

# ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS FATORES QUE LEVAM À INOVAÇÃO NO SETOR DE GASTRONOMIA

Content analysis of the factors that lead to innovation in the gastronomy sector

Análisis de contenido de los factores que conducen a la innovación en el sector gastronómico

**Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira<sup>1</sup>**

**Luciano Ferreira da Silva<sup>2</sup>**

**Rodrigo Cunha da Silva<sup>1</sup>**

**Mauro de Mesquita Spinola<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Universidade Anhembi Morumbi

<sup>2</sup>Universidade Nove de Julho

<sup>3</sup>Universidade de São Paulo

Data de submissão: 21/02/2022 - Data de aceite: 15/06/2022

## Palavras-chave: **Resumo**

Hospitalidade na Competitividade em Serviços; Setor de Alimentos e Bebidas; Comunidades de Prática; Conhecimento Tácito; Inovações.

O objetivo do artigo foi entender de que maneiras os chefs desenvolvem inovações, por meio da troca de conhecimentos e experiências. Para atingir o objetivo do estudo, foi desenvolvida uma análise de conteúdo, por meio da análise de conjuntos hierárquicos (CHD), utilizando o software Iramuteq, tendo por base transcrições de entrevistas com chefs, visando a obter suas percepções. A análise de clusters revelou três conjuntos subjacentes, os quais foram nomeados, após a análise dos lemas e dos discursos envolvidos em cada um, como: Aprendizagem formal, Comunidades de Práticas e Cocriação e Desenvolvimento de Fornecedores. Os resultados permitiram o entendimento dos fatores que conduzem o processo inovativo dos chefs de cozinha, servindo como aporte gerencial para que se possam desenvolver ações que melhorem a competitividade das empresas do setor de alimentos e bebidas, por meio da geração de uma teoria subjacente. As limitações do estudo se devem ao fato de adotar uma perspectiva de pesquisa exploratória, necessitando, dessa forma, de estudos descritivos e confirmatórios para se generalizar os achados deste estudo.

Paulo: Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, São Paulo, Brasil, Mestre em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil. E-mail: psgoliveira@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9122-4904>.

Luciano: Doutor em Administração – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, São Paulo, Brasil, Mestre em Educação, Administração e Comunicação – Universidade São Marcos, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: lf\_silvabr@yahoo.com.br. Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-6482-8729>.

Rodrigo: Doutor em Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, Graduado em Administração de Empresas – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: rdgcda Silva@gmail.com. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-0730-7801>.

Mauro: Doutor em Engenharia Elétrica – Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, Mestre em Computação Aplicada – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, São José dos Campos, São Paulo, Brasil. E-mail: mauro.spinola@usp.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5147-9395>.

**Key-words:**

Hospitality in Services Competitiveness; Food and Beverage Sector; Communities of Practice; Tacit Knowledge; Innovations.

**Abstract:**

The aim of the article was to understand how culinary chefs develop innovations, through the exchange of knowledge and experiences. To achieve this aim, a content analysis was developed by means of hierarchical cluster analysis (CHD), using the software program Iramuteq, based on transcripts of interviews with chefs, aiming to gather their perceptions. The cluster analysis revealed three underlying clusters which, following an analysis of the slogans and discourses involved in each one, were identified as: Formal Learning, Communities of Practice, and Supplier Co-creation and Development. The results enabled an understanding of the factors that drive the innovative process of chefs, serving as managerial support for the development of actions to improve the competitiveness of companies in the food and beverage sector, through the generation of an underlying theory. A limitation of this study is that it adopts an exploratory research perspective, and therefore, descriptive and confirmatory studies are needed to generalize the findings of this study.

**Palabras clave:**

Competitividad de la hostelería en los servicios; sector de la alimentación y las bebidas; comunidades de práctica; conocimiento tácito; innovaciones.

**Resumen**

El objetivo del artículo era comprender de qué manera los cocineros desarrollan innovaciones, a través del intercambio de conocimientos y experiencias. Para alcanzar el objetivo del estudio, se desarrolló un análisis de contenido, por medio del análisis jerárquico de conglomerados (CHD), utilizando el software Iramuteq, a partir de las transcripciones de las entrevistas con los Chefs, con el objetivo de obtener sus percepciones. El análisis de conglomerados reveló tres conglomerados subyacentes, que se denominaron, tras el análisis de los eslóganes y discursos implicados en cada uno de ellos, como: Aprendizaje formal, Comunidades de práctica y Cocreación y desarrollo de proveedores. Los resultados permitieron comprender los factores que impulsan el proceso innovador de los Chefs de Cocina, sirviendo de soporte gerencial para que se puedan desarrollar acciones que mejoren la competitividad de las empresas del sector de alimentos y bebidas, a través de la generación de una teoría subyacente. Las limitaciones del estudio se deben a que adopta una perspectiva de investigación exploratoria, por lo que se requieren estudios descriptivos y confirmatorios para generalizar las conclusiones de este estudio.

**INTRODUÇÃO**

Ao longo dos anos, os viajantes têm visitado países utilizando várias instituições de hospitalidade, as quais oferecem alimentos e bebidas, de forma a satisfazer suas necessidades, por meio, principalmente, da busca por experiências gastronômicas, fazendo com que as empresas envolvidas busquem atender ou superar às expectativas, o que levou a indústria a mudar o seu paradigma de entrega de serviço para a satisfação de experiências (Otieno Obonyo et al., 2014).

Esse movimento fez com que as empresas, inclusive os restaurantes, buscassem uma diferenciação competitiva, por meio de diversas estratégias, como a criação de espaços memoráveis no cenário de hospitalidade, a inovação gastronômica, além do conceito de cozinha aberta, visando, dessa forma, a atrair turistas (Alonso & O'Neill, 2010).

O turismo gastronômico vem ganhando importância, além de notoriedade, a partir

do surgimento da categoria de patrimônio imaterial, fazendo com que saberes tradicionais passassem a integrar essa nova categoria. Um desses exemplos é o queijo minas, reconhecido como patrimônio pelo IPHAN, gerando a oportunidade do surgimento de políticas de regionalização do turismo, procurando fazer o turista vivenciar a cultura e a gastronomia local, de forma sustentável (Santos & Oliveira, 2017).

Esse aspecto chama a atenção para novas oportunidades geradas, devido ao relacionamento com os turistas, por meio, principalmente, da herança utilizando-se de aspectos tangíveis e intangíveis, como é o exemplo citado por Aulet et al. (2017) a partir do seu estudo a respeito do papel de mosteiros como espaços sagrados e seu papel como guardiões das tradições.

Um dos aspectos-chave para o investimento no âmbito do patrimônio imaterial é o fato de que existe uma tendência de os turistas participarem mais ativamente em novas formas de experiência de turismo, por meio da evolução da forma clássica de contemplação das localizações físicas, para busca do aprendizado da região, além da participação da melhoria da experiência, por meio de descobertas não somente por visitas a museus, locais históricos, mas também por meio do conhecimento de pratos, cozinha, práticas culinárias que caracterizam a região (Jiménez Beltrán et al., 2016).

Esse é um dos motivos pelos quais, já há alguns anos, vem se questionando qual é o papel dos chefs como proposto por Hegarty (2008), quando afirma que trabalham com a natureza, estudam a culinária, além de buscar inovações, sem falar no fato de que trabalham em conjunto com os garçons, tendo por objetivo melhorar a experiência dos clientes, permitindo-se inferir que o serviço vai além da tradicional preparação de pratos, para culminar em um trabalho de parceria, na busca do entendimento social.

Nesse ínterim, cabe destacar que os chefs também assumem um papel importante na transmissão do conhecimento, pois também adotam a posição de professores em cursos de curta duração, de extensão universitária, de graduação e de pós-graduação, sendo responsáveis pela disseminação das técnicas e da melhoria das habilidades culinárias dos discentes, visando, principalmente, a disponibilizar mão de obra mais bem capacitada para o mercado (Condrasky et al., 2015).

A respeito desse tema, o estudo de Albors-Garrigos et al. (2013) buscou demonstrar os padrões de inovação e os direcionar em atividades culinárias, já que percebeu a existência de poucos estudos a respeito desse tema, principalmente, no que se refere às fontes de difusão de inovações nesse setor, especialmente na fase de desenvolvimento de novos pratos e menus.

Em relação ao processo de inovação na cozinha Ottenbacher & Harrington (2006) alegam que ele contradiz o modelo proposto pela literatura, sugerindo não ser algo sistêmico e integrado, mas sim um processo hierárquico de cima para baixo, o que em momentos de grande risco faz com que os chefs assumam as rédeas do processo de inovação de forma a garantir o sucesso do resultado.

Seguindo a mesma linha Albors-Garrigos (2013) sugerem que a troca de conhecimento entre os chefs e suas equipes, e com os demais stakeholders se dá por meio do aprender fazendo por meio de uma grande predisposição pessoal e também por meio do conhecimento adquirido em treinamentos formais, tais como cursos de curta duração, cursos técnicos e cursos universitários no geral, por meio do conhecimento reflexivo a respeito das práticas, sendo, portanto, em sua maioria, composta por conhecimentos tácitos. A título de entendimento, o conhecimento tácito corresponde àquilo que não é facilmente codificado, sendo necessário, portanto, o aprender fazendo e o acompanhamento de profissionais mais experientes, sendo, desse modo, de difícil transferência, em oposição ao conhecimento explícito que é facilmente codificado em receitas, por exemplo, que representam materiais escritos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Para melhorar a gestão dos recursos humanos e, dessa forma, aprimorar a troca de conhecimento e informações, Gazolli et al. (2012) sugerem que a empresa adote processos de empoderamento dos funcionários, de forma a que eles busquem uma orientação para o cliente, o que gera comprometimento organizacional, culminando em um maior envolvimento no trabalho.

Com base no exposto, a partir de discussões realizadas pelos chefs, acerca da implementação de inovações direcionadas aos clientes, o presente trabalho pretende responder à seguinte questão: “De que maneiras os chefs desenvolvem inovações por meio da troca de conhecimentos e experiências?”.

Para responder a essa pergunta, o trabalho foi dividido da seguinte forma: no capítulo 2, foi desenvolvido o referencial teórico tendo por base o uso de comunidades de prática em gastronomia, a importância do envolvimento dos clientes e dos fornecedores; o capítulo 3 trata da metodologia do trabalho, o qual empregou análise de conteúdo; o capítulo 4 desenvolve a análise e as discussões dos dados e, por fim, são feitas as considerações finais.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Devido à importância da troca de conhecimentos para o surgimento de inovações no setor de gastronomia, o próximo tópico tratará do uso de comunidades de prática como um recurso para a troca de conhecimento entre os stakeholders da organização.

### Comunidades de Prática no Setor de Gastronomia

No atual contexto, o conhecimento pode ser espalhado por diversas localizações, fazendo com que muitas organizações precisem lidar com equipes dispersas em diversas localidades geograficamente, isso inclui as empresas de turismo e gastronomia, pois diversas receitas e conhecimentos locais podem ser compartilhados entre todos os participantes. Nesse ínterim, as comunidades de prática assumem um papel importante, tanto na geração de inovações, quanto pelo compartilhamento de conhecimentos tradicionais (Goglio-Primard et al., 2017; Watkins et al., 2018).

Essa importância se deve ao fato de comunidades de prática serem grupos informais de pessoas que compartilham uma aplicação comum, por meio de discussões, reuniões e compartilhamento de conhecimentos, tanto de forma presencial, quanto a distância, principalmente pelo uso da internet e de outros meios de telecomunicações, podendo, dessa forma, melhorar a estrutura das empresas e auxiliar na resolução de problemas de forma coletiva, sendo objeto de muitas pesquisas (Bootz, 2015).

No entanto, Chang & Jacobs (2012) chamam a atenção para o fato de as empresas buscarem aumentar o investimento na criação, suporte e gerenciamento das comunidades de prática. Existe também a necessidade de se fazer um investimento estratégico nesse tipo de abordagem, a fim de compor um ecossistema de gestão do conhecimento, por meio, principalmente, do incentivo ao compartilhamento do conhecimento e das práticas envolvidas nos processos, por exemplo, de elaboração de cardápios, tanto no que se refere ao conhecimento tácito, quanto ao conhecimento explícito, criando uma cultura de compartilhamento do conhecimento.

A importância das comunidades de prática reside no fato de que podem incentivar o compartilhamento do conhecimento, a resolução de problemas, por meio da interação contínua de seus membros, no entanto, cabe ressaltar que a qualidade relativa aos produtos produzidos por um restaurante situa-se no fato de que as empresas devem agregar ao portfólio treinamento profissional e a aquisição do conhecimento por meio de reflexões relativas à prática, aliadas à liderança dos chefs, os quais são responsáveis por compartilhar conhecimento

tácito e explícito entre os membros das equipes (Albors-Garrigos et al., 2013).

No entanto, cabe ressaltar que as comunidades de prática devem ser incentivadas, tomando o cuidado para que os processos gerenciais não limitem a capacidade de inovação, já que o surgimento desse tipo de estrutura é caracterizado pela emergência de novas práticas, sendo, portanto, um processo espontâneo, fazendo com que as organizações precisem desenvolver processos formais, que incentivem a auto-organização e se articulem com esses processos formais de controle, de forma equilibrada (Bootz, 2015).

A capacidade de inovação das comunidades de prática é estabelecida por meio de parcerias, da colaboração dos membros, de forma interdisciplinar, permitindo visualizar um problema por diversos ângulos, a partir de diferentes expertises, sendo, por isso, importante para as organizações melhorar esse fluxo de informações de forma a obter soluções por meio do compartilhamento do capital social, gerando resiliência entre os seus participantes, com a confiança do aprendizado, do compartilhamento do conhecimento e da busca conjunta por soluções (Holladay et al., 2017).

Porém, segundo Britt (2020), poucos estudos analisaram de que maneira as comunidades de prática podem melhorar a capacidade de inovação das empresas, por meio, principalmente, da interação e da troca de conhecimento e informações entre os membros, sugerindo que esse fenômeno ocorre, justamente, devido à cooperação e competição existente por causa das preferências existentes entre os subgrupos e das diferenças existentes entre eles, gerando uma diferença de potencial responsável pela busca constante entre os seus membros, no sentido de inovar e criar novas soluções.

De maneira diferente, Gazzoli et al. (2012) sugerem que as comunidades de prática surgem a partir da orientação da empresa de alimentos e bebidas para as necessidades dos clientes, além do empoderamento dos seus funcionários – o que provoca satisfação, comprometimento organizacional e influência nos resultados da organização, geradas, principalmente, por meio das atitudes pessoais dos colaboradores.

Essa teoria se baseia especialmente nas competências dos colaboradores das comunidades de prática, sendo eles funcionários da organização, ou não, presentes por meio de habilidades, atitudes e comprometimento, o que melhora a performance organizacional (Cheng & Bosselman, 2016). Nesse sentido, as aspirações em estudar as competências dos chefs aumentam ao longo dos anos, sobretudo devido à glamourização em torno da profissão, que motivou o surgimento de programas de televisão, como o MasterChef, dentre outros, o que fez com que muitas pessoas buscassem a aquisição de competências por meio de educação formal (Cheng & Bosselman, 2016).

Logo, as empresas do setor de serviços de alimentação fora do lar têm investido muito na criatividade dos seus chefs, além da colaboração entre os membros que compõe o grupo de interesse da organização, tais como os clientes, fornecedores, funcionários, especialmente com o uso das redes sociais, criando, dessa maneira, o conceito de inovação social.

## Envolvimento dos clientes

Atualmente, com a competitividade existente na economia, muitas empresas estão buscando utilizar o conhecimento existente fora da empresa, de forma a poderem inovar, transformando esse processo em uma prática de negócios, buscando a utilização de práticas que lhes permitam inovar e, desse modo, manterem-se competitivas (Sangjic Lee et al., 2021).

Por esse motivo, muitas empresas estão buscando a colaboração com os seus múltiplos stakeholders, de forma a atender às necessidades dos clientes, por intermédio da utilização de um processo chamado de cocriação (Permatasari et al., 2021).

Nesse processo de utilização do conhecimento externo, as empresas utilizam a colaboração voluntária de seus stakeholders, sobretudo de seus clientes, tendo por propósito criar um mecanismo de avaliação de preços, o desenvolvimento de novos produtos e a melhora da qualidade dos produtos e serviços, além da personalização, de forma a se poder atender a um nicho específico de mercado (Sangjic Lee et al., 2021).

Durante o processo de cocriação, as empresas procuram envolver profundamente os seus stakeholders, visando à solução de problemas, por esse motivo, esse é um processo também importante para o desenvolvimento de novos produtos (NPD), devido à melhora do fluxo criativo, o que possibilita o surgimento de inovações no mercado (Permatasari et al., 2021).

O valor do investimento em um processo de cocriação reside no fato de que as empresas, inclusive as do setor de alimentos e bebidas, mais notadamente os restaurantes, podem utilizar o conhecimento e as capacidades existentes em seus stakeholders, obtendo vantagens com a utilização do fluxo de conhecimento, inclusive com alianças formais de colaboração, aumentando substancialmente a chance de sucesso do produto ou serviço, por meio também da melhoria da qualidade, além da redução de custo no processo, mantendo a empresa competitiva com o auxílio da criação de uma cadeia de valor (Sangjic Lee et al., 2021).

Um desses exemplos pode ser observado na pesquisa de Damacena et al., por meio da qual investigaram o uso da cocriação para a criação de valor em propriedades rurais tradicionais, mediante o desenvolvimento do turismo rural, gerando a interação entre o produtor agrícola e seus consumidores, principalmente, com a troca de conhecimentos, habilidades e experiências (Damacena et al., 2021).

As oportunidades geradas pelo processo de cocriação são ampliadas por meio da utilização de tecnologias existentes ou novas, além das redes de comunicação, como é o caso da internet, tendo por propósito a criação de um consumo e desenvolvimento colaborativos (Gomes da Silva et al., 2021). Cabe ilustrar, também, que o envolvimento dos consumidores na geração de ideias para novos produtos, tais como a elaboração de cardápios ou a melhoria dos serviços em um restaurante, podem aumentar a eficiência e a efetividade desses tipos de organizações (Klincewicz, 2021; Nandini et al., 2021; Pandey & Kumar, 2021).

Com o valor da cocriação é possível transformar, tanto o turista, quanto o residente local, além de receptores, também em criadores de produtos, por meio da utilização de seus conhecimentos para a melhoria de produtos e serviços, gerando, dessa forma, um mecanismo de retroalimentação por meio do feedback, o que permite a geração de um ecossistema de stakeholders, demandando da empresa um pensamento sistêmico (Capra & Luisi, 2014; Feng Xu et al., 2021).

Lv et al. (2021) sugerem o uso de cocriação associado à cadeia de suprimentos, de forma a se utilizar o conhecimento existente nos fornecedores, com parcerias que possibilitem, por exemplo, o oferecimento de ingredientes para que os chefs possam criar novos pratos. Além disso, existe a requisição aos fornecedores, no sentido de desenvolverem ou adaptarem algum ingrediente a uma nova receita, além do trabalho colaborativo, a fim de desenvolverem pratos ou cardápios conjuntamente e ajudar a distribuição e o fornecimento desse novo insumo. Esse tipo de abordagem conduz a um processo de inovação conjunto, tanto no desenvolvimento de novos produtos, quanto de novos serviços de distribuição desses insumos gerados, e de atendimento do cliente (Gegužytė & Bagdonienė, 2021).

Desse modo, as empresas do setor de turismo, mais notadamente o setor de alimentos e bebidas, no que se refere aos restaurantes, segundo Tariq et al. (2021), passam a se transformar em organizações centradas no cliente, de forma a captar o conhecimento e as necessidades dos clientes, além de utilizar a colaboração dos fornecedores, de forma a permitir a integração dos recursos, melhorando a experiência dos clientes.

Devido à grande importância da gestão da cadeia de suprimentos, por meio do envolvimento e da colaboração com os fornecedores, o próximo tópico discutirá a respeito desse tema de uma forma mais aprofundada.

## **Envolvimento dos fornecedores**

Nos últimos anos, o Brasil tem enfrentado um aumento na procura por alimentação fora do lar, o que elevou consideravelmente a receita das empresas que oferecem serviços de

alimentação. Em contrapartida, houve um aumento nas exigências relativas à qualidade dos produtos e serviços, demandando das empresas um investimento em aquisição de insumos de qualidade, o que leva, justamente, à gestão da cadeia de suprimentos, esse fenômeno pode ser melhor observado em pequenos restaurantes comerciais (Mentzer et al., 2001; Pigatto, 2017).

Desde a gestão da cadeia de suprimentos à análise e gerenciamento dos fornecedores de uma empresa, busca-se melhorar o relacionamento com os elos envolvidos e obter a oferta de produtos de melhor qualidade e com um melhor preço, dentro de um prazo aceitável (Lv et al., 2021; Robinson & Malhotra, 2005).

Uma das áreas que vem ganhando grande importância no setor é a seleção de fornecedores, por meio, principalmente, da avaliação de critério qualitativos e quantitativos, permitindo uma melhor tomada de decisão por parte dos gestores, no que se refere a aspectos econômicos, de qualidade e de prazo de entrega de produtos, tendo por objetivo estabelecer parcerias com esses fornecedores, inclusive no desenvolvimento de produto (Qin et al., 2017).

A melhoria da qualidade se dá por meio do relacionamento com os fornecedores e o desenvolvimento de mecanismos que permitam a essas empresas avaliar os fornecedores, em termos de qualidade de produtos e a entrega de serviços aos clientes, permitindo aos restaurantes melhorar a experiência dos clientes, por meio do oferecimento de cardápios mais adaptados às necessidades do mercado (Zu & Kaynak, 2012).

Se levamos esse conceito para o setor de turismo e hospitalidade, pode-se notar que ele é composto por diversos participantes que visam a oferecer uma experiência única para o seu cliente, o que é atingido por meio da interação entre esses diversos participantes, possibilitando, desse modo, a melhoria do atendimento, o oferecimento de alimentos e bebidas e a apresentação de locais de interesse, por meio da troca de dados, os quais, se forem bem gerenciados, podem gerar informações valiosas que aumentam os ganhos de todas as empresas envolvidas (Zailani et al., 2015).

Por exemplo, o estudo de Cox et al. encontrou uma correlação forte entre a interação dos diversos elementos da cadeia de suprimentos e a melhoria da performance dos elementos que compõem essa rede, por meio da geração de flexibilidade organizacional, o que faz com que as empresas possam ter melhores escolhas, no que tange ao fornecimento de produtos, além de poder fazer com que os chefs tenham acesso a uma gama maior de ingredientes para o desenvolvimento de novos cardápios e a manutenção dos existentes, permitindo decisões mais adequadas (Cox et al., 2004; Tan et al., 2012).

Portanto, se faz essencial na indústria de restaurantes a identificação de quais são os melhores fornecedores, os quais podem fornecer produtos de melhor qualidade, redução de incertezas, por meio do cumprimento dos prazos de entrega, melhores preços, satisfazer o padrão demandado pelos clientes, além de poder participar da confecção de novos itens do menu, por meio da interação entre os chefs e os seus fornecedores (Foster, 2008; Gama et al., 2020; Kogan, 2019).

## METODOLOGIA

Na pesquisa social, se faz comum quereremos responder questões acerca da distribuição de variáveis e no que diz respeito às relações entre as características das pessoas, ou mesmo grupos em situações naturais. A pesquisa de levantamento é a estratégia de pesquisa que objetiva estudar esse tipo de fenômeno social, sobre preferências de uma determinada população (Selltiz et al., 2007).

A população do estudo foram chefs de cozinha, com atuação no estado de São Paulo, os dados foram coletados por meio de entrevistas, totalizando 10 entrevistas. A amostragem

foi do tipo não probabilista por conveniência (Kerlinger, 1988; Malhotra & Menezes, 2019).

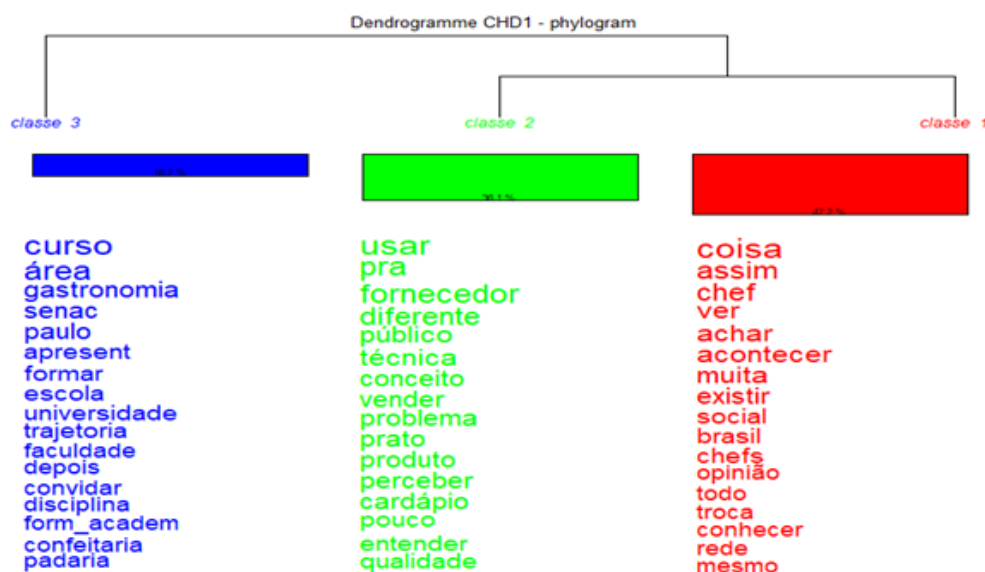
Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, uma técnica qualitativa, que mescla elementos de análise estatística para a interpretação do corpus teórico da pesquisa (Bardin, 2015; Neuendorf, 2016). Adotou-se a técnica de aprendizagem de máquina não supervisionada, chamada de análise de clusters hierárquica, tendo por base a análise dos lemas existentes no corpus do estudo, formado pela transcrição das 10 entrevistas (Jr et al., 2009; Kuncheva, 2014; Pestana & Gageiro, 2009, 2014).

No próximo capítulo, mostram-se as análises e a discussão dos dados, por meio da análise CHD (Classificação Hierárquica Descendente), visando a verificar quantas classes emergem dos dados, além de se buscar interpretar o padrão por trás de cada classe, de forma a nomeá-las.

## RESULTADOS

Com o intuito de se analisar os dados do estudo, foi utilizado o método CHD, para isso foi utilizado o processo de lematização, o qual encontrou 2593 lemas, as formas ativas (2369), formas suplementares (140), sendo a frequência das formas ativas de 3:853, sendo uma média por segmento de 35,6595 (Sousa et al., 2020; Vanessa & Postigo, 2018). O processo de análise CHD encontrou 3 classes, conforme demonstrado na figura 1, por meio da qual é possível observar que a classe 1, corresponde a 47,2% da importância, seguida pela classe 2, com 36,1% e pela classe 3, 16,7%.

**Figura 1: Dendrograma CHD dos lemas por classes**



Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2019).



Tendo por base a figura 1, em que foram apresentadas as palavras que compõem a classe 1, se buscou fazer uma análise do conteúdo por meio da interpretação dos discursos dos entrevistados, cruzando-se com a teoria de forma a buscar entender qual o significado desse cluster. Tendo por base o lema coisa, que possui  $X2 = 39,13$ , “Assim”  $X2 = 26,97$ , Chef =>  $X2 = 24,59$ , “Ver” =>  $X2 = 23,92$ , “Achar” =>  $X2 = 23,13$ , “Acontecer” =>  $X2 = 21,81$ , “Muita” =>  $X2 = 20,72$ , “Existir” =>  $X2 = 18,95$ , “Social” =>  $X2 = 15,35$ , “Chefs” =>  $X2 = 14,04$ , “Opinião” =>  $X2 = 12,48$ , “Todo” =>  $X2 = 11,95$ , “Troca” =>  $X2 = 11,74$ , “Rede” =>  $X2 = 11,25$  e “Mesmo” =>  $X2 = 10,75$ , “Brasil” =>  $X2 = 15,03$ , pode-se observar que os discursos relativos a esse lema se apresentam por meio dos seguintes discursos:

“de ou qual cara está fazendo manutenção dos seus fornos ou alguma coisa do tipo existe uma comunidade existe e onde é trocada estas existem algumas abordagens como é formada essa comunidade[...] as empresas são não acho que os players são tantos assim é uma coisa pequena assim tanto é que em geral muitas vezes você conhece já o cozinheiro quando ele vai fazer entrevista” (Chef\_009).

“eu alguns eventos que eu já fui eu já tive a experiência das pessoas sim elas compartilham esse conhecimento por que muitos desses conhecimentos também foram adquiridos através de internet de alguma coisa assim por que é através de cursos é cursos específicos né” (Chef\_005).

“a cadeia de suprimentos do restaurante pode ajudar ele no processo criativo é isso vai depender muito do restaurante que o chef está trabalhando... se a gente falar de um restaurante de luxo” (Chef\_005).

“está integrado com o desenvolvimento do fornecedor, isso elas convivem com aquilo de uma maneira muito próxima né aqui o que a gente vê você quer comprar alimento existem feiras livres” (Chef\_006).

“então eles eu percebia que nesse ambiente é eles trocavam muita informação de fornecedor de eventos é de receitas inclusive né então eu vi bastante isso assim é” (Chef\_010).

“mas para a formação de um novo cardápio um dos critérios que o chef leva em consideração é a opinião do cliente e as vezes essa opinião do cliente não se mede diretamente viu o que é que você está achando disso sim” (Chef\_006).

“é porque o que acontece as pessoas acabam fazendo eu falo assim a gente como um chefe a gente tem o que eu quero vender e o que o cliente quer comprar que não necessariamente são as mesmas coisas” (Chef\_003).

“tem uma visão parecida, mas são muito abertos no sentido de compartilhar muitas ideias de processos muita coisa os canais do youtube o facebook menos no youtube se você mudar a pesquisa ele configura regional no brasil” (Chef\_007).

“exatamente não necessariamente não sei se existe uma comunidade ou só fica né conversando, mas é nesse momento que eles se reúnem com certeza tem uma troca grande de informação as vezes tem isso” (Chef\_008).

“é existe fora do brasil alguns congressos de cozinheiros assim, sabe... de que rolam discussões mais teóricas a respeito da gastronomia [...]” (Chef\_006).

“então acaba existindo essa troca muito grande as pessoas acabam se conhecendo trocando ideias por meio da rede social pelo instagram ahh acaba acontecendo muito isso olha isso até pode existir assim e eu já vi com chef que eu trabalhei de chefs assim que são muito amigos” (Chef\_006).

“alguns lançam no cardápio temporariamente para ver qual é que vai ser a se vai ter procura né tudo mais e acabam perguntando para clientes mais próximos a opinião a opção mais habitué do restaurante a opinião ah! e é isso, assim, na relação de formação de cardápio” (Chef\_006).

“mas dá para ver o que ele está fazendo e dá para ter muitas ideias assim a internet abre por isso eu acho que hoje está capacidade de criar algo que ainda não veio a existência ele não é tão mais importante como gerenciar todas estas informações [...] desde o produtor até o consumidor final muda toda cadeia e essa mudança é a que a gente está vendo muito grande vivenciando agora nesse momento dos chefs de cozinha” (Chef\_007).

“eu tenho eu tenho até alguns grupos em redes sociais que faz justamente isso a gente troca algumas experiências a gente busca a gente pergunta não geralmente é assim a gente tá com um de produto” (Chef\_003).

“enfim, alguma coisa que gerou aquele start criativo vou fazer um prato e aí ele mesmo vai lá e testa coloca a mão na massa vendo que aquilo vai dar vai para a frente né” (Chef\_006).

Por meio da análise dos discursos relativos aos lemas, percebe-se uma preocupação entre os chefs, no sentido de se utilizar as redes sociais, principalmente por meio da internet, como uma fonte para a obtenção e troca do conhecimento. O que corrobora com o que foi afirmado com o Bootz (2015), no que se refere à importância da existência de grupos informais para compartilhar uma prática em comum, principalmente por meio do uso da internet, de forma a se buscar a resolução de problemas, a inovação de forma compartilhada, o que é chamado por Wenger de comunidades de prática.

Essa troca de conhecimentos, segundo Britt (2020), pode melhorar a capacidade de inovação das empresas por meio das parcerias, motivada pela troca de conhecimentos e informações entre os membros.

Segundo Lv et al. (2021), é chamado de cocriação, associada à cadeia de suprimentos, de forma a se utilizar o conhecimento existente nos fornecedores, os quais são chamados de elos da cadeia, de forma a possibilitar a criação de novos pratos de forma conjunta, conduzindo a um processo de inovação conjunto, no que tange ao desenvolvimento de novos produtos, novos serviços de distribuição desses insumos gerados, melhorando também o atendimento ao cliente (Gegužytė & Bagdonienė, 2021). Segundo Tariq et al. (2021), essas empresas passam a se transformar em organizações centradas no cliente, por meio, principalmente, da utilização da colaboração dos fornecedores, permitindo a integração dos recursos.

Segundo Cheng & Bosselman (2016), a inovação promovida por meio das comunidades de prática se baseia nas competências dos colaboradores, fato que tem aumentado com a glamourização da profissão, principalmente, devido ao surgimento de programas de televisão nos últimos anos, como o Masterchef, fazendo com que muitas pessoas buscassem a aquisição de competências por meio de processos formais e informais.

Devido às características apresentadas em todas as discussões anteriores, e da análise dos discursos existentes confrontados com a teoria, optou-se por nomear a classe 1, "Comunidades de prática", devido à importância dessas práticas para a geração de inovações, por meio da captação do feedback e da orientação dos stakeholders envolvidos, principalmente os clientes e os fornecedores da organização.

Após a finalização das análises relativas à classe 1, ato contínuo se passou à análise da classe 2, por meio da análise dos lemas apresentados por meio da figura 1, com base na teoria e nos discursos relativos a esses lemas, se buscou nomear a citada classe.

Tendo por base os lemas "Usar" => X2 = 30,99, "Pra (Para)" => X2 = 24,72, "Fornecedor" => X2 = 24,05 e "Diferente" => X2 = 20,64, os trechos destacados das entrevistas com os chefs, tem-se por base que o conteúdo relativo a essas discussões nos remete ao desenvolvimento dos fornecedores, de forma a se melhorar o desenvolvimento de novos produtos, além da manutenção dos pratos já existentes nos cardápios, conforme pode-se observar:

"ele tem que conhecer os dois lados por que ele tem que saber é qual o valor que tem naquele prato que ele está produzindo né se realmente o que ele tá usando tem o valor que que o prato vai ser cobrado [...] ele tem que conhecer os dois lados por que ele tem que saber é qual o valor que tem naquele prato que ele está produzindo né se realmente o que ele tá usando tem o valor que que o prato vai ser cobrado" (Chef\_005).

"né o que que processo que esse tomate passou quem plantou quem colheu que tipo de defensivo usou, se usou defensivo enfim quando foi colhido enfim ele tenta entender a cadeia" (Chef\_008).

"ou então qual é a safra dele pra que eu possa colocar temporariamente dentro do meu

cardápio né naquele período de tempo para que eu tenha disponível aquele produto por que existe essa preocupação do mais fresco possível então trabalhar com os ingredientes que eles são com a sazonalidade que a gente fale" (Chef\_006).

"então ele conhecer seus limites e eu acho que quando o chef conhece é a cadeia né conhece todo o sistema ele consegue buscar alternativas é pra fazer um prato de alta qualidade talvez ele investir na apresentação usar a sua maior criatividade" (Chef\_005).

"porque hoje né se a gente se tratar de São Paulo a gente tem fornecedor pra tudo desde carnes exóticas até fornecedor para brotos orgânicos então talvez isso a meu ver o fornecedor não vai influenciar tanto é naquele cardápio do cliente ah sim" (Chef\_010).

"então esse fornecedor a gente fala faz assim ele tem essa abertura para desenvolvimento e se torna um parceiro importante ele se torna porque você o indica também esse cara é sério você pode confiar" (Chef\_003).

"inclusive para você conseguir desenvolver novas receitas trabalhar com ingredientes diferentes também" (Chef\_010).

Os trechos destacados nos remetem ao desenvolvimento dos fornecedores, que faz parte da gestão da cadeia de suprimentos, que tem como objetivo melhorar o relacionamento com os elos da cadeia e, dessa forma, melhorar a qualidade dos produtos e insumos, além de buscar melhores preços e que as entregas sejam feitas dentro de um prazo aceitável (Lv et al., 2021; Robinson & Malhotra, 2005).

No que diz respeito ao relacionamento com os diversos elementos da cadeia de suprimentos, existe uma forte correlação a relação dos elementos da rede de fornecedores e a geração de flexibilidade organizacional, o que faz com que os chefs e as empresas possam ter melhores escolhas, por meio do acesso a uma gama maior de ingredientes para o desenvolvimento de novos cardápios e para a manutenção dos já existentes (Cox et al., 2004; Tan et al., 2012).

Nesse contexto, a seleção de fornecedores é uma área que vem ganhando destaque, principalmente por meio da avaliação de critérios quantitativos e qualitativos, segundo Qin et al. (2017). Cabe ressaltar que, de acordo com Zu & Kaynak (2012), a melhoria da qualidade dos produtos se dá por meio do relacionamento com os fornecedores, principalmente devido à troca de informações e o compartilhamento de experiências existente na cadeia de suprimentos.

Já os lemas "Público" => X2 = 19,43, "Técnica" => X2 = 19,05, "Conceito" => X2 = 16,95, "Vender" => X2 = 16,86 e "Problema" => X2 = 16,12 dão continuidade ao processo de desenvolvimento do fornecedor, complementando-o com o relacionamento com os clientes, de forma a se entender quais são as necessidades que precisam ser atendidas, por meio do entendimento do público-alvo do restaurante, o que nos remete a um processo de cocriação, tendo em vista as diversas interações entre os colaboradores internos, os clientes e os fornecedores. Esses aspectos podem ser analisados por meio dos trechos destacados para os lemas que compõem essa parte da análise, conforme pode-se observar em seguida:

"[...] então assim como os chefs são voltados pras suas especificidades o público ele vai buscar de acordo com o conhecimento dele ou com a cultura dele ou vá envolver também a questão social né a questão financeira de classe social e tudo mais" (Chef\_006).

"fala assim meu esse funciona esse não funciona pra esse público é melhor você seguir essa linha então a gente vai sempre moldando dessa forma" (Chef\_003)

"[...] a questão das inovações técnicas e dos produtos e novos e técnicas novas produtos que estão aparecendo" (Chef\_002).

"e assim a gente foi indo nesse conceito de desenvolvimento por isso que eu que eu gosto de chamar porque são várias versões são várias cabeças que chegam culminam num resultado culminam num resultado" (Chef\_003).

“pra que eu né pra que essa minha demanda se não for pra você que trabalha com criatividade que tá aberto a desenvolver pratos com esse tipo de ingrediente eu não vou conseguir vender pra outra pessoa né” (Chef\_006).

“cai no conceito que tem que ser tudo orgânico tudo orgânico eu não posso todas as flores comestíveis são orgânicas e aí você já tem um problema de logística que você não tem pessoas pra atender todo mundo” (Chef\_003).

Os exemplos apresentados nos trechos selecionados das falas dos entrevistados nos remetem a prática de cocriação sendo um importante elemento para manter a ligação entre a classe 1 e a classe 2, já que possibilita a troca de conhecimentos, a validação da aplicação desses conhecimentos em pratos por meio da consulta a outros chefs e também o alinhamento com os desejos dos clientes (Damacena et al., 2021).

Essa cocriação por intermédio da interação entre os stakeholders, principalmente com encontros presenciais, ou remotos, por meio das novas tecnologias, gera o desenvolvimento colaborativo, uma vez que, segundo Gomes da Silva et al. (2021), o envolvimento dos consumidores permite a geração de ideias para novos produtos ou mesmo a melhoria dos serviços, aumentando a eficiência e a efetividade (Klincewicz, 2021; Nandini et al., 2021; Pandey & Kumar, 2021). Lv et al. (2021) também sugerem a inclusão da cadeia de suprimentos no processo de cocriação, por meio, por exemplo, do oferecimento de novos ingredientes, do desenvolvimento conjunto de insumos ou produtos acabados, além do desenvolvimento de cardápios de forma conjunta.

Desse modo, as empresas do setor de turismo, mais notadamente o setor de alimentos e bebidas, principalmente no que se refere aos restaurantes, segundo Tariq et al. (2021), passam a se transformar em organizações centradas no consumidor, de forma a captar o conhecimento e as necessidades dos clientes, além de utilizar a colaboração dos fornecedores de forma a permitir a integração dos recursos, melhorando a experiência dos clientes.

Os lemas “Prato”, “Produto”, “Perceber”, “Cardápio”, “Pouco” e “Entender”, “Qualidade” retomam o processo do envolvimento da cadeia de suprimentos, ou seja, os fornecedores no processo de co-criação, de forma a se melhorar o processo criativo durante o desenvolvimento de cardápio e de novos pratos, tendo – é claro – o chef como elemento central e agregador dessa etapa tão importante na geração de inovações no setor de gastronomia. Os trechos destacados das falas dos entrevistados corroboram com essa análise:

“só de olhar você já percebe tem processo e o processo criativo deles eles ficam seis meses testando um prato para depois colocar dentro de um cardápio” (Chef\_004)

“então ele conhecer seus limites e eu acho que quando o chef conhece é a cadeia né conhece todo o sistema ele consegue buscar alternativas é para fazer um prato de alta qualidade talvez ele investir na apresentação usar a sua maior criatividade” (Chef\_005).

“e pode agregar valor aquele produto né olha porque é um produto diferenciado é uma novidade então isso nesse caso acho que pode ser determinante sim eu acredito que sim” (Chef\_010).

“[...] e com isso a gente está conseguindo desenvolver nossos fornecedores eles muito produto local para baratear e para ajudar quem produz tá se criando uma rede os chefs aliás que lutam muito por essa criação de rede você transforma um produto bruto em um alimento né e toda aquela organização que eu tinha de metodologia de organização no laboratório eu acabei trazendo tudo para a parte de cozinha eu sou” (Chef\_010).

“é nessa parte de alimentos e bebidas, mas o fornecedor ele é muito importante porque se você não confia no seu fornecedor então você tá dizendo pro cliente o cliente acaba percebendo que você não tá muito seguro daquilo que você tá oferecendo” (Chef\_008).

“eu to querendo trabalhar com esse produto você não consegue produzir para mim e se você consegue daqui quanto tempo ele vai estar disponível para mim para que eu consiga fornecer de uma maneira contínua no meu cardápio dentro de um período” (Chef\_006).

“então assim enquanto ele não experimenta não começa a entender os sabores e criar isso na cabeça deles ele não vai porque aí ele nem precisa depois experimentar eu faço isso que casa com isso” (Chef\_004).

“qualquer alimento que você pegar fora da época de safra dele o sabor muda é a textura muda então tem toda essa questão custo e qualidade do produto” (Chef\_006).

“então ele conhece seus limites e eu acho que quando o chef conhece é a cadeia né conhece todo o sistema ele consegue buscar alternativas é para fazer um prato de alta qualidade talvez ele investir na apresentação usar a sua maior criatividade” (Chef\_005).

Os trechos destacados a partir das entrevistas com os chefs remetem à cocriação associada à cadeia de suprimentos, por meio da inovação conjunta, com a requisição dos chefs ou mesmo pelo oferecimento de ingredientes por parte dos fornecedores para que possam desenvolver novos pratos, formando um mecanismo de retroalimentação por meio do feedback, o que demanda das empresas um pensamento sistêmico (Capra & Luisi, 2014; Feng Xu et al., 2021).

Esse aspecto também é corroborado por Lv et al. (2021), quando afirmam que o uso da cadeia de suprimentos é uma forma de se utilizar os conhecimentos existentes nos fornecedores. Essa abordagem conduz a uma inovação conjunta, tanto no desenvolvimento de produtos, quanto de novos serviços (Gegužytė & Bagdonienė, 2021).

No entanto, as falas também revelam o fato de se existir a necessidade de se levar em conta a opinião e a participação dos clientes, principalmente no que tange ao setor de turismo, mais notadamente o setor de alimentos e bebidas, passando a se tornar empresas centradas nos clientes (Tariq et al., 2021).

O relacionamento com a cadeia de suprimentos permite às empresas a melhora da qualidade de seus produtos, principalmente por meio da utilização da interação entre os fornecedores e por causa do feedback obtido, tanto com os clientes, quanto com outros chefs, permitindo a oferta de produtos de melhor qualidade (Lv et al., 2021; Robinson & Malhotra, 2005).

Portanto, se faz essencial na indústria de restaurantes a capacidade de identificar quais são os melhores fornecedores, os quais podem fornecer produtos de melhor qualidade, redução de incertezas por meio do cumprimento dos prazos de entrega, melhores preços e também satisfazer o padrão demandado pelos clientes, além de poder participar da confecção de novos itens do menu, por meio da interação entre os chefs e os seus fornecedores (Foster, 2008; Gama et al., 2020; Kogan, 2019).

Devido às análises dos lemas, por meio, principalmente, da relação entre os trechos destacados no conteúdo das entrevistas com os chefs e a teoria, se decidiu por se nomear a classe 2, como “Cocriação e Desenvolvimento de Fornecedores”.

Tendo sido finalizada a classe 2, passou-se, então, à análise dos lemas presentes na classe 3, os quais são demonstrados por meio da figura 1.

No que tange aos lemas “Curso”, “Área”, “Senac” e “Paulo” percebe-se uma percepção dos entrevistados, por meio dos trechos destacados, a respeito da busca por educação formal, de forma a se melhorar as técnicas, por meio de capacitações de curto prazo, graduação e pós-graduação, o que, segundo a percepção de alguns entrevistados, tem crescido muito nos últimos anos, alterando o caminho para que uma pessoa se torne um cozinheiro/chef profissional. Esses aspectos podem ser avaliados nos trechos destacados em seguida:

“qualquer outro curso de gastronomia você achando que você sabe cozinhar é e que você só adquiriu isso com o tempo é a prática vai te levar né a cada vez mais você é ficar bom naquilo que você se dedicou [...] por cursos de curta duração é por novas formas de cozinhar mercado também né não pode deixar de falar que isso está atrelado ao mercado” (Chef\_010).

“elevados conseguindo fazer esse curso e agora a gente tem então realmente eu acredito que isso vai passar a mudar e vai aumentar a formação” (Chef\_001)

“com esse com o boom que nem que é que a gente falou que os programas de televisão principalmente o edital trouxe a oportunidade de se ter mais eventos é eventos de gastronomia” (Chef\_005).

“bebidas e aí eu fiquei encantada por essa parte de acadêmica vamos dizer assim e aí eu fiz uma pós no SENAC de docência no ensino superior isso” (Chef\_010).

Tendo por base as falas dos trechos destacados, existe uma aspiração ao longo dos anos, principalmente devido à recente glamourização da profissão, motivada principalmente pelo surgimento de programas de televisão, como MasterChef, dentre outros, o que fez com que Escolas e Universidades começassem a estudar as competências dos chefs, permitindo a criação de cursos formais e a aquisição de competências por meio da educação formal (Cheng & Bosselman, 2016).

Um aspecto a ser analisado que é importante, do ponto de vista das comunidades de práticas é que para gerar inovações elas dependem das trocas de conhecimento e informações entre os membros (Britt, 2020). No entanto, cabe ressaltar que conhecimento é poder e ele só pode ser trocado com pessoas de confiança, ou que, no mínimo, participem do mesmo ciclo social, daí a importância de se saber algumas técnicas básicas, adquiridas por meio do conhecimento explícito, presente nesses cursos, transformando em conhecimento tácito. O que nos permite inferir que, para receber determinado conhecimento, é necessário um saber mínimo, por parte dos participantes das comunidades de prática de chefs e profissionais da área de gastronomia (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Por meio dos trechos destacados, os entrevistados descrevem de que maneira entraram para a área de gastronomia e como se tornaram chefs, além de descreverem como acabaram no meio acadêmico, demonstrando que muitos fizeram o caminho tradicional de formação, ou seja, começaram como aprendizes, ou se formaram em uma área completamente diferente e depois foram galgando posições dentro da área, tendo um trabalho, em alguns casos, em outra área para poder se manter, durante o processo de estudo. Ao final, demonstra-se um crescimento em cursos especializados em algumas áreas da gastronomia, tais como confeitaria e padaria. Os trechos destacados apontam essas trajetórias:

“sou advogado de formação e depois fui fazer gastronomia fiz estágio em gastronomia fiz estágio em alguns locais e num restaurante que fui gestor de Alimentos e Bebidas” (Chef\_004).

“bom eu comecei de uma maneira até bem estranha porque eu sou biólogo já tinha até comentado eu sou biólogo e fui fazer um curso de biologia na Anhembi do campus centro e tinha aí” (Chef\_008).

“então quando eu entrei na cozinha a maioria dos cozinheiros dos chefs de cozinha que eu trabalhava, foram formados na raça acho que não acho que não trabalho em equipe” (Chef\_009).

“se especializar aí sim ela vai buscar os cursos né hoje a gente tem muitos cursos muitas escolas de culinária de gastronomia escolas específicas, então, a gente tem escolas específicas para panificação específicas para confeitaria” (Chef\_005).

“como se faz como se faz como se faz é mais essa técnica as vezes ela não nem sempre num ambiente da universidade acho que isso não vale só para gastronomia, acho que vale para tudo” (Chef\_009).

“você tem uma ideia eu comecei a cozinhar eu tinha 7 anos com minha nona e tal família de italiano sempre gosta, mas nunca pensei em levar profissionalmente isso” (Chef\_002).

“bom, eu comecei de uma maneira até bem estranha porque eu sou biólogo já tinha até comentado eu sou biólogo e fui fazer um curso de biologia na Anhembi do campus centro e tinha aí” (Chef\_008).

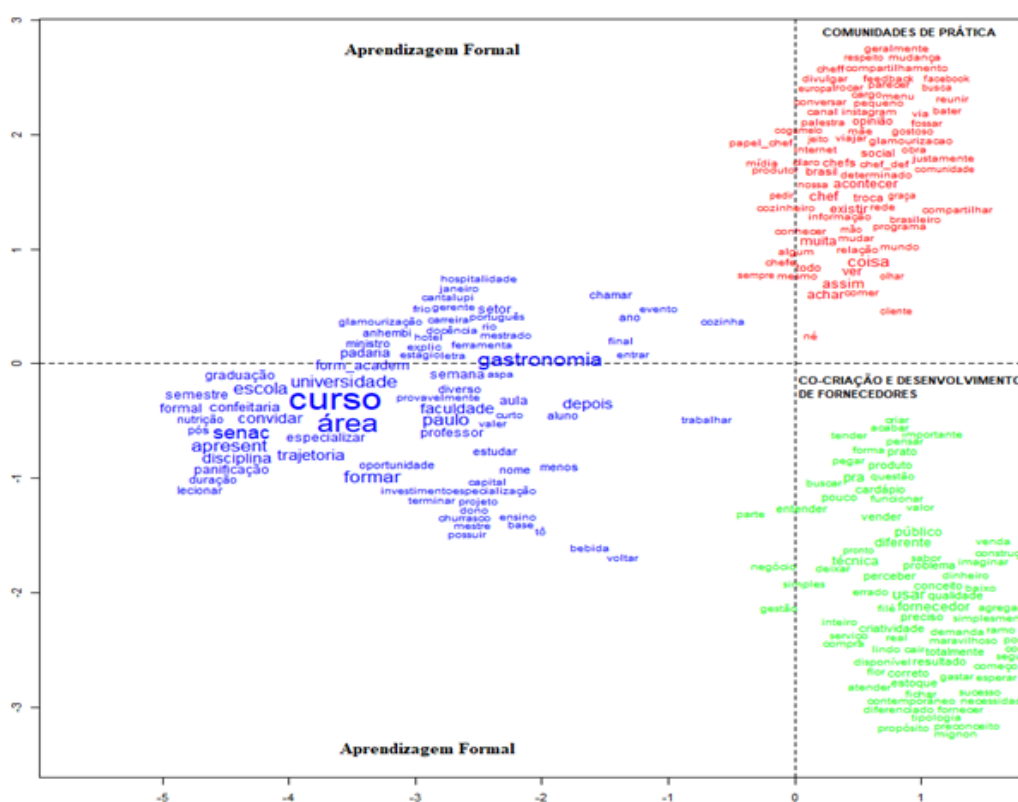
“e eu acho que o curso formal a faculdade né ele proporciona isso a pessoa conseguir identificar o erro e como utilizar aquelas técnicas básicas para gerar outros produtos outras receitas então eu acho é” (Chef\_005).

“aí ficava como biólogo de manhã estudante à noite e depois ia para o restaurante no final de semana e depois consegui me desvencilhar da biologia e fiquei só com o restaurante e aí me chamaram aí eu fui trabalhar” (Chef\_008).

“aí no meio do caminho eu fui convidada para dar aula é na faculdade que eu leciono hoje que eu sou professora na Anhanguera, estou lá até hoje nesse semestre é enologia e cozinha fria” (Chef\_010).

“a cozinha lá é dividida em setores: a cozinha fria, o lugar de mange, a cozinha quente que ela é subdividida em várias áreas guarnição e proteínas como queira chamar confeitaria [...] padaria e daí dependendo do restaurante né do foco do restaurante ela se desdobra em mais áreas ainda né [...] dependendo do foco do restaurante mesmo” (Chef\_006).

**Figura 2: Quadrantes das dimensões do estudo**



Fonte: Elaborada com dados da pesquisa (2019).

De acordo com os trechos selecionados, percebe-se que a formação na área de gastronomia ocorria em padrões diferentes do que inferem os chefs, ocorrerá de forma ainda maior em um futuro próximo, por meio da busca da educação formal nesse setor, de forma a fazer com que os profissionais possam ter um mínimo de inserção em uma comunidade de prática, sendo uma importante contribuição desse estudo a demonstração de alguns padrões para o surgimento de inovações no setor culinário (Albors-Garrigos et al., 2013).

No caso do processo de formação dos chefs, existe uma conformidade com o que foi apontado por Ottenbacher & Harrington (2006), passando de um processo hierárquico, ou seja, de cima para baixo, para algo mais sistêmico e integrado.

No entanto, cabe ressaltar que a troca de conhecimentos entre chefs e os stakeholders se dá por meio do aprender fazendo, ou seja, por meio do know-how. No entanto, cabe aos processos formais a obtenção de conhecimentos explícitos, em sua maioria,

por meio de cursos de curta duração, cursos de graduação e pós-graduação, sendo, dessa forma, um elemento agregador da aprendizagem (Albors-Garrigos et al., 2013).

Pelas razões apontadas anteriormente e devido à análise dos trechos dos discursos relativos à classe 3, optou-se por nomeá-la como “Aprendizagem Formal”, devido ao fato de agregar conhecimentos relativos à educação por meio de cursos formais, tais como cursos de curta duração, cursos de graduação e de pós-graduação, dentre outros.

A figura 2 demonstra as dimensões conforme nomeadas e seus elementos de ligação por meio dos lemas que aproximam as classes: Aprendizagem formal, Comunidades de Prática e Co-criação e desenvolvimento de fornecedores, permitindo aos acadêmicos e praticantes a visualização dos aspectos que compõem o processo de inovação dos chefs, demonstrando os processos que precisam ser gerenciados para que as empresas possam gerar inovações, por meio de produtos e serviços de qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi atingido ao se demonstrar os fatores que influenciam no processo de inovação dos chefs de cozinha, durante a criação de novos pratos e cardápios, podendo se inferir que se utilizem métodos de obtenção de conhecimento formal, principalmente por meio de cursos de curta duração, de graduação e de pós-graduação, para se obter conhecimentos relativos às técnicas de preparação. No entanto, fica claro, pela fala da maioria, que a carreira não foi a sua primeira opção. Posteriormente, verifica-se que os chefs utilizam um processo de troca informal de conhecimentos, em sua maioria tácitos, conhecido como comunidades de prática, o que permite o desenvolvimento de cocriação utilizando tanto o conhecimento dos clientes, quanto dos fornecedores. Os fornecedores também assumem um papel principal durante o processo de desenvolvimento, por meio da colaboração e do desenvolvimento conjunto, principalmente na indicação de ingredientes, no processo de entrega e na melhoria da qualidade. Uma das principais limitações do estudo é o fato de se tratar de um método exploratório, o que não permite a generalização dos dados, o que, no entanto, pode ser atingido por meio do desenvolvimento de estudos descritivos e explicativos visando a esse objetivo. Dessa forma, futuros pesquisadores podem desenvolver instrumentos de pesquisa quantitativos, os quais podem ser validados e gerar modelos de correlação entre esses fatores, tendo como propósito generalizar os dados.

## REFERÊNCIAS

- Albors-Garrigos, J., Barreto, V., García-Segovia, P., Martínez-Monzó, J., & Hervás-Oliver, J. L. (2013). Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/15428052.2012.728978>
- Alonso, A. D., & O'Neill, M. A. (2010). Exploring consumers' images of open restaurant kitchen design. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(3), 247–259. <https://doi.org/10.1057/rlp.2010.5>
- Aulet, S., Mundet, L., & Vidal, D. (2017). Monasteries and tourism: Interpreting sacred landscape through gastronomy. *Monastérios e turismo: interpretar a paisagem sacra através da gastronômica*, 11(1), 175–196. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i1.1221>
- Bardin, L. (2015). *Análise de Conteúdo* (1ª edição). Edições 70.
- Bootz, J.-P. (2015). Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratique pilotées? : Une scoping review. How to reconcile self-organization and control in driven communities of practice? : a scoping review., 19(3), 15–30.



- Britt, B. C. (2020). From cooperation to competition: An interaction-based contingency theory of communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1594–1618. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0386>
- Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *A Visão Sistêmica da Vida: Uma Concepção Unificada E Suas Implicações Filosóficas, Políticas, Sociais E Econômicas* (1a edição). Cultrix.
- Chang, J., & Jacobs, R. L. (2012). Determinants and outcomes of employee participation in a strategic community of practice: A mixed method approach. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 341–362. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21141>
- Cheng, M., & Bosselman, R. (2016). An Evaluation of the Research Chefs Association's Bachelor of Science in Culinary® Core Competencies. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 28(3), 127–141. <https://doi.org/10.1080/10963758.2016.1189831>
- Condrasky, M. D., Hegler, M., Sharp, J. L., Carter, C., & Komar, G. R. (2015). Opinions, Knowledge, and Current Practices of Culinary Arts Instructors and Professionals in Regards to Healthy Food Techniques. *Journal of Culinary Science & Technology*, 13(4), 287–302. <https://doi.org/10.1080/15428052.2015.1015669>
- Cox, A., Watson, G., Lonsdale, C., & Sanderson, J. (2004). Managing appropriately in power regimes: Relationship and performance management in 12 supply chain cases. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 357–371. <https://doi.org/10.1108/13598540410560748>
- Damacena, C., Régio Brambilla, F., & Barcelos Correa, A. L. (2021). Cocriação de Valor como Estratégia na Geração de Valor no Setor do Turismo Rural: Um estudo aplicado ao contexto da olivicultura: Value Co-creation as a Strategy for Value Creation in the Rural Tourism Sector: a study applied to the context of oliviculture. *Cocreación de Valor como Estrategia en el Sector del Turismo Rural: un estudio aplicado al contexto de la olivicultura.*, 32(2), 249–271. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i2p249-271>
- Feng Xu, Juan Tan, Lijun Lu, Shuaishuai Li, & Lingui Qin. (2021). How Does Value Co-Creation Behavior Affect Destination Loyalty? A Role Switching Perspective. *Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1805–1826. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050101>
- Foster, S. T. (2008). Towards an understanding of supply chain quality management. *Journal of Operations Management*, 26(4), 461–467. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.06.003>
- Gama, N., Alves, C. A., & Oliveira, P. S. (2020). Suppliers Selection in Restaurants: Application of Delphi and Fuzzy AHP Methods. *Journal of Hospitality*, 2(3–4), 94–106.
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2012). Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers' Attitudes in Restaurant Organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/15256480.2012.640180>
- Gegužytė, G., & Bagdonienė, L. (2021). Value Co-Creation in Engineering Service Innovation: Resources and Capabilities Perspectives. *Central European Management Journal*, 29(4), 91–123. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.61>
- Goglio-Primard, K., Guittard, C., Burger-Helmchen, T., & Wenger-Trayner, E. (2017). Communautés et réseaux de pratique: Organisations innovantes et globalisation des connaissances. *Communities and networks of practice: Innovative organizations and knowledge globalization.*, 21(3), 13–13.
- Gomes da Silva, H. I., Nogueira Pellizzoni, L., Barreto Viana, M. C., & da Silva Barreto, L. K. (2021). Cocriação E Colaboração: Como Funciona Essa Relação No Segmento De Hospedagem: CO-CREATION AND COLLABORATION: HOW DOES THIS REALATION

- WORK IN THE ACCOMMODATION SEGMENT. *Gestao e Desenvolvimento* (18075436), 18(3), 80–101. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i3.2778>
- Hegarty, J. (2008). What is the Role of the Chef in Contemporary Society? *Journal of Culinary Science & Technology*, 6(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/15428050701884113>
- Holladay, P., Skibins, J. C., Zach, F. J., & Arze, M. (2017). Exploratory Social Network Analysis of Stakeholder Organizations Along the Illinois and Michigan Canal National Heritage Corridor. *Journal of Park & Recreation Administration*, 35(4), 37–48. <https://doi.org/10.18666/JPRA-2017-V35-I4-7924>
- Jiménez Beltrán, J., López-Guzmán, T., & Santa-Cruz, F. G. (2016). Gastronomy and Tourism: Profile and Motivation of International Tourism in the City of Córdoba, Spain. *Journal of Culinary Science & Technology*, 14(4), 347–362. <https://doi.org/10.1080/15428052.2016.1160017>
- Jr, J. F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Gouvêa, M. A., & Sant'Anna, A. S. (2009). *Análise Multivariada de Dados (6a edição)*. Bookman.
- Kerlinger, F. N. (1988). *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. Um Tratamento Conceitual (Edição: 8a, Edição: 8a) [Computer software]*. EPU.
- Klincewicz, K. (2021). Effectiveness and efficiency of consumer co-creation processes. *Proceedings of ISPIM Conferences*, 1–11.
- Kogan, K. (2019). Discounting revisited: Evolutionary perspectives on competition and coordination in a supply chain with multiple retailers. *Central European Journal of Operations Research*, 27(1), 69–92. <https://doi.org/10.1007/s10100-017-0490-y>
- Kuncheva, L. I. (2014). *Combining Pattern Classifiers: Methods and Algorithms (2o edição)*. Wiley.
- Lv, J., Wang, N., & Xiang, S. (2021). The Influence of Information Interaction Behavior on Value Co-Creation Business Model of Online Education Enterprises Performances from the Perspective of Supply Chain. *Scientific Programming*, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2021/4648814>
- Malhotra, N. K., & Menezes, R. S. de. (2019). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada (7a edição)*. Bookman.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Nandini, W., Gustomo, A., & Sushandoyo, D. (2021). Exploring the Relationship Between Worker's Adaptive Performance and Co-Creation Process in Indonesia's Creative Industry. *Revista Economica*, 73(2), 62–80.
- Neuendorf, K. A. (2016). *The Content Analysis Guidebook (2nd ed. edição)*. Sage Publications, Inc.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa (1a edição)*. Elsevier.
- Otieno Obonyo, G., Awuor Ayieko, M., & Ouma Kambona, O. (2014). Key Determinants of Food Preparation Attributes in Staging Memorable Experiences: Perspectives of Hotel Managers in Western Kenya. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(3), 314–331. <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.925733>
- Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2006). The Culinary Innovation Process: A Study of Michelin-Starred Chefs. *Journal of Culinary Science & Technology*, 5(4), 9–35. [https://doi.org/10.1300/J385v05n04\\_02](https://doi.org/10.1300/J385v05n04_02)

- Pandey, S., & Kumar, D. (2021). From a Literature Review to a Conceptual Framework for Customer-To-Customer Value Co-Creation. *Contemporary Management Research*, 17(3), 189–221. <https://doi.org/10.7903/cmr.20663>
- Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2021). A Proposed Model of Value Co-Creation Through Multi-Stakeholder Collaboration in Domestic Product Development. *Business: Theory & Practice*, 22(2), 414–425. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12578>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2009). *Análise Categórica, Árvores de Decisão e Análise de Conteúdo*. Em Ciências Sociais e da Saúde (1a edição). Lidel.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados Para Ciências Sociais—A Complementaridade do Spss*. Sílabo.
- Pigatto, G. (2017). Cadeia de suprimentos de perecíveis: Como restaurantes selecionam e se relacionam com fornecedores de hortaliças. *Economia & Região*, 5(1), 7–30. <https://doi.org/10.5433/2317-627X.2017v5n1p7>
- Qin, J., Liu, X., & Pedrycz, W. (2017). An extended TODIM multi-criteria group decision making method for green supplier selection in interval type-2 fuzzy environment. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 626–638. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.09.059>
- Robinson, C. J., & Malhotra, M. K. (2005). Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 315–337. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.06.055>
- Sangjic Lee, Kohei Nishiyama, Koji Kimita, & Nariaki Nishino. (2021). Co-creation and Personalization as Incentive Mechanisms of Utilizing External Innovation Sources: Which Performs Better? *Asian Journal of Innovation & Policy*, 10(3), 174–293. <https://doi.org/10.7545/ajjp.2021.10.3.274>
- Santos, D., & Oliveira, M. (2017). Turismo e gastronomia: Reflexões sobre o patrimônio imaterial alimentar em Minas Gerais, Brasil. *Tourism and gastronomy: reflections on Immaterial food heritage in Minas, Brazil.*, 27/28, 1097–1102.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L. S., & COOK, S. W. (2007). *Metodos De Pesquisa Nas Relações Sociais. Delineamentos De Pesquisa—Volume 1 (Edição: 1, Edição: 1, Vol. 1) [Computer software]*. EPU.
- Sousa, Y. S. O., Gondim, S. M. G., Carias, I. A., Batista, J. S., & Machado, K. C. M. de. (2020). O uso do software Iramuteq na análise de dados de entrevistas. *Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 15(2), 1–19.
- Tan, P. S., Lee, S. S. G., & Goh, A. E. S. (2012). Multi-criteria decision techniques for context-aware B2B collaboration in supply chains. *Decision Support Systems*, 52(4), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.11.013>
- Tariq, A., Rashid, Y., & Waseem, A. (2021). Value Co-Creation in Travel Industry: Examining the Impact of Operand and Operant Resources on Actor Experience. *Journal of Management Sciences*, 8(1), 31–46. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.2007103>
- Vanessa, P., & Postigo, Q. (2018). ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DE TEXTOS DAS TENDÊNCIAS TEMÁTICAS DE GOVERNO ELETRÔNICO. 10.
- Watkins, C., Zavaleta, J., Wilson, S., & Francisco, S. (2018). Developing an interdisciplinary and cross-sectoral community of practice in the domain of forests and livelihoods. *Conservation Biology*, 32(1), 60–71. <https://doi.org/10.1111/cobi.12982>
- Zailani, S., Iranmanesh, M., Yusof, N., & Ansari, R. (2015). Effects of service supply chain practices on the profitability of tourism firms. *Anatolia*, 26(4), 612–623. <https://doi.org/10.10>

80/13032917.2015.1046084

Zu, X., & Kaynak, H. (2012). An agency theory perspective on supply chain quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(4), 423–446. <https://doi.org/10.1108/01443571211223086>

Contribuição dos autores:

Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira: Desenvolvimento do referencial teórico, elaboração do roteiro de entrevistas, análise dos dados, entrevistas e transcrições das entrevistas.

Luciano Ferreira da Silva: Avaliação do referencial teórico, elaboração do roteiro de entrevistas, entrevistas e Transcrições das entrevistas.

Rodrigo Cunha da Silva: Elaboração do roteiro de entrevistas, avaliação do referencial teórico e análise dos dados.

Mauro de Mesquita Spinola: Metodologia e análise dos resultados.