

Competências de Inovação em Serviços de Restaurantes Gastronômicos: um estudo com *Chefs* de Cozinha Contemporânea em Recife – PE

Íris Ferreira de França¹

Fernando Gomes de Paiva Júnior²

Simone de Lira Almeida³

Resumo

Os serviços ainda representam um desafio à pesquisa e à formação de conhecimento teórico. Apesar do incremento das atividades de turismo e lazer, são escassos os estudos sobre as competências dos profissionais do setor de gastronomia. Este estudo tem por objetivo descrever que competências de serviços os *chefs*-proprietários mobilizam para inovar em restaurantes gastronômicos. Esta pesquisa está pautada em uma abordagem qualitativa. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo multicase, por se tratar de um método que analisa em profundidade a unidade de estudo que, nesse caso, foram dois *chefs* de cozinha contemporânea do Recife/PE. O tratamento dos dados teve como base a análise de conteúdo temática. Destacam-se o Conhecimento para projetar uma experiência gastronômica única e Capacidade para desenvolver um novo serviço gastronômico como competências importantes de *chefs* de cozinha que contribuem para a inovação em serviços. Emergiu uma competência não prevista pelo modelo teórico adotado, denominada Capacidade de relacionamento com colegas de profissão.

Palavras-chave: Competências. Inovação em Serviços. Restaurantes Gastronômicos. *Chef* de Cozinha Contemporânea.

1. Introdução

Atualmente, a sociedade está pautada pela busca constante de capacidades de criar e utilizar conhecimentos na transformação de informação em inovação e estamos em meio à emergência de uma economia imaterial, com a valorização das atividades de serviços, a existência de relações de saber e o imperativo da produção flexível decorrente da instabilidade econômica do final do século vinte (JULIEN, 2010). Nesse cenário, vimos emergir um sujeito que precisa não somente saber fazer, mas também saber ser capaz de identificar a maneira correta de como agir em situações que envolvem elementos inesperados e demandam atitudes inovadoras (RUAS, 2005).

¹ Mestre em Administração. Professora da Escola Técnica Estadual Aderico Alves de Vasconcelos. E-mail: irisdefranca@gmail.com

² Doutor em Administração. Professor da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: fernando.paivajr@gmail.com

³ Mestre em Administração. Professora da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: simoneufpe.almeida@gmail.com

No setor de serviços, o estudo da inovação torna-se ainda mais peculiar e requer uma atenção especial para sua apreensão (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). Os serviços ainda representam um desafio à pesquisa e à formação de conhecimento teórico consistente. Apesar do incremento das atividades de turismo e lazer, das quais fazem parte os serviços de hospedagem e alimentação, são escassos os estudos sobre as competências dos profissionais de hospitalidade e, especialmente, do setor de gastronomia, que apresenta-se como uma fonte de pesquisa expressiva no âmbito dos estudos sobre inovação em função do seu caráter interdisciplinar (ARBACHE; TELES, 2006; ZOPIATIS, 2010).

A singularidade dos serviços gastronômicos representa certa dificuldade na identificação das competências para inovar. O serviço de um *chef* nunca está totalmente concluído, completando-se na hora da apresentação ao cliente, quando ambos constroem juntos os significados sociais da refeição, do serviço em essência (RUAS, 2005). Vimos emergir o *chef* de cozinha como um sujeito dinâmico e criativo, que promove novidades em um mercado imprevisível, para manter-se competitivo e atender à exigências de seus clientes. Após compreendermos esse contexto, elaboramos a questão central que norteará o presente estudo: **Que competências de serviços os chefs-proprietários mobilizam para inovar em restaurantes gastronômicos?**

2. O setor de serviços e a inovação

O setor de serviços apresenta-se economicamente promissor, representando a nova fonte de riquezas de muitas nações e é capaz de agregar valor a bens materiais industrializados. No entanto, os serviços não são simples de serem analisados e contextualizados no debate sobre produtividade, rentabilidade e competência, pois representam uma área onde a imprevisibilidade é constante. Mesmo assim, pode-se identificar através dos serviços, situações de produção de forma ainda mais clara que em outras situações e a questão da qualificação dos prestadores de serviço ultrapassa as exigências da indústria (UGHETTO, 2002).

