

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD**

Ivânova Carmen Jatobá de Oliveira

**Processo de Formação de Estratégias em
Restaurantes: um estudo de múltiplos casos**

Recife, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: Processo de Formação de Estratégias em Restaurantes: um estudo de múltiplos casos

Nome do Autor: Ivânova Carmen Jatobá de Oliveira

Data da aprovação: 29 de março de 2007

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife-PE, 29 de março de 2007

Ivânova Carmen Jatobá de Oliveira

Ivânova Carmen Jatobá de Oliveira

**Processo de Formação de Estratégias em
Restaurantes: um estudo de múltiplos casos**

Orientador: Eduardo de Aquino Lucena, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2007

Oliveira, Ivânova Carmem Jatobá de
Processo de formação de estratégias em
restaurantes: um estudo de múltiplos casos / Ivânova
Carmem Jatobá de Oliveira. – Recife : O Autor, 2007.
170 folhas : fig. , tab. e quadro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de
Pernambuco. CCSA. Administração, 2007.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Estratégia. 2. mudança organizacional. 3.
Talentos empreendedores. 4. Empreendedorismo I.
Título.

65.01
658

CDU (1997)
CDD (22.ed.)

UFPE
CSA2007-052

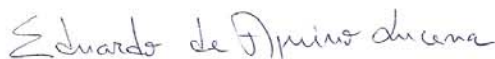
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração PROPAD

Processo de Formação de Estratégias em Restaurantes: um estudo de múltiplos casos

Ivânova Carmem Jatobá de Oliveira

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 29 de março de 2007.

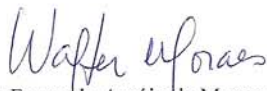
Banca examinadora:



Prof. Eduardo de Aquino Lucena, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Helder Pontes Régis, Doutor, FBV (examinador externo)



Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D, UFPE (examinador interno)

Dedico este trabalho
a meus pais.
A painho e mainha
com todo meu amor.

É inerente a toda intenção e a todo desejo o mecanismo da sua realização... a intenção e o desejo têm, no campo da potencialidade pura, o poder da organização infinita. (DEEPAK CHOPRA).

Resumo

Este estudo tem como objetivo principal compreender alguns aspectos relacionados ao processo de formação das estratégias dos restaurantes Quina do Futuro, Oficina do Sabor, Pantagrue! e La Cappannina desde sua fundação até o ano de 2006. As perguntas de pesquisa que direcionaram esta investigação foram: a) como ocorreram os períodos de continuidade nas estratégias adotadas pelas organizações? b) como ocorreram os eventuais períodos de mudanças nestas estratégias? c) o que os executivos aprenderam a respeito da administração estratégica ao longo de suas carreiras? d) como esse aprendizado influenciou a administração estratégica destas organizações? Utilizou-se fundamentação teórica que inclui tópicos como a escola empreendedora de formação de estratégias, mudanças estratégicas e aprendizagem de dirigentes organizacionais. Foram entrevistadas 14 pessoas envolvidas na administração dos estabelecimentos. A análise dos dados aconteceu em dois níveis, dentro de cada caso e a análise cruzada, objetivando-se verificar similaridades e diferenças entre eles. A partir dos dados obtidos, verificou-se que as fases de continuidade e mudanças nas estratégias adotadas pelas empresas apresentaram características da escola empreendedora. Em suas carreiras, os empreendedores aprenderam por meio de suas experiências, por relacionamentos e por demandas do trabalho sobre questões da administração estratégica. Eles demonstraram aplicar estes conhecimentos mais frequentemente durante os períodos de mudanças. O aprendizado sobre o ambiente externo influencia globalmente as estratégias, enquanto que o conhecimento obtido sobre o ambiente interno leva a ações mais específicas.

Palavras-chaves: Estratégia. Processo de Estratégia. Mudança Estratégica. Aprendizagem de empreendedores. Empreendedorismo.

Abstract

The present study concerns the characteristics of the strategies formation process of four restaurants Quina do Futuro, Oficina do Sabor, Pantagruel e La Capannina from the year of their foundation to 2006. The questions of research had directed the development of this inquiry: a) how did occur the periods of continuity in the adopted strategies for organizations? b) how did occur the eventual periods of changes in these strategies? c) what did the executives learn regarding the strategic management throughout its careers? d) how this learning did mold the strategic management of these organizations? The fundamentals of this research includes the entrepreneurial school of strategies formation, strategical changes and executives learning. 14 involved people in the administration of the firmss had been interviewed. The analysis of the data happened in two levels, inside of each case and the cross case analysis, objectifying to verify similarities and differences between them. From the gotten data, it was verified that the phases of continuity and changes in the strategies adopted for the companies had presented characteristics of the entrepreneurial school. In its careers, the entrepreneurs had learned by means of its experiences, for relationship and for the demand of the work on questions of the strategic management. They had demonstrated more frequently apply these knowledge during the periods of changes. The learning on the external environment influences the strategies globally, whereas the knowledge gotten on the internal environment takes the most specific action.

Key-words: Strategy. Strategy Process. Strategic Change. Entrepreneur Learning. Entrepreneurship.

Lista de Figuras

Figura 1 (2): Estratégias deliberadas e emergentes	37
Figura 2 (2): Categorias para estudo da mudança estratégica	47
Figura 3 (2): Síntese do modelo teórico	69

Lista de Quadros

Quadro 1 (4)	Caracterização dos entrevistados do Quina do Futuro	73
Quadro 2 (4)	Fases e padrões estratégicos, estratégias realizadas e seus tipos e aprendizagem dos executivos do Quina do Futuro	91
Quadro 3 (4)	Caracterização dos entrevistados do Oficina do Sabor	94
Quadro 4 (4)	Fases e padrões estratégicos, estratégias realizadas e seus tipos e aprendizagem dos executivos do Oficina do Sabor	102
Quadro 5 (4)	Caracterização dos entrevistados do Pantagruel	103
Quadro 6 (4)	Fases e padrões estratégicos, estratégias realizadas e seus tipos e aprendizagem dos executivos do Pantagruel	109
Quadro 7 (4)	Caracterização dos entrevistados do La Capannina	111
Quadro 8 (4)	Fases e padrões estratégicos, estratégias realizadas e seus tipos e aprendizagem dos executivos do La Capannina	119
Quadro 9 (4)	As estratégias e as mudanças observadas ao longo da trajetória das organizações	120
Quadro 10 (4)	Aprendizagem por meio das experiências	127
Quadro 11 (4)	Aprendizagem por meio das demandas de trabalho	129
Quadro 12 (4)	Aprendizagem sobre ambiente interno das organizações	129
Quadro 13 (4)	Aprendizagem sobre o ambiente externo das organizações	130
Quadro 14 (4)	Aspectos da aprendizagem dos executivos relacionados às fases nas organizações	131
Quadro 15 (4)	Ações organizacionais e conteúdo da aprendizagem dos executivos	133
Quadro 16 (5)	Síntese das fases e padrões estratégicos, das estratégias realizadas, dos tipos de estratégias e da aprendizagem dos executivos	137

Lista de Siglas

ABAGA: Associação Brasileira da Alta Gastronomia

ABRESI: Associação Brasileira de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo

ABRASEL: Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

Sumário

1 Introdução	14
1.1 Determinação da questão e do objetivo da pesquisa	22
1.2 Relevância e justificativas da pesquisa	24
1.3 Background do pesquisador	26
1.4 Estrutura da dissertação	26
2 Fundamentação teórico-empírica	28
2.1 Administração Estratégica	29
2.2 Definições de estratégia	34
2.3 Modo de desenvolvimento de estratégias	38
2.3.1 Escola Empreendedora de formação de estratégias	39
2.4 Mudanças estratégicas	43
2.5 Aprendizagem de dirigentes organizacionais	48
2.6 Síntese da fundamentação teórico-empírica	55
3 Procedimentos metodológicos	57
3.1 Perguntas de pesquisa	57
3.2 Definição dos conceitos básicos	58
3.3 Delineamento da pesquisa	59
3.4 Seleção da amostra	61
3.5 Coleta de dados	64
3.6 Análise de dados	66
3.7 Validação	68
3.8 Limitações	69
4 Resultados	70
4.1 Quina do Futuro	70
4.1.1 O perfil dos participantes	73
4.1.2 Processo de formação de estratégias do Quina do Futuro desde 1986 até 2006	74
4.1.2.1 Fase 1: Antes de 1986 até 1888 (Fase inicial)	74
4.1.2.2 Fase 2: 1989 (Primeira crise – mudança em resposta ao ambiente)	77
4.1.2.3 Fase 3: 1989 a 1995 (Consolidação e crescimento - continuidade)	77
4.1.2.4 Fase 4: De 1996 até 1998 (Nova Administração - mudança)	79
4.1.2.5 Fase 5: De 1998 até 1999 (Retomada do crescimento - continuidade)	82
4.1.2.6 Fase 6: Ano 2000 (Oportunidades de mercado e expansão – mudança)	83
4.1.2.7 Fase 7: De 2001 até 2002 (Estratégias emergentes - mudança)	84
4.1.2.8 Fase 8: De 2002 até 2004 (Aprendizado - mudança)	86
4.1.2.9 Fase 9: De 2005 a 2006 (Crise do Salmão - mudança)	89
4.2 Restaurante Oficina do Sabor	92
4.2.1 O perfil dos entrevistados	93
4.2.2 O processo de formação das estratégias do Oficina do Sabor desde 1992 a 2006	94
4.2.2.1 Fase 1: antes de 1992 até 1993 (Fase Inicial)	95
4.2.2.2 Fase 2: Ano de 1993 (Novo Cardápio - mudança)	96
4.2.2.3 Fase 3: De 1993 a 1999 (Consolidação e crescimento - continuidade)	97
4.2.1.4 Fase 4: De 2000 a 2001 (Dificuldades da reforma - mudança)	99
4.2.1.5 Fase 5: De 2001 até 2006 (Estabilidade e crescimento - continuidade)	101

4.3 Restaurante Pantagruel	99
4.3.1 O perfil dos participantes	103
4.3.2 O processo de formação das estratégias Pantagruel desde 1997 até 2006	104
4.3.2.1 Fase 1: De 1997 a 1999 (Fase inicial e crescimento)	104
4.3.2.2 Fase 2: De 1999 a 2003 (Declínio)	106
4.3.2.3 Fase 3: De 2004 a 2006 (Tentativa de retomada)	107
4.4 Restaurante La Capannina	109
4.4.1 O perfil dos participantes	111
4.4.2 O processo de formação das estratégias do La Capannina desde 1996 até 2006	111
4.4.2.1 Fase 1: De 1996 até 1998 (Fase Inicial - consolidação)	112
4.4.2.2 Fase 2: 1998 até 1999 (Novo empreendimento - mudança)	113
4.4.2.3 Fase 3: 2000 até 2002 (Crescimento - estabilidade)	115
4.4.2.4 Fase 4: 2003 até 2006 (Novo empreendimento e aprendizagem - mudança)	116
4.5 Análise cruzada dos casos	119
4.5.1 As estratégias e as mudanças observadas ao longo da trajetória das organizações	120
4.5.2 Aprendizagem dos empreendedores	127
4.5.3 O aprendizado dos executivos moldando as estratégias das empresas	132
5 Discussão dos resultados	136
5.1 As estratégias e as mudanças observadas ao longo da trajetória das organizações	138
5.2 Aprendizagem dos empreendedores	145
5.3 O aprendizado dos empreendedores moldando as estratégias das empresa	149
6 Conclusão, recomendações e implicações	154
6.1 Conclusões	155
6.2 Implicações para a prática	162
6.3 Recomendações para estudos futuros	162
Referências	164
APÊNDICE – Roteiro de Entrevistas	169

1 Introdução

Nos dias atuais, o restaurante expressa à mesa a arte gastronômica de uma época ou das facetas da própria história. Esta mostra que a cozinha, em suas várias manifestações, é a resultante histórica do desenvolvimento social e da criatividade artesanal e industrial do homem. Lôbo (1999, p. 4), afirma que “o restaurante é o resultado da evolução da ciência e da técnica na arte de servir refeições. Um longo percurso histórico, artesanal ainda em muitas das fases, produziu-o em seus diversos tipos, e nas mais variadas formas de servir”.

Restaurante é um conceito definido por CASTELLI (2000) como sendo o estabelecimento que fornece ao público, alimentação mediante pagamento. É justamente por receber esta definição que se torna difícil precisar quando ele surgiu. De acordo com FLANDRIN & MONTANARI (1998), o nascimento deste tipo de negócio surgiu no período da Antigüidade, juntamente com a necessidade dos camponeses e artesãos de se ausentarem de seus domicílios para participarem dos mercados e feiras. Os homens eram obrigados a se alimentarem ao mesmo tempo em que estabeleciam ou mantinham relações sociais, de amizade ou de negócios.

Desde então, tanto no Império Romano, quanto na China, existiam estalagens situadas nas principais estradas, às vezes em plena zona rural. Na Idade Média, os mosteiros católicos se tornaram locais onde os viajantes podiam se albergar, alimentar e tomar vinho em troca de donativos à igreja (MARICATO, 1997).

Somente em 1674 que o napolitano Francesco Capelli, dito “Procope”, abriu o primeiro Café de Paris. Mesmo assim, para degustar pratos realmente cozinhados, existiam boas estalagens e os especialistas em carne assadas. Por volta de 1765, *Monsieur Boulanger* inaugurou uma butique nas proximidades do Louvre. Vendia *restaurats* ou caldos

restauradores, isto é, caldos à base de carne, propícios a restaurar as forças debilitadas dos fregueses. Desde o final da Idade Média a palavra *restaurant* designava esses caldos ricos.

A Revolução Francesa provocou uma debandada dos nobres deixando seus ótimos cozinheiros disponíveis para se lançarem nesses novos empreendimentos (MARICATO, 1997). Todavia, somente em 1801, o termo Gastronomia foi criado para designar o que *Montaigne* chamava de "ciência da gula" (REBELLO FILHO, 2003) e somente em 1835 foi que o *Dictionnaire* da Academia oficializou a utilização da palavra restaurante tal qual ela é ainda hoje empregada.

Ao longo do século XIX as tabernas desapareceram e os cafés tornaram-se salões de chá. Mesmo com o melhoramento e a sofisticação dos estabelecimentos, nas casas de pasto e leiterias, era possível adquirir, por uma soma módica, pratos feitos em casa, preparados com todo capricho. “O requinte das antigas mansões aristocráticas podia ser encontrado nos restaurantes de luxo dos grandes *boulevards* em Paris” (FLANDRIN ; MONTANARI, 1998, p.758).

Ao fim do século XIX é possível perceber um marco revolucionário na arte de comer bem fora de casa, associado ao desenvolvimento dos transportes rápidos da época, como os vapores e os trens. Quando as viagens de lazer tomaram amplitude em toda a Europa e atingiram a burguesia, foi que se iniciaram as associações dos hotéis e dos grandes chefes.. Em 1890, *César Ritz* e *Auguste Escoffier* foram contratados pelo Hotel *Savoy* em Londres como gerente geral e gerente de restaurante, respectivamente. Do êxito desta sociedade surgiram hotéis em todas as partes do mundo, inclusive o *Savoy* e *Carlton* em Londres, os hotéis *Ritz* em Paris, Londres, Nova Iorque, Montreal, Filadélfia e muitos outros. *Ritz* e *Escoffier*, cada um em sua esfera, organizaram equipes de trabalhadores de primeira classe que foram a todas as partes do mundo, fazendo famosa a cultura hoteleira francesa (LEDER, 2003). Além disso, ao compartilharem seus conhecimentos e seus talentos artísticos com os

profissionais nativos, eles contribuíram de forma decisiva para o desenvolvimento de uma cultura gastronômica nos países onde se instalaram (BRANDÃO, 2003).

No Brasil também não é menos difícil de precisar o nascimento dos restaurantes. Os primeiros grandes estabelecimentos foram conhecidos como leiterias ou confeitarias. Em meados do século XIX, havia pouquíssimos destes estabelecimentos na cidade de São Paulo, e os melhores, se localizavam nas pousadas, locais onde a frequência de famílias não era bem vista. A designação “restaurante” passou a ser aceita no fim do século XIX e os mais antigos sofreram grandes influências francesas. (MARICATO, 1997).

A partir de então, concomitantemente ao desenvolvimento econômico-cultural e visando atender à demanda das famílias, vários hotéis, quase todos com restaurantes de cozinha francesa foram inaugurados em São Paulo. No Rio de Janeiro, também muitos hotéis criaram restaurantes. Esses estabelecimentos foram fundamentais na introdução do hábito de comer fora de casa. Somente, no final do século XIX, quando São Paulo já possuía mais de 130 mil habitantes, inclusive mais de 45 mil italianos, é que surgiram os primeiros restaurantes típicos (MARICATO, 1997).

No século XX, principalmente a partir da Segunda Guerra, o ciclo de desenvolvimento econômico criou uma classe média forte e incrementou a urbanização, que por sua vez, gerou muitos reflexos culturais e conseqüentemente a frequência a bares e restaurantes passou a ser uma opção familiar. Nas palavras de Maricato, (1997, p. 24):

“Os milhares de imigrantes têm a oportunidade de mostrar sua culinária típica fora dos restritos círculos familiares, que vêm somar-se à rica variedade dos pratos regionais brasileiros. Essa mesma urbanização cria condições de separar, dos estabelecimentos conhecidos como restaurantes, as típicas “vendinhas” e outros locais que privilegiam a venda de bebidas e que serão os futuros bares.”

Nas últimas décadas do século XX, é que se percebe uma maior aceleração no desenvolvimento do setor de alimentação nacional. Na década de 70 com o “milagre brasileiro” esses estabelecimentos experimentaram uma época de sofisticação e

aprimoramento por exigência da classe consumidora. Nos anos 80, a disseminação dos *fast-foods*, onde se come rapidamente e sem gastar muito, marcou o setor de alimentação. Na década posterior, a abertura de mercado deu novo impulso à gastronomia. Várias associações das classes relacionadas foram criadas, como a ABRESI - Associação Brasileira de Gastronomia, Hospitalidade e Turismo, a ABAGA - Associação Brasileira da Alta Gastronomia, a ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes o que demonstra a conscientização e a necessidade de organização dos empresários (ABRASEL, 2006; ABRESI, 2006; ABAGA, 2006).

