



## **BRIGADA DE COZINHA: UMA VISÃO INTER-PESSOAL NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

### ***KITCHEN BRIGADE: AN INTER-PERSONAL VISION FOR CUSTOMER LOYALTY***

Dampka Dizaró Conejero<sup>1</sup>

Helerson de Almeida Balderramas<sup>2</sup>

Marcelo Fabiano André<sup>3</sup>

Thaís Pereira da Silva<sup>4</sup>

William Roberto Rodrigues<sup>5</sup>

#### **RESUMO**

A brigada de cozinha é o coração de um restaurante e está diretamente associada ao conceito de hospitalidade e fidelização do cliente. Neste sentido, o presente artigo teve como objetivos avaliar como a relação interpessoal da brigada de cozinha influencia na prestação de um serviço de qualidade com intuito de assegurar o retorno e numa perspectiva mais ousada, a própria fidelização do cliente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Brigada de cozinha, hospitalidade, fidelização.

#### **ABSTRACT**

*The kitchen brigade is the heart of a restaurant and is directly associated with the concept of hospitality and customer loyalty. In this sense, the present article had as objectives to evaluate how the interpersonal relationship of the kitchen brigade influences the provision of*

<sup>1</sup> Tecnóloga em Gastronomia, UNITOLEDO, 2018.

<sup>2</sup> Mestre em Turismo e Hotelaria, UNIVALI, 2001.

<sup>3</sup> Doutor em Química Analítica, UNICAMP, 2014.

<sup>4</sup> Tecnóloga em Gastronomia, UNITOLEDO, 2018.

<sup>5</sup> Tecnólogo em Gastronomia, UNITOLEDO, 2018.



*a quality service with the purpose of ensuring the return and in a bolder perspective, the customer's own loyalty.*

**KEY-WORDS:** *Brigade kitchen, hospitality, loyalty.*

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de hospitalidade revela diferentes entendimentos "A Hospitalidade é uma maneira de viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis" (MONTANDON, 2011).

Dentre a extensa etimologia da palavra hospitalidade, Benveniste (1995) encontra um elo com os estudos de Mauss em seu Ensaio sobre a dádiva, em que estuda os laços que se criam entre povos diferentes, com pessoas por vezes desconhecidas, em um encontro acontecendo no espaço físico-geográfico de um ou de outro. Tanto Mauss (2003) quanto Benveniste citam o ritual do potlach – o ato de dar o que se tem aos outros da comunidade como forma de retribuição por ter ganhado tudo aquilo em primeiro lugar (CAMARGO et al. 2018).

Segundo Camargo (2018 apud MONTANDON 2011):

lembra a observação de Homero, em Odisseia, sobre o comportamento do visitante e de quem recebe neste ritual, a cena da hospitalidade. Dentre as microcenas que seguem fórmulas e regras, desdobra-se aqui quatro delas: a chegada, a recepção, a entrega dos presentes e as despedidas.

Segundo Fernandes (2017 apud Lashley 2004) é necessária uma definição mais ampla de hospitalidade, englobando os domínios social, privado e comercial.

No eixo social, a hospitalidade é caracterizada como instância social com quatro categorias: doméstica, onde se insere o ato de receber em casa e é a mais complexa no que diz respeito aos ritos e significados; pública, que é decorrente do direito de ir e vir; comercial, dada em modernas estruturas comerciais que surgiram com o turismo moderno; e virtual, quase sempre associada espacialmente às três instâncias anteriores (FERNANDES, 2017 apud CAMARGO, 2003).

A hospitalidade no domínio comercial tem suas raízes em prover necessidades humanas básicas de comida, bebida, abrigo e descanso para os turistas e outros viajantes



(FERNANDES, 2017). "A hospitalidade no domínio comercial tem a reciprocidade baseada em troca monetária e procura fidelizar seus clientes. Mas para que isso seja possível é essencial identificar, recrutar, treinar pessoas nas técnicas do receber para que a recepção seja mais hospitaleira (FERNANDES apud LASHLEY, 2004)".

Neste contexto, aparece a brigada de cozinha: sistema instituído por Escoffier para agilizar e simplificar o trabalho nas cozinhas de hotéis.

Segundo Luiza (2009):

Este sistema serviu para eliminar o caos e a duplicação de esforços que poderiam ocorrer se os empregados não tivessem responsabilidades bem definidas. Em operações menores o sistema clássico em geral é abreviado e as responsabilidades são organizadas de modo a utilizar os espaços e os talentos da melhor forma possível.

De acordo com Frade (2013), os setores são divididos assim:

**Chef de cozinha:** como o próprio nome já diz, é o chef da cozinha e também responsável pela brigada. O profissional que assume esse papel tem que ter espírito de liderança para organizar, coordenar, controlar o serviço da cozinha do restaurante, elaborar o cardápio, verificar a execução dos pratos, manter a higiene do local de trabalho, garantir ao cliente um bom atendimento e etc.

**Sub Chef de cozinha:** profissional responsável por verificar a execução dos pratos, e no treinamento dos funcionários. É o assistente e substituto do chef.

**Saucier:** responsável pela elaboração dos molhos, salteados e braseados, como pratos de carne, entradas e ensopados. Os molhos tem fundamental importância em um prato, e está longe de ser uma simples composição.

**Garde Manger:** é um cozinheiro responsável por várias funções essenciais, servindo de base para executar o prato. Dentre as funções, estão: elaboração de pratos e molhos frios, gelatinas/patês/terrinas, saladas, preparação de marinadas, limpeza de carnes/aves/peixes/crustáceos e etc.

**Rôtisseur:** responsável e especializado no preparo de carne, aves, peixes e em elaborar pratos grelhados e frios.

**Entremétier:** Cozinheiro responsável pelas guarnições (acompanhamentos), como massas, sopas, legumes, ovos e etc.

**Aboyeur:** responsável por uma função que garante a organização das comandas, evitando atrasos na hora de entregar o prato. O Aboyeur é



o “meio campo” entre a cozinha e o salão, coordenando e conferindo a saída dos pratos, para evitar chegar ao cliente errado ou frio.

**Patissier:** especializado e responsável pelas sobremesas quentes, frias e pratos doces. Coordena a equipe de confeitores e ajuda em preparações auxiliares para a cozinha.

**Tournant:** Essa função necessita de um profissional que tenha conhecimento de diversas áreas na cozinha, pois ele substitui os cozinheiros nos diferentes setores em dia de folga, ou quando falta algum.

**Poissonnier:** Responsável pelos pratos que contem peixes, moluscos, crustáceos, ou seja, frutos do mar em geral.

**Boulangier:** é o padeiro, ou seja, responsável pela panificação, preparando pães diversos.

Auxiliar de Cozinha: Ajudante dos cozinheiros em variadas funções e obrigações dentro da cozinha.

**Plongeur:** Para garantir um bom trabalho aos funcionários da cozinha, a organização e limpeza tem que estar adequada. O “Plongeur” é responsável pela higienização do ambiente, equipamentos e utensílios.

Em qualquer lugar do mundo existe uma hierarquia, e dentro da cozinha ela também é presente. Nem todos restaurantes possuem todos esses profissionais, isso vai depender do tamanho da casa. Em vários lugares, os cozinheiros acumulam funções, pelo simples fato do restaurante possuir pouco espaço para mais funcionários (FRADE, 2013).

Segundo Assunção (2010 apud DAVIS 2003), a brigada de cozinha de um restaurante deve estar preparada para lidar com seus potenciais consumidores, ter atributos pessoais e conduta profissional, além de ater-se a uma série de técnicas e regras de serviço. Nessa direção, a qualificação profissional pode ser avaliada de acordo com competências, habilidades e conhecimentos técnicos dos trabalhadores, especialmente ligados ao saber-fazer, tais como: seleção de matérias-primas e das estratégias de comercialização da produção, domínio das tecnologias de preparo dos alimentos e execução de serviços de salão e de bebidas.

Além disso, espera-se do trabalhador em restaurantes uma conduta profissional que envolva atitudes como responsabilidade, segurança, postura e cortesia. (ASSUNÇÃO, 2010 apud CASTELLI, 2003).



Segundo Cabral (2009 apud BOM SUCESSO, 2000; MOURO; KILIMNIK; FERNANDES, 2005), o trabalho é parte integrante da vida do ser humano, e ele define o papel que cada um passa a ter na sociedade, incluindo a produção de riqueza. As pessoas tendem a gostar do seu trabalho ou envolver-se com atividades laborais que lhes tragam satisfação.

O tema qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido visto, devido à constante busca pela satisfação, como um meio de humanização do trabalho. Os programas de QVT visam modificar aspectos do ambiente ocupacional por meio da promoção e investimentos para os funcionários, tais como: perspectiva de crescimento, participação nas tomadas de decisão da empresa, opção de liberar a criatividade individual, maior reconhecimento e compensação (CABRAL, 2009).

O processo de adoecer, na evolução histórica da humanidade está na decorrência de causas que vão desde as biológicas, como vírus, bactérias e hereditariedade; passando pelas físicas, como frio, calor, poluição e intoxicações, até as psicológicas, relativas a emoções e conflitos, e as sociais, advindas do ambiente socioeconômico e da organização do trabalho (CABRAL, 2009).

Cooper, Sloan e Williams (1988) consideram o estresse ocupacional como uma variável interveniente de um processo dinâmico e complexo, em que predominam os fatores ambientais (vida pessoal, em casa e no trabalho) e os fatores individuais (personalidade, atitudes e dados demográficos), que levam as pessoas a perceberem os diversos acontecimentos que as circundam e a reagir diante deles (CABRAL, 2009).

A partir do presente histórico apresentado, o presente trabalho objetiva avaliar como o relacionamento interpessoal na brigada de cozinha influencia no processo de fidelização de clientes.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Conceitos de hospitalidade**



Segundo Aristóteles, que concebe e realça a hospitalidade como uma das mais importantes virtudes da sabedoria humana, devendo ser, portanto, praticada com equilíbrio, como acontece com todas as virtudes. A hospitalidade é associada à amizade e à generosidade, e, por sua vez, a prática das boas maneiras contribui para exteriorizá-la. Na concepção de Platão, a hospitalidade é o primeiro dos deveres de todos os cidadãos, um dever sagrado, e seu desrespeito merece o castigo divino (CASTELLI, 2010).

Brotherton nos apresenta a seguinte definição de hospitalidade: uma troca humana contemporânea assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bom estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida (CASTELLI, 2010).

O conceito de hospitalidade surgiu, muito anteriormente à formação das primeiras civilizações, sendo praticada na Mesopotâmia (atual Iraque), com o costume vindo das referências bíblicas à tradição de lavar os pés dos hóspedes, até os posteriores registros dos donos de hospedaria inglesas que, com uma caneca de cerveja recebiam viajantes cansados. O conceito de hospitalidade, no entanto, permaneceu o mesmo ao longo da história: satisfazer e servir os hóspedes, com o intuito de praticar a dádiva (dar, receber e retribuir) (CASTELLI, 2010).

## **2.2 Hospitalidade no eixo doméstico alimentar**

O progresso vem aumentando o número de profissões e ampliando as atividades do homem, e a complexidade de suas atividades e especialidades. Em alguns setores, como o da mesa, da restauração, da hospitalidade, foram criados especialistas para estas necessidades. Assim por necessidade ou não, foram criadas e inventadas profissões, algumas existentes há séculos, já com relação a restauração e hospitalidade, as novidades são muitas, mais na realidade, é apenas cozinheira, dona de casa, lavandeira, camareira ( SANTOS, 2011).

Entretanto, segundo Mauss para entender a relação entre casa e seus moradores e a atual hospitalidade e seus profissionais, define-se hospitalidade como sendo , então, um atributo de determinados encontros entre anfitriões e hóspedes. Este fato social se desenrola



em vários cenários, da casa, as cidades e países, e o crescimento acelerado destes tomando lugar da hospitalidade doméstica. Primeiramente, o mais ancestral, existe a casa, que aqui será tratado como a hospitalidade doméstica, a matriz de todas as demais, estamos nos reportando a uma noção de hospitalidade lastreada no sistema da dádiva, baseada no dar-receber-retribuir (MAUSS, 1974). E com este crescimento das cidades, para suprir as necessidades foi necessário alterar a hospitalidade enquanto dádiva para hospitalidade enquanto negócio, e este novo fato social é necessário mantendo a dádiva em natureza.

### 2.3 Circunstância do tema

Muito além de uma atitude biológica, a alimentação assume também um comportamento cultural (LIMA, 2015). Segundo Lima (2015 apud Garine 1987), o processo das escolhas alimentares dos seres humanos estão relacionadas às possibilidades de alimentos disponibilizados pelo meio e ao potencial técnico que possuem.

"A atribuição de status simbólico dado ao alimento e ao ato de comer é definida, segundo alguns autores, pela diferença semântica entre “comida” e “alimento” (LIMA, 2015). De acordo com Damata (2001 apud LIMA 2015), ao estudar a comida brasileira, defende que toda substância nutritiva é um alimento, mas nem todo alimento é comida.

A culinária é atividade distinta da gastronomia por pelo menos dois aspectos principais: o primeiro diz respeito ao espaço de produção e o segundo está ligado ao conhecimento prático e teórico. Enquanto a culinária está reservada ao ambiente doméstico e ligada ao espaço privado, a gastronomia abrange um conjunto de conhecimentos práticos e teóricos voltados para o satisfazer do alimentar-se em todas as suas possibilidades considerando o aspecto profissional das atividades. A culinária precede a gastronomia e ela é fruto de trocas culturais, histórias, sistemas, normas, valores e formas de sociabilidade que fazem como que o alimento saia da cozinha e se torne parte do inventário cultural das sociedades (DEMOZZI, 2012).

É importante ressaltar que o reconhecimento da alta gastronomia no Brasil não significa que o país não tivesse uma cultura de culinária internacional nos restaurantes, afinal, são preparados e servidos muitos pratos de outros países (DEMOZZI, 2012).



É entre os anos 90 e os anos 2000, entretanto, que a gastronomia entendida aqui como um conjunto de serviços voltados para transformar a refeição em algo maior do que apenas alimentar, ou seja, na tentativa de ousar e impressionar os comensais tem seu ápice de visibilidade no Brasil. Inseridos neste contexto estão os agentes da cozinha que não são mais apenas chefs ou cozinheiros, mas conhecedores de harmonizações, gestão de restaurantes e até mesmo os chamados “comensais especialistas” ou o público gourmet (DEMOZZI, 2012).

Essa visibilidade, em especial, da figura do chef de cozinha como alguém bem sucedido, criativo e inovador, gera uma demanda por escolas de formação de profissionais da cozinha, mas não é qualquer escola: a promessa é que o aluno se torne um chef de cozinha (DEMOZZI, 2012).

Segundo Demozzi (2012), a profissionalização da cozinha e a visibilidade da gastronomia para grande número das pessoas fazem com que o público crie novas formas de assimilar o trabalhador da cozinha, ainda que o que seja visto é uma visão midiaticizada incoerente com a realidade de uma cozinha de verdade.

No setor de serviços, o estudo da inovação torna-se ainda mais peculiar e requer uma atenção especial para sua apreensão. Os serviços ainda representam um desafio à pesquisa e à formação de conhecimento teórico consistente (FRANÇA, 2011).

De acordo com França (2011 apud RUAS 2005), 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.

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 (FRANÇA 2011 apud GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Escoffier, por muitos considerado o pai da cozinha moderna e o melhor chef de sua geração, foi o responsável pela ordenação das cozinhas clássicas. A tal sistema de



hierarquia dá-se o nome de brigada de cozinha (CALADO 2015 apud GISSLEN 2011) reitera que:

Escoffier rejeitou o que ele chamou de ‘confusão generalizada’ dos antigos menus, nos quais a grande quantidade parecia ser o fator mais importante. Em vez disso, ele buscou ordem e diversidade e enfatizou a cuidadosa seleção de um ou dois pratos por curso, pratos os quais seguiam um ao outro harmoniosamente e deleitavam o paladar com sua delicadeza e simplicidade (CALADO, 2015).

Foram delimitados cinco departamentos principais e interdependentes: o do garde-manger, o do entremetier, o do rôtisseur, o do saucier e o do pâtissier; cuidando respectivamente das preparações frias e pré-preparo dos alimentos; de alimentos aquosos tais como sopas, além de legumes e por vezes de sobremesas; de alimentos grelhados, assados e frituras; de molhos; e da pastelaria (CALADO, 2015).

A brigada de cozinha é um sistema hierárquico de cargos baseado no sistema militar de comando em corrente. Cabem ao encargo do chef o planejamento e execução do cardápio; a solicitação e manutenção de alimentos, mantimentos e equipamentos; o controle de custos dos itens ofertados; o planejamento de cronogramas; possíveis treinamentos da equipe e a comunicação entre as praças. Ele ainda é responsável pela supervisão da produção e da equipe, sendo essa função, em estabelecimentos de grande porte, realizadas pelo sous chef (CALADO, 2015).

Ainda se relaciona ao sous chef, variando quanto ao tamanho e estrutura do serviço de alimentação, a supervisão da qualidade, higiene e segurança microbiológica dos alimentos e a responsabilidade de gerenciamento de eventos específicos, tais como banquetes e jantares especiais (CALADO, 2015).

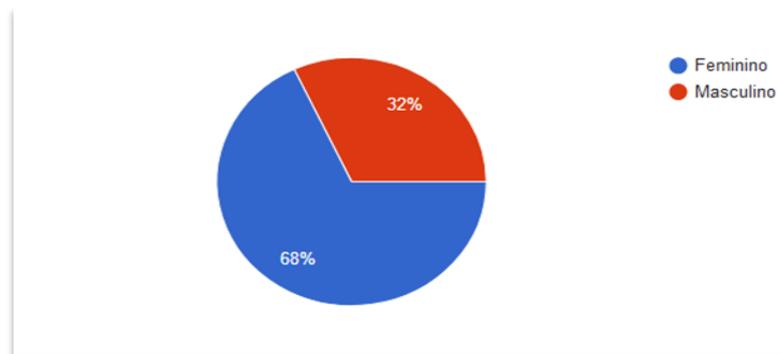
Existem ainda os chamados chefs de partie, que são responsáveis pelo gerenciamento das praças. A esses cabem às funções de chefia de cada setor específico da cozinha. Tal função se divide em saucier, responsável pelos molhos; rôtisseur, responsável pelas carnes e grelhados; poissonier, encarregado do trabalho com peixes e frutos do mar; entremettier, encarregado dos vegetais; garde-manger, responsável pelo pré-preparo dos alimentos e pela cozinha fria; boucher, encarregado do açougue; pâtissier, responsável pela pastelaria e doçaria; e tournand, chef substituto de folgas e faltas (CALADO, 2015).



## 2.4 Resultados da pesquisa de campo

A seguir são mostrados os resultados obtidos a partir do questionário aplicado para um grupo de 50 respondentes pertencentes a alguma brigada de cozinha.

Gráfico 1 - Distribuição de sexo dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).

Como demonstra o gráfico 1, a maior porcentagem dos funcionários presentes nas cozinhas são do sexo feminino, alcançando mais da metade da porcentagem do número de funcionários do sexo masculino.

Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes

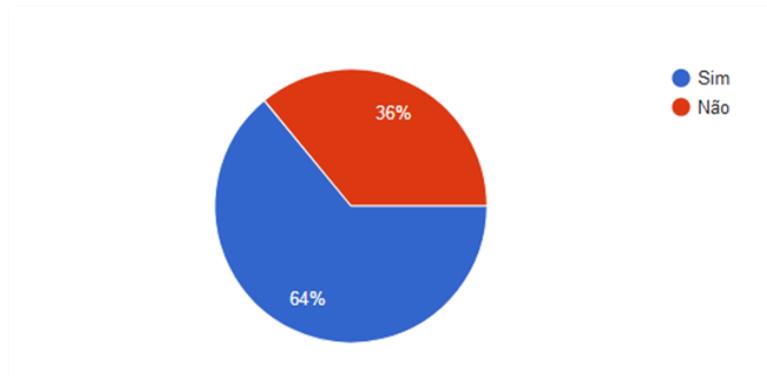


Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).



O resultado demonstra que não há muitas pessoas entre 47 e 55 anos, porém há uma grande quantidade de pessoas com 19, 25, 32 e 35 e 36 anos. Neste sentido, para esta população de entrevistados, a brigada de cozinha é constituída preponderantemente por pessoas jovens.

Gráfico 3 - Porcentagem de pessoas que fizeram algum curso ou graduação em culinária.



Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).

De acordo com os resultados obtidos no gráfico 3, é possível perceber que as pessoas estão investindo em cursos de capacitação profissional para ofertar um serviço de melhor qualidade, já que 32 pessoas ou 64% responderam possuir algum tipo de formação técnica na área gastronômica, contrapondo aos 18 indivíduos (36%) que não investiram em nenhum tipo de ensino superior.

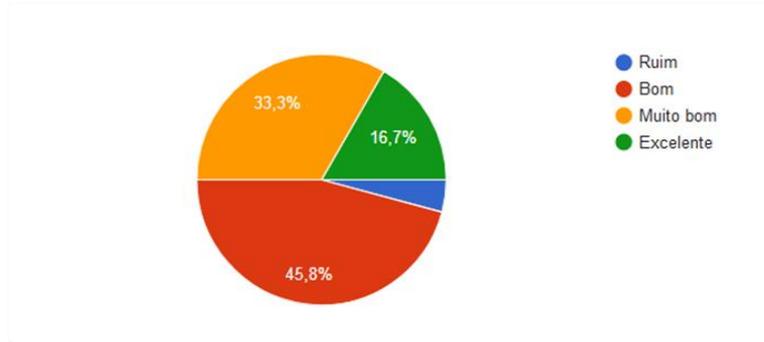
Como observado no gráfico 4, as relações interpessoais nas cozinhas apresentam-se majoritariamente em um bom nível (45,8%), seguido de 33,3% (muito bom), 16,75% (excelente) e apenas 4,2% (ruim), o que corresponde a 2 pessoas dos 50 entrevistados.

Como demonstrado no gráfico 5, as equipes na cozinha são bem integradas (87,5%) salvo 12,5% que possuem alguma dificuldade de integração.

É possível observar no gráfico 6 que as principais alternativas para as soluções dos problemas internos da equipe foram: diálogo com os colegas (27- 57,4%) e diálogo com o chefe (14- 29,8%). Sendo a alternativa menos escolhida: por celular (1- 2,1%).

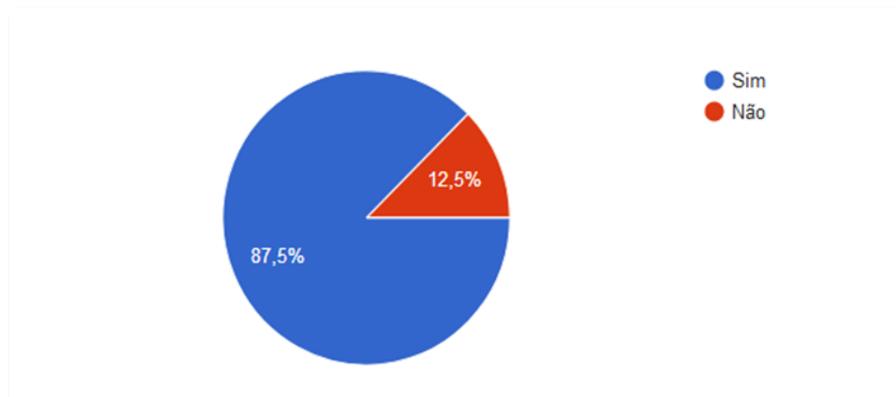


Gráfico 4 - Relacionamento entre os colegas da brigada de cozinha



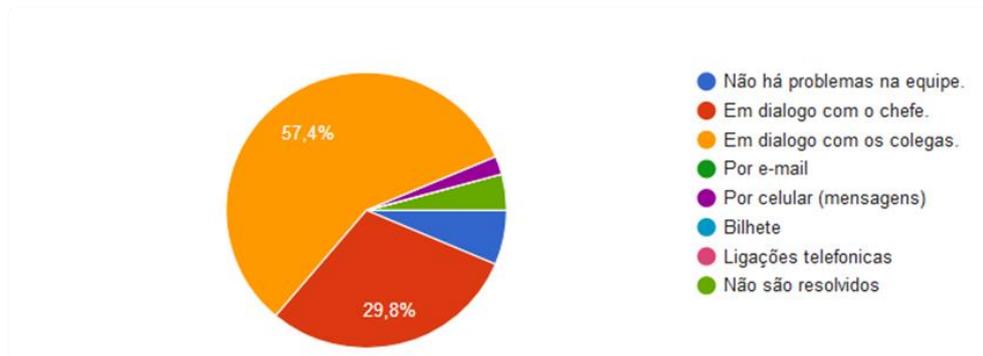
Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).

Gráfico 5 - Percepção sobre a integração da equipe de trabalho



Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).

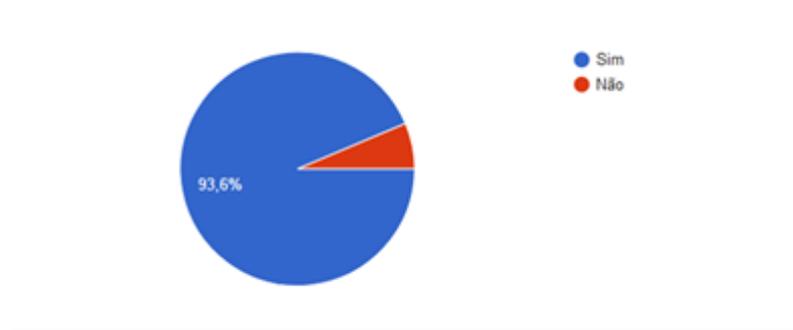
Gráfico 6 - Modo de resolução de problemas na equipe



Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).



Gráfico 7 - Comprometimento da brigada em oferecer um bom serviço

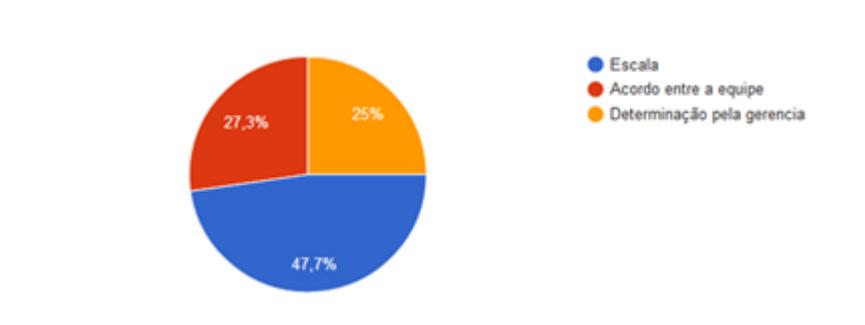


Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).

De acordo com os respondentes, quase 100% se preocupa em oferecer um bom serviço. Uma hipótese para aqueles que não tem interesse, talvez seja desmotivação salarial, infraestrutura, plano de carreira, relacionamento interpessoal ou comodismo mesmo.

Segundo os resultados obtidos, no gráfico 8, a maioria (47,7%) dos restaurantes ainda usam o método de escala de turnos, alguns (27,3%) entram em acordo entre as equipes, já outros (25%) são determinados pela gerência do estabelecimento.

Gráfico 8 - Montagem dos turnos de trabalho



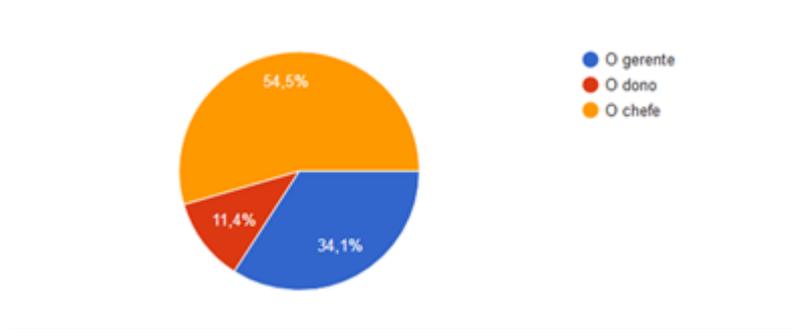
Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).

Fica nítido no gráfico 9, que na maioria dos estabelecimentos onde os respondentes trabalham, esta atribuição é delegada ao chefe da cozinha, em segundo lugar aparece como



responsável o gerente do estabelecimento e por último, mas não menos importante, o dono do estabelecimento

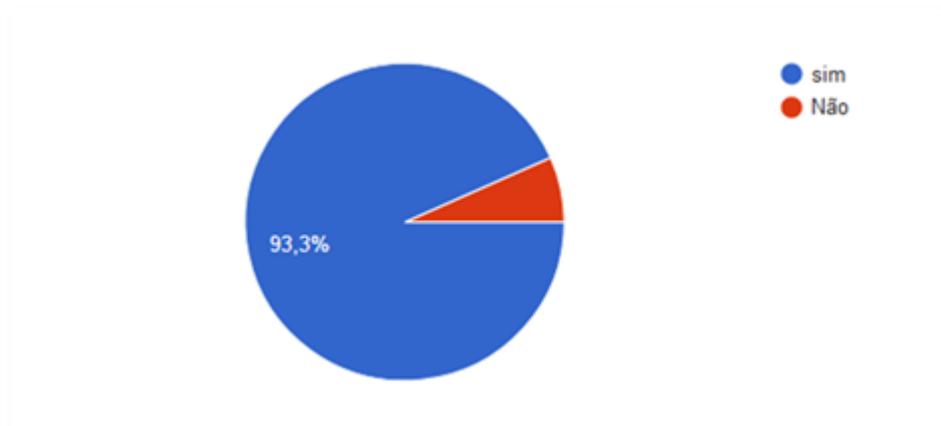
Gráfico 9 - Responsável pela escala de trabalho



Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).

Na maioria dos estabelecimentos nota-se que os funcionários estão satisfeitos com a sua escala de trabalho.

Gráfico 10 - Escala adequada aos olhos do funcionário

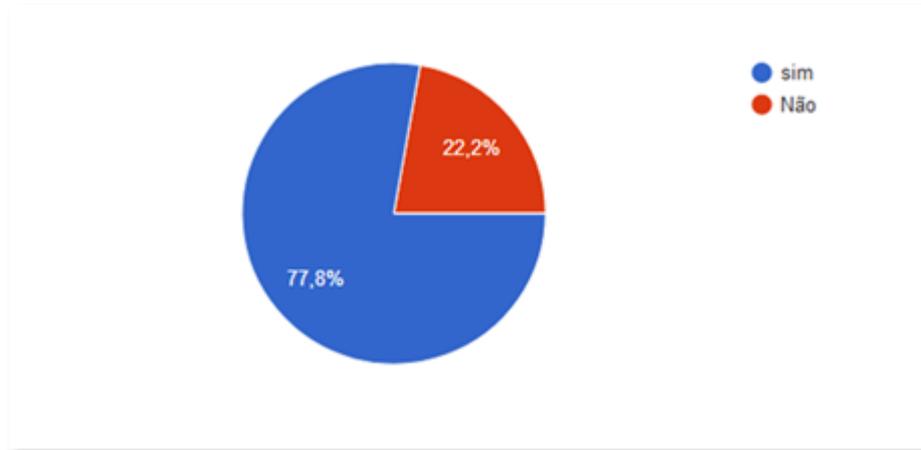


Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).



Como decorrência de uma boa relação interpessoal das brigadas de cozinha, o desenvolvimento de ideias novas, acontece com maior facilidade, na maioria dos estabelecimentos.

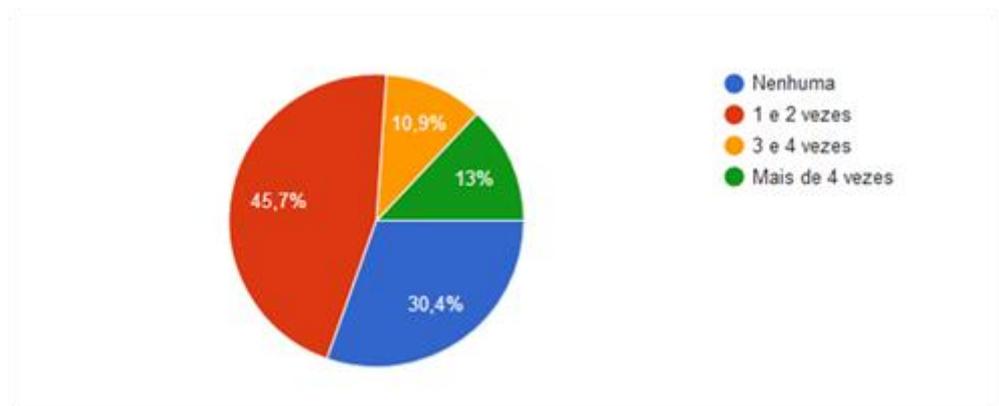
Gráfico 11 - Facilidade em desenvolver ideias com a equipe



Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).

Como observado no gráfico 12, os estabelecimentos não investem de forma construtiva em um maior número de dinâmicas, são poucos os que realizam entre 3 e 4 vezes.

Gráfico 12 - Realização de dinâmica de integração entre os pares

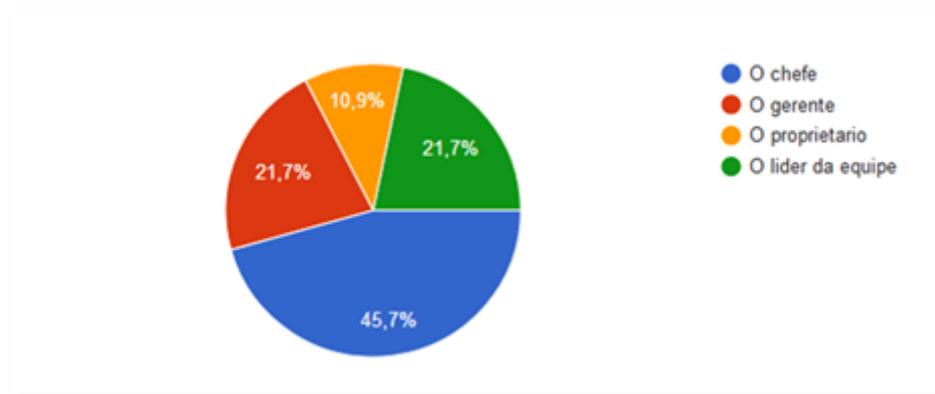


Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).



O gráfico 13 demonstra que na maioria dos estabelecimentos o chefe é responsável por resolver esses problemas apresentados entre os funcionários.

Gráfico 13 - Responsável pela resolução de atritos internos



Fonte: dados da pesquisa de campo (2018).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A brigada de cozinha é de extrema importância dentro do cenário gastronômico, e o bom relacionamento interpessoal é um ponto essencial para a criação de um ambiente saudável e harmonioso de trabalho.

Foi possível perceber um grande interesse dos funcionários em buscar uma qualificação para oferecer um melhor serviço, demonstrando empatia com a função e com o estabelecimento.

A pesquisa apontou um ponto interessante no que se refere a facilidade de desenvolver ideias com equipe o que está em acordo com o bom relacionamento entre eles.

Outro ponto importante é a jovialidade dos funcionários empregados no ramo alimentício, o que pode ser interessante do ponto de vista de uma preocupação em alimentar-se bem, contribuindo para a sedimentação do movimento *slowfood*.



## REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, A. T. C.; ROCHA, F. G.; RIBAS, L. C. C. Perfil dos trabalhadores de cozinha da Via Gastronômica de Coqueiros e notas sobre a qualificação profissional no setor de alimentos e bebidas em Florianópolis/SC. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. v.4, n.3, p.24-40, dez. 2010.

CABRAL, J. C. Qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho de profissionais de cozinha: um estudo em restaurantes de Belo Horizonte. 2009. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, UNIHORIZONTES, Belo Horizonte, MG.

CALADO, B. V. C O papel da brigada na setorização de uma cozinha profissional e suas influências na organização moderna dos restaurantes e na formação acadêmica, 2015 .Anais do VII encontro de práticas docentes, 23 out. 2015, UFC, Fortaleza, Ceará.

CAMARGO, L. O. L. Os Domínios da Hospitalidade. In: Dencker, Ada de Freitas Manetti; Bueno, Marielys Siqueira. (Org.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. 1a.ed., 2003. São Paulo: Pioneira Thomson.

CAMARGO, L. O. L.; CAVENAGHI, A. J. ; PEREIRA, D. C. ; WADA, E.K. Os fãs do SESC em São Paulo: um estudo sobre hospitalidade e acolhimento. *Rev. Bras. Pesq. Tur.* São Paulo, n. 12, p. 46–64, v.2 maio/ago. 2018.

DEMOZZI , S. F. Cozinha do cotidiano e cozinha profissional: representações, significados e possibilidades de entrelaçamentos. *Historia: Questões & Debates*, Curitiba, n. 54, p. 103-124, jan./jun. 2011.

FERNANDES, A. P. C.; SANTOS, D. R.; REJOWSKI, M. Hospitalidade e a produção científica em língua inglesa sobre guias de viagem. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, volume 14, n.02, p. 01-21, ago. de 2017.

FRADE, P. Petit gastrô. Disponível em: <<https://www.petitgastro.com.br/342-2/>>. Acesso em: 19 mai 2018.

FRANÇA, I. P. Competências empreendedoras de inovação em serviços de gastronomia: um estudo multicase em restaurantes com chefs de cozinha contemporânea em Pernambuco. 2011. 102. f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, UFPE, Recife, PE.

LIMA, R. S.; Neto, J. A. F.; Neto, J. A.; Farias, R. C. Alimentação, comida e cultura: o exercício da comensalidade. *Demetria, Viçosa*, n. 10, p. 507-522, v. 3, 2015.

LUIZA, A. A. *Chef profissional / Instituto Americano de culinária*- 4a. ed., 2011 São Paulo: Editora SENAC.



MAUSS, M. Ensaio sobre a Dádiva - forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: Sociologia e Antropologia. São Paulo: EPU/Edusp, 1974.

MONTANDON, B. C. Acolhida - uma construção do vínculo social. In A. Montandon (Org.), O livro da hospitalidade. São Paulo: Editora Senac, 2011.

SANTOS, S. Comer e Beber Como Deus Manda, São Paulo. Senac, 2011.

SIMONI, C. C.; Bandeira, M. B. Atendimento na Hotelaria – Um Estudo de Caso In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 7, 2012. Caxias do Sul.