mudam, e as massas também mudam. Além disso, temos lançamentos permanentes. Temos novos produtos todos os meses (e retiramos todos os meses aqueles de baixa saída). Mesmo o cliente que vem ao Ráscal todos os dias pode comer sempre coisas diferentes. Tem que tomar um pouco de cuidado com abrir uma unidade do lado da outra. O Ráscal é um destination; o cliente sai de casa ou do escritório para ir ao Ráscal. O restaurante não depende apenas do público da região primária. Depende também daquele que está um pouco mais longe. Temos de ter cuidado para não canibalizar nossas vendas. A proximidade depende também da concentração demográfica. Estamos atendendo no Itaim 800 a 1000 pessoas por dia, e não perdemos nenhum cliente no Iguatemi.

Entrevistada: Luciana Bernardes

Cargo: Diretora de operações

Forma de coleta: Entrevista pessoal com gravação de áudio

a) Que razões levaram a empresa a investir no aluguel de um terreno especial e na contratação de um arquiteto renomado para criar um ambiente diferenciado no novo Ráscal Itaim?

Queríamos ter uma loja de rua para reverter um pouco esta idéia de que o Ráscal é um restaurante de Shopping Center. Foi contratado um novo arquiteto para mudar um pouco o layout do Ráscal, que já vinha a 14 anos com o mesmo padrão. Dar uma repaginada, trazer novidades...

b) O que diferencia a experiência do cliente no Ráscal Alameda Santos (que também é uma loja de rua) daquela tida no Ráscal Itaim?

Eu acho que é bem diferente. Aqui, o tema principal é a transparência total. As cozinhas aqui são totalmente transparentes. O cliente tem uma experiência diferente porque está vendo toda a produção. Na Alameda Santos ele só vê a finalização dos pratos na ilha. Aqui ele vê a produção da massa, e se olhar um pouco atrás... não tem uma visão tão nítida, mas também está sendo produzido todo o buffet de saladas. Toda a produção está no mesmo piso, e pode ser vista através de um vidro. A massa sendo recheada na frente do cliente; tanto que a gente vê clientes parando em frente ao vidro para ver como é o preparo. A transparência que a marca já tinha criado com a colocação da cozinha nomeio do salão, há 14 anos atrás, a gente aqui conseguiu expandir isso para produção total; não só finalização. O mesmo vale para o salão, separado da rua apenas por vidros.

c) Qual a estratégia do Ráscal para evitar que a experiência do cliente em seus restaurantes se torne repetitiva?

É estar sempre inovando, nos produtos, no layout... Estamos sempre tentando trazer novidades para o cardápio. Além disso, mudar o layout... Nesta loja aqui, além de mudar o arquiteto,

mudamos as travessas do buffet, o tipo das mesas (toalhas, tipo de mesa, colocamos mesas redondas), trouxemos a produção para frente, mais natureza para dentro da loja... A renovação das experiências está nos pequenos detalhes. Até hoje, vemos gente indo ao buffet e perguntando “O que é isso? Carpaccio de polvo? Nunca comi...”. Tem muitas pessoas que têm uma experiência gastronômica nova dentro do Ráscal a um preço excelente, na minha opinião. Eu escuto sempre do cliente: “Mas o que é isso?”. Pessoas experimentando coisas que elas nunca tinham experimentado. Talvez tivessem de ir a um restaurante com outra faixa de preço para poder comer uma coisa que pode comer no Ráscal. Quem tem porqueta, em São Paulo? Um prato lá da região de Roma, da Itália, que a gente trouxe para cá. Sempre tem uma coisa nova, que as pessoas nem ouviram falar. A gente está criando em cima disso. É um trabalho bem difícil. É preciso desenvolver fornecedor, treinar a equipe... Cada vez mais introduzimos produtos de uma produção elaboradíssima. Mas nos últimos anos conseguimos colocar muita coisa nova no Ráscal.

Tenho dúvidas se é um benefício para empresa abrir lojas muito próximas. A marca fica concentrada num espaço muito pequeno. A marca pode ficar desgastada. O mesmo cliente vai um dia no Villa Lobos, outro dia no Iguatemi, outro dia no Itaim. É o mesmo cliente. Por exemplo, temos um cliente que trabalha na Paulista, e freqüente durante a semana a loja da Alameda Santos. Aos sábados e domingos ele vai no Itaim. Agora, mais uma do lado do Iguatemi; será que não vai ser o mesmo cliente? A marca pode ficar batida. “A não, no Ráscal de novo não... Fui ontem no Iguatemi almoçar, agora de novo?”

Entrevistada: Liane Ralston

Cargo: Sócia, fundadora e consultora culinária

Forma de coleta: Email

a) Que razões levaram a empresa a investir no aluguel de um terreno especial e na contratação de um arquiteto renomado para criar um ambiente diferenciado no novo Ráscal Itaim?

Parecia-me importante fazer uma renovação na linguagem arquitetônica nesta unidade. A construção do espaço seria total, o que nos daria a possibilidade de ousar na criação de um lugar mais sofisticado, menos comprometido com as naturais restrições das lojas de

shopping e acima de tudo, uma oportunidade de mostrar o amadurecimento da Ráscal como um projeto de boa gastronomia.

b) O que diferencia a experiência do cliente no Ráscal Alameda Santos (que também é uma loja de rua) daquela tida no Ráscal Itaim?

São lojas feitas em momentos diferentes da empresa. Na da A.S. as cozinhas de preparação não estão visíveis, o espaço remete a uma praça, a iluminação fraca reforça a sensação de tempo e espaço pouco definidos, mágicos. Na loja do RAIT a experiência é um profundo contato com a realidade: a iluminação é mais forte, o fazer é visível; é uma experiência que te põe em contato com o real, a realidade também pode ser prazerosa. Você está comendo boa comida italiana, aqui em S.P. na claridade do dia ou na escuridão noturna.