Estima-se que ao final da década de 1990, a percentagem média da renda dos brasileiros gasta com alimentação foi equivalente a mais que o dobro da encontrada em países da União Européia (NEVES, CHADDAD, LAZZARINI, 2002). De fato, na vigência do plano real, o aumento da renda média da população provocou algumas mudanças no comportamento do consumidor de alimentos e bebidas. Tais incrementos podem ser percebidos em outros setores da economia brasileira, como uma consequência natural do processo de “amadurecimento” que também impactou os sistemas agroalimentares de todos os produtos (NEVES, CHADDAD, LAZZARINI, 2002).

Alguns fatores podem ser identificados como propulsores de transformações significativas nos negócios de alimentação, impactando um crescimento do setor e incrementando sua importância no cenário econômico atual.

O consumo fora do domicílio gerou uma expansão dos estabelecimentos de *fast-food*, que apresentaram taxas de crescimento de 30% ao ano na década de 90, além da proliferação dos restaurantes “por quilo”. O mercado de alimentação fora do lar passou de R\$ 6,5 bilhões em 1993 para R\$ 19,5 bilhões em 2003. representando aproximadamente 25% das despesas totais do consumo com alimentos (NEVES, CHADDAD, LAZZARINI, 2002).

Aspectos sobre a segurança alimentar promoveram o crescimento da preocupação por parte dos consumidores quanto à origem dos produtos, estado de conservação e condições de manipulação dos insumos alimentares. Aumentou também consideravelmente o consumo de produtos saudáveis, frescos e com baixo teor de gordura, açúcar e sal. Entre 1996 e 1997, o consumo de alimentos *diet* e *light* no país cresceu de 20% a 100%, dependendo da categoria analisada (NEVES, CHADDAD, LAZZARINI, 2002).

Outros fatores ainda que também influenciaram este setor foram: o aumento da idade média da população do país de uma maneira geral; a conveniência, resultado do incremento no número de lares com menor número de moradores; e a valorização de aspectos culturais, regionais e exóticos, destacando-se então a culinária asiática, com forte aceitação nos países ocidentais, inclusive no Brasil (NEVES, CHADDAD, LAZZARINI, 2002).

No que diz respeito à realidade do Estado de Pernambuco pode-se averiguar que atualmente o estado possui cerca de 10 mil estabelecimentos atuando no setor de alimentação (bares e restaurantes formais e informais) e sua grande maioria está concentrada na região metropolitana (ABRASEL, 2006b).

Como visto, as conjunturas que circunscrevem as organizações da sociedade atual imprimem fatores determinantes às atividades empresariais. Estes fatores sobre os quais as firmas não têm controle levaram as empresas a buscar meios de manter sua vantagem e estabelecer um diferencial de suas atividades para que assegurem retornos superiores (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998; HITT; IRELAND; HOSKISSON 2003).

Para Henderson (1998), a estratégia trata de uma busca deliberada, de um plano de para desenvolver e ajustar a vantagem da empresa no seu ambiente competitivo. Por meio da implementação de suas estratégia, os dirigentes organizacionais desenvolvem a empresa, ao longo do tempo, vivenciando fases. Estes períodos são marcados por superação de obstáculos e mudanças e constituem o processo de formação de estratégias da organização.

Diante disso, despertou-se o interesse de investigar o processo de formação das estratégias em restaurantes da Região Metropolitana do Recife. Estudos como este, focalizam a trajetória percorrida pelas empresas ao longo do tempo, verificando de que forma as organizações lidaram com os momentos de adversidade e tentaram se adaptar às mudanças ambientais.

Buscou-se selecionar quatro restaurantes para o desenvolvimento deste estudo. Estes estabelecimentos foram selecionados por serem empresas destacadas como as melhores em suas especialidades no Guia Veja Recife, importante publicação para o setor, de reconhecimento nacional e por serem estabelecimentos com no mínimo oito anos de existência. A Taberna Japonesa Quina do Futuro, desde já denominada apenas Quina do Futuro, os restaurantes Oficina do Sabor, Pantagruel e La Capannina.

Como base para esta investigação tomou-se o arcabouço teórico formado por textos sobre escola empreendedora de formação de estratégias, mudança estratégica e aprendizagem de empreendedores. Por meio dessas referências, pode-se verificar as fases e eventos ocorridos ao longo do processo de formação de estratégias das organizações estudadas e aspectos da aprendizagem dos empreendedores. De acordo com os conceitos de Merriam (1998), esse arcabouço teórico deve nortear toda a pesquisa, desde a declaração da questão, objetivos, perguntas de pesquisa, coleta e análise de dados, à conclusão.

Atualmente grande parte das empresas, de variados portes e áreas de atuação, está em competição, seja ela por matéria-prima, por recursos humanos capacitados, clientes ou retornos sobre seus investimentos. Assim, a firma necessita escolher uma maneira de sobreviver a esta competição e isto está contido na estratégia (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994, HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Existem na literatura acadêmica e nos meios empresariais, várias discussões sobre o processo de formação das estratégias. McCarthy e Leavy (2000) propõem duas linhas básicas

e centrais para os modelos de estratégia: o modelo do planejamento racional e o modelo da aprendizagem intuitiva. O modelo do planejamento racional é baseado num plano formal e foco no ambiente externo, formulação estratégica linear, racional, adaptativa e voluntarista. Já o modelo de aprendizagem intuitiva não é somente baseado num plano formal, possuindo estratégias deliberadas e emergentes, seu foco é nas dimensões internas, e a formação estratégica é não-linear, racional e emotiva, inventiva e não voluntarista, nem determinista.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sugerem que a estratégia refere-se a questões maiores para que as pessoas possam cuidar das coisas pequenas. Pettigrew (1987) afirma que não existe distinção entre formação e implementação da estratégia, sua abordagem considera a construção das estratégias como transformações interativas ao longo do tempo. O ponto de partida para a formação do conteúdo de qualquer uma recai sobre a análise de seu contexto e suas ações, reações e interações com o ambiente externo e fatores internos organizacionais. De fato, Mintzberg cunhou a terminologia “formação estratégica” para esclarecer como as estratégias emergem ao longo do tempo e freqüentemente não são realizadas conforme foram pretendidas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Além disso, um estudo sobre formação de estratégias de Mintzberg (1973), apresenta que o modo empreendedor impulsiona a empresa em busca de novas oportunidades. A forte presença do líder marca o processo de formação estratégica. Este modo caracteriza-se por decisões ousadas que levam a empresa rumo aos seus objetivos. Pode-se perceber esta tipologia principalmente em empresas jovens, pequenas e com uma forte liderança.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o líder promove a visão estratégica que existe em sua mente para sua organização como um senso de direção por longo prazo. Assim, a estratégia empreendedora tende a ser tanto deliberada quanto emergente. Deliberada em seu contexto, na visão mais ampla e emergente em suas ações e seus detalhes.

Por sua vez, as crescentes taxas de mudanças do ambiente de negócios faz com que o planejamento formal e sistemático seja ainda mais raro em termos de adoção. Rápidas mudanças requerem estratégias flexíveis e criativas (GRANT, 2003). Nesse contexto, surge a figura do líder-empREENDEDOR como agente de mudanças, como aquele que busca acompanhar a dinâmica de mercado. Consoante com Bhidé (2002), os empreendedores não possuem todas as respostas antes de agir, além disso, muitas vezes eles não são nem capazes de separar ação e análise.

Líderes-empREENDEDORES precisam aprender novas maneiras para conduzir suas firmas ao sucesso nos negócios. Nem tudo que funcionou no passado poderá ser realizado ou bem sucedido em momentos futuros. Sendo as organizações sistemas abertos que se adaptam por intermédio de redes sociais informais mais do que por meio da estruturas formais, então é imprescindível o papel da liderança neste contexto (NIXON, 2003).

Bryman (2004, p. 263) atualmente que os conceitos de liderança trazem rótulos que conceituam o líder “como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão.” Assim, uma “Nova Liderança” é tida com base na representação dos líderes como gestores de significados.

Observa-se que a *performance* empresarial exige que os executivos sejam capazes de aprender, todavia, muitas pessoas não sabem como aprender. Além disso, os gerentes, membros da cúpula estratégica de suas organizações, parecem não ser muito bons em aprendizagem por estarem mal acostumados com o sucesso (ARGYRIS, 1991). Daí a importância de que este aprendizado ocorra mediante as relações sociais, as atividades situadas e as práticas profissionais, de fato, os líderes aprendem fazendo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; LAVE; WENGER, 1991; NIXON, 2003).

1.1 Determinação da questão e do objetivo da pesquisa

A função da administração estratégica é notada por permitir que as empresas utilizem suas fontes de vantagens competitivas e então, lhes possibilitar ganhos acima da média. Como um campo de pesquisa, a administração estratégica está firmemente baseada na prática e existe devido à importância da direção estratégica como ponto central para a criação de riqueza da sociedade atual. Identificar as razões pelas quais as empresas alcançam o sucesso ou simplesmente fracassam, torna-se a questão primordial da estratégia (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994; PORTER, 1991).

Se por um lado, a administração estratégica emergiu como disciplina devido às práticas, seu avanço como área de estudo científico depende indubitavelmente da construção de uma teoria com características dinâmicas que auxilie os executivos a explicarem e preverem o sucesso ou o fracasso das organizações (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994; PORTER, 1991).

A própria natureza humana caminha na busca de definições claras e objetivas para cada conceito. Mas para definir estratégia ainda há um longo caminho a ser percorrido. Entendê-la como resultado de um planejamento racional e analítico resulta para a empresa um plano formal a seguir, conscientemente pretendido. Separa-se o pensamento da ação, a estratégia é criada antes que as ações a serem desenvolvidas sejam realizadas. Então ocorre que nem todas as ações planejadas serão executadas, ao passo que, poderá ser necessário executar medidas não pensadas anteriormente. É necessário então, considerar o comportamento resultante. Somente pensar a estratégia como um plano não será suficiente. Também é possível entender este conceito como uma consistência no comportamento da empresa. Mesmo que ela seja pretendida ou não. Sendo assim, as etapas de formulação e

implementação dão lugar a um processo contínuo de aprendizagem, por meio do qual as estratégias agora serão formadas (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

As estratégias implementadas pelos dirigentes organizacionais são frutos de sua própria aprendizagem como resultante do significado que é atribuído a suas experiências no processo de tentar superar as dificuldades encontradas (JARVIS, 1987). Estas estratégias podem ser reconhecidas pela observação de padrões estratégicos realizados ao longo do tempo. Sendo assim, estas ações se relacionam com a história da empresa (MINTZBERG, 1978), ocorrendo por meio de um processo (GRANT, 1995).

Conforme discutido até aqui, os restaurantes estão inseridos neste contexto, de competição, de aprendizagem, de conhecimento e principalmente de ser capaz de desenvolver novas habilidades e vantagens competitivas. Entender o processo de formação das estratégias destas empresas e os aspectos da aprendizagem dos seus dirigentes pode contribuir para o entendimento dos fatores que levam ao sucesso as organizações.

Considerando o arcabouço teórico e o campo empírico, chega-se a questão de pesquisa que motiva a realização deste estudo: como aconteceram os processos de formação das estratégias das organizações estudadas?

Percebe-se que a estratégia não é unicamente um aspecto das organizações, mas fundamentalmente é uma atividade realizada pelas pessoas (WHITTINGTON, 2004). Segundo Mintzberg (1998), a formação das estratégias podem ser moldadas pela visão dos seus líderes. Além disso, Richter (1998) sugere que a maneira que o executivo compreende sua experiência e a dos outros, é uma influência importante em sua própria maneira de aprendizagem como indivíduo e é também uma significativa contribuição para as mudanças em andamento e a aprendizagem organizacional.

Considerando o exposto apresenta-se o objetivo da pesquisa: compreender aspectos do processo de formação das estratégias do Quina do Futuro, do Oficina do Sabor, do Pantagruel

e do La Capannina, desde a fundação até o final do ano de 2006. Sendo os objetivos específicos:

- a) Descrever como ocorreram os períodos de continuidade nas estratégias adotadas pela organização;
- b) Descrever como ocorreram os eventuais períodos de mudanças nas estratégias adotadas pelas organizações;
- c) Verificar o que os executivos aprendem a respeito da administração estratégica de organizações ao longo de suas carreiras;
- d) Verificar como esse aprendizado influenciou a administração estratégica das organizações investigadas.

1.2 Relevância e justificativas da pesquisa

O setor de restaurantes, bares e empresas de entretenimento representa atualmente 2,4% do PIB brasileiro, e o hábito de alimentação fora de casa é cada vez mais crescente e já corresponde a 26% dos gastos dos brasileiros com alimentos (ABRASEL, 2006). Com isso, é possível ter uma noção do potencial do segmento na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão-de-obra não especializada (que tende a ser excluída do mercado de trabalho), melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras (ABRASEL, 2006). Atualmente, o setor de alimentação no país emprega mais de 1.250.000 pessoas, ou 1% da mão de obra empregada no país. (IBGE, 2006; ABRASEL, 2006).

Pernambuco hoje é considerado o primeiro pólo gastronômico do Nordeste e terceiro do país pelo número e diversidade dos estabelecimentos localizados no Estado. (GUIA PERNAMBUCO, 2006; BERLAMINO, 2006; ABRASEL, 2006)

Analisar-se-á quatro empresas de destaque deste setor que cada dia mais incrementa sua participação no cenário nacional, contribuindo não só para a criação de mais empregos e melhorar as perspectivas sociais do país, como aumentando a arrecadação de impostos e fundamentalmente, participando da estrutura do turismo. Muitas vezes, os próprios restaurantes atuam como atrativos de demanda turística.

Os restaurantes a serem analisados são empresas que se sobressaem no segmento local, sendo reconhecidos por publicação nacional relacionada (GUIA VEJA RECIFE, 2005) à área de alimentação como estabelecimentos de destaque. Sendo estas empresas bem sucedidas, este estudo ganha na relevância de seus achados como uma contribuição para o meio acadêmico, como mais um instrumento de discussão dos sucessos organizacionais.

Os estudos sobre processos são fundamentais para o entendimento das dinâmicas da vida organizacional e para o desenvolvimento e testes de teorias da adaptação organizacional, mudança, inovação e reengenharia (VAN DE VEN; HUBER, 1995).

Segundo Whittington (2004), as pessoas envolvidas na atividade de desenvolvimento das estratégias podem ser ajudadas para compreender e melhorar a suas práticas. “A resposta aos recentes pedidos para que os pesquisadores trabalhem nos problemas reais dos administradores é começar a fazer com que a prática gerencial se torne objeto de estudo. Estudar a prática pode ser prático” (WHITTINGTON, 2004, p. 45). Busca-se então aproveitar a oportunidade de compreender como as ferramentas estratégicas podem ser utilizadas de maneira mais eficiente na prática gerencial.

Assim sendo, este trabalho também tem o intuito de colaborar para o fortalecimento da literatura e auxiliar os executivos e empreendedores de restaurantes em suas práticas cotidianas. Ao discutir os processos de formação das estratégias e o aprendizado dos empreendedores, é possível colocar a disposição destes indivíduos informações relevantes sobre a conduta empresarial adotada e contribuir também, para que possam ser identificados

os fatores de sucesso ou fracasso das empresas que competem atualmente ou pretendem fazê-lo no futuro.

1.3 Background do pesquisador

Visando a um melhor entendimento desta pesquisa para o leitor, se torna importante neste momento, esclarecer algumas informações a respeito do *background* da pesquisadora que realizou esta investigação.

Graduada em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco, a pesquisadora teve uma formação direcionada para a indústria da hospitalidade e alimentação. Teve a oportunidade de durante este período de estudos, vivenciar diversos estágios em restaurantes e hotéis.

Atualmente, a pesquisadora trabalha diretamente com o setor de gastronomia, especificamente com a culinária japonesa. Além disso, o relacionamento com este setor também ocorre por meio de suas relações familiares. Por fazer parte de família proprietária de restaurantes, o acesso em alguns entrevistados e à certas informações foi facilitado.

1.4 Estrutura da dissertação

O presente estudo está estruturado em seis capítulos. Neste primeiro capítulo, buscou-se a contextualização do tema da investigação, bem como a apresentação de uma visão geral sobre o campo empírico. Define-se aqui também a questão e os objetivos da pesquisa, sua relevância e as justificativas.

No capítulo seguinte, será apresentada a revisão da literatura relacionada ao tema formação das estratégias, incluindo uma ênfase nas abordagens da escola empreendedora de formação de estratégias. Esta revisão bibliográfica abrange o exame publicações acadêmicas que contribuíram para a definição da questão que baseia o desenvolvimento deste estudo. Baseando-se nos conceitos e teorias apresentados a pesquisadora pôde compreender relevantes aspectos do fenômeno investigado.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados. São apresentadas as perguntas de pesquisa, os conceitos básicos adotados e explica-se a forma como a amostra foi selecionada. A apresentação do método utilizado para coleta e análise de dados. A validação e as limitações deste estudo encerram esta seção.

No quarto capítulo estão apresentados os resultados da investigação realizada. As primeiras quatro partes deste segmento, descrevem cada caso analisado. A quinta e última parte apresenta a análise cruzada entre os casos.

O capítulo cinco trata das discussões dos resultados obtidos com base no referencial teórico adotado. Nesse momento, a autora procura demonstrar como este trabalho se inseriu na literatura especializada.

No sexto capítulo exibem-se as conclusões. Logo em seguida, são expostas algumas implicações para prática e recomendações para estudos futuros.

Finalmente, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração deste trabalho, seguidas pelos apêndices da dissertação, que contém o roteiro de entrevista utilizada na pesquisa.

2 Fundamentação teórico-empírica

Este capítulo tem por objetivo principal apresentar uma discussão sobre as diferentes abordagens teóricas que são tratadas nos estudos referentes ao processo de formação das estratégias empresariais e analisa-las para um melhor entendimento e aprofundamento do tema proposto.

Como bem menciona Grant (1995), estratégia não é um livro de regras, um plano designado ou um conjunto de instruções programadas, a estratégia é um tema único que imprime aos indivíduos ou organizações um sentido de coerência e direção. Porém pouco destas duas forças é encontrado nos estudos desenvolvidos até então sobre o processo de formação das estratégias.

Não há uma definição universalmente aceita para o que seja estratégia. Vários autores mencionam este conceito de formas diferentes. A intenção aqui é, clarificar algumas questões, principalmente no que concerne ao processo de como as estratégias são formadas, pois não se tem pretensão de estabelecer um conceito absoluto.