Embora as especificidades intrínsecas aos serviços – intangibilidade, interatividade, diversidade e perecibilidade – muitas vezes dificultem a análise das saídas, o cenário atual permite-nos afirmar que estamos vivendo a economia dos serviços e que estes agregam valores intangíveis a bens materiais (BARBOSA, 2006;

GALLOUJ, 2009). No cenário contemporâneo, percebemos o valor das atividades de serviços e sua capacidade de promover a dinamização de setores produtivos e geração de emprego e renda.

Para compreender o processo de inovação em serviços, é necessário empreender pesquisas desafiadoras que desenvolvam um marco teórico onde as particularidades da inovação em serviços sejam mantidas (VARGAS, 2008). Um serviço pode ser definido como uma relação de interação entre um fornecedor e um consumidor – cliente ou usuário – baseada em uma realidade de suporte à resolução de uma problemática deste e que não visa à produção de um artefato material (GADREY, GALLOUJ E WEINSTEIN, 1995). Para produzir um serviço, portanto, é necessário mobilizar certas capacidades e competências – humanas, tecnológicas, organizacionais – e oferecer ao cliente a solução do problema.

Nesse sentido, Gallouj (2009) concorda que a participação do consumidor no momento de execução do serviço, também denominada co-produção, é uma das características mais importantes desta atividade tornando os serviços intrinsecamente interativos. Portanto, a relação de serviço define o processo de produção e o produto do serviço construído socialmente num sentido amplo, considerando aspectos econômicos, institucionais, sociais e culturais.

Podemos considerar a inovação como a adição de novos elementos ou uma combinação de elementos existentes passíveis de reprodução (FIGUEIREDO, 2008). Nesse sentido, as teorias de inovação, desenvolvidas a partir de situações da indústria, são insuficientes para explicar as formas de inovação predominantes nos serviços (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995). O desenvolvimento e a mobilização de competências na relação de consumo de serviços têm como objetivo promover a emergência das relações humanas capazes de agenciar inovações (GALLOUJ, 2009).

Destacamos os serviços de restaurantes gastronômicos como geradores de um artefato cultural importante e culturalmente contextualizado: a comida. Restaurante gastronômico é um estabelecimento que apresenta em sua oferta características mais subjetivas, que proporcionam experiências de consumo inesquecíveis. Estas experiências, ditas extraordinárias, são atípicas ou não-usuais, novas ou escassas da realidade do dia-a-dia (BARBOSA, 2006). O restaurante gastronômico se propõe a valorizar elementos que causem surpresa e superação de expectativas do cliente, na

construção de uma atmosfera propícia ao desempenho das funções sociais do ato de comer (LASHLEY; MORRISON; RANDALL, 2005; FREIXA; CHAVES, 2008).

Em uma experiência de consumo no restaurante gastronômico, o estímulo aos cinco sentidos é acompanhado por trocas psicológicas entre clientes e entre estes e o *chef*-proprietário, pois a criatividade deste se mostra e amplia com o *feedback* obtido na relação com o consumidor. A finalização do serviço na mesa do cliente também pode ser fonte de inspiração para futuras criações (HORNG; HU, 2008).

Encontramos duas correntes de pensamento na literatura sobre inovação em serviços: uma que defende a inovação em serviços e propõe métodos para mensuração de rentabilidade e outra que considera as inovações na indústria como centrais e as inovações em serviços marginais a estas (GALLOUJ, 2009). Existem ainda três principais abordagens teóricas sobre inovação em serviços: a **tecnicista**, na qual a inovação é igual à inovação tecnológica e nasce na indústria; a **baseada em serviços**, que considera as inovações decorrentes da relação de serviço mais importante que as inovações tecnológicas; e a **integradora**, que articula as duas anteriores em uma teoria unificadora da inovação (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). Assim, o processo de inovação em serviços não se explica somente visando o lucro, mas pela legitimação e reconhecimento social do agente inovador, que se distingue na sua área de atuação.

3. Competências de inovação nos serviços gastronômicos

Na busca de sua adaptação ao ambiente de seleção, as empresas dos setores de serviços realizam diferentes combinações de lógicas funcionais que permitem a identificação dos padrões ou as trajetórias de inovação que oferecem maiores chances de êxito em um determinado setor (VARGAS, 2009). Hu (2010) argumenta que há um consenso emergente de que a competência de inovação é um fator chave para todo *chef* de cozinha que empregue esforços para inovar em serviços e produtos únicos, diferenciados. As competências inovadoras de *chefs* de cozinha são o centro da investigação emergente no campo da gastronomia contemporânea.

O *chef* de cozinha trabalha diariamente com riscos e incertezas, pois, por ser um campo de atuação complexo e com especificidades diferentes da produção de bens, faz-se necessária a atualização de novos métodos, a atenção às mudanças de mercado e utilização de novas tecnologias de produção com vistas a inovar nos serviços. É

interessante que os agentes de inovação possuam e desenvolvam capacidades diversas para utilizar os conhecimentos adquiridos e as novas tecnologias para produzir os bens que, nesse caso, são as criações gastronômicas reveladas nas refeições oferecidas. Deve procurar reinterpretar ou fazer releituras de ingredientes e criações já conhecidas, fazendo com que a inovação no seu setor aconteça não só de maneira radical, mas também incremental, a partir do que ele conhece e é capaz de recombinar (HU, 2010). Outras competências complementam o perfil deste profissional, como habilidade de relações humanas, de controlar custos e de relações com fornecedores e outros atores envolvidos com as operações da empresa.

A relação entre inovação e gastronomia decorre da própria História humana, que nos fornece exemplos de novas criações e recombinações de alimentos já conhecidos, na tentativa constante dos cozinheiros de apresentar novas formas e conquistar o paladar do público (BRAUNE; FRANCO, 2007). O desenvolvimento de várias técnicas de agricultura, bem como dos métodos de preparo, armazenamento e serviço dos alimentos impulsionaram o crescimento da oferta e da diversidade alimentar, conduzindo à evolução dos hábitos, das ordens à mesa e de certa hierarquia alimentar. Por sua vez, Benetti e Hagen (2008) concordam que nos atos de comer e cozinhar, uma ordem antiga se restabelece, reafirmando o conhecido, ou uma nova ordem se propõe, em nome do desconhecido. As adaptações ou rearranjos de ingredientes populares resultam em uma criação diferente, que refletem meios técnicos novos aliados a um processo criativo dinâmico por parte do cozinheiro, em busca sensações inovadoras.

Entendemos que as competências de inovação em serviços gastronômicos podem ser entendidas como o esforço pessoal do sujeito para transformar, com criatividade e bom senso, as técnicas e os serviços de gastronomia já reconhecidos, de forma que o consumidor possa apreciar esses elementos sob novo prisma, valorizando as melhorias realizadas, desde que estas sejam apresentadas na linguagem do grupo social que as reconheça e legitime. Uma nova maneira de realizar as tarefas de uma profissão vigente exige do profissional habilidade para reconhecer e saber aproveitar oportunidades de mudança, capacidade de realizar negociação compartilhada com o consumidor e atitude positiva no sentido de estabelecer um conceito de trabalho único e que faça sentido para a sociedade onde este profissional atua.

4. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa está pautada em uma abordagem qualitativa e busca investigar as competências de inovação em serviços de restaurantes gastronômicos. A pesquisa qualitativa combina procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para melhor compreensão do fenômeno. Este método permite a imersão do pesquisador no contexto investigado e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa (MINAYO, 2007).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo multicasos, por se tratar de um método que analisa em profundidade a unidade de estudo que, nesse caso, foram duas. O procedimento de seleção dos *chefs* de cozinha se deu por meio de uma pesquisa exploratória de dados secundários, na qual se levantaram aqueles de maior notoriedade e êxito socialmente reconhecido na direção de serviços de restaurantes de cozinha contemporânea. Após uma primeira seleção, foram escolhidos aqueles que se mostram mais ousados e inovadores no cenário do estudo.

A seleção levou em consideração ainda um levantamento preliminar feito no endereço eletrônico da revista Veja Recife – Comer e Beber – nas edições dos últimos quatro anos (2007/2008, 2008/2009, 2009/2010 e 2010/2011) (VEJA, 2010). O referido periódico seleciona dez jurados que elegem os melhores empreendimentos gastronômicos da cidade do Recife e também aquele que recebe o prêmio de “*Chef* do ano”. Diante do resultado dessa premiação, escolhemos como sujeitos os dois *chefs* de cozinha premiados por dois anos consecutivos cada um na categoria “*chef* do ano”.

Após revisão da literatura e análise preliminar, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os *chefs* selecionados. Além das entrevistas, o *corpus* contou com dados oriundos da observação da pesquisadora durante as entrevistas.

O tratamento dos dados teve como base a análise de conteúdo temática, que consiste no isolamento do tema ou dos temas de um texto, extraíndo as partes empregáveis, de acordo com o problema de pesquisa, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira (MINAYO, 2007). O tema relaciona-se a determinado assunto que pode ser expresso por meio de uma palavra ou de uma frase.

As unidades de significação e análise adotadas foram definidas a partir da dimensão “Serviço” que compõe o Modelo de Competência Culinária Inovativa de Hu (2010). Assim, o mapa de codificação e o mapa de subcategorias foram utilizados

conforme elaboração do modelo original.

Tabela 1(4) – Categoria e subcategorias de serviço.

Categoria	Cód.	Subcategorias
Serviço	51	Conhecimento da correspondência de alimentos e bebidas
	52	Conhecimento para projetar uma experiência gastronômica única
	53	Capacidade de cooperar com servidores
	54	Capacidade de se comunicar com os clientes
	55	Capacidade para desenvolver um novo serviço gastronômico
	56	Habilidades em lidar com reclamações dos clientes
	57	Atitude positiva com o controle do serviço
	58	Atitude positiva em relação à adição de um novo valor durante a prestação de serviços

Fonte: Adaptado de Hu (2010).

5. Discussão dos Resultados

Os serviços de gastronomia tornam-se mais que o simples atendimento de necessidades fisiológicas, passando a algo maior, a um momento social de partilhas e trocas de experiências entre os comensais e entre estes e os fornecedores do serviço. A inovação em serviços de restaurantes gastronômicos confirma os elos sociais e culturais de um povo, externaliza as sociabilidades e o contexto em que vivem (LODY, 2006).

Aqui destaca-se o Conhecimento para projetar uma experiência gastronômica única como habilidade mais importante nesta dimensão, seguido pela Capacidade para desenvolver um novo serviço gastronômico, Atitude positiva em relação à adição de um novo valor durante a prestação de serviços e Capacidade de se comunicar com os clientes. A tabela 1 apresenta as frequências dos relatos.

Tabela 1(5) – Dimensão de Serviço

Cód.	Subcategoria	Freq.	%
51	Conhecimento da correspondência de alimentos e bebidas	02	2
52	Conhecimento para projetar uma experiência gastronômica única	30	28,5
53	Capacidade de cooperar com servidores	01	1
54	Capacidade de se comunicar com os clientes	17	16
55	Capacidade para desenvolver um novo serviço gastronômico	26	25
56	Habilidades em lidar com reclamações dos clientes	02	2
57	Atitude positiva com o controle do serviço	08	7,5
58	Atitude positiva em relação à adição de um novo valor durante a prestação de serviços	19	18
	Total	105	100

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

Entendemos que o conhecimento para projetar uma experiência gastronômica única é uma competência fundamental para o *chef* de cozinha, pois um serviço nunca é igual a outro, não está completo sem a presença do consumidor e deve ser idealizado

sob os parâmetros de precibilidade, interatividade, intangibilidade e diversidade (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; VARGAS, 2009). Nesse sentido, a competência de serviço é entendida como a transformação e melhoria de atividades já existentes, ou seja, uma nova maneira de realizar as tarefas de uma profissão (ZARIFFIAN, 2001; UGHETTO, 2002). Assim sendo, espera-se que um *chef* de cozinha inovador atue de um modo novo, diferente, de forma a externalizar sua capacidade de projetar um serviço gastronômico novo, como relatam os entrevistados.

Chef 1: Eu fiz o meu primeiro restaurante, chamou Okinawa [...] foi um marco na gastronomia de Pernambuco. Não era nada, mas pra as pessoas que estavam precisando do novo, era o ideal [...].

Chef 2: a gente faz um creme que não leva creme, não leva leite, que é à base de couve-flor e suco de cenoura, são ingredientes banais, mas que se transformam num ingrediente legal a partir da transformação, do cozimento dele.

A Capacidade para desenvolver um novo serviço gastronômico e a Atitude positiva em relação à adição de um novo valor durante a prestação de serviços também são dimensões importantes da competência de *chefs* de cozinha que contribuem para a inovação em serviços. Destacamos ainda que, para apresentar um novo produto ou serviço, o *chef*-proprietário dispõe-se a assumir riscos calculados e a enfrentar situações de crise e mudança, estrategicamente planejadas para alavancar o crescimento da empresa e também do profissional, conforme os entrevistados expõem.

Chef 1: a primeira vez que eu fiz, há dez nos atrás, os “cabras” macho daqui comerem flor? Eu vou comer flor? Eu digo ‘Vai! e vai entender que é bom e vai gostar’.

Chef 2: pelo menos quando eu cheguei ainda era um negócio meio quadrado o serviço, mais à moda antiga, e a gente foi tentando quebrar esse hábito de restaurantes daqui de Recife.

Ambos os entrevistados demonstram já ter passado por situações de tomada de decisões algo arriscadas, mas que poderiam trazer benefícios ao negócio e foram devidamente acompanhadas no processo gerencial. Portanto, o risco foi calculado em função do benefício a ser agregado ao negócio.

Nesta dimensão de serviço, emergiu uma subcategoria não contemplada pelo modelo teórico adotado, que nomeamos de Capacidade de relacionamento com colegas de profissão. Podemos considerar que não há fronteiras gastronômicas que não possam

ser ultrapassadas e que o trabalho do *chef* de cozinha contemporânea tem por base as particularidades vinculadas a cada profissional. Porém, a chave da criação inovadora é manter-se inquieto, questionar tudo e questionar-se sempre (ATALA, 2009). Consideramos ainda que o diálogo, a troca de experiências e de conhecimentos com outros *chefs* permitem o contato com culturas diferentes e demonstram a capacidade do agente inovador para manter uma rede de relacionamentos produtiva e perene.

Chef 1: Tenho *chefs* amigos, mas eu não sou de fazer patotinha. Os *chefs* mais próximos, os *chefs* que são amigos, que são queridos, eu frequento, sim. Vou, tranquilamente.

Chef 2: meu principal aprendizado hoje é com troca de informações com outros *chefs*. É o *networking* [...]. Você vai trocando experiência. Você vai cozinhar em Belo Horizonte, troca experiência com o pessoal de lá. Você vai cozinhar em São Paulo, no Rio Grande do Sul, você vai pegando outras coisas, outras ideias, outras culturas e vai aprimorando. Isso tudo ajuda muito a inovar [...].

A Capacidade de se comunicar com os clientes é outro ponto chave para a legitimação do serviço, pois é necessário levar em consideração a troca de experiências e aquisição de conhecimentos decorrente deste encontro (LODY, 2006; GALLOUJ, 2009). Apesar de negar a influência de atores externos, particularmente de outros *chefs* de cozinha e até mesmo dos clientes, um dos sujeitos revela sua inspiração em um *chef* catalão responsável pela difusão da chamada gastronomia molecular e que recebeu diversas vezes o prêmio de melhor *chef* de cozinha do mundo e sua empresa o de melhor restaurante do mundo.

Chef 1: Teve sim, a inspiração do Ferran Adrià, assim, é o ícone de tudo e que eu queria ser, eu queria ser inventivo como ele, mas eu não queria fazer o que ele faz, porque o que ele faz, ele sobrevive no mercado europeu.

Ao apresentar-se como um desbravador – responsável por abrir os caminhos aos seus seguidores e aprendizes – e demonstrando certa autonomia de seu trabalho, o *chef* Douglas Van Der Ley, encontra-se cercado de outros atores que o influenciam em sua trajetória profissional. Apesar de dizer que não se deixa influenciar pelo cliente, este é um dos atores externos mais importantes no trabalho do sujeito, para não dizer imprescindível, pois o cliente é um agente de legitimação da inovação e, na sua ausência, o serviço não acontece. A relação de co-produção de um serviço é o momento de reconhecimento do serviço pelo cliente (GALLOUJ, 2009), que participa do processo não somente no ato de consumir, mas também quando deixa sugestões, críticas

e reclamações e passa a exigir do *chef* de cozinha um nível de superação pessoal e inovação cada vez mais elevada, o que torna o serviço de gastronomia mais elaborado e profissional.

Chef 1: E eu fui percebendo que o público que eu já tinha educado há muito tempo atrás, hoje em dia eu poderia oferecer o novo e cada vez ele me exige o mais novo. Muito mais do que eu ofereço [...] E nisso eu vou trabalhando num nível de superação que eu chego lá fora pra fazer um festival, o povo fica bobo.

Por outro lado, Joca Pontes revela mais consideração com seus clientes, enquanto agentes de reconhecimento de seu trabalho e busca desenvolver um relacionamento mais próximo com eles, incluindo o uso de novas tecnologias de comunicação para atingir um público mais específico.

Chef 2: E a gente se relaciona muito com os clientes também por email, tem o mailing da gente e geralmente, quando a gente quer passar alguma informação a mais ou diferenciada, a gente passa por email.

6. Considerações finais

O cliente aparece como um dos atores externos mais importantes no trabalho de um *chef* de cozinha, pois é um agente de legitimação da inovação e, na sua ausência, o serviço não acontece. As novas tecnologias de comunicação possibilitam uma aproximação maior entre as pessoas. Isso fica claro no esforço dos *chefs* em manter comunicação e marketing junto aos clientes por meio de correio eletrônico e sites de redes sociais. O consumidor também é considerado como co-criador do trabalho de um *chef*, na medida em que é chamado a participar da criação gastronômica.

Uma informação importante emergiu na análise das entrevistas, que considera a capacidade de relacionamento com colegas de profissão como uma competência essencial para promover inovação em serviços de restaurantes gastronômicos. Entendemos esta capacidade, não prevista no modelo teórico adotado, como o conjunto de habilidades pessoais do agente inovador em agregar elementos da sua cultura com as experiências adquiridas no diálogo com culturas diferentes.

Este estudo contribui também para as pesquisas sobre serviços de restaurantes gastronômicos na medida em que incentiva a utilização de conhecimentos acadêmicos por parte de profissionais de serviços de restaurantes para potencializar a gastronomia nos seus espaços de hospitalidade e interdisciplinaridade. Acreditamos contribuir

também para a mobilização de políticas públicas que permitam o desenvolvimento de competências de inovação junto a profissões que lidam com estética artística e gestão de serviços

A principal limitação do estudo constitui-se na pesquisa de apenas dois casos da cozinha contemporânea, tendo em vista a riqueza do campo gastronômico em Pernambuco. Sugerimos a ampliação da pesquisa para inclusão de outros atores que fazem parte do cenário gastronômico, tais como consumidores, profissionais da mídia, poder público, entre outros. A mobilização de outras tradições de pesquisa para entender a prática inovadora nos espaços gastronômicos e a adoção de outras teorias que permitam olhares diversos sobre inovação em serviços de gastronomia podem enriquecer o campo de estudos de serviços de restaurantes gastronômicos.

Referências

- ARBACHE, J. S.; TELES, V. K. A Economia brasileira e a Gastronomia. In: ARAÚJO, W. M. C.; TENSER, C. M. R. (org.). **Gastronomia: Cortes e recortes**. Brasília, DF: Editora SENAC Distrito Federal. p. 115-126, 2006.
- ATALA, A; DÓRIA, C. A. Com unhas, dentes & cuca: prática culinária e papo-cabeça ao alcance de todos. 2.ed., rev. São Paulo: SENAC São Paulo, 2009. 352 p.
- BARBOSA, M. L. A. **O significado do consumo de serviços de restaurante a partir da experiência de compra**. Recife: o autor, 2006. 313 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA. Administração, 2006.
- BENETTI, M; HAGEN, S. Jornalismo e vida cotidiana: o comer e o cozinhar contemporâneos nas revistas semanais. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação - E-compós, Brasília, v.11, n.2, maio/ago. 2008. Disponível em <<http://www.e-compos.org.br/>>. Acesso em 22 jan. 2010.
- BRAUNE, R.; FRANCO, S. C. **O que é gastronomia**. São Paulo: Brasiliense (Coleção Primeiros Passos). 2007. 98 p.
- FIGUEIREDO, C. F. **O Papel das Competências em Inovações na Relação de Serviço: o caso de um Serviço Bancário**. 2008. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UnB, Brasília, 2008.
- FREIXA, D.; CHAVES, G. **Gastronomia no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Senac Nacional. 2008. 304 p.
- GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. New modes of Innovation. In: **International Journal of Service Industry Management**, v.6, n.3, p.4-16, 1995. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0850060301.pdf>>. Acesso em 13 maio 2010.
- GALLOUJ, F. Economia dos Serviços e Inovação Tecnológica. Entrevista. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**, vol. XI,

- n. 1, enero – abril / 2009. Disponível em <www.eptic.com.br>. Acesso em 10 maio 2010.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, 1997, v, 26, p. 537-556.
- HORNG, J.-S.; HU, M.-L. The mystery in the kitchen: Culinary creativity. In: **Creativity Research Journal**. Taylor & Francis Group, LLC. ISSN: 1040-0419 print=1532-6934 online, 2008. n. 20, p. 221-230. Disponível em <<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a793337079~frm=titlelink>>. Acesso em 26 mai. 2010.
- HU, M.-L. Discovering culinary competency: An innovative approach. In: **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**. Vol. 9, n. 1, 2010. P. 65–72. Disponível em <http://www.heacademy.ac.uk/assets/hlst/documents/johlste/vol9no1/06PP0227HuForma_t_final65to72.pdf>. Acesso em 26 maio 2010.
- JULIEN, P. **Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LASHLEY, C.; MORRISON, A.; RANDALL, S. Minha refeição inesquecível! A hospitalidade como experiência emocional. In: SLOAN, D. (org.). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Tradução Sonia Bidutte. Barueri, SP: Manole, 2005. P. 191-214.
- LODY, R. Comer é pertencer. In: ARAÚJO, W. M. C.; TENSER, C. M. R. (org.). In: **Gastronomia: Cortes e recortes**. Brasília, DF: Editora SENAC Distrito Federal. p. 144-155, 2006.
- MINAYO, M. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007. 406 p.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. org. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman. 2005. P 34-54.
- UGHETTO, P. **Competence de Service: Etat des Lieux d'une Problematique**. Relatório de Trabalho. Online, v. 1, 2002. Disponível em <<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/15/03/PDF/2002DocTravIRESCompetenceService.pdf>>. Acesso em 02 out. 2010.
- VARGAS, E. R. Inovação em serviços em uma perspectiva sistêmica: introduzindo a noção de sistema multifuncional de inovação como modelo de análise. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios** - ISSN 1809-0079, v. 4, n. 4, out.-dez./2008, p. 20-50. Disponível em <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/163.pdf>>, Acesso em 25 fev. 2010.
- _____. **Serviços, inovação e desenvolvimento local**. Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Vol. XI, n. 1, janeiro – abril / 2009. Disponível em <www.eptic.com.br>. Acesso em 18 jan. 2010.
- VEJA. **Revista Veja – Comer e Beber**. Ano 43, Maio, 2010. Disponível em <<http://vejabrasil.abril.com.br/recife>>. Acesso em 20 mai. 2010.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 197 p.
- ZOPIATIS, A. Is it art or science? *Chef's* competencies for success. **International Journal of Hospitality Management**. Elsevier, 2010, n. 29, p. 459–467. DOI doi:10.1016/j.ijhm.2009.12.003. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em 04 jun. 2010.