A inspiração - Marche de Toronto

O marche de Toronto foi uma experiência muito divertida, que nos fascinou e inspirou na criação da Ráscal. A decoração era exageradamente cenográfica, com destaque para uma grande árvore de plástico com ramos que se espalhavam por todo teto e que a iluminação fraca fazia parecer menos falsa. O chão era de pedra irregular e as barracas eram como as de feira de rua, leves e desmontáveis para facilitar a reorganização do espaço segundo as necessidades do dia e da hora. A comida, bastante simples e razoavelmente barata, era feita na frente do cliente. Garçons e garçonetes vestiam roupas típicas da França; boina e lenço amarrado no pescoço, chapeuzinho de palha na cabeça. Era como estar num palco fazendo parte de uma encenação, tudo te envolvia e remetia para uma feira de comida numa cidadezinha francesa. Porém o cardápio era internacional, barracas de vários tipos de comida: japonesa, italiana, francesa, etc.

O resultado – Ráscal cenário modelo A

O Ráscal no seu início usou alguns recursos cenográficos inspirados no Marche, como toldos, fontes, chão de pedra com formato orgânico. Porém, desde seu início o foco estava na qualidade da comida e na definição de um cardápio basicamente voltado para uma cozinha ítalo-americana. Nas primeiras unidades o menu era mais restrito e apenas a finalização era

feita na frente do cliente. Com o passar do tempo, sentimos necessidade de introduzir mais produtos. Ao mesmo tempo, nas novas unidades, nos sentimos mais seguros em poder mostrar as cozinhas de preparação e abandonar os recursos cenográficos artificiais uma vez que a qualidade, elaboração e transparência da cozinha foram ganhando força.

A inovação – Ráscal cenário modelo B

A última unidade construída é emblemática e representa o amadurecimento do projeto Rascal, como projeto gastronômico. Foi construída uma casa moderna, que vista de fora, se não fosse pela marca, não pareceria um espaço comercial. No jardim, ervas, com destaque para o alecrim, árvores frutíferas como pés de limão siciliano e romã e até mesmo uma parreira de uva. Se na escolha das plantas claramente ainda existe a intenção de estimular uma identificação com a cozinha meridional, no interior do restaurante o foco agora está totalmente voltado para a qualidade da comida e autenticidade da experiência. Enormes planos de vidro mostram pessoas preparando a comida. Nesta unidade o cliente não está numa praça, mas sim dentro de uma casa-cozinha. Ele fica envolvido pelo fazer, pela quantidade e qualidade de produtos expostos, onde cheiros, cores e movimento o fixam no “aqui e agora”. É uma experiência arrebatadora e autêntica, qualidade rara nos dias de hoje.

Qual a estratégia do Ráscal para evitar que a experiência do cliente em seus restaurantes se torne repetitiva?

Será que o que cansa é a repetição ou a falta de consistência do que está sendo oferecido? Por exemplo, no *Starbucks* que é uma empresa que eu gosto, muitas vezes fui tomar um café e sai decepcionada com a falta de padrão e o serviço ruim. Acho que o treinamento não conseguiu acompanhar o crescimento acelerado da rede e ao mesmo tempo houve a abertura de lojas muito próximas. Acho que o nosso cliente espera, antes de mais nada, a repetição de uma experiência positiva, e de vez em quando, uma surpresa com uma novidade. Nosso olhar deve acompanhar as novas expectativas, mas sobretudo deve investir fortemente na manutenção das tradições construídas ao longo da vida da empresa.

Não acredito num crescimento rápido, treinar pessoas neste ramo é um trabalho que exige tempo e muita perseverança. Construir lojas é relativamente fácil, muitos empresários caem

na armadilha do crescimento acelerado achando que ocupar um espaço no mercado garante uma valorização da empresa e acabam perdendo o controle da qualidade do serviço e do produto.

RELAÇÃO DE ANEXOS

ANEXO A - Jornal (para funcionários) comemorativo dos 10 anos do Ráscal

ANEXO B - Folder (para clientes) comemorativo dos 10 anos do Ráscal

ANEXO C - 2 capítulos do livro: Viena, comida de casa fora de casa. Os capítulos são relativos à criação do Ráscal.

ANEXO D - Release de inauguração do Ráscal Itaim

ANEXO E - Crítica da revista Veja SP ao Ráscal Itaim

ANEXO A - Jornal (para funcionários) comemorativo dos 10 anos do Ráscal

10 anos de Mudança



Ráscal Iguatemi

Inaugurado no Shopping Iguatemi em 1994, o Ráscal conta hoje com 5 restaurantes, por onde passam mais de 100.000 pessoas por mês.

Liane Ralston Bielawski, consultora de cozinha e integrante da equipe que concebeu o Ráscal, conta que a experiência adquirida no Viena, assim como as diversas visitas à restaurantes no exterior, foram fundamentais para a concepção de um conceito que já nasceu muito certinho, e por isso

caiu rapidamente no gosto do público. "Desde o princípio, a proposta era oferecer o máximo ao cliente, fazendo na sua frente massas artesanais com produtos de primeira qualidade.

Para o Sr. Appel, diretor de operações da empresa, a expectativa era muito grande: "Lembro da equipe de culinária desenvolvendo 9, 10 receitas por dia e trazendo convidados para experimentar. Todos sabiam que íamos inaugurar um restaurante, o Ráscal, mas o que seria?"

"Buscávamos criar um espaço que estimulasse todos os sentidos: a movimentação de um mercado; uma praça, o aroma gostoso das verduras, dos temperos, das frutas..." lembra Aurélio Longo, nosso arquiteto. "A ideia de ter uma cozinha aberta no meio do salão fazia com que não só os clientes se sentissem a vontade, mas as pessoas que estavam trabalhando, os cozinheiros, os chefes, os ajudantes passassem a ter contato direto com as pessoas que estavam atendendo e isso resultou em uma dinâmica maravilhosa."

Claudio, gerente Ráscal Higienópolis, concorda com o arquiteto Aurélio: "Estamos perto do cliente, é como se o Ráscal fosse parte de sua casa."



Ráscal Villa Lobos



Ráscal Alameda Santos

O enorme e rápido sucesso que acompanhou a trajetória do Ráscal ofusca os primeiros momentos, em que o restaurante ainda não era conhecido. Dona Terezinha, gerente Viena Express D&D e primeira gerente geral do Ráscal Iguatemi, lembra com carinho: "Os primeiros 3 meses foram muito difíceis; o movimento era bem fraco. Fazíamos o melhor do melhor, não medíamos esforços para conquistar os clientes. Aos poucos fomos conseguindo."

Se a inauguração do primeiro Ráscal foi um grande desafio, o ano de 1999 foi muito mais, pois inauguramos 3 unidades num período de 7 meses. Luciana Bernardes, gerente de operações, lembra com emoção da inauguração do Ráscal Alameda Santos: "Era muito grande, contratamos e treinamos entre 70 e 80 pessoas. Pegamos o restaurante do pedreiro, empoeirado e vazio. Limpamos e montamos, lá chegando um monte de coisas do depósito, cadeiras, garfos e facas. Hoje, o Ráscal é minha grande paixão, minha família. É o melhor restaurante de São Paulo!"

Arnaldo, supervisor de cozinha dos 5 Ráscais, conta um pouco da sua experiência: "Fiquei muito contente quando fui escolhido como Chefe do primeiro Ráscal. Tive um pouco de medo, era uma grande mudança. Mas tinha vontade de aprender mais. Trabalhar em parceria com o experiente consultor italiano Luigi e com a dona Liane, com seu paladar apurado, me deixou muito mais confiante. Após os primeiros anos de inaugurações, começamos a melhorar, introduzir mais massas, uma nova mesa de saladas, aperfeiçoar nossas receitas. Não dá para comparar o Ráscal hoje com o de 10 anos atrás. Estamos cada dia melhor", conclui Arnaldo, que atualmente trabalha em parceria com Liane e a consultora italiana Nádia Pizzo.

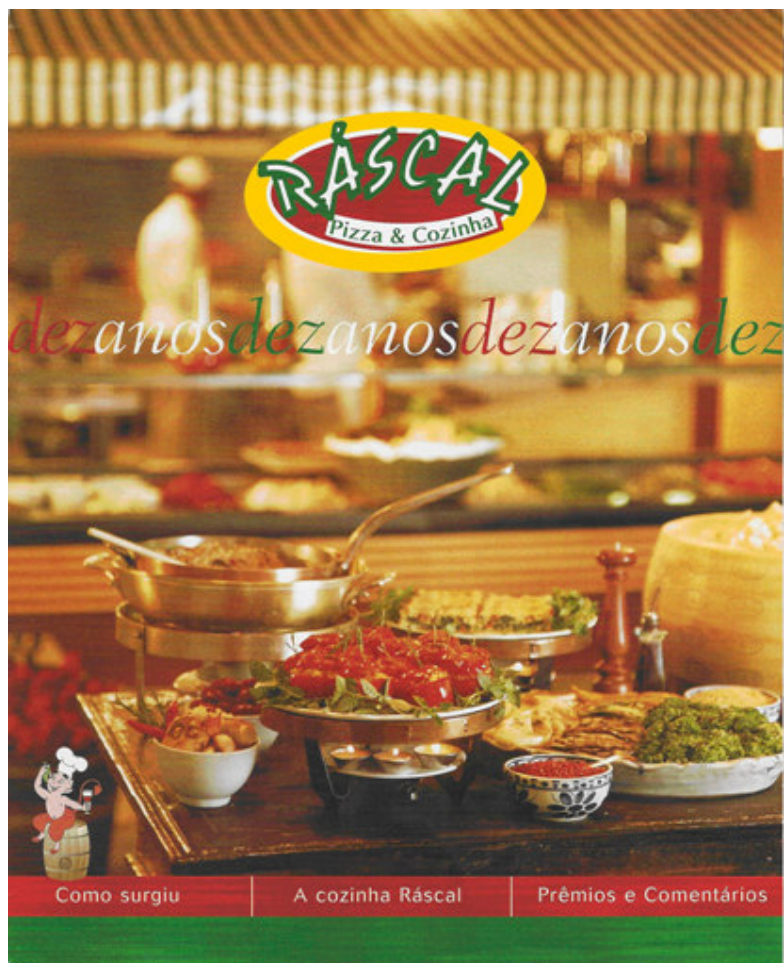
Para Roberto Bielawski, fundador e presidente da empresa, não restam dúvidas: "O Ráscal é o resultado de um excelente projeto arquitetônico, da escolha dos pontos comerciais certos, do desenvolvimento de deliciosas receitas, de um excelente trabalho de seleção e treinamento e do carinho e dedicação de todos os nossos funcionários. Ou seja, o sucesso do Ráscal foi e continua sendo o resultado do trabalho de uma dedicada e experiente equipe."

Parabéns a todos que fazem parte desta história, e que continuemos sempre inovando!



Buffet Ráscal Al. Santos

ANEXO B - Folder (para clientes) comemorativo dos 10 anos do Ráscal





AMOR, DEDICAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

Desde o princípio, a intenção era oferecer o que há de melhor no mundo da gastronomia, proporcionando ao cliente pratos que levassem ingredientes frescos, de primeira qualidade, preparados de modo artesanal e com fartura.

A inspiração veio com a proposta de fazer uma cozinha aberta no meio do salão, que permitisse maior sinergia dos clientes com os funcionários que preparavam seu alimento. Tirando a velha barreira da parede da cozinha, o cliente se sentiria mais à vontade, como se o restaurante fosse uma continuação de sua casa. O projeto arquitetônico deveria dar vida e integrar estas características, com ingredientes e temperos exalando informalidade, sem perder a sofisticação.

O nome deveria resumir todo o espírito do novo conceito. Eis que surge o Ráscal, que em inglês quer dizer moleque, levado, sapeca. E o mascote não poderia ser outro: Rascalino, um simpático diabinho que simboliza o pecado da gula, a tentação, o restaurante com fartura de delícias irresistíveis.

O início foi de muita garra dentro da empresa: o restaurante era novo e o público ainda não o conhecia. O movimento era pequeno, mas o entusiasmo, enorme, assim como o esforço por conquistar cada cliente.



Equipe Ráscal Shopping Iguatemi inaugurado em 1994

Aos poucos, o Ráscal foi conseguindo. A ideia de fazer massas artesanais, temperadas por um sabor único diante do olhar atento do cliente foi um sucesso.

Se a inauguração do primeiro Ráscal foi um grande desafio, o ano de 1999 superou todas as expectativas. Foram inaugurados mais 3 restaurantes em um período de 7 meses. Entre estes, teve destaque o Ráscal Alameda Santos, restaurante de rua com pé direito alto, que lembra uma antiga estação de trem.

Após os primeiros anos de inaugurações, as receitas passaram a ser aperfeiçoadas; foi introduzida mais uma mesa de saladas, novas lasanhas, massas, grelhados, mais sabores de pizzas, um verdadeiro festival gastronômico.

Uma equipe entusiasmada, um ambiente convidativo, um generoso cardápio. Este é o Ráscal Pizza e Cozinha, atualmente presente em 5 endereços onde diariamente 3.500 pessoas vão se deliciar com os mais variados e apetitosos pratos.

"Buscávamos criar um espaço que estimulasse todos os sentidos: a movimentação de um mercado, uma praça, o aroma, gostos das verduras e dos temperos"

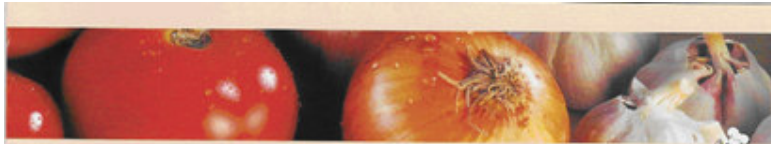
Aurelio Longo, arquiteto

"Desde o princípio, a proposta era oferecer o máximo ao cliente, fazendo na sua frente massas frescas com ingredientes de primeira qualidade."

Liane Ralston Bielawski, consultora de cozinha

"Do esforço de um grupo pequeno, mas determinado, criamos o Ráscal. Dez anos se passaram. O Ráscal teve um impacto significativo no mercado de restaurantes e é reconhecido como um dos melhores de São Paulo. A razão principal do nosso sucesso é o compromisso com a qualidade e a inovação e uma equipe que faz de tudo para encantar nosso cliente."

Roberto Bielawski, presidente



OS MELHORES INGREDIENTES

O Ráscal desenvolve um criterioso trabalho por produtos de primeira qualidade, e muitas vezes transcende fronteiras para oferecer sabores únicos: Da Itália vêm a farinha para couscous, o arroz para risoto, as sementes de tomate para molho tomate comido, adocicado, produzido pela fazenda Santa Luzia, as alcachofras. A carne e rasteada, ou seja, credenciada para exportação. A picanha argentina, o cordeiro uruguaio, o salmão fresco chega diariamente do Chile. **Iguarias nacionais também merecem destaque:** Palmão pupunha replantado, hortifruti-granjeiros exclusivos, presunto Royale Sada, goiabada Ralston. Os queijos são especiais: mozzarella de búfala Yema, Cottage Barks, queijo de cabra Paoli Capri.

CARDÁPIO

Buffet de massas e saladas, marca registrada da casa
Mais de 30 opções de saladas, frios e antepastos, 1 risoto, 7 opções de massas artesanais (alguns pratos fixos e outros que mudam todos os dias) e polpettone de carne e frango para você se servir à vontade e criar diferentes combinações a cada visita.

Pizzas e calzones, famosas pela cobertura generosa
Preparadas no forno à lenha, as pizzas e os calzones do Ráscal são irresistíveis. Uma generosa quantidade de cobertura, combinações deliciosas e a massa na espessura que você escolher: grossa (especialidade da casa), média ou fina (leve e crocante).

Grelhados, sempre uma boa pedida
10 opções de grelhados, entre Carrê de Cordeiro, T-bone Steak, fruta grelhada, frango desossado, salmão assado no forno à lenha, acompanhados com massas, saladas, batata rosti, gnocchi e buffet. São excelentes opções para o dia a dia.

SAINDO DO FORNO

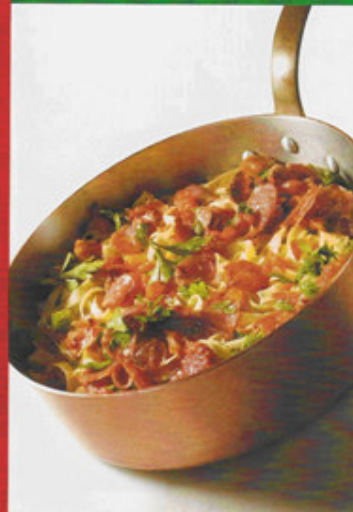
A equipe de criação culinária, já formada pela consultora Liane Bielawski e pelo Chello Arnaldo Ferreira, passou a contar, desde setembro de 2003, com uma nova colaboradora: a consultora italiana Nádia Pizzo.

Algumas das novidades recém criadas pela equipe são: berinjela mi folhas, carpaccio de abacaxi, papardelle de papoula com calabresa curada e ravioli de aspargos com queijo brie.

UM BRINDE AO BOM PALADAR

Uma carta cuidadosamente montada pela consultora de vinhos Luciana Bernardes dá o toque final ao cardápio, fazendo do Ráscal Pizza e Cozinha um verdadeiro convite ao prazer.

São mais de 40 rótulos de diferentes tipos de uva e de países produtores como Brasil, Chile, Argentina, Itália, França, Portugal, África do Sul. Assim oferecemos ao cliente excelente qualidade e uma relação custo-benefício melhor ainda. Para conseguir isto, o Ráscal tem parceria com diversas importadoras e está sempre trazendo novidades, principalmente quando o frio do inverno começa a chegar.



"O pão ciabatta do couvert do Ráscal: sempre quentinho e crocante."

Revista Prazeres da Mesa
450 motivos para abrir a boca em São Paulo

"Pizza with a go at the excellent salad bar..."
(Pizza acompanhada de um excelente buffet de saladas)

The Economist
São Paulo City Guide - Our favorite dining spots

"As mesas de Massas e Saladas, imbatível..."
"A torta de Maçã espetacular..."

Guia D 2003 - Restaurantes e Bares

"O Buffet com comidas deliciosas e magras, como salmão marinado, aspargos, palmito e saladas fresquíssimas..."

Revista Boa Forma, Dezembro 2003



PRÊMIOS RECEBIDOS

Veja São Paulo
Melhor comida rápida 2001

AIShop Visa
Melhor restaurante 1999/2001
Hours Concours 2002/2003

O Ráscal completa 10 anos aprimorando o que faz de melhor:
pratos artesanais com o cuidado e a dedicação da sua cozinha.

Shopping Iguatemi
3816-3546

Shopping Villa Lobos
3024-3710

Shopping Pátio Higiêópolis
3823-2667

AI Santos
3141-0692

Shopping Market Place
5543-8347

SAC 0800 022 564 - www.rascal.com.br - sac@rascal.com.br

ANEXO C - 2 capítulos do livro: Viena, comida de casa fora de casa. Os capítulos são relativos à criação do Ráscal.

A OUSADIA, A INOVAÇÃO, A SURPRESA, O RÁSCAL

Num certo momento, nos anos 1990, Roberto Bielawski, dando uma ronda matutina por seus estabelecimentos, teve um *insight* que o fez estremecer. “Eu achava que, com meus restaurantes nos shopping centers, estava mais do que estabelecido, e minha empresa, bem arrumada. Mas aí vi que o mercado estava se modificando e que teríamos de agir rapidamente, aprendendo a antecipar.” Hoje, quando pensa naquele momento, percebe quanto a “revelação” foi fundamental para a virada.

Pilares dessa renovação, desse rejuvenescimento, foram o Ráscal e o Express, a introdução da pizza-rodízio e as significativas transformações pelas quais passou o mercado, sobretudo com a oferta de produtos estrangeiros de qualidade. Antes, é preciso visualizar um pouco o período social e político que se iniciou com a eleição de Fernando Collor de Mello para a Presidência da República. Como esquecer a perplexidade que se apossou de todos, indivíduos e empresas, quando, de um dia para o outro, tivemos nosso dinheiro seqüestrado? Uma vez mais, a moeda mudou de nome, passando de cruzado a cruzeiro, e nossos bolsos mudaram de condição, tendo sido esvaziados. Foi um momento de pânico, mas o Viena, com *know-how* de crises e inflação, tinha se mostrado atento: prevenido o congelamento, ajustou os preços antes,

o que lhe permitiu se movimentar bem por certo período.

A situação teve até um lado positivo, porque se tornou possível importar equipamento com tecnologia de ponta – ainda que logo se descobrisse que vinham máquinas mas não peças de reposição. Demorou-se um pouco para fazer a seleção natural entre o que era bom e o que não era necessário. O setor alimentício se beneficiou com a chegada de bons azeites, vinagres balsâmicos, vinhos de qualidade a preços competitivos, massas (finalmente tínhamos aqui, acessível a todos, *grano duro*), cogumelos, queijos, presuntos e uma infinidade de outros produtos de primeira linha que elevaram o nível das coisas ou se mostraram pelo menos similares aos que já tínhamos. Foi um momento em que o gosto se sofisticou.

Certa noite de 1993, o telefone tocou na casa do arquiteto Aurélio Longo. Ele despertou e olhou o relógio: eram quatro da madrugada. Atendeu. Do outro lado da linha, Roberto Bielawski:

“Aurélio! Liane e eu vimos uma coisa genial! Você precisa ver também. Venha para cá!”

“Ir? Para onde?”

“Para o Canadá. Venha! Ainda hoje!”

“O Canadá? Hoje?”

“Hoje, amanhã... Meu pai providencia rápido a passagem e o visto!”



Viagem do casal Bielawski ao Canadá, para inspiração de novos negócios, 1992. Em cima, da esquerda para a direita: Odemiro Fonseca, Liane e Roberto; em pé, o arquiteto Aurélio Longo; o casal em frente ao Marché. Embaixo, Odemiro e Roberto (ao fundo); o casal Bielawski e Liane e Aurélio Longo

Nenhuma dificuldade com a passagem, mas havia mesmo a necessidade de visto, e foi uma correria. Um dia e meio depois, Aurélio desembarcava no Canadá.

☞ Cheguei com uma calça, duas camisas, um sapato e um chinelo. Mal me deixaram tomar banho, e partimos para um lugar chamado Marché. Era uma espécie de feira requintada, com balcões desmontáveis e uma atmosfera que tinha um quê de provisório – hoje vendiam um produto, amanhã outro, e assim iam variando. Uma coisa muito interessante, muito lúdica, com vários tipos de comida, desde a

salada até as massas, desde as ostras até os grelhados.

Tinha sido dado o *start* para o formato de um novo restaurante, um lugar diferente, bom de estar. Redesenhamos, porque queríamos não copiar, e sim aproveitar a inspiração. O primeiro esboço fiz à mão, como se fosse um bife-lô. Era fundamental haver um espaço para andar. A idéia era uma casa como se fosse uma praça, com as ilhas e um piso de pedra. Um lugar onde o cliente se relacionasse com o *chef*, com o pizzaiolo, com as pessoas. Por experiência, sabíamos que a relação do cliente com o produto e com o funcionário faz bem

para todo o mundo, é mais proveitosa. Essa abertura, essa franqueza, deu ao restaurante uma característica única. 🍴

Assim, em 1994, nascia o Rásçal, um dos grandes sucessos da década. Foi outro *turning point* na história do grupo, uma revolução em São Paulo. Dezenove anos após a inauguração do Viena, o panorama da gastronomia paulistana tinha sofrido alterações. Se em 1975 eram as cantinas que dominavam tranquilamente a cena, na altura de 1994 elas continuavam a existir, e boa parte delas havia se sofisticado. O mercado, porém, era fragmentado e dividido com um sem-número de opções. As pizzarias proliferaram em ritmo veloz, e entre os tipos de pizza oferecidos se incluíam centenas de variedades, sem esquecer as doces, as de fruta, as de chocolate e até as de sorvete, impensáveis décadas antes. Gostos e paladares mudam, se reciclam.

Proliferaram as churrasarias, tendo por pano de fundo o avanço da pecuária, os processos modernos de maturação, os cortes mais refinados. A comida espanhola e a portuguesa se adensaram, principalmente com a abertura das importações e a chegada dos azeites, vinhos, presuntos e queijos ibéricos, dos bacalhaus, das especiarias. Ocorreu a explosão dos churrasquetes, a entrada da comida japonesa (tornada *cult*), o avanço da comida árabe (iniciado com o Almanara e alguns restaurantes da rua 25 de Março), a popularização da comida chinesa. Havia ainda os nordestinos: carne-de-sol, carne-seca, jabá, tapioca, manteiga de garrafa, queijo de coalho, acarajé etc. Sem esquecer os mineiros, com o virado, o feijão tropeiro, a lingüiça, o torresmo, a carne de porco, a couve, a mandioca frita. Tal qual cogumelos, as pastelarias nasciam por toda a parte, e as casas de feijoada se espalharam, principalmente aos sábados.

ESPERTO, MAROTO, ENDIABRADO

Rásçal. Um nome estranho, ainda que sonoro, divertido, fácil de guardar. Afinal, o que queria dizer? Era sempre a primeira pergunta. O próprio Roberto, entre perplexo e fascinado, se perguntava: “Quem daria um nome desses?”

Na verdade, era o nome de uma *delicatessen* judaica de Miami que vendia sanduíches de *pastrami* e coisas do tipo. Em inglês,

a palavra *rascal* tem vários sentidos engraçados, como “esperto”, “maroto”, “malicioso”, “malandro”, “velhaco”, “endiabrado”. Donde o diabinho criado como mascote do restaurante, sugerindo um dos sete pecados capitais: a gula.



ANEXO D - Release de inauguração do Ráscal Itaim

Ráscal inaugura no Itaim unidade arborizada e com conceito arquitetônico totalmente inovador

Num espaço de 1.200 m², o charme está nos detalhes: árvores nativas, paredes de vidro, luz natural, música ambiente e uma praça ao ar livre sob a sombra de uma jabuticabeira



O **Ráscal** inaugurou no dia 27 de março uma unidade totalmente moderna e arborizada no Itaim. O conceito arquitetônico é diferente dos outros sete restaurantes – cinco em São Paulo e dois no Rio de Janeiro. O charme da mais ampla casa do Grupo fica por conta dos detalhes: são várias

árvores nativas distribuídas nas partes interna e externa, som ambiente e um pátio ao ar livre coberto apenas pela frondosa jabuticabeira do local.

A casa, localizada na rua Leopoldo Couto de Magalhães Junior (esquina com a Professor Atilio Innocenti), tem capacidade para 300 pessoas em dois espaços: o salão principal com pé-direito alto – onde está a ilha de massas artesanais e as mesas de saladas, entradas, antepastos e frios no centro – e o pátio aberto. À vista de todos, estão o forno a lenha para preparar ciabattas e pizzas, e a adega climatizada com capacidade para 1.260 garrafas, que separa o bar de espera do ambiente interno.

O conceito arquitetônico

O destaque é a transparência do espaço. Toda a fachada é feita de vidro, sem nenhuma parede ou viga, permitindo completa integração do exterior com o interior do ambiente, inclusive com a cozinha. “A arquitetura foi pensada para que o próprio trabalho culinário tenha um aspecto cênico, unindo o público e os serviços de uma maneira bem agradável e prazerosa de se apreciar”, explica Roberto Bielawski, fundador e proprietário do **Ráscal**.

Também na fachada, é possível perceber os dois níveis do projeto: a marquise com o mesmo pé-direito baixo no bar e na calçada, e o amplo vão do interior com pé-direito alto. “Utilizamos uma estrutura em concreto aparente e aço revestido de madeira que permitiu que as árvores passassem pelo meio do restaurante”, revela Mauro Munhoz, arquiteto responsável. A construção da casa é da Souza Lima. A casa tem isolamento térmico e acústico.

Preocupação ecológica

Além do charme, o pé-direito alto tem a função de controlar a insolação direta sem aquecer demais o ambiente para economizar a energia do ar-condicionado. “As janelas altas estão voltadas para o quadrante oeste, que recebe iluminação natural durante todo o ano. Por isso criamos uma estrutura que funciona como um *brise*, com elementos vazados de concreto e vidro para conter parte da entrada do sol”, conta Mauro.

A preocupação com o meio ambiente também foi levada em conta na captação da água pluvial para a limpeza e na escolha de um sistema que combina energia solar e a gás. Além disso, a estrutura metálica foi revestida de madeira Cumaru de manejo sustentável.

Culinária mediterrânea

Apesar de todas as inovações no conceito, esta nova casa no Itaim mantém o estilo mediterrâneo com acento italiano – a marca do **Ráscal** em seus 14 anos de história. Atualmente nas mãos das consultoras gastronômicas Nádia Pizzo uma italiana da região da Ligúria (norte do país) e Liane Ralston Bielawski, a cozinha segue o princípio de produzir diariamente os pratos com ingredientes fresquinhos e de primeira qualidade.

A variedade do menu é uma atração à parte. O restaurante tem um sistema de cardápio rotativo em que os pratos são escolhidos de forma harmônica sem que se repitam em nenhum dia da semana nem nas semanas seguintes.

Na mesa de saladas e antepastos, o cliente encontra todos os dias 40 opções de receitas tradicionais ou mais elaboradas, como polpettone de salmão, peito de pato com laranja e mel, cuscuz marroquino, sardinha e salmão escabeche, risotos, marisco alla pizzaiola e ao vinagrete, ovo com azeite de trufas, salmão ao forno com açafrão (feito no vapor e servido frio) e porchetta, um saboroso prato feito com uma pequena leitoa recheada com ervas, condimentos e pernil de porco – ótima sugestão para apreciar junto com a focaccia de alecrim e sal grosso. Há também bruschettas, pizza aperitivo e vários frios.

Já na ilha de massas artesanais do **Ráscal** o visitante faz sua escolha diretamente no fogão, onde o prato é finalizado. Mais de 35 tipos de massas figuram no sistema rotativo da casa, que tem seis sugestões diferentes por dia, como ravióli com mussarela de búfala, ou de pato com damasco, ou ainda de vitela com shiitake, linguinni com tinta de lula, marombini de galinha d'angola, picci com vôngole, tortelloni e panzotti de carnes, orecchiette com brócolis e rigatoni com molho de lingüiça.

Completando as pastas, há diversos assados e grelhados: pernil de vitela, coelho alla ligure, codorna e pernil de cordeiro. Para acompanhar todas estas iguarias, o **Ráscal** oferece mais de 30 azeites importados da Grécia, Itália, Portugal e Espanha para o cliente degustar à vontade, além de uma carta de vinhos com cerca de 90 rótulos dos principais países produtores.

As sobremesas

Receitas únicas recheiam de sabor o cardápio: *cheesecake* de limão, de goiabada ou de morango, torta de chocolate com sorvete e calda de berries ou morangos naturais e a tradicional torta de maçã com creme inglês estão entre as opções. Além disso, todos os sorvetes da casa são exclusivos e sem gordura vegetal hidrogenada (feitos apenas com leite, creme de leite e manteiga), por isso levam classificação tipo Premium.

Sobre o Ráscal

Inaugurado em 1994, o **Ráscal** apresenta um conceito único em gastronomia. Com cinco unidades em São Paulo e duas no Rio de Janeiro, o restaurante já conquistou a fidelidade de um grande público, realizando mais de 130 mil atendimentos por mês. A casa acabou de ganhar três importantes prêmios de renomados veículos: eleita a melhor Cozinha Rápida da cidade pelas revistas *Veja São Paulo – O Melhor da Cidade* e *Gula*, e a Melhor Rede de

Restaurantes do país pelo *Guia Brasil 2008*. Além disso, foi indicada na categoria Bom e Barato na *Veja Rio – O Melhor da Cidade*.

Nos prêmios conferidos a casas com unidades em Shopping Centers, o **Ráscal** é *hors concours* pela Alshop (Associação de Lojistas) após ganhar três anos consecutivos e vencedor da Abrasce 2005 (Associação Brasileira de Shopping Centers). O restaurante está na lista de favoritos do *The Economist – City Guide São Paulo*, na categoria Comida Casual.

São Paulo

- R. Leopoldo Couto Magalhães Jr, 831: 11 3078.3351
- Al. Santos, 870: 11 3141.0692
- Shopping Pátio Higienópolis: 11 3823.2667
- Shopping Villa-Lobos: 11 3024.3710
- Shopping Market Place: 11 5543.8347
- Shopping Iguatemi: 11 3816.3546

Rio de Janeiro

- Shopping Leblon: 21 3138.8503
- Shopping Rio Sul: 21 3873.0339

Mais informações:

Linhas&Laudas Comunicação

www.linhaselaudas.com.br

Lais Kerry: lais@linhaselaudas.com.br

Gislene Rosa: gislene@linhaselaudas.com.br

Marcelo Quaz: marcelo@linhaselaudas.com.br

Tel.: (11) 3801-1277

ANEXO E - Crítica da revista Veja SP ao Rásçal Itaim



Salão gigantesco: cenário bonito para apuradas refeições em bufê

19h/23h almoço c/ M, R e V. c/manobr. br. Aberto sam lomi com quia também RS 37,90 (sábado, sertaneja sábado. \$ DONA L rás, 399, lugares). moço até 17h). Cc. todos. T: 10,00. (400: com.br. A comida r alinhm feijão-tr No almo 28,90; no e feriado

Comida 4.0
Ambiente 4.0
Serviço 4.0

res). 12h/16h e 19h/23h (sáb. e dom, sem intervalo; fecha seg.). Cc.: D, M e V. Cd.: M, R e V. Cr.: todos. T.: todos. Estac. no nº 1070 (RS 2,00 por duas horas). ☎ (RS 15,00) www.amigosdopicui.hpg.com.br. Aberto em 1997. Nos dois endereços, a atração é a carne-de-sol na grelha, como se faz no sertão do Nordeste. Chamado de completão, o bife de 900 gramas de contrafile chega à mesa na companhia de feijão-verde, arroz, farofa, vinagrete e mandioca. R\$ 49,90, para três pessoas. \$

RASIL A GOSTO, Rua Professor Azevedo do Amaral, 70, Jardim Paulista, ☎ 3086-3565 (80 lugares). 12h/16h e 19h/0h (sáb. e feriados almoço até 17h e jantar até 1h; dom, só almoço até 18h; fecha seg.). Cc.: todos. Cd.: M, R e V. Cr.: T. Estac. c/manobr. (RS 7,00 no almoço de ter. a sex.; RS 10,00 nos demais horários). Couvert: R\$ 4,00 (almoço de ter. a sex.) e R\$ 8,00 (demais horários). ☎ (RS 30,00 c/restricção) www.brusilagosto.com.br. Aberto em 2006. Receitas da chef-proprietária Ana Luiza Trajano, que incluiu novos pratos no cardápio. Entre eles, tucunaré assado em folha de bananeira guarnecido de palmito pupunha na manteiga de garrafa (RS 42,00) e carne de panela acompanhada de baião-de-dois (RS 38,00). Outra pedida, o badejo em posta alta tem crosta de baru, uma castanha típica do cerrado (RS 42,00). De guarnição, recebe um cremoso purê de banana-da-terra. \$\$\$

COMPADRE, Shopping Lar Center, ☎ 2252-3131 (400 lugares). 12h/16h e

Expresso e monumental

A rede de cozinha rápida Rásçal abre uma filial grandiosa no Itaim

Mal acabou de ser inaugurado, o Rásçal do Itaim já faz um tremendo sucesso. Ao contrário das outras cinco unidades paulistanas da rede de comida expressa — premiada como a melhor cozinha rápida por *Veja São Paulo* no ano passado —, a nova filial não ocupa um imóvel adaptado. Seu grandioso salão de 1200 metros quadrados foi concebido para ser restaurante e representa um investimento de 7 milhões de reais, nos cálculos do sócio Roberto Bielawski. Certos detalhes tornam o lugar particularmente bonito e agradável: o pé-direito altíssimo, o teto sinuoso, as entradas de luz natural e as treze árvores existentes no local, todas preservadas.

O estilo de refeição segue inalterado, composto de pratos desenvolvidos por Liane Ralston, mulher de Bielawski, junto da chef italiana Nadia Pizzo. Rainha a mesa de saladas, antepastos e algumas receitas quentes, caso da pizza e do risoto. Nesse caprichado



self-service, aparecem alinhadas sugestões renovadas sempre, entre as quais talharim de palmito pupunha, salada de frutos do mar e atum em crosta de gergelim. Também foram incluídas novidades, como o confit de pato guarnecido de lentilha e a tagliata de filé. Outra exclusividade encontrada diariamente é a porchetta, uma leitoazinha desossada e recheada da própria carne ao tempero de erva-doce. O bufê é combinado à estação de massas frescas, produzidas na cozinha envideada. Nesse caso, custa R\$ 39,50. Quando acompanhado de um grelhado, pagam-se R\$ 39,50 ou R\$ 45,00, dependendo da carne escolhida. No grupo das mais caras, está a tenra costeleta de cordeiro. Dos itens provados, merecia retoque a focaccia ao alecrim, carregada no sal.

Na sobremesa, a cheesecake de goiabada (R\$ 10,90) revelou-se macia e com doçura na medida. O atencioso sommelier André Cavalcante encarrega-se da adega para quase 1300 garrafas. Uma de suas recomendações é o tinto espanhol Luis Cañas 2006, por R\$ 52,00.

Rásçal, Rua Leopoldo Couto de Magalhães Júnior, 831, Itaim Bibi, ☎ 3078-3351 (304 lugares). 12h/15h e 19h/22h45 (sex. e sáb. até 23h45; sáb. e dom. almoço até 17h). Cc.: todos. Cd.: M, R e V. Cr.: todos. T.: todos. Estac. c/manobr. (R\$ 11,00). Couvert: grátis. ☎ (c/restricção) www.rascal.com.br. Aberto em 2008. \$\$\$

Funda, ☎ 13h/17h30 (sáb. e V. ☎ Aberto e Braga abre aos sábados p feijoad. Cust. o feijão-preto e bobó de camarão servidas ao rinho. \$\$

TORDESILHAS, R lação. ☎ 3107 e 19h/0h (sáb. moço até 17h; M, R e V. Cr.: 1 ço de ter. a s 10,00). ☎ (R: tordesilhas.com cozinha, Mara lho apurado. El filhote ao aron purê de banan bém oferece 95,00), de terç; receitas, calde uma abóbora-c

BOIÃO GRILL, 33, Pari, ☎ 12h/0h. Cc.: to V. Estac. c/ma www.boiaogr Em seu amplo: o sinal verde j

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)