A estrutura deste capítulo foi pensada com o intuito de fornecer ao leitor um entendimento claro dos temas abordados, assuntos estes que foram selecionados visando o estabelecimento de uma base fundamental e relevante para o desenvolvimento da investigação proposta. Esta parte do trabalho está dividida em cinco partes principais. A primeira tratará a respeito dos insumos da administração estratégica. Seguindo então com as definições e depois o modo de desenvolvimento de estratégias. A quarta parte refere-se a mudança organizacional e por fim, a parte que trata sobre a aprendizagem dos dirigentes organizacionais. As teorias revisadas e analisadas são consideradas primordiais acerca das temáticas tratadas, pois se faz

necessária compreensão destes estudos e teorias para o alcance dos objetivos, anteriormente definidos.

2.1 Insumos para administração estratégica

A competição entre as empresas tanto no Brasil quanto no mercado global está cada vez mais acirrada e para desenvolver competitividade é fundamental que as organizações tornem-se competitivas, desenvolvendo e implantando estratégias eficazes. Então, os administradores brasileiros precisam aprender mais a respeito das ações necessárias para construir e manter a vantagem competitiva (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003). Todavia, as metas para se alcançar esta competitividade e auferir retornos superiores à média dos outros negócios são o grande desafio da administração estratégica. Esta realidade é válida não só para as firmas que competem no mercado global, mas principalmente para os pequenos negócios (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

A essência da administração estratégica está concentrada na busca de competitividade, as empresas concorrem entre si para conseguir acesso aos recursos envolvidos na produção, obter retornos superiores e oferecer um elevado atendimento às necessidades dos *stakeholders*. O processo de administração estratégica deve então servir como uma abordagem racional que ajude a empresa a atingir tais posições. Após a análise ambiental da firma, encontra-se a etapa de elaboração e implementação de estratégias. De acordo com Thompson Jr e Strickland III (2004), esta fase consiste em cinco tarefas gerenciais inter-relacionadas.

A primeira tarefa que deve ser executada pelo gerente é o desenvolvimento da visão estratégica e a missão do negócio. Em seguida, como segundo passo, o gerente precisa converter esta visão e missão em objetivos mensuráveis de desempenho. A terceira etapa é a

criação propriamente dita da estratégia. A quarta fase é a sua implementação (Thompson Jr; Strickland III, 2004). Por fim, cabe ao gerente avaliar o desempenho alcançado, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar as correções necessárias. Portanto, as análises ambientais são os insumos necessários para que o gerente desenvolva sua estratégia de maneira eficiente e eficaz tanto com relação aos aspectos do ambiente externo e aos recursos que a empresa dispõe para atuar neste contexto (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

A análise do ambiente externo das empresas é uma etapa essencial do processo de administração estratégica que irá fornecer informações e dados sobre os mercados, concorrentes e clientes. Por meio desta análise, as empresas apóiam suas decisões sobre onde, como e com quem irão competir. Para um melhor entendimento, o ambiente externo das firmas pode ser dividido em questões de proximidade e influência. Num nível mais distante da empresa e com um grau de influência mais amplo está o macroambiente. Já o nível mais próximo e que exerce uma maior força sobre a empresa é o que se denomina o ambiente do setor.

O macroambiente é a área mais ampla e complexa que influencia a empresa (NARAYANAN, FAHEY, 1999). Ele é constituído dos aspectos que influenciam também o setor e as empresas correlatas. Segundo Narayanan e Fahey (1999), há quatro segmentos distintos que são utilizados para a facilitação da análise deste ambiente, porém neste estudo, adotaremos a sugestão de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2003), que identificam seis diferentes elementos que influenciam os negócios. Apesar do grau de impacto variar de empresa para empresa, de setor para setor, estes segmentos afetam todas as organizações nele inseridas. Um dos objetivos primordiais da análise do macroambiente é a possibilidade da identificação precoce de mudanças e tendências significativas entre os elementos externos (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

O segmento demográfico, de acordo com os autores, está relacionado ao tamanho, idade, estrutura, distribuição espacial e geográfica, composto étnico e distribuição de renda de uma população. A análise desses fatores, segundo Narayanan e Fahey (1999), consideram as mudanças na estrutura e mobilidade da população que afetam diretamente o potencial de consumo.

O segmento econômico diz respeito às condições econômicas que são enfrentadas pelos setores (NARAYANAN, FAHEY, 1999). Relaciona-se com a natureza e a direção da economia que uma empresa inserida nela, atua ou venha a atuar (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003). A atividade econômica é refletida nos indicadores da produção industrial, do consumo, da renda e poupança, dos investimentos e da produtividade (NARAYANAN, FAHEY, 1999).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskinsson (2003), o segmento político-jurídico é “a arena na qual as organizações e os grupos de interesse concorrem para obter atenção, recursos e uma voz para acompanhar o conjunto de leis e regulamentos que orientam as interações entre as nações”. Esse talvez seja o segmento mais turbulento do macroambiente, além disso, poucos setores são imunes aos acontecimentos nesta área (NARAYANAN, FAHEY, 1999).

O segmento sócio-cultural envolve os aspectos das atitudes e dos valores culturais de uma sociedade. Estes dois fatores são parte essencial na formação das sociedades e não raramente, são o princípio de mudanças nas condições demográficas, econômicas, político-jurídicas e tecnológicas (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

O quinto segmento que se apresenta é o tecnológico. Este inclui as instituições e atividades que se relacionam com os avanços em curso na sociedade por meio da criação de novos conhecimentos e conseqüentemente, a utilização dessas novas técnicas em outros canais, produtos, processos e materiais (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

O segmento global, então, está relacionado aos novos e relevantes mercados internacionais existentes, bem como às características de mudança, eventos políticos mundiais importantes, suas facetas culturais e institucionais, especificamente dos mercados globais (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

O nível de análise seguinte é o ambiente do setor, ou da indústria. A indústria, conceito desenvolvido por Porter (1986), é um grupo de empresas que lidam com produtos substitutos entre si. Este ambiente gera um efeito mais direto sobre as empresas competidoras. Para a análise da indústria, Porter (1986) sugere a utilização do modelo das cinco forças, no qual o conceito de rivalidade é ampliado, considerando-se os clientes, fornecedores, novos entrantes, como potenciais concorrentes para as empresas já estabelecidas.

A ameaça de novos entrantes está relacionada com a nova capacidade que novas empresas trazem para a indústria. Já a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes pode ser entendida como uma disputa natural por posição. Outra força que interage no ambiente da indústria é a pressão dos produtos substitutos. O poder de negociação dos compradores é uma força que empurra os preços dos produtos para baixo. Por fim, o poder de negociação dos fornecedores pode ser percebido pela tentativa de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos fornecidos (PORTER, 1986)

Neste nível de análise, é possível ainda distinguir os grupos estratégicos, conceito igualmente proposto por Porter (1986), que se trata de um grupo de empresas que adotam estratégias semelhantes ao longo das mesmas dimensões estratégicas. Para a análise da concorrência dentro dos grupos estratégicos, o autor recomenda uma metodologia que inclui quatro etapas: a análise dos objetivos futuros dos concorrentes, como sendo aquilo que impulsiona a empresa, bem como de suas estratégias atuais, ou o que o concorrente está fazendo. Além disso, é importante o estudo das suposições, que se trata do que a empresa adversária pensa sobre si mesmo e sobre o setor, além de analisar suas capacidades.

Por outro lado, a análise do ambiente externo de nada valeria se as empresas não promovessem o estudo de seus recursos tangíveis e intangíveis que compõem seu ambiente organizacional. Estes cenários disponibilizam à empresa, condições que permitem as organizações aproveitarem as oportunidades do ambiente externo ou minimizar as suas ameaças.

Segundo uma importante corrente de pensadores da administração, a RBV – *Resource Based View*, a empresa, para alcançar uma vantagem competitiva, deve buscar desenvolver recursos e capacidades que sejam valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis (BARNEY, 2002).

Os recursos desenvolvidos pela empresa devem ser valiosos, ou seja, devem agregar valor às atividades da firma. Também devem ser raros, devem ser difíceis de serem conseguidos pelos concorrentes. Terceiro, o recurso deve ser inimitável, sendo algo que o concorrente não possa imitar. E por fim, ele deve ser um recurso ou capacidade único, insubstituível, para isso, deve haver ambigüidade causal, ou seja, o recurso está disponível como fruto de uma história organizacional única, não podendo ser facilmente copiada ou reproduzida (BARNEY, 2002)

Alguns recursos organizacionais são descritos na literatura sobre administração estratégica e dentre eles pode-se destacar a visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) a este respeito. Para estes autores, os altos gerentes e executivos se tornam um recurso importante para as empresas, uma vez que viabilizam a administração estratégica das organizações. As decisões estratégicas tomadas por estes gerentes irão influenciar a forma que a empresa está competindo e as metas a serem atingidas. Por isso, uma equipe de alta administração com habilidades superiores é crucial para o sucesso organizacional. Sendo um recurso valioso, os líderes estratégicos colaboram com a empresa no sentido de ganhar vantagem competitiva, portanto, é crucial a sua capacidade de escolha (HITT; IRELAND; HOSKISSON; 2003).

2.2 Definições de estratégia

As primeiras menções sobre estratégia estão em tempos demasiados distantes. Suporta-se a idéia que o termo tenha surgido ainda na China, nos escritos de Sun Tzu, por volta do ano 500 a.C.. A arte da guerra é o mais antigo tratado militar da história da humanidade (TZU, 1994).

Todavia, este termo, estratégia, surgiu com referência à arte do general, referindo-se às habilidades psicológicas e comportamentais do general à frente de um exército. Apenas tempos depois, o seu significado incorporou as habilidades administrativas e passou a ser interpretado como a capacidade de empregar forças para vencer os inimigos e desenvolver um sistema unificado de governança global (ROWE, 2002).

Em seus estudos seminais, Chandler (1998, p.136) expõe um conceito de que o desempenho é resultado do alinhamento entre estrutura e estratégia, caracterizando esta como “a definição dos objetivos de longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e alocação de recursos tendo em vista esses objetivos” e conclui que a estrutura organizacional deve seguir a estratégia adotada. De fato, o ambiente pós-guerra americano da época destes estudos era caracterizado pelo avanço tecnológico, a expansão demográfica e o incremento da renda nacional. Aspectos que colaboraram para que a idéia deste conceito fosse bem sucedida e bem aceita (CHANDLER, 1998). Porém, o ponto negativo desta perspectiva reside na forte separação entre os processos de formulação e implementação, bem como a distinção hierárquica entre as pessoas que são responsáveis pela realização das estratégias no nível operacional e aquelas que são responsáveis pela sua elaboração, os altos executivos.

A partir de então, outros autores continuaram a destacar conceitos de estratégia que resultavam no entendimento do seu processo de formulação como sendo controlado e

consciente, que produz estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, que serão explícitas antes de sua implementação formal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2005). Porter (1986, p.22) entende que a função da estratégia é encontrar uma posição dentro da indústria “em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”. Para este autor, as estratégias devem ser escolhidas, selecionadas e não criadas, a chave para alcançar as estratégias ótimas são a pesquisa em profundidade e a análise das forças competitivas das indústrias (PORTER, 1986, p.23). “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores” (PORTER, 1999, p. 52). Barney (2002), que lida com o sucesso empresarial, declara um conceito de estratégia como uma teoria da empresa. Isto implica que é esta teoria que rege a empresa perante a competição e que sua concepção é um ato deliberado e cognitivo. Esta abordagem também trata do estabelecimento de missões como sendo a ferramenta de comunicação e manutenção da teoria da empresa.

A abordagem prescritiva, exemplificada por estes autores, ganhou popularidade entre o meio empresarial. Henderson (1998) enfatiza que a estratégia nada mais é do que uma “busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa”. Todavia, os aspectos prescritivos e analíticos destes estudos contribuíram significativamente para o início dos avanços do campo de conhecimento e até hoje continua sendo utilizado como base para o desenvolvimento das práticas de empresas de consultoria.

Por outro lado, pode-se identificar nas pesquisas e estudos sobre a estratégia e seu processo de formação que muitos autores defendem uma abordagem descritiva para este fenômeno. Neste caso, entende-se que a estratégia é formada e não formulada, ela deixa de ser um plano para ser um padrão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2005).

Artigos e estudos publicados por Mintzberg e outros pesquisadores da McGill University sustentam a premissa de que a estratégia é um padrão consistente que se reconhece mediante o fluxo das decisões empresariais, ou seja, é a consistência no comportamento, seja ela pretendida ou não (MINTZBERG, 1973; 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; 1985). Esta definição engloba o comportamento resultante. De fato, as duas definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem se realizar ou não de acordo com o que foi pensado, já os padrões podem torna-se reais sem ser preconcebidos (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

O ambiente de competição atual exige das empresas uma atualização constante em seus objetivos e metas, bem como uma capacidade de resposta muito maior às mudanças cada vez mais rápidas. Nas palavras de Mintzber, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 156),

“a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis”

Sob esta perspectiva, reconhece-se que as estratégias são formadas ao longo do tempo e considera ainda que estas não são somente deliberadas, porém elas podem também ser emergentes. Ou seja, muito embora ela se realize e se torne um padrão consistente, não havia qualquer intenção explícita para que ela ocorresse. Elas seriam fruto da aprendizagem da organização ao longo do tempo. Sendo assim, não se pode esperar encontrar nas organizações uma estratégia puramente emergente ou puramente deliberada ou intencionada (MINTZBERG; WATERS, 1985). A figura 2 (2) apresenta os tipos de estratégias que podem ser percebidas nas organizações segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). As intenções que são realizadas em sua plenitude são as estratégias deliberadas. As intenções estratégicas que não acontecem, são as estratégias não realizadas. E finalmente, há aquelas que são constituídas das deliberadas e das emergentes que de fato torna-se um padrão, que são as realizadas.

Para Quinn (1978), a estratégia envolve forças em tão grande número e dimensão e tão vasta combinação de poderes que ninguém pode prever os acontecimentos em termos probabilísticos. Então a lógica indica que se deve proceder com flexibilidade e experimentalmente, partindo de conceitos vastos para ações específicas, retardando estas tanto quanto possível, com vista a reduzir a incerteza e beneficiar da melhor informação disponível.

Também Quinn (1978), em seu artigo, *Strategic Change: Logical Incrementalism*, propõe que a estratégia seja um padrão que integra os principais objetivos, políticas e seqüências de ações da organização em um todo coeso, afetando a viabilidade e direção da empresa ou determinando sua postura competitiva ao longo do tempo.

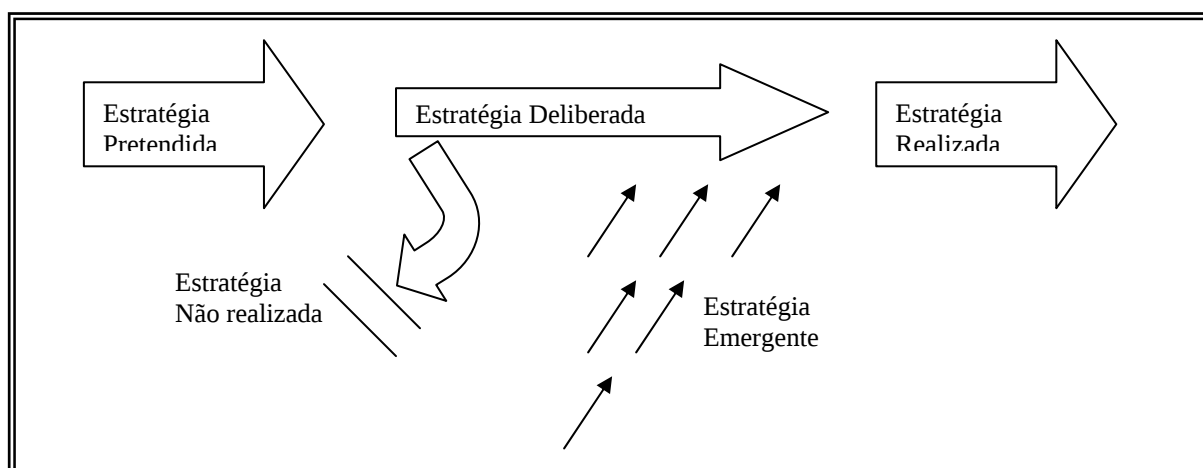


FIGURA 1 (2): ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES

FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19)

Desde já, a investigação proposta neste estudo, tomará como base a definição trazida por Mintzberg representada na figura 1 (2). Considerando-se que a estratégia é um padrão que se forma ao longo do tempo, cabe então neste momento uma discussão mais aprofundada sobre este processo. Na seção seguinte, discutir-se-á a teoria a cerca dos processos de formação das estratégias.

2.3 Modos de desenvolvimento de estratégias

Preocupado em entender como de fato as organizações tomam importantes decisões e como isso se conecta para formar as estratégias, Mintzberg (1973), desenvolveu um estudo sobre como se fazer estratégias que culminou com a caracterização de três modos: o planejamento, o adaptativo e o empreendedor.

O planejamento é um modo que imprime ênfase aos processos analíticos e permite à empresa que ela assuma riscos calculados. Aqui, o papel do executivo é a aplicação de técnicas da administração e a análise para o desenvolvimento de estratégias de longo prazo (MINTZBERG, 1973) e se trata da mesma corrente de pensamento recuperada em seção anterior.

O modo adaptativo se caracteriza por atitudes de adequação dos interesses de cada indivíduo da organização. As empresas que apresentam tal comportamento, muitas vezes preferem ambientes de poucas incertezas e não desenvolvem sequer uma visão geral das metas. Este tipo se assemelha algumas vezes ao incrementalismo lógico, porém sua abordagem é mais reativa (MINTZBERG, 1973).

O modo empreendedor caracteriza-se pela sua unicidade, a estratégia torna-se deliberada no sentido mais amplo e emergente nos seus detalhes, consequência da presença de uma forte liderança visionária (MINTZBERG, 1973; 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para a construção de um melhor entendimento sobre o tema investigado, este estudo deter-se-á ao modo empreendedor caracterizado pelo referido autor. Este estilo de administração impulsiona a empresa em busca de novas oportunidades. A forte presença do líder marca o processo de formação estratégica. Este modo caracteriza-se por decisões ousadas que levam a empresa rumo aos seus objetivos. Pode-se perceber esta tipologia

principalmente em empresas jovens, pequenas e com uma forte liderança e que parece ser a atual conjuntura das empresas selecionadas para compor o campo empírico.

Ao considerar que a estratégia é criada de maneira artesanal e comparar o trabalho do estrategista às atividades de uma escultora, Mintzberg (1998) sustenta a premissa que formulação e implantação transformam-se num único processo contínuo de aprendizagem por meio do qual surgem estratégias criativas. Como um artífice molda sua argila, os gerentes constroem suas estratégias. Eles mantêm-se entre o passado das capacidades organizacionais e o futuro de oportunidades, levando consigo um conhecimento íntimo dos materiais que utilizam (MINTZBERG, 1998).

Em um livro originalmente publicado em 1998, *Safári de Estratégia*, Mintzberg e seus colaboradores constataram que definir estratégia ou compreender seu processo de formação não é uma tarefa simples e consensual. Pode-se perceber que inúmeros conceitos e interpretações são utilizados, divergindo suas perspectivas e seus argumentos. Neste livro, são apresentadas dez escolas de pensamentos da formação estratégica, derivadas dos pontos de vista que emergiram da análise de um imenso volume da literatura existente. Cada escola de pensamento irá comungar de um prisma diferente para desenvolver sua teoria. Cada uma com um aspecto a ser tratado mais ou menos intensamente, pois segundo os autores, a discussão sobre como a estratégia se forma está fortemente relacionada ao que se entende por estratégia.

2.3.1 Escola Empreendedora de formação de estratégias

A crescente onda de estudo da escola empreendedora vem tentar preencher um vazio existente na literatura da estratégia que até então se baseava em abordagens incondicionalmente prescritivas. Sendo assim, esta corrente que interrompe um fluxo de pensamento sedimentado, não deve ser considerado como a percepção oposta. Esta escola se

situa numa posição não absolutamente distinta das anteriores, reconhecendo o processo de formação das estratégias como ora deliberado, ora emergente, ampliando os aspectos adaptativos das empresas aos novos cenários globalizados e competitivos (BHIDE, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; WATERS, 1985).

Em seus estudos sobre a criação de novas empresas, Gartner (1985), considera os indivíduos que empreendem novos negócios e suas empresas de maneira única. Sendo assim, este autor propõe um modelo de análise cujo objetivo principal é identificar variáveis que descrevem como cada nova empresa foi criada ou desenvolvida, pois ele considera que a abertura de uma empresa é um fenômeno complexo e multidimensional. A principal meta da utilização do modelo deste autor, é que assim, importantes contrastes e comparações entre estas organizações podem ser apontados.

O modelo da nova empresa apresentado por Gartner (1985) agrupa quatro dimensões que estão inter-relacionadas.

- **Indivíduo:** analisado sob aspectos psicológicos referentes a necessidades de realizações, propensão aceitação de riscos, satisfação no trabalho, experiências anteriores, pais empreendedores, idade e educação.
- **Processos:** são as ações realizadas para criar uma empresa. Localização da oportunidade de negócio, aglomeração dos recursos, produção dos serviços ou produtos, construção da organização e resposta ao governo e à sociedade.
- **Ambiente:** variáveis que são relativamente fixas ou impostas. Disponibilidade de capital, presença de empreendedores experientes, acesso a fornecedores, acesso a clientes, influencias governamentais, características da população local, barreiras de entrada, rivalidade entre os competidores existentes, pressão dos produtos substitutos, barganha dos compradores, barganha dos fornecedores.

- Organização: variáveis das escolhas estratégicas. Diferenciação, foco, novos produtos e serviços, transferência geográfica, *joint ventures*, licenciamentos.

A importância das interações destas variáveis entre estas dimensões é de relevância elucidativa para o entendimento do surgimento das novas empresas.

Em empresas que formam a sua estratégia de maneira empreendedora, a presença de uma forte liderança marca o processo estratégico, assim, a organização é levada a alcançar seus objetivos por meio de decisões ousadas. Naturalmente, o empreendedor busca ambientes de incertezas, no qual o risco é inerente ao processo decisório como um todo. A percepção do risco que será assumido é um dos fatores que distinguem os empreendedores dos indivíduos comuns. Os riscos são justificados pela expectativa de retornos superiores quando se trata de realizar novas e surpreendentes ações (MCCARTHY, LEAVY, 1999). O executivo empreendedor toma para si os riscos assumidos pela empresa, tornando-a flexível. Pode-se perceber este modo principalmente em empresas jovens, pequenas e com uma forte liderança (MINTZBERG, 1973).

Por meio desta perspectiva, a estratégia muda, passa de projetos, planos e posições para visões vagas ou perspectivas amplas. Seu foco é o líder único, os destaques estão nas características próprias do indivíduo – sabedoria, intuição, julgamento e experiência. O conceito mais relevante e central para esta escola é a visão, pois ela distingue o empreendedor do simples gerente. A visão é “uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98). A visão tende a ser uma imagem projetada de uma condição a qual se deseja alcançar e não um plano articulado, o que imprime ao processo, flexibilidade suficiente para o que empreendedor possa adapta-la de acordo com sua experiência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Empreendedores são os líderes visionários da organização, a quem Rowe (2002, p.11-12) atribui as seguintes características:

Líderes visionários são relativamente pró-ativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Exercem influências de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário. [...] esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. Provocam agitação no ambiente. Trabalham em posição de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas.

Mintzberg e Waters (1982) apresentam um modelo que exemplifica bem os conceitos da liderança visionária. Uma cadeia de supermercado canadense, a Steinberg, foi investigada pelos autores que destacaram a formação das estratégias ao longo do tempo, demonstrando que a empresa inicialmente empreendedora passou por fases de formalização e diversificação. O líder da organização Sam Steinberg, iniciou suas atividades de rede varejista com uma pequena loja de produtos alimentícios em 1917, na cidade de Montreal. Até o dia da sua morte, em 1978, ele manteve o completo controle formal da empresa, assumindo todas as decisões, inclusive em sua fase de diversificação, na década de 60.

Com atitudes que demonstravam ser uma “ousadia controlada”, ou seja, as idéias eram ousadas, porém a execução destas eram mais cautelosas, o empreendedor “ousou criar uma nova visão, a qual testou antes de dar o salto” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.109).

Em adição a noção de ousadia controlada, uma característica do modo empreendedor – exaustivamente mencionada pelo próprio Sam Steinberg é o profundo conhecimento sobre os negócios que o líder possui. É a intuição que direciona o empreendedor, baseada na sabedoria, detalhada e impregnada de conhecimento pessoal do mundo (MINTZBERG; WATERS, 1982).

Este mesmo estudo ainda demonstra o quanto o conhecimento pode ser efetivo por estar concentrado em um único indivíduo com alto nível de comprometimento e que possuía a visão e a habilidade para mudar de um foco estreito para uma perspectiva ampla. Sob estas condições, tanto tempo dure o negócio simples e concentrado o bastante para ser compreendido por uma única mente, tanto tempo o modo empreendedor se revela bastante eficaz. “Ninguém pode prover tão clara e completa visão de direção, ainda mais permitindo flexibilidade para elaborar e cultivar esta visão” a não ser o empreendedor (Mintzberg; Waters, 1982).

Posto isto, deve-se questionar, como se concebe uma visão? Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os líderes empreendedores buscam captar sinais no ambiente que lhes habilitem a provocar mudanças substanciais na perspectiva estratégica de suas empresas.

2.4 Mudanças estratégicas

Considera-se que a estratégia é formada por meio de um processo, que segundo Van de Ven (1992), é uma seqüência de eventos, suscitado por ações das entidades envolvidas, individuais ou organizacionais, descrevendo, assim, como a organização muda suas estratégias ao longo do tempo, visando alcançar seus objetivos. (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG, 1978; MINTZBERG;WATERS, 1982; MINTZBERG;WATERS, 1985).

Contudo, a formação de um padrão não significa que haja regularidade ou seqüências de eventos cadenciados. Uma organização pode permanecer em um ambiente estável por anos ou décadas, sem precisar reavaliar suas estratégias ou então, subitamente, serem tomadas por mudanças ambientais que provocam reorientações estratégicas que não poderiam ter sido previstas. Em resposta às inconsistências do ambiente, os padrões de mudanças estratégicas nunca são estáveis, porém apresentam uma complexa mistura de etapas estáveis,

continuidade, mudança, fluxo, indiferenciação e daí por diante, pois a formação da estratégia é vista como um processo complexo em que interagem o ambiente dinâmico e um momento burocrático, ambos mediados pela liderança (MINTZBERG, 1978).

No mundo contemporâneo, as inovações tecnológicas e as transformações sociais mudam de maneira significativa a produção de bens e serviços tanto quanto à vida das pessoas. Se há algumas décadas atrás era inimaginável o atual sistema de produção e o de vida social, atualmente, também são imprevisíveis a organização do trabalho e os estilos de vida para o futuro. A intensidade desta presente revolução, tecnológica e administrativa, já não deixa alternativas se não segui-la com a própria rapidez que a caracteriza.

A mudança torna-se não só inevitável, porém necessária à sobrevivência dos indivíduos e das organizações. Não só os fatos se transformam com muita rapidez, contudo, o mesmo pode ser percebido das idéias. Encurta-se o tempo hábil para analisar, planejar, experimentar e agir (MOTTA, 2001, p.x-xiii). “Mudança alcança as pessoas e instituições todos os dias, de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa.” (MOTTA, 2001, p. xiii).

Atualmente, não mais é suficiente para as empresas aterem-se às práticas e aos produtos de sucesso, é preciso transformar seus antigos modelos e criar novas premissas sobre a realidade para compreender a mudança como fator primordial para seu máximo desempenho (MOTTA, 2001). Administrar estratégia hoje em dia, é freqüentemente lidar com mudanças (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

Contudo, não faz parte da natureza humana mudar. Os indivíduos, na realidade, tendem muito mais a buscar níveis e situações de estabilidade e conforto. “A mudança é um ônus, pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar e de criar significados para a própria vida. Mudar envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado.” (MOTTA, 2001, p. xiv).

Assim é vista a administração estratégica: “A necessidade de reorientação ocorre muito raramente, e quando ocorre, significa sair de um domínio familiar para um futuro não tão bem definido. As pessoas em geral abandonam as raízes de seus sucessos passados e desenvolvem novas habilidades e atitudes”. E este se torna o maior desafio enfrentado pelas organizações e seus gerentes (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006, p. 151), tornar possível controlar o processo de mudança. Trata-se de uma mudança planejada que se opõe à perspectiva evolutiva, que significa a mudança organizacional de forma emergente e não intencional (MOTTA, 2001).

A visão de mudanças deliberadas é suficiente em poucas ocasiões e para escassos propósitos, pois se apóia maciçamente em dados mensuráveis, subjugando fatores de poder, comportamento, e outros pontos qualitativos que são vitais para o alcance do sucesso empresarial. Na prática, planejar é tão somente encaixar e sobrepor as peças de um fluxo contínuo de eventos que realmente determinam a estratégia corporativa. A lógica levantada por Quinn (1978) explica que a estratégia real da organização desenvolve-se à medida que decisões internas e fatos externos fluem juntos para criar um novo consenso para ação, amplamente compartilhado (QUINN, 1978).

A realização de pequenas modificações em determinadas áreas das organizações e em seus relacionamentos externos permite que não haja uma ruptura com as formas que a empresa transaciona e se adapta ao ambiente, baseia o incrementalismo. “A perspectiva incrementalista vê a mudança como evolucionária e progressiva” (MOTTA, 2003, p. 143).

De acordo com a visão desenvolvida por Quinn (1978), o processo de mudança é incremental, sendo ao mesmo tempo, intencional, efetivo e pró-ativo meio de se administrar para a melhoria e integração dos aspectos comportamentais e analíticos envolvidos.

Por outro lado, evidências empíricas relatadas por Mintzberg (1978), demonstram a existência de dois padrões centrais que emergem da análise das estratégias empresariais ao

longo do tempo. O conceito de ciclo de vida da estratégia como um todo – sua concepção, elaboração, decadência e morte e o conceito de ondas periódicas de mudanças e continuidade dentro deste ciclo. Consoante com o referido autor, este último conceito sugere que as estratégias não mudam comumente de maneira incremental e contínua, porém mais que isso, mesmo as mudanças incrementais, surgem subitamente e são seguidas de períodos de continuidades.

Pettigrew (1987) considera a construção das estratégias como transformações interativas ao longo do tempo. O autor (1987;1995) argumenta ainda que as pesquisas sobre estes temas são ahistóricas, aprocessuais e acontextuais, e isto se demonstra uma deficiência nos estudos sobre as corporações, de maneira que o mesmo autor propõe que sejam praticados os estudos que desenvolvam uma análise contextual do processo de transformação em níveis de análise verticais e horizontais e as interconexões entre estes níveis ao longo do tempo. Qualquer análise que busca o entendimento do contexto do processo, segundo o autor (1987), diz respeito à maneira pela qual as variáveis contextuais na análise vertical estão ligadas ao processo investigado na análise horizontal, pois esta abordagem reconhece que o processo é compelido pela estrutura e ao mesmo tempo molda a estrutura, tanto para preservá-la quanto para alterá-la. A abordagem analítica para o entendimento da origem, desenvolvimento e implementação da mudança organizacional, o interesse, além do mais, é na construção de uma teoria multinível. O ponto de partida para análise da mudança estratégica é a noção de formulação do conteúdo (o que) de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, implica no enfrentamento do seu contexto (por que) e seu processo (como).

O contexto externo está relacionado ao ambiente no qual a firma opera, a estrutura organizacional e a cultura corporativa estão relacionadas ao contexto interno. É o contexto da mudança que determinará a real motivação da transformação. O por quê da mudança estratégica. O conteúdo está ligado à área particular da ocorrência deste evento. Já o processo

engloba as ações, reações e interações que ocorreram entre as partes envolvidas que estarão com seus interesses voltados para mover a firma do presente estado para um quadro futuro. (PETTIGREW, 1987). O diagrama abaixo demonstra o raciocínio proposto pelo autor, que envolve a interação contínua entre estes fatores.

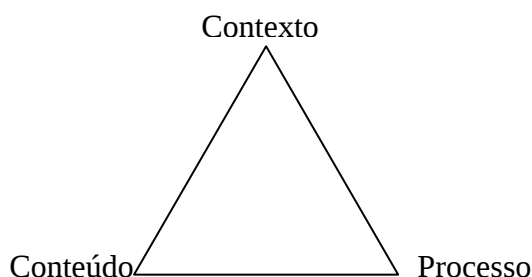


FIGURA 2 (2): CATEGORIAS PARA ESTUDO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA

FONTE: Pettigrew (1987, p. 657)

Baseado na visão de Mintzberg (1978) sobre as transformações das empresas que se caracterizam por processos interativos, em vários níveis e que resultam dos interesses e acordos dos grupos e indivíduos, da força do momento burocrático, das mudanças rudes do ambiente e da manipulação do contexto estrutural que cerca as decisões, Pettigrew (1987) desenvolveu seus estudos empíricos, e afirmou que a explicação para a transformação deve ser apta a lidar com continuidade e mudança, ação e estrutura, fatores endógenos e exógenos, bem como com o papel da casualidade e da surpresa.

Além destes aspectos mencionados, deve-se ressaltar ainda que considerável importância é dedicada à liderança nos estudos desenvolvidos por Pettigrew (1987), o autor menciona o papel decisivo que esta tem na mediação das mudanças estratégicas por meio da orientação das crenças, culturas e coalizões dominantes. À liderança cabe a função de contextualizar o processo, ditar seu ritmo e lidar com as questões pessoais e ideológicas.

2.5 Aprendizagem de dirigentes organizacionais

Pesquisas demonstram que a aprendizagem é uma transformação qualitativa de entendimentos. As pessoas que aprendem são construtores ativos e criam significados. Consideram-se as experiências trazidas pelo indivíduo mediante a perspectiva pessoal e também que aprendizagem é vista como um fenômeno complexo que ocorre de maneira natural e acoplada à vida real (CANDY, 1991).

Partindo destes pressupostos, a abordagem da aprendizagem adotada neste trabalho é a construtivista, seguindo essa perspectiva, a aprendizagem pode ser compreendida como um processo em que o indivíduo se utiliza da interpretação anterior para a construção de um novo conhecimento, uma nova ou revisada interpretação dos significados da experiência individual no sentido de guiar o indivíduo em suas ações posteriores (MEZIROW, 1991).

A aprendizagem, que é resultante do significado que é atribuído a experiência, depende da inter-relação entre um estoque de conhecimento pessoal e o ambiente sócio cultural temporal no qual a experiência ocorre.

Por isso, nem todas as experiências do indivíduo serão transformadas em conhecimento, são apenas, as bases potenciais para que ocorra o aprendizado. A experiência por si só, não tem significado próprio e as pessoas dão significados diferentes às mesmas experiências porque interpretam de maneira diferente. É necessário que aja uma reflexão no momento da experiência para que se interprete o novo conhecimento significativo ou não, e quando o estoque de conhecimento anterior não é suficiente para que o indivíduo responda a experiência, há a necessidade de aprender (JARVIS, 1987).

A reflexão requer que o indivíduo pense e este pensamento é entendido como uma pausa no meio da ação, sem que a atividade seja interrompida. A reflexão gera um experimento imediato. A pessoa pensa e logo experimenta novas ações com o objetivo de explorar os fenômenos recém-observados e testar sua compreensão (SCHÖN, 1983). Estando

o indivíduo que vivencia a ação inserido num contexto de tempo e espaço, mediado por uma cultura, considera-se que a experiência e a interpretação são fenômenos sociais (JARVIS, 1987).

Partindo do pressuposto de que a experiência e a interpretação são fenômenos sociais e que aliadas ao processo cognitivo do indivíduo formam o processo de aprendizagem, este processo pode ser entendido como uma prática social, uma parte inseparável desta ação. A aprendizagem é situada, posto que nenhuma atividade pode ser não situada diante do seu contexto social e cada vez mais é atrelada à participação em comunidades de práticas que consideram o papel do indivíduo como uma pessoa que atua interagindo no mundo (LAVE; WENGER, 1991). A aprendizagem, não deve ser então, pensada em separado de outras atividades organizacionais. Na rotina diária das organizações, as pessoas e os grupos criam conhecimento, negociam significados, ações e visão de mundo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

A aprendizagem não deve ser confundida daqui por diante com a mera aquisição de conhecimento específico das atividades organizacionais, porém envolve o desenvolvimento de uma nova identidade baseada na interação das práticas situadas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). “Aprendizagem não é concebida como a maneira de vir a conhecer o mundo, mas a maneira de se tornar parte do mundo social” (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 276). Para Lave e Wenger (1991), a participação em práticas sociais conduz a um ponto central e explícito focado na pessoa, porém como uma pessoa no mundo e como membro de comunidades sócio-culturais.

Buscando entender por meio da noção de domínios da aprendizagem dos adultos, é relevante a compreensão sobre o conhecimento constitutivo, aqueles que determinam importantes categorias do que se interpreta como conhecimento, apresentado por Habermas que baseou estudos de Mezirow (1981). Este último autor apresentou esclarecimentos sobre o

que se trata por domínios da aprendizagem. Para ele, por consequência, cada domínio tratado aqui sugere um diferente modo da aprendizagem pessoal e uma necessidade distinta (MEZIROW, 1981).

Os três diferentes, porém inter-relacionados domínios da aprendizagem - o instrumental, o da comunicação e o da emancipação - estão fundamentados em distintos aspectos da existência social, o trabalho, a interação e o poder. (MEZIROW, 1981).

O domínio instrumental relaciona-se ao interesse cognitivo do trabalho, ressaltando a maneira que o indivíduo controla e manipula seu ambiente. Este domínio envolve uma lógica hipotético-dedutiva, buscando predizer os eventos observáveis, sejam eles físicos ou sociais, buscando regularidades que permitam a dedução de generalizações empíricas (MEZIROW, 1981).

O interesse cognitivo da prática liga-se ao domínio denominado da comunicação. A ação comunicativa é uma maneira distinta da instrumental, por intermédio da qual o indivíduo também busca controlar e manipular o ambiente que lhe cerca. No entanto, a ação comunicativa, segundo Mezirow (1981), é comandada por normas consensuais obrigatórias que definem as expectativas de comportamentos entre as pessoas. As normas sociais são impingidas por meio de sanções. Se no domínio instrumental há a necessidade de uma interpretação, aqui, a validade das normas é somente baseada na intersubjetividade de mútuos acordos de intenções e seus significados são objetivados em comunicação da linguagem comum (MEZIROW, 1981).

O terceiro domínio é chamado de emancipatório, pois está relacionado ao interesse do conhecimento próprio, ou seja, o conhecimento auto-reflexivo, inclusive o interesse pela história e biografia única de cada indivíduo que reflete a maneira como a pessoa se vê, seu papel e sua expectativa social (MEZIROW, 1981). De acordo com Mezirow (1981), a emancipação vem das forças libidinosas, institucionais e ambientais que impõem limites às

opções e nosso controle racional. Por meio do autoconhecimento crítico se pode ganhar alguns *insights* emancipatórios no sentido de que ao menos o indivíduo poderá reconhecer as razões de seus problemas.

No Brasil, literatura que explica o processo pelo qual os gerentes e executivos aprendem é escassa. Um dos autores que se destaca nas investigações deste processo é Lucena (2001). Ele realizou um estudo sobre a aprendizagem de gerente-proprietários de pequenas e médias empresas do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Seu objetivo principal era responder a três questões de pesquisa: por que eles aprendem, como eles aprendem e o que eles aprendem.

No que se refere à motivação da aprendizagem, a primeira pergunta, Lucena (2001) identifica que os empreendedores de seu estudo aprendem porque enfrentam demandas no trabalho, por casualidades e por recompensas que esperam alcançar. Os empreendedores aprendem ao enfrentar as exigências da rotina diária. Eles precisam aprender “de modo a enfrentar seus concorrentes e superar determinadas situações de negócio adversas” (LUCENA, 2001, p. 85).

Ao longo de suas carreiras, os gerente-proprietários se motivam a aprender devido a demandas no trabalho relacionadas à necessidade de enfrentar a competição ou situações de negócio adversas e à necessidade de obtenção de algum conhecimento específico. Assim, para “atingir elevados níveis de desempenho profissional, os varejistas procuravam obter conhecimentos relacionados ao exercício de suas atividades” (LUCENA, 2001, p. 88).

No que se refere ao conteúdo da aprendizagem dos gerente-proprietários, Lucena (2001) identificou que eles aprendem sobre seus papéis profissionais, o que inclui as habilidades e conhecimentos específicos que contribuíram para a melhoria no desempenho de suas atividades e também habilidades e conhecimentos gerais, além de aprenderem sobre o

gerenciamento das diferentes dimensões organizacionais, nominalmente, a dimensão estratégica de produto e mercado e a dimensão tecnológica e estrutural.

Seguindo o direcionamento desta pesquisa, enfocar-se-á discussão do terceiro ponto levantado por Lucena (2001), o conteúdo da aprendizagem dos empreendedores, o que eles têm aprendido especificamente sobre ambientes internos e externos dos seus negócios e como este aprendizado molda a administração estratégica de suas empresas.

Em recente pesquisa, Melo (2005), sobre a aprendizagem profissional dos gerentes gerais de agências bancárias, demonstra que o conteúdo da aprendizagem dos indivíduos pesquisados está relacionado às habilidades operacionais (domínio instrumental), ligadas ao conhecimento específico para o desenvolvimento das tarefas, às habilidades de comunicação (domínio da ação instrumental), relacionadas ao poder de se comunicar e argumentar com outras pessoas e finalmente as questões ligadas à conduta pessoal (ação emancipatória), que englobam temas como a ética, honestidade, responsabilidade, humildade e outras mais apontam alguma mudança na conduta do indivíduo.

Diante do exposto, percebe-se que, na prática diária, a aprendizagem dos indivíduos é bastante ampla e abrange vários aspectos. As pessoas assimilam conteúdos relacionados com a manipulação e o controle do ambiente do qual fazem parte e interagem (domínio instrumental) e com a comunicação com os outros atores (domínio da comunicação). E mais além, é possível que por meio da compreensão de sua situação histórica, as pessoas passem a conhecer melhor sobre si mesmas (domínio da emancipação).

A investigação proposta por este trabalho será desenvolvida com o propósito de entender o que os empreendedores aprendem sobre a administração estratégica de suas organizações, cabendo então a recuperação da literatura pertinente a seguir.

Apesar dos conceitos sobre empreendedorismo serem variados e dispersos, o que impede uma definição clara, precisa e delimitada, de uma forma geral, é importante que se

destaque os aspectos de criação de empresa e de inovação. O empreendedorismo é definido como o processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para os indivíduos e agregar valor para a sociedade (FILION, 2004; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Filion (1991, p. 64) define o empreendedor “como alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”. No intuito de desenvolver e realizar a visão que concebeu para seu negócio, o empreendedor precisa adquirir conhecimentos e habilidades que estejam relacionados com aquilo que deseja realizar.

Assim, percebe-se que a aprendizagem desempenha um papel central na atividade profissional do empreendedor. Filion (1991, p.64) argumenta que para o empreendedor “a coisa mais importante é estar num processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender indefinidamente. Ele continuará a aprender coisas que considerar interessantes ou que tenha identificado como necessárias para seu objetivo”.

Buscando o desenvolvimento da visão, o sistema de relações do empreendedor desempenha um papel fundamental. Por meio de suas relações, o empreendedor alcança informações relevantes para desenvolver sua própria visão, que por sua vez guia o negócio que este indivíduo comanda. Em contrapartida, as visões estabelecidas condicionam a escolha das relações que possam contribuir para a concretização da própria visão. “As relações e as visões dão origem às ações; as ações requerem, freqüentemente, o estabelecimento de novas relações, que por sua vez, influenciam o surgimento de novas visões” (FILION, 1991, p. 69).

Estudos desenvolvidos por McCarthy e Leavy (1999) corroboram com esta assertiva, ao concluir que a aprendizagem pessoal dos empreendedores mostrou-se como um relevante fator para a alteração da percepção de risco destes indivíduos, além disso, é relevante também destacar que para se manter em um processo constante de captação de novas oportunidades, o empreendedor deve estar sempre aprendendo a este respeito.

Examinando a influência dos indivíduos e das oportunidades, mais que os antecedentes e conseqüências ambientais, Shane e Venkataraman (2000), focam o empreendedorismo na existência, descoberta e exploração de oportunidades e analisam o porquê de alguns indivíduos descobrirem oportunidades empreendedoras e outros não. Para estes autores, a posse de informações prioritárias e necessárias à identificação de uma oportunidade determina esta descoberta.

A posse de informações prioritárias e necessárias ao indivíduo para que ele enxergue uma oportunidade empreendedora depende de um corredor de informações. Todas as pessoas possuem um estoque de informação, e este por sua vez, influencia a habilidade de reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores. As informações necessárias para que o empreendedor reconheça uma oportunidade são especializadas, nem todos têm acesso a elas. Desta forma, o empreendedor deve manter uma rede de relações específica para alcançar estes conhecimentos relevantes (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

A aprendizagem de empreendedores resulta da experiência passada e em curso, dos conhecimentos, das predisposições, das situações e sofre a influência das paixões, das emoções, das motivações, mas também das faculdades de aprendizagem intrínsecas do indivíduo, o que revela que as capacidades de aprendizagem dos indivíduos não são idênticas, ainda que estejam sob a mesma influência contextual (VERSTRAETE, 2001).

Os empreendedores apóiam-se fortemente na aprendizagem por meio de experiências, construindo e reconstruindo significados na medida em que o ambiente de negócios exige novas interpretações, o que é muito freqüente no contexto atual de negócios. Lucena (2001) argumenta que, com base nos erros cometidos ao longo de suas trajetórias profissionais, os empreendedores passam a refletir sobre as experiências vivenciadas, podendo obter aprendizados valiosos. É com base nas experiências, em especial as de insucesso, que os empreendedores passam a tomar consciência de suas fraquezas, da necessidade de

desenvolvimento de novas habilidades e de mudanças na gestão de suas firmas (LUCENA, 2001).

De acordo com a perspectiva da aprendizagem, as estratégias emergentes podem ser consideradas como resultado da visão e dos esforços de um único líder, imprimindo a liderança das organizações a necessidade de aprender. Algumas vezes, o líder pode ser o principal aprendiz no processo de criação do conhecimento organizacional.

2.6 Síntese da fundamentação teórico-empírica

Antes de prosseguir para o próximo capítulo, que apresentará os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa, apresenta-se a figura 3(2). Ela ilustra de maneira sintetizada as idéias do arcabouço teórico que fundamenta este trabalho investigativo. Sendo assim, é um modelo que explica a concepção da teoria analisada e não o fenômeno que se pretende estudar.



FIGURA 3 (2): SÍNTESE DO MODELO TÉORICO

Fonte: Adaptado

Para obter vantagens competitivas e alcançar melhores resultados, as empresas buscam estratégias eficientes que lhes permitam superar dificuldades e transpor obstáculos surgidos em seu contexto de atuação. Para entender a real situação da organização e implementar estratégias consistentes, os líderes devem analisar os aspectos que cercam a empresa. Fatores do macroambiente e do ambiente do setor são insumos para os gerentes e dirigentes organizacionais administrarem estrategicamente seus negócios.

Ao longo do tempo, as estratégias realizadas pelas organizações, tendo sido deliberadas ou emergentes, se tornam um padrão consistente ao longo do tempo. A seqüência destes eventos, considerada como um processo, é marcada por fases de mudanças e continuidades enfrentadas pelas empresas. As mudanças podem ser rápidas e globais, promovendo uma transformação intensa na empresa ou podem ser incrementais e sutis, afetando de forma menos impactante.

Empresas com uma forte liderança, geralmente de pequeno porte e uma sistema centralizado de decisões tendem a apresentar uma administração estratégica empreendedora, no qual as estratégias são moldadas pela visão do empreendedor. Para desenvolver uma visão coerente sobre seu negócio, os empreendedores devem aprender. A aprendizagem dos indivíduos é entendida como um processo resultante dos significados atribuídos das experiências vivenciadas. Sendo assim, a aprendizagem é vista como uma atividade situada no meio social, ocorrendo por meio de relacionamentos e das demandas de trabalho.

3 Procedimentos metodológicos

Uma vez discutida no capítulo anterior a base teórico-empírica utilizada para a compreensão do fenômeno estudado – alguns aspectos do processo de formação das estratégias dos restaurantes – passar-se-á à apresentação neste capítulo, dos procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa investigativa comunicada anteriormente na seção introdutória deste projeto.

3.1 Perguntas de pesquisa

Para Flick (2004), uma boa formulação das questões investigativas pode determinar o sucesso da pesquisa qualitativa, quanto maior sua clareza, maior serão as possibilidades do pesquisador esclarecer suas dúvidas e não se tornar impotente diante da tentativa de interpretar uma quantidade enorme de dados sem conexão.

Este estudo tem como objetivo principal, conforme foi explicitado no primeiro capítulo, a compreensão de alguns aspectos relacionados ao processo de formação das estratégias dos restaurantes. A seguinte questão de pesquisa guiará o estudo: como aconteceram os processos de formação das estratégias dos restaurantes estudados?

Consoante com as idéias de Merriam (1998), caminhando em direção ao esclarecimento das dúvidas e incertezas que a questão apresenta, segue-se com o estabelecimento das questões específicas:

- a) Como ocorreram os períodos de continuidade nas estratégias adotadas pela organização?
- b) Como ocorreram os eventuais períodos de mudanças nas estratégias adotadas pelas organizações?
- c) O que os executivos aprendem a respeito da administração estratégica de organizações ao longo de suas carreiras?
- d) Como esse aprendizado moldou a administração estratégica das organizações investigadas?

Vale lembrar que Flick (2004) também enfatiza que ao se estabelecer tais questões, certos aspectos ganham destaque, outros podem ser considerados não tão relevantes, porém, estes são pontos que dependem essencialmente dos interesses práticos do pesquisador.

3.2 Definição dos conceitos básicos

Nesta seção, apresentam-se alguns conceitos relevantes para o bom desenvolvimento da presente pesquisa.

Aprendizagem: significado que é atribuído à experiência e depende da inter-relação entre um estoque de conhecimento pessoal e o ambiente sócio cultural temporal no qual a experiência ocorre (JARVIS, 1987).

Empreendedor: “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1991, p. 64)

Estratégia: um padrão consistente que se reconhece mediante o fluxo das decisões empresariais, ou seja, é a consistência no comportamento, seja ela pretendida ou não

(MINTZBERG, 1973; MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; WATERS, 1985).

Pesquisa qualitativa: um guarda-chuva conceitual que cobre inúmeras formas de inquisições que auxiliam o entendimento e a explicação dos significados dos fenômenos sociais com a menor discrepância possível do seu ambiente natural (MERRIAM, 1998).

Processo estratégico: seqüência de eventos, provocado por ações das figuras envolvidas, individuais ou organizacionais, descrevendo, assim, como a organização muda suas estratégias ao longo do tempo, visando alcançar seus objetivos (VAN DE VEN, 1992).

Visão: “uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98).

3.3 Delineamento da pesquisa

A metodologia de um estudo engloba as concepções teóricas que baseiam sua abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade (MINAYO, 2004). De acordo com Morgan e Smircich (1980), os métodos e as técnicas não devem ser determinados e categorizados ao acaso, pois suas minúcias e significados são moldados pelo contexto das premissas que norteiam o cientista.

A abordagem qualitativa vem se desenvolvendo principalmente das ciências sociais e da psicologia (MINAYO, 2004), pois é caracterizada pelo interesse do pesquisador em compreender o significado que as pessoas constroem (MERRIAM, 1998). Além disso, ela busca atender a necessidade de uma abordagem mais reflexiva para o entendimento da natureza da pesquisa social (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Este entendimento é principalmente conseguido por meio de uma estratégia de pesquisa indutiva e finalmente, por serem, tais pesquisas, focadas em processos, significados e compreensão, seu produto é uma

rica descrição (MERRIAM, 1998). Ainda consoante com Merriam (1998), a pesquisa qualitativa é um guarda-chuva conceitual que cobre inúmeras formas de inquisições que auxiliam o entendimento e a explicação dos significados dos fenômenos sociais com a menor discrepância possível do seu ambiente natural.

De acordo com Patton (2002), os estudos qualitativos compartilham a capacidade de ampliar o mundo dos seus leitores por intermédio de uma descrição rica, detalhada e concreta, de maneira que se tenha um entendimento do fenômeno estudado e se possa elaborar interpretações próprias. De acordo com Merriam (1998), este tipo de estudo é empregado para se ganhar profundidade no entendimento mais vertical de uma situação e seus significados envolvidos.

Diante desta perspectiva e tendo em mente a questão de pesquisa que motiva este trabalho, no qual se propõe compreender o fenômeno investigado, deve-se considerar os princípios norteadores da pesquisadora. Assumir-se-á então, uma abordagem qualitativa neste estudo. Enfatizando-se também que um relevante aspecto desta metodologia é a consideração da realidade construída sob a perspectiva dos atores sociais.

Há vários métodos específicos disponíveis atualmente, cada qual partindo de diversas premissas em direção a objetivos distintos (FLICK, 2004). O método selecionado então para desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso.

O estudo de caso é diferenciado de outros tipos de estudos qualitativos, pois consiste de descrições intensas e análise de uma unidade delimitada (MERRIAM, 1998). Sob a perspectiva de Stake (1995), o caso é uma coisa complexa, específica e que está em funcionamento, um caso pode ser uma criança, um professor, uma classe de alunos ou um conjunto de escolas, o caso é um sistema integrado delimitado.

Os estudos de caso envolvem tanto os casos únicos como os de múltiplos casos (EISENHART, 1995). Opta-se nesta pesquisa, por este último tipo, pois segundo Yin (2005),

eles são caracterizados por imprimirem mais robustez às pesquisas. As evidências que resultam de um estudo deste são consideradas mais convincentes (YIN, 2005), além do que, os benefícios analíticos podem ser substanciais quando se trabalha com dois ou mais casos (YIN, 2005).

Ainda advogando em favor da escolha do estudo de múltiplos casos como estratégia adotada, é importante ressaltar que cada empresa será tratada como um caso. Conforme Yin (2005), deve haver uma replicação entre os casos, e não uma amostragem.

Além disso, pela própria característica do fenômeno analisado, vale destacar que se trata de um estudo de perspectiva histórica, predominantemente descritivo. Este tipo de pesquisa envolve mais que a história cronológica de um evento, porém refere-se a entender o evento e aplicar seu conhecimento nas práticas atuais, isto significa conhecer o contexto no qual o evento ocorreu, suas concepções basilares e ainda seu impacto sobre as pessoas ou sobre as organizações envolvidas (MERRIAM, 1998).

3.4 Seleção da amostra

Na pesquisa qualitativa, não há o objetivo de se fazer uma generalização estatística, sendo assim, a amostragem probabilística não é necessária ou justificável (MERRIAM, 1998). A amostra utilizada neste estudo é a do tipo intencional, que se classifica como mais conveniente para este estudo. Sendo assim, buscou-se selecionar os casos típicos, que de acordo com Stake (1995), podem revelar a importância de se buscar a maximização da aprendizagem.

Além disso, Merriam (1998) aponta alguns critérios de seleção que podem ser utilizados para justificar a representatividade do caso, o que baseia a consideração sobre os casos selecionados neste estudo que buscou delimitar sua amostra a empresas do setor de

alimentação da região metropolitana do Recife, com mais de oito anos de funcionamento, que são apresentadas pelo Guia Veja Recife como os melhores estabelecimentos de suas categorias e possuíssem uma administração empreendedora, caracterizada pela forte presença de seus líderes.

O número de casos em um estudo de múltiplos casos é determinado pelo número de fatores relevantes que são propostos para pesquisa, considerando como estão distribuídos ou concentrados os elementos no caso em estudo (MERRIAM, 1998). Neste estudo, foram entrevistadas as pessoas envolvidas na administração estratégica dos quatro estabelecimentos selecionados: Quina do Futuro, Oficina do Sabor, Pantagruel e La Capannina. Feita a seleção dos casos, passou-se para a seleção dos respondentes. Os participantes selecionados ocupam cargos de decisões estratégicas nos estabelecimento estudados, tendo em vista que sendo assim caracterizados, eles possuem as informações que são relevantes para o estudo aqui apresentado.

O Quina do Futuro foi fundado em 1986 pelo senhor Shigeru Matsumoto nas dependências da casa onde ele morava com sua família. Atualmente, com um quadro de funcionários que chega a 32 pessoas, suas instalações em quase nada lembram o ambiente familiar e improvisado dos primeiros anos. Hoje a empresa é administrada pelo filho mais novo do seu fundador, André Saburó Matsumoto. Em 2006, o Quina do Futuro foi indicado pela sexta vez, o melhor restaurante japonês da cidade, pelo Guia Veja Recife.

O Oficina do Sabor foi fundado em 19 de novembro de 1992, pelo chef Cesar Santos, na casa de número 335 da Rua do Amparo, no sítio histórico de Olinda. A localização do estabelecimento é um dos pontos turísticos mais visitados e conhecidos de Olinda, dividindo as atenções com monumentos de mais de quatro séculos de fundação. Ao longo desses anos, a casa vem se firmando como o lugar ideal para quem quer desfrutar de pratos da culinária pernambucana, preparados com muita criatividade e sofisticação. Em 2006, além da casa ser

considerada pela quinta vez o melhor restaurante regional, o júri de VEJA Recife também elegeu César Santos o chef do ano pela segunda vez consecutiva.

O restaurante Pantagrue! foi inaugurado em novembro de 1997, pelo empreendedor Jorge Romaguera. Comunicador visual por formação, este jovem empresário resolveu dedicar-se à gastronomia e continuar a receber seus amigos na casa pequena e aconchegante no bairro de Casa Forte, em Recife. Sua estrutura física é simples e sua carta de vinhos de bom gosto e variedade sempre. A especialidade do seu cardápio é culinária tradicional francesa. No ano de 2006, destacou-se no Guia Veja Recife como o quinto melhor restaurante da cidade. Por várias outras vezes teve sua carta de vinhos mencionada como destaque desta publicação.

A pizzeria La Capannina foi fundada em 1996, na praia de Porto de Galinhas, litoral sul de Pernambuco, por Marcelo Fernandes e seus amigos. Atualmente são mais duas unidades em Recife e uma em Serrambi. A especialidade da casa são as pizzas, os crepes e as saladas. Em seu cardápio também há outras opções como massas e carnes. Além de oferecer na unidade dos Aflitos uma adega com cerca de setenta rótulos de vinhos nacionais e importados, dos mais variados estilos. Atualmente, a casa vem se destacando no cenário local, tendo sido indicado pelo Guia Veja Recife como uma das melhores pizzarias da cidade nos últimos seis anos.

Primeiramente foram contatados todos os atuais diretores das organizações selecionadas, via telefone. Deve-se ressaltar neste momento, que o acesso a estes indivíduos se deu com facilidade, uma vez que a pesquisadora atua no setor há alguns anos e mantém contato profissional com estes empresários. Já nos primeiros contatos, os mesmos indicaram outros membros da organização que estiveram diretamente ligados ao processo da estratégia nas organizações e então, eram feitos os contatos com estes respondentes, no ambiente da própria empresa. Esse tipo de seleção de amostra é descrito como “de bola de neve”, quando o

investigador solicita aos respondentes a indicação de outros indivíduos que possam contribuir para a pesquisa que está sendo realizada (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Estes mesmos autores recomendam ainda que em estudos de perspectiva histórica, se faça esta investigação preliminar para identificar as pessoas que tenham ou estão relacionadas à organização ou mesmo sobre documentos que foram preservados.

Dentre os indivíduos que foram indicados pelos primeiros respondentes a participarem da pesquisa, todos eles se prontificaram a colaborar, exceto a gerente geral do Restaurante Oficina do Sabor. Ela declarou, após três contatos pessoais diretos, não estar disposta a responder a entrevista, excluindo-se assim, por este motivo, a sua participação.

3.5 Coleta de dados

De acordo com Merriam (1998), dados são segmentos de informações que são possíveis de serem encontrados no campo de pesquisa. O uso isolado de uma única fonte de dados não é recomendado na literatura, Merriam (1998) afirma que para o bom entendimento do fenômeno em sua totalidade é necessária uma coleta de dados larga e profunda. Yin (2005) enfatiza que as fontes utilizadas adequadamente podem ajudar o pesquisador a minimizar o problema de validação dos construtos e a confiabilidade de um estudo de caso.

Os meios de coleta dos dados que serão utilizados nesta pesquisa são: a análise de documentos, as entrevistas semi-estruturadas e a observação direta (MERRIAM, 1998; FLICK, 2004; YIN, 2005).

A análise dos documentos mostra-se como uma estratégia bastante adequada para se alcançar as informações relevantes neste estudo. Considerando que o investigador é o principal instrumento de coleta de dados nas pesquisas qualitativas, é necessário basear-se na

habilidade e intuição do cientista para encontrar e interpretar os dados dos documentos. Eles não dependem, como os outros métodos, da cooperação de outras pessoas para a coleta de bons dados (MERRIAM, 1998). Yin (2005) ainda comenta que os documentos são de importância maior para os estudos de longos espaços de tempo. Todavia é importante ter em mente que se faz necessário o uso de documentos relevantes e autênticos para a boa condução da pesquisa (MERRIAM, 1998). De fato, a maior parte dos dados secundários obtidos nesta pesquisa foi proveniente de documentos eletrônicos disponíveis em sites na internet. Devido a estruturas organizacionais pouco burocráticas e a ausência de planejamentos formais, o acesso a outros documentos das organizações não foi amplamente realizado.

Além das consultas e análises dos documentos, opta-se nesta pesquisa pelo uso das entrevistas semi-estruturadas como principal meio de coletar dados. Flick (2004) reforça que as entrevistas deste tipo são de grande importância em estudos qualitativos, pois é neste modo de coleta que os pontos de vistas dos entrevistados podem ser expressos de maneira mais acurada do que em outros tipos de instrumentos padronizados. Após concretizada a opção pelo uso da entrevista semi-estruturada, elaborou-se o roteiro de entrevista (ver APÊNDICE) baseado na fundamentação teórica utilizada, visando a responder à questão de pesquisa.

A entrevista semi-estruturada permite que o pesquisador redirecione as perguntas conforme a evolução da pesquisa (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Por este meio, cada um dos 14 respondentes foi entrevistado pelo menos uma vez, no próprio ambiente de trabalho, ou seja, nas dependências dos restaurantes. Cada entrevista durou entre 30 e 90 minutos, foram gravadas e transcritas após os encontros, no período máximo de sete dias posteriores, dentro do intervalo de tempo entre o mês de agosto de 2006 a janeiro de 2007.

Além disso, utilizou-se a observação como instrumento de coleta também, pois como Merriam (1998), as observações são geralmente utilizadas em conjunto com entrevistas e análise de documentos de modo a substanciar os achados e fornecer conhecimento sobre o

contexto ou incidentes específicos, comportamentos, podendo ainda ser utilizadas como ponto de referência para entrevistas subseqüentes.

3.6 Análise de dados

O processo de análise dos dados é intuitivo, porém igualmente sistemático, baseado nos objetivos do estudo, orientação e conhecimento do investigador (MERRIAM, 1998). Num estudo qualitativo, as etapas de coleta e análise dos dados devem ser simultâneas, o que não significa dizer que a análise será concluída com o fim da coleta, muito pelo contrário, a cada passo, a análise se torna mais intensa.

Ainda de acordo com Merriam (1998), a análise dos dados é um processo de fazer sentido das informações e envolve a construção de categorias de padrões. Um estudo qualitativo distingue-se principalmente pelo seu caráter emergente, daí, as informações obtidas primeiro, podem determinar as próximas investigações, bem como sinalizar a necessidade de mais perguntas ou outros respondentes (MERRIAM, 1998).

Seguindo a proposta de Bodgan e Biklen (1994), para a análise dos dados desta pesquisa, inicialmente foi desenvolvido um sistema de codificação para organizar os dados e à medida que se repetiam as palavras, as idéias e os padrões de comportamento, foram se estabelecendo as categorias. Sejam elas, as fases de continuidades e mudança ocorridas ao longo da trajetória da organização, o aprendizado alcançado pelos empreendedores e os eventos em que este aprendizado moldou a estratégia. Estas categorias refletem os objetivos da pesquisa e neste estudo, tem características exaustivas, mutuamente excludentes, pois considera a inclusão de todo os dados importantes, buscando finalmente responder às

perguntas de pesquisa. A construção destas categorias foi feita por meio de uma comparação constante (MERRIAM, 1998).

A análise deste estudo pode ser entendida em cinco etapas. Inicialmente foram analisados os dados dos casos um a um. Vale ressaltar que eles foram investigados na mesma ordem em que aparecem no capítulo de resultados deste trabalho. Após a conclusão dos quatro casos, foi realizada a análise cruzada entre eles.

Por fim, o método de pesquisa *direct research* também foi utilizada nesta investigação. Por meio dela, a análise dos dados é realizada de um modo retrospectivo, evidenciando a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, como sugerem Mintzberg e Waters (1982), em um estudo de uma empresa empreendedora e sua formação estratégica em retrospectiva:

1) *Coleta de dados*: iniciou-se com a organização cronológica das ações e decisões que moldaram a história da organização, bem como tendências e eventos ambientais que atingiram a trajetória empresarial;

2) *Inferência de padrões e períodos*: as estratégias foram reconhecidas como padrões de decisões e ações e são categorizadas. Cada uma representa um período no tempo, que devem buscar estar enquadradas em uma escala comum, possibilitando o reconhecimento dos padrões e consistências ao longo do tempo.

3) *Investigação aprofundada de cada período*: Por meio dos dados obtidos pelos relatos pessoais dos entrevistados, o foco das investigações se voltou para o entendimento dos períodos principalmente de transição e reorientação das estratégias.

4) *Análise teórica*: baseada nas teorias adotadas buscou-se a explicação dos achados em cada período inferido, bem como, na trajetória completa analisada. Essa etapa foi apresentada no capítulo posterior de discussão dos resultados, buscando seguir a estrutura

adotada por estudos semelhantes a este (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982).

3.7 Validação

Buscando um maior fortalecimento dos aspectos metodológicos desta pesquisa, na fase de análise de dados, houve a intenção e o cuidado de validar as informações alcançadas para que o resultado obtido se tornasse o mais próximo possível da realidade. Segundo Merriam (1998), a perspectiva de um estudo qualitativo engloba o princípio de uma realidade multidimensional e dinâmica. Como um dos objetivos destes estudos é entender os significados construídos pelos indivíduos acerca de suas experiências, a tentativa de validar a reprodução desta realidade se torna uma árdua tarefa.

Ainda de acordo com esta autora, é possível que haja a validação interna das informações coletadas por meio da triangulação de múltiplas fontes de dados; checagem dos dados interpretados por parte dos respondentes; e orientação teórica coerente com o estudo apresentado. Nesta pesquisa, pela dificuldade de acesso a documentos internos das organizações, basicamente a triangulação das diversas fontes de dados se deu de maneira menos intensa. Por outro lado, a possibilidade de entrevistar pessoas de diferentes cargos nas organizações estudadas, ampliou a checagem dos dados por parte dos respondentes ao comparar os dados de um respondente com os de outros. As informações obtidas nas diversas etapas foram comparadas. Em alguns momentos houve a necessidade da confirmação de alguns dados encontrados que não estavam claros, porém à medida que isto foi ocorrendo, foram feitos novos contatos com os entrevistados. Em decorrência da agenda movimentada dos pesquisados, estes contatos posteriores foram realizados por meio de telefone.

3.8 Limitações

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo seguem uma abordagem qualitativa, especificamente o método do estudo de múltiplos casos. Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 114), o poder de generalização do estudo de caso é “limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente”. Ainda sobre este aspecto, Stake (1995), ressalta que o estudo de caso se torna uma base pobre para generalizações estatísticas, pois são analisados poucos ou apenas um caso, devendo se persistir em ressaltar a unicidade e particularidade dos casos selecionados.

Outro ponto que diz respeito às limitações existentes, está no referencial teórico entregue para analisar os processos de formação das estratégias das organizações examinadas. Há uma possibilidade de que se outros modelos teóricos ou outros temas fossem aceitos, diferentes resultados e novas conclusões poderiam ser encontrados.

Os resultados obtidos podem ter sido influenciados pelo viés interpretativo da pesquisadora. O envolvimento pessoal da pesquisadora com alguns participantes pode ter afetado as interpretações mesmo que se tenha tentando adotar o máximo de impessoalidade quanto possível nas análises e interpretações.

Tendo em vista, além de outros aspectos, questões de tempo e recursos que agem como limitadores do estudo, a amostra selecionada foi intencional, buscando casos representativos dentre aqueles onde se possuía um prévio contato e intenção de colaboração para o fornecimento de dados. Pois, os pesquisadores e cientistas da administração que procuram entender o processo de formação das estratégias lidam com a dificuldade de obter acesso às informações das organizações (MINTZBERG, 1978). As questões a respeito das decisões estratégicas nem sempre são reveladas pelos administradores.

4 Resultados

O objetivo que norteia esta pesquisa é compreender aspectos do processo de formação das estratégias dos restaurantes, Quina do Futuro, Oficina do Sabor, Pantagruel e La Capannina, desde a fundação até o ano de 2006. Para atingir a solução desta investigação, apresentam-se quatro objetivos específicos, a saber: a) descrever os períodos de continuidade nas estratégias adotadas pela organização; b) descrever os eventuais períodos de mudanças nas estratégias adotadas pelas organizações; c) descrever aspectos da aprendizagem dos executivos ao longo de suas carreiras sobre administração estratégica; d) descrever fases (ou eventos) em que esse aprendizado tenha moldado a administração estratégica das organizações investigadas.

A partir desta linha de investigação, os dados obtidos foram interpretados e estão descritos neste capítulo. Este segmento está dividido em dois grandes blocos, a análise de cada caso e posteriormente a análise cruzada dos casos. Em cada caso descrito são apresentadas as características das organizações, o perfil dos entrevistados e o processo de formação das estratégias de cada empresa. Neste último item, estão incluídos os achados que se referem ao aprendizado dos empreendedores.

4.1 Quina do Futuro

O Quina do Futuro foi fundado em 1986 pelo senhor Shigueru Matsumoto nas dependências da casa onde ele morava com sua família. Um restaurante típico da culinária japonesa, localizado no bairro dos Afritos, em Recife, oferece almoço e jantar com 130

opções no cardápio. Dentre elas os *sushis*, *sashimis*, *tepanis*, *tempuras* e os tradicionais pastéis. A proposta gastronômica do estabelecimento é equilibrar os sabores orientais e ocidentais, inclusive introduzindo ingredientes nacionais, sem negar os princípios básicos da culinária nipônica. Voltado para atender um público de classe média e alta, o restaurante conta com um quadro de funcionários que chega a 33 pessoas. Suas instalações bem ambientadas, em quase nada lembram o ambiente familiar e improvisado dos primeiros anos. A estrutura física do restaurante compreende um espaço denominado Baru, próximo a entrada do estabelecimento, onde dispõe de cerca de 30 lugares e onde está localizado o bar. Na parte de dentro, estão o *sushibar*, com um balcão de atendimento que comporta até dez clientes, uma área imediatamente a frente do balcão, denominada de terraço, com capacidade para 20 pessoas e um salão interno com aproximadamente 50 lugares. Aos fundos, está a área de manipulação dividida entre armazenagem, pré-preparo e cocção. No andar de cima do imóvel, funciona a área administrativa e os estoques.

Escolhido por cinco vezes pelo Guia Veja Recife (2000/2001/2002/2004/2005) o melhor restaurante japonês, também foi citado pela revista especializada Gula numa seleção dos melhores em todo o País. Em 2003, a Casa passou a fazer parte da Associação Nacional dos Restaurantes da Boa Lembrança. O prato elaborado pelo *chef* André Saburó para a estréia na entidade foi o “Atum Júlio-San Pernambucano”, uma reverência ao pai Shigeru - também chamado de Júlio pelos amigos pernambucanos. O segundo prato lançado em fevereiro de 2005, recebeu o nome de “Camurim Tomiko-San”, uma homenagem à mãe, Tomiko Matsumoto, que atua na administração do restaurante.

A história da abertura deste restaurante praticamente pode ser entendida a partir da história de seu fundador. Shigeru Matsumoto, nascido na cidade de Sasebo (02/06/1941), interior de Nagasaki, no Japão, naturalizado brasileiro, 42 anos de vida no Brasil. Chegando aqui com dezoito anos de idade, aportou na cidade de Santos, indo trabalhar nos cafezais do

Paraná, na cidade de Cambará. Morou nos estados do Paraná, São Paulo e, por fim, em Pernambuco, por mais de trinta anos. Bóia-fria nos cafezais paranaenses, vendedor de batatas em São Paulo, trabalhador em agência de viagens e de automóveis, chegou ao Recife em 1968, onde passou a vender pastéis em tabuleiros de madeira na praia e no centro da cidade do Recife.

Com esforço abriu uma pastelaria, por trás do edifício Pirapama, então um importante local do comércio recifense, localizado no Centro da cidade, iniciando ali uma moda que conquistou, pelo paladar e simplicidade do lanche rápido, os estudantes da época. Em seguida, produziu pizzas e hambúrgueres congelados que vendia para o Grupo Bompreço, maior rede de supermercados do Nordeste, atividade que não se mostrou muito rentável. Logo então, partiu para o negócio dos *self-services*, sendo precursor em Recife, com a Cafeteria Tókió's e o *Le Buffet*, ambos empreendimentos situados no centro da cidade, pólo comercial e residencial na época. A partir daí, começou a dedicar-se às famosas comidas típicas japonesas, de tanto sucesso no Brasil. Em 1986 fundou a Taberna Japonesa Quina do Futuro, no bairro dos Aflitos, zona norte de Recife, área de alto poder aquisitivo da cidade.

Teve três filhos, Marcelino Taró Matsumoto (37), Jair Jiró Matsumoto (34) e André Saburó Matsumoto (28). Desportista, foi campeão brasileiro de tênis de mesa em 1968 pelo Palmeiras (São Paulo), coordenou a equipe pernambucana dessa modalidade no Clube Náutico Capibaribe, e foi campeão pernambucano por inúmeras vezes. Foi, ainda, diretor da Associação da Colônia Japonesa. Shigeru Matsumoto faleceu precocemente de câncer, no dia 01 de Dezembro de 2001.

4.1.1 O perfil dos participantes

Nesta etapa será apresentado o perfil dos respondentes do caso analisado. São apresentados dados como cargo, idade, formação e ano em que entrou para a organização

<i>Entrevistado</i>	<i>Cargo que ocupa (ou ocupou)</i>	<i>Formação</i>	<i>Ano de entrada na empresa</i>	<i>Idade</i>
André Saburó Matsumoto	Diretor Geral	Ensino Médio	1996	28
Marcelino Taró Mastumoto	Chef de cozinha	Ensino Médio	1986	37
Tomiko Matsumoto	Diretora Geral	Psicologia	1986	60

QUADRO 1 (4): CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS DO QUINA DO FUTURO

Tomiko Matsumoto é a matriarca da família Matsumoto, viúva do senhor Shigeru, fundador da taberna Japonesa Quina do Futuro, em 1986. Sua função atualmente na empresa é a de Diretora Geral, auxiliando o seu filho Saburó Matsumoto, na administração da empresa. Sua formação se deu ainda no Japão, seu país de origem, ela é formada em Psicologia Infantil, porém nunca chegou a exercer tal profissão. No início do empreendimento, sua função era a de caixa, além de ajudar no atendimento dos clientes.

Marcelino Taró Matsumoto é o filho mais velho de dona Tomiko. Com 37 anos, já não mais faz parte da organização, todavia, participou de sua inauguração e lá permaneceu nos primeiros cinco anos da empresa. No início, era auxiliar de cozinha, até atingir o posto de *chef*, comandando a cozinha quente do restaurante. Sua formação é o ensino médio e até hoje exerce a profissão de *chef*.

André Saburó Matsumoto, 28 anos, é o filho mais novo da família Matsumoto e o atual diretor do restaurante Quina do Futuro e do Sumô Sushi Bar. Entrou para a organização de fato no ano de 1996, tem o ensino médio completo e assim como seu irmão, também começou como auxiliar de cozinha. Atualmente também é um *chef* reconhecido nacionalmente.

4.1.2 Processo de formação de estratégias do Quina do Futuro desde 1986 até 2006

Nesta seção, serão descritos os períodos de continuidade e mudanças nas estratégias adotadas, aprendizagem dos executivos sobre administração estratégica e como esta aprendizagem moldou a estratégia do Quina do Futuro de 1986 a 2006. A trajetória da empresa está relacionada a nove fases. Por fase, se entende que são os períodos em que a empresa conservou um padrão na estratégia seguida.

4.1.2.1 Fase 1: Antes de 1986 até 1988 (Fase inicial)

Na metade da década de 80, os negócios com a sociedade de seu Júlio Matsumoto e seu irmão Massayoshi no restaurante *Le Buffet* não estavam indo conforme o esperado e a empresa começava a declinar. O *Le Buffet*, restaurante que funcionava no centro da cidade do Recife caracterizava-se por seu tipo de serviço de *buffet*, praticando preços por pessoa, com culinária variada e *steakhouse*. Como a dívida chegava ao montante do patrimônio, Shigeru resolveu partir para um novo empreendimento.

Segundo sua esposa, Tomiko Matsumoto, a idéia de montar um restaurante japonês surgiu por indicação dos próprios clientes de freqüentavam o *Le Buffet*, “clientes que viajavam muito e conheciam *sushi*, sempre perguntavam: vocês são japoneses, cadê o *sushi*?”. Então o empresário resolveu disponibilizar ainda no *Le Buffet*, uma mesa com iguarias nipônicas. A aceitação do público para este tipo de comida foi crescendo e a partir daí o empresário pôde perceber que havia uma demanda considerável para um futuro negócio neste setor. Percebendo que a região do centro da cidade já não vinha mais se desenvolvendo e estava começando aos poucos seu período de decadência, Shigeru resolveu montar seu

restaurante na própria casa onde residia com sua família, no bairro dos Aflitos, área na época, residencial. “Ele chegou a procurar alguns lugares, mas escolheu aqui, por que aqui é esquina e ao lado é residencial”, afirmou Tomiko Matsumoto.

O empreendedor seguiu então rumo a São Paulo, para ir ter com seu amigo, mestre Watanabe, ensinamentos sobre a arte da culinária japonesa. A esta altura, Shigeru não sabia como conduzir uma cozinha profissional e o seu amigo estava indo muito bem, prosperando rapidamente com seu restaurante no bairro da Bela Vista na capital paulistana.

Após dois meses, retornando para Recife, Shigueru Matsumoto precisou hipotecar o imóvel onde morava e no qual pretendia montar seu negócio para levantar o capital necessário para a adequação do espaço físico e compra de materiais.

Para montar a estrutura física do restaurante foi necessária uma reforma nas instalações do imóvel. O terraço e a sala da casa deram lugar a uma cozinha, um *sushibar* e um salão de atendimento. “Papai mesmo que pensou no projeto, chamou o marceneiro e o mestre de obras e em quatro meses o restaurante ficou pronto” (Taró Matsumoto).

O Quina foi aberto sem dinheiro, a gente só tinha o mínimo de capital de giro. Além disso, para a época, o valor que papai conseguiu no empréstimo, no antigo Banco América do Sul, dando a casa e o próprio negócio como garantias, era uma quantia enorme. A gente não comprava nem refrigerante do caminhão. Cansei de ir no supermercado com mamãe e comprar dois ou três carrinhos. Refrigerante, verdura, fruta, frango congelado, menos carne e peixe por que isso aí vinha do mercado de São José. (TARÓ MATSUMOTO).

No início das atividades, em novembro de 1986, havia somente seis pessoas trabalhando na organização, dentre elas dona Tomiko que executava a função de caixa e atendente, seu Júlio que era o *sushiman* e Taró, filho mais velho, que comandava a cozinha quente. Nesta época, explicou a senhora Matsumoto, “não tinha tempo para nada, dormia pensando o que ia comprar de manhã, chegava, preparava e atendia, não tinha tempo de nada.”

No dia da inauguração, foi uma surpresa, como explica Taró Matsumoto, “foi uma coisa inesperada, a gente não tinha feito nenhuma propaganda, mas o restaurante lotou, porque a vizinhança todinha veio ver o que era.” Já na primeira semana, foi necessário que outros trabalhadores do *Le Buffet* viessem para ajudar. Chegaram mais dois funcionários no Quina do Futuro.

O primeiro ano foi de “sufoco”, como declarou Taró Matsumoto. O restaurante funcionava apenas para o jantar. Durante os primeiros meses, o trabalho foi intenso para que a equipe de funcionários fosse treinada, pois os pratos ali servidos eram desconhecidos pelos trabalhadores e havia uma barreira cultural também.

Por conta do compromisso de pagar a dívida junto ao banco e com pouco capital de giro, o restaurante não recebia cartões de crédito.

Além destas dificuldades, deve-se ressaltar que havia também um problema da falta de determinados tipos de ingredientes específicos para a culinária japonesa. Alguns legumes foram substituídos, molhos foram adaptados, tipos de peixes foram introduzidos no cardápio. Estas mudanças permitiram que a cozinha nipônica fosse também adaptada ao paladar do consumidor pernambucano, fator que se mostra extremamente importante para o sucesso que o restaurante vem alcançando durante todos estes anos.

Observa-se que neste período de fundação do restaurante as características da estratégia empreendedora são de inovação e aproveitamento das oportunidades. A visão do líder e empreendedor foi fundamental para escolha e formatação da idéia inicial do negócio e, além disso, a sua liderança foi marcada nesta fase, por um acúmulo de funções e informações dentro de uma empresa familiar, com uma estrutura enxuta e centralizada. Para o empreendedor, a aprendizagem obtida no treinamento com seu amigo em São Paulo, foi fundamental para o início das atividades neste novo segmento.

4.1.2.2 Fase 2: 1989 (Primeira crise – mudança em resposta ao ambiente)

Em seu terceiro ano de funcionamento, o restaurante enfrentou um período de adversidade inusitado. Foi nessa época que o Estado sofreu um surto de cólera, quando o governo resolveu, inclusive, fechar algumas praias por conta do risco de contaminação. A principal atração da culinária japonesa passou a ser um alvo em potencial da doença. Se a advertência das autoridades sanitárias era para não se consumirem alimentos crus ou mal cozidos, então, a cozinha japonesa foi praticamente banida das opções de alimentação da população. Dona Tomiko lembra que o impacto desta crise só não foi pior para o restaurante “porque cliente aqui mesmo não teve nada. E já é sempre nível alto que, freguês do Júlio, amizade muito grande, aí não tinha muito (problema) não, só que nesta época, é que colocou na hora do almoço, buffet, tudo frito, assado, frito e salada, croquete, peixe frito...”.

A partir de 1989, seu Júlio tomou a decisão de abrir no horário do almoço com um cardápio a base de saladas cozidas e pratos grelhados, num serviço de *buffet* como medida para tentar superar a crise existente. Este método de serviço durou aproximadamente seis meses e durante este período o cardápio *à la carte* também era oferecido. A partir daí, o restaurante passou a funcionar definitivamente nos dois expedientes.

Após uma leitura sobre o ambiente externo e a crise que estava afetando a sociedade, o empreendedor pôde aprender sobre a necessidade do seu público naquele momento e resolveu implementar uma estratégia diferente. Adaptou seu cardápio e ampliou seu horário de funcionamento buscando incrementar seus resultados e garantir a sobrevivência da empresa.

4.1.2.3 Fase 3: 1989 a 1995 (Consolidação e crescimento - continuidade)

Ainda no ano de 1989, vieram as primeiras indicações para o Guia Quatro Rodas, importante publicação do setor de restaurantes e atingiu a qualificação de duas estrelas nos

anos posteriores, 1990, 1991 e 1992. Tornou-se um estabelecimento concorrido pela sociedade local e bem freqüentado.

Durante os primeiros anos de funcionamento, o *sushiman* da casa era seu Júlio, tendo como ajudante um funcionário que havia sido trazido do *Le Buffet*, chamado Sérgio. Após este período inicial, Sérgio ganhou um certo destaque em sua função e foi convidado para integrar uma outra organização no centro da cidade. Em seu lugar, foi posto um outro funcionário chamado Bira, que não possuía nenhum conhecimento específico para a função. Bira iniciou suas atividades no restaurante na função de auxiliar de cozinha e ficava na pia. Logo depois, foi colocado na chapa e passou a atuar de fato no preparo dos alimentos. Como explica dona Tomiko, “Bira não sabia de nada, só que ele gostava, tinha interesse, aí foi aprendendo, aprendendo, então virou *sushiman*.”

Nesta época também, houve a admissão do sobrinho de seu Júlio, Eduardo, para o cargo de gerente operacional da organização. Posto que sendo um membro da família, possuía conhecimentos da cultura japonesa e era uma pessoa de confiança dos donos do restaurante.

Em 1991, a dívida da hipoteca da casa foi liquidada. Em pouco tempo, havia dinheiro disponível em caixa para que fossem feitos investimentos. Neste período, seu Júlio se dedicou a implementar reformas físicas para atender a demanda dos clientes e promoveu então a primeira ampliação do balcão de atendimento do *sushi*. Como lembra dona Tomiko,

porque muita gente preferia o balcão, seis pessoas só que cabia, mas todo mundo ficava querendo conversar com ele, brincar... aí realmente, freguês já perguntava, balcão, aí balcão não pode reservar, reservado não pode, aí tem que chegar cedo e não queria ficar na mesa não, aí ele aumentou o balcão, mas ele não podia ficar de dois lados...

Reformas na estrutura do terraço, no corredor de acesso dos clientes e a compra de equipamentos mais modernos de refrigeração, caracterizam a época de prosperidade nos negócios da família.

Durante os anos compreendidos entre 1992 e 1996, a estrutura organizacional determinada por Shigeru já dependia muito pouco da sua dedicação diária exaustiva e do

acúmulo de funções de maneira sobrecarregada. Para Taró Matsumoto, “o que aconteceu nesta época é que papai relaxou, ele achou que o restaurante já andava sozinho e acabou relaxando, de certa forma foi um acontecimento natural, ele foi se cansando de tudo aquilo.”

Descreveu-se aqui, um período de continuidade na estratégia da empresa. Observa-se nesta fase que a organização manteve uma certa estabilidade e consolidou-se no mercado local. Nota-se que a figura do empreendedor foi de fundamental importância para o seu desenvolvimento. E apesar de algumas mudanças no quadro funcional, a estrutura da organização permaneceu familiar. Algumas reformas físicas e a aquisição de novos equipamentos se deram em decorrência da disponibilidade de recursos financeiros e da necessidade de se modernizar do empreendimento.

4.1.2.4 Fase 4: De 1996 até 1998 (Nova Administração - mudança)

Em 1996, o então gerente operacional do restaurante, Eduardo, resolveu se desligar da organização e partir para fundar um novo empreendimento. Animado com a perspectiva dos negócios em expansão, ele vislumbrou a possibilidade de ter seu próprio restaurante. A decisão de deixar o Quina do Futuro tomada por ele, teve um impacto considerável sobre a estrutura da casa. Como não dominava a técnica de fazer *sushi*, Eduardo convidou o então *sushiman* da Taberna, Bira.

Esta fase foi um momento muito delicado para Shigueru. A saída de dois funcionários que ocupavam cargos importantes para o funcionamento do restaurante foi uma mudança drástica em suas rotinas de trabalho. Além do que, a relação familiar que os envolvia tornou-se um fator complicador.

Foi então que em 1996, Saburó assumiu a área operacional do restaurante. Filho mais novo de Shigeru, o hoje *chef* Saburó Matsumoto iniciou sua vida profissional após um ano de

intercâmbio nos Estados Unidos. Fazia parte do seu currículo escolar, a disciplina de culinária doméstica, a qual lhe proporcionou o primeiro contato com o mundo da gastronomia ao aprender sobre as rotinas de uma cozinha familiar, técnicas de preparo, serviço e etiqueta. Esta experiência foi a que lhe despertou para a carreira que queria seguir.

Ao retornar para o Brasil, Saburó iniciou seu treinamento no restaurante começando pela pia, área de lavagem dos pratos e seguiu para o restaurante de seu tio, também proprietário de um estabelecimento de culinária japonesa em Recife. “Fui treinar toda a parte básica com meu tio, mas antes de ir, fiz um teste na pia daqui, do restaurante, porque meu pai dizia que para trabalhar na pia você tem que ser rápido, higiênico e organizado e na cozinha, a mesma coisa.” Depois que fez a primeira etapa do treinamento, voltou ao restaurante do pai e passou por várias atividades, como garçom, ajudante da cozinha e caixa e ajudante de *sushiman*..

Antigamente eu não sabia nada de cozinha. Tive vontade de aprender. Meu pai me mandou para o SushiYoshi que é do meu tio, que me ensinou essa parte da base, como tratar peixe, cortar todos os tipos de peixe, cortar legumes, tratar frango, carne, tudo dessa parte de base, amolar faca e tudo (SABURÓ MATSUMOTO).

O cenário que Saburó encontrou era composto por 12 funcionários com média de oito a dez anos de trabalho e desmotivados; além disso, a gestão da empresa era muito familiar, o que possivelmente significava um fator negativo para a competitividade necessária. “Já estavam muito acomodados, difíceis de trabalhar, sem querer se reciclar, porque não tinham o hábito, porque a estrutura era completamente familiar. Naquela época, papai era na cozinha, Taró ajudava, mamãe era o caixa, Jiró ficava atendendo no salão” (SABURÓ MATSUMOTO).

As ações iniciais de Saburó foram no sentido de implantar um sistema informatizado que pudesse lhe auxiliar na operacionalização das atividades e fornecer relevantes informações sobre seu negócio. Para isso, implantou um sistema informatizado que integrava

o atendimento e as vendas que lhe permitiu impingir mais agilidade e controle sob suas operações diárias.

A primeira dificuldade encontrada foi romper a barreira de deixar de ser o filho do dono para ser legitimado pelos outros funcionários como o então gerente. Durante o ano de 1997, toda a equipe foi desligada paulatinamente, com exceção de duas pessoas que tinham condições de acompanhar essa fase mais profissional da organização. Estes se encontram, atualmente, em cargos de chefia.

A partir daí, o objetivo era formar a nova equipe. Foram dedicados bastante tempo e atenção, dia após dia, para que os funcionários recém contratados pudessem estar aptos à atuar frente a nova composição e filosofia estabelecida pelo empreendedor Saburó. O interessante é que durante todo o período de investimento em capacitação e modernização ao longo de 1997, observou-se que o faturamento mensal decresceu significativamente.

A gente assumiu a casa, a gente informatizou, a gente tirou a equipe antiga, botou uma equipe nova, mas mesmo assim não dava resultado. A clientela que freqüentava a casa era uma clientela fiel, mas muito acomodada, com muitas regalias, recebia muitas cortesias. Quando eu assumi, aquela clientela viciada morreu, porque não tinha aquelas regalias todas, eu mantinha uma conduta mais rígida. Então, eu buscava conquistar o cliente um a um. Eu ia na mesa de cada cliente, cumprimentava [...], e ia conquistando clientes novos, uns vinham trazendo outros, mas o processo era muito lento. (SABURÓ MATSUMOTO).

Esse foi um momento de grande tensão na empresa, Saburó apesar de impor à empresa um ritmo de maior profissionalização, o negócio experimentava largos momentos de declínio. “Foi quando em dezembro, meu pai disse: se continuar assim durante mais três meses, a gente vai fechar o restaurante. E logo em seguida, já em janeiro de 98 a casa já deu o primeiro sinal positivo” (SABURÓ MATSUMOTO).

Durante este período, pôde-se perceber um período de mudança para a organização. Nota-se que a influência do seu novo chefe foi importante para a implantação de uma estratégia funcional diferente. Ao informatizar suas atividades operacionais e formar uma

nova equipe de trabalho, mais profissionalizada, o executivo estabeleceu um novo contexto para a organização.

Observa-se neste período que o aprendizado adquirido por meio da prática das atividades e por meio de relacionamentos familiares proporcionou um acúmulo de experiências básicas necessárias para a função que iria desempenhar: comandar a cozinha do restaurante. Além disso, a própria execução das suas tarefas como líder, proporcionaram ao Saburó, outras experiências e novos aprendizados sobre sua organização e seus clientes.

4.1.2.5 Fase 5: De 1998 até 1999 (Retomada do crescimento - continuidade)

Em janeiro de 1998, a receita demonstrou que o novo rumo da empresa estaria se encaminhando de forma positiva, mês a mês pode-se observar um acréscimo em seu faturamento, por menor que fosse. Com o retorno do capital investido acontecendo de maneira mais rápida e maior, a direção da empresa iniciou uma fase de reformas físicas nas instalações do restaurante que levariam a uma configuração mais moderna e confortável.

Consoante o atual diretor, entre 1998 e o ano de 2002 foi um total de cinco intervenções. “Uma vez por ano, a gente parava o restaurante”. Em 1999, houve uma pequena reforma na parte interna da casa, ou seja, nos bastidores do restaurante. O que levou a uma melhora nas áreas de estoque e armazenagem de materiais.

Observa-se neste curto período, uma fase de estabilidade na gestão da organização, mas provavelmente fruto do trabalho executado anteriormente. Inicia-se então, uma série de reformas físicas, que seguirão nos anos posteriores como uma estratégia de melhorar e modernizar as instalações da empresa.

4.1.2.6 Fase 6: Ano 2000 (Oportunidades de mercado e expansão – mudança)

Nesta mesma época, a indústria da saúde encontrava-se em pleno processo de expansão, o mercado de produtos *lights* e *diets* se desenvolvia de forma fervorosa. Observou-se, então, um “boom” da culinária japonesa na região metropolitana do Recife, pelo fato das pessoas buscarem alimentos saudáveis, estarem mais preocupadas com as questões de saúde e boa alimentação. Foi aí que Saburó identificou a oportunidade de expansão do seu negócio.

Foi quando eu pensei, “a hora é essa”. Meu pai sempre dizia que quando você quer surfar uma onda grande, você tem que remar bastante antes. Ter uma visão de como a onda está chegando, escolher qual a onda que você quer remar, começar a remar, treinar muito antes, levar muita queda, para quando chegar a onda grande, você puder remar e surfar ela todinha. Agora, se você não treinar, se você não remar, se você não tiver visão, essa onda grande vai passar, e depois que ela passar, você pode remar o que for que não consegue mais pegar ela. Me lembrei muito dessa história do meu pai, aí, quando veio essa história da cozinha japonesa ter estourado no mercado, imaginei, essa é a onda grande. (SABURÓ MATSUMOTO)

Na expectativa de aproveitar a “onda grande”, em 2000, a empresa passa por uma grande reforma. Foi feita uma remodelagem nas dependências do salão e do *sushibar* e foi totalmente reformada a área onde passou a funcionar uma pastelaria.

Ainda conforme Saburó Matsumoto, exatamente neste momento pós-reforma, a casa deslanchou. Em suas palavras, “não se tinha tempo para parar, para organizar as coisas. Para organizar estoque, para ver se tava tendo roubo, se não estava, organizar internamente, na parte tributária e jurídica. Não tinha tempo, era trabalhar, trabalhar, trabalhar, dia e noite, casa cheia”.

Pode-se observar nesta fase que a estratégia da organização foi alterada e ocorreu uma mudança grande e rápida. Nota-se que o empreendedor identificou uma oportunidade no mercado e realizou ações no sentido de aproveitá-la. O aprendizado obtido com seu pai o impulsionou neste sentido.

4.1.2.7 Fase 7: De 2001 até 2002 (Estratégias emergentes - mudança)

O ano de 2001 foi definitivamente bastante marcante para a trajetória do restaurante. No início do ano, a família soube da doença que acometera Sr. Júlio. Ele então, decidiu repassar ao filho André, que já estava no comando da parte operacional do negócio, todas as rotinas administrativas e financeiras necessárias para a gestão da empresa.

Neste momento, Saburó se afastou um pouco da cozinha e se dedicou mais a estes ensinamentos. O que só foi possível por que a equipe de trabalho já estava formada.

Quando eu assumi a parte administrativa, ele me ensinou tudo manual, botar relógio de ponto, contar minutagem, a agenda financeira [...] é muito cansativo, porque tinha que calcular os minutos de hora extra, transformar em horas, adicional noturno, tudo no papel, somava tudo, para fazer a folha de pagamento, eu gastava uns três dias. Logo depois que eu assumi a parte administrativa, eu informatizei tudo. Eu entendi primeiro como funcionava, que até então eu não sabia, [...] aí eu entendi, e fui atrás de cartão de ponto digital, estas coisas, levamos a informatização para a parte administrativo-financeira (SABURÓ MATSUMOTO).

Ao mesmo tempo em que Saburó assumia o controle financeiro da empresa, chegou a informação de que o Guendai, a maior rede de franquias de cozinha japonesa do Brasil estava abrindo a primeira loja do nordeste. E esta loja seria em Recife. Esta informação estava disponível devido ao fato de que em um momento anterior, Saburó já havia ido a São Paulo e fechado um acordo com esta mesma marca para inaugurar uma franquia num shopping center em Pernambuco. De modo que como esta idéia não se concretizou, o Quina do Futuro ainda detinha a preferência em relação a este negócio. Então em 2001, o Guendai contatou Saburó e avisou do interesse de uma outra pessoa em abrir uma loja da marca na capital pernambucana. Outro fato interessante, em relação a este episódio, foi que uma amiga de André, era a neta do proprietário da casa que foi alugada para sediar o que seria a primeira de uma série de lojas do Guendai. Esta pessoa então avisou a Saburó onde de fato se localizava a casa, no bairro do Espinheiro, muito próximo do Quina do Futuro.

Quando eu vi a casa, era muito próximo, ia brigar pela mesma clientela, eram dois restaurantes muito próximos um do outro, iam brigar pelo mesmo público, aí eu disse, não dá, só vai ter espaço para um aqui, vamos reformar, reforma o restaurante de novo. Reformou a parte da frente, agora reforma o restaurante. Porque senão, como a gente tinha uma estrutura extremamente familiar, quando o Guendai abrisse, a diferença em comparação ia ser muito grande. Então a gente tentou igualar ou chegar perto da estrutura que eles estavam fazendo, fazendo um ambiente um pouco mais moderno. Eu me piquei para São Paulo, fui lá, olhei vários restaurantes japoneses, tudo que tinha de mais moderno e vim pra cá. A gente deu uma repaginada no ambiente, a estrutura da cozinha era a mesma, mas o ambiente repaginou, a gente chegou um pouco perto (SABURÓ MATSUMOTO).

Outra atitude que foi tomada com relação a esta potencial-concorrência foi a contratação de uma agência de comunicação e marketing. Com o auxílio deste grupo, foi elaborado um plano estratégico de marketing para conduzir esforços coordenados de mídia, no sentido de retaliar a entrada do novo empreendimento.

Foram lançadas a campanha do Festival de Salmão e a campanha social em benefício do Nacc, Núcleo de Apoio à Criança com Câncer. Além do que, já existia a expectativa de receber o prêmio da Veja Recife de melhor japonês. Todos estes acontecimentos foram revertidos em propaganda em vários meios de comunicação.

“Tudo isso foi engatilhado e a gente já saiu contando com o guia Veja, a gente sabia que havia a grande chance da gente ganhar. Se a gente ganhar, a gente entra com a campanha de out-bus, dizendo que a casa japonesa com coração pernambucano, por que o Guendai vem de fora[...] Quando o Guendai abrir, nós contamos 15 dias e entramos com a campanha para não deixar, não dar tempo para eles respirarem[...] Nós fizemos em torno de uns três meses de campanha ininterrupta, não deu tempo para os caras respirarem, por que era bombardeando, e no final, a gente inaugurou o Baru, que é o bar. Foram 3 meses, e não dava tempo por que era uma coisa atrás da outra, o Guendai ele só sustentou um ano aqui em Recife” (SABURÓ MATSUMOTO).

A campanha feita foi bastante agressiva. De acordo com Saburó, o público de comida japonesa em Recife naquela época não era tão grande quanto nos dias atuais. Só eram quatro ou cinco estabelecimentos na cidade e a rivalidade entre eles era baixa. Porém esta situação se reverteu quando da entrada de uma rede nacional no mercado local. Outro ponto destacado por Saburó, “a comida, eles não conseguiram adaptar ao gosto do pernambucano, a nossa

comida já era adaptada. Todos os nossos pratos aqui, a gente melhorou um pouquinho mais no sal, botou mais açúcar, tudo foi adaptado”.

O que se percebe nesta fase é que a organização passou por uma turbulência, um momento de crise interna com o falecimento do seu fundador e a ascensão de seu novo executivo principal ao mesmo tempo em que enfrentaram um concorrente, utilizando-se de uma estratégia emergente.

Observa-se também que houve um aprendizado intenso por parte do executivo. O novo diretor necessitou aprender sobre seus recursos internos e sobre seu ambiente externo para tomar decisões e impulsionar as ações da empresa no sentido de travar uma batalha com a concorrência.

4.1.2.8 Fase 8: De 2002 até 2004 (Aprendizado - mudança)

Em 2002, outro concorrente surgiu no setor. O restaurante Ninja localizado em Boa Viagem, zona sul da cidade. Todavia, quando isto ocorreu, o Quina do Futuro já não dispunha mais de tantos recursos financeiros para embarcar em uma nova batalha de marketing. Os investimentos feitos em 2001, somente em propaganda e marketing, giraram em torno de 36 mil reais, valor três vezes maior que o orçamento anual com este tipo de gasto.

Neste ano, a direção da empresa resolveu se voltar para as questões internas mesmo porque, não identificou na proposta do novo empreendimento algum tipo de concorrência ou rivalidade direta, que viesse a ser prejudicial para a organização. Um ligeiro período de estabilidade após a forte crise anterior é observado nesta fase.

O ano de 2003 marcou uma nova etapa na trajetória da empresa. Apesar de não ter ganho o prêmio da Veja Recife neste ano, para o Ninja, Saburó avalia:

A gente sabe que vai concorrer com eles só por causa do prêmio da Veja, mas concorrência mesmo não vai ter não. Mas quando foi a votação do Guia

da Veja, eles ganharam. Mas é por que eles fizeram muita festa, era muito badalado, era o do momento. Por um lado isso foi uma lição muito boa pra gente, por que eu sempre disse para os meninos, a gente ganhou, a gente foi eleito o melhor japonês do Recife[...]. Na realidade, o prêmio é o reflexo do trabalho do ano anterior, quer dizer, a gente já foi o melhor.[...] Em 2000, 2001, 2002, não tinha gente pra brigar com a gente e nós tínhamos acabado de ganhar contra o Guendai, a nossa equipe tava se sentindo muito “nós somos os tãporosos” e eu disse: não. Mas eles achavam isso mesmo e não tinha como tirar isso da cabeça deles. [...] Aí veio o Ninja e pronto, tomou o prêmio em 2003. Foi uma lição que todo mundo baixou a cabeça. Reunimos a equipe e eu disse: tá vendo aí, e agora o que é que vocês me dizem? Baixou a guarda e eles tomaram o prêmio. [...] No ano de 2003 foi quando eu tive o maior crescimento profissional da minha equipe.

Ainda no segundo semestre de 2003, após o resultado negativo do Guia da Veja, a empresa resolveu investir em aperfeiçoamento e capacitação de sua equipe. Muitos treinamentos foram desenvolvidos no sentido de retomar a fase de crescimento e de vantagem competitiva sustentável. Treinamentos sobre técnicas e qualidade de atendimento, sobre manipulação dos alimentos e técnicas de vendas em restaurantes. Os funcionários interessados foram encaminhados ao Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio - para participarem de programas e cursos específicos para a atividade de restaurantes.

O Quina do Futuro procurou sobressair-se a partir do potencial de seus funcionários e ofertar um serviço aos clientes ainda superior. Uma das ações da nova estratégia foi traçada a partir da constatação da elevada aceitação de vinhos associados à culinária japonesa.

Nessa época, observava-se um crescimento acentuado do mercado de vinho, o Japão estava sendo o maior importador da Ásia. Meu receio era de que acrescentando vinho no meu cardápio, eu estivesse canibalizando o saquê. Só que com as estimativas, resolvi apostar no vinho, e na qualificação dos funcionários em busca de uma associação harmoniosa entre a gastronomia e o vinho (SABURÓ MATSUMOTO).

Em 2003 a venda de vinho era de 10 garrafas/mês e o restaurante contava com uma carta de vinhos com quatro opções. O Quina decidiu então, treinar seu pessoal e investir em uma adega com capacidade para 140 garrafas. Com esta medida, a venda mensal passou de 10 para 70 garrafas/mês, o que representou um aumento significativo no faturamento do restaurante.

Neste mesmo ano, no mês de outubro, André Saburó inaugurou uma casa chamada Sumo Sushi bar, na mesma rua onde se localiza o Quina do Futuro. O empreendimento que foi inicialmente pensado para ser construído em Boa Viagem, terminou por ser implantado ao lado da Taberna. Este fato deve-se a sua concepção inicial, de poder oferecer em um sushibar, todos os serviços e atrativos que o Quina do Futuro não possui.

O Sumô ia ser em Boa Viagem, naquela praça onde tem o Parraxaxá. Praticamente fechei o negócio, aí eu estudei com a agência de marketing a proposta do que ia ser o bar. Tudo que não tem no Quina tem que ter no Sumô para uma casa não concorrer com a outra. No final a gente viu que uma casa não ia concorrer com a outra, não precisa ser em Boa Viagem. Pode ser por aqui. Aí um dia eu estava passando na rua, onde hoje é o Sumo e dona Rute, que é a dona da casa, fez, Saburó, você não quer comprar esta casa aqui não, aí eu disse, D. Rute, eu não tenho dinheiro para comprar esta casa não, a senhora quer alugar? Na minha cabeça eu pensei na mesma hora. (SABURÓ MATSUMOTO).

Com os negócios do restaurante indo satisfatoriamente, a expectativa de obter bons resultados foi criada. A casa inaugurou com uma equipe de 28 pessoas. Foram feitas inúmeras parcerias com os fornecedores com contratos de bonificação. Porém quando as atividades de fato se iniciaram, o movimento não correspondeu ao esperado.

Para poder continuar operando a nova estrutura, Saburó usou do expediente da redução da equipe de trabalho e renegociou todos os contratos com fornecedores.

Mesmo assim, a casa operou oito meses sem obter resultados positivos, dando prejuízos. Esta realidade levou o empreendedor a ouvir os seus clientes e adaptar o serviço ao que a clientela opinava. Implementou mudanças de cardápio, colocou ar-condicionado, criou um espaço para a sugestão dos clientes entre outros pequenos ajustes e principalmente, trabalhou dia-a-dia juntamente com a equipe de funcionários para melhor treiná-los e capacitá-los.

Passamos a ter uma conduta mais rígida com a própria equipe. No nono mês, houve um salto positivo. E no outro mês também, no outro também. Aí a gente conseguiu fazer um controle e controlar os gastos para aumentar a lucratividade e isto vem acontecendo.[...] Hoje ele se paga, e dá lucro (SABURÓ MATSUMOTO).

No ano de 2004, o Quina do Futuro manteve-se estável após sua reestruturação. Ganhou o Prêmio do Guia da Veja novamente e permaneceu com seus resultados positivos.

Observou-se nesta fase da trajetória da empresa, que alguns aprendizados foram obtidos por meio da vivência de situações difíceis. O que levou a empresa a repensar sua estrutura e investir em uma requalificação dos seus profissionais e uma remodelagem de sua estrutura física.

O ponto forte deste período foi a aprendizagem do seu executivo. Ao aprender sobre o ambiente externo de sua organização, Saburó decidiu implantar novos serviços de vinhos e, além disso, sua experiência com um novo empreendimento lhe proporcionou outros desafios.

4.1.2.9 Fase 9: De 2005 a 2006 (Crise do Salmão - mudança)

Em 2005, o Sumô começou a se estabilizar também. Por ser um estabelecimento já consolidado. Já o Quina do Futuro planejava uma reforma em suas instalações físicas, o que não acontecia desde 2003. Todavia, houve o que se chamou de “Crise do Salmão”.

Em abril de 2005, uma notícia veiculada pelos meios de comunicação de todo o país dava conta de uma possível enfermidade transmitida por um microorganismo provavelmente ocorrido no salmão fresco consumido em todo o país, proveniente de viveiros e criatórios do Chile. O impacto desta notícia atingiu os restaurantes japoneses, pois a população foi então advertida pelas autoridades sanitárias a não consumirem peixes crus.

Este acontecimento foi surpreendente para todos os empresários do setor, como conta Saburó, “foi onde a gente passou por uma dificuldade que a gente não esperava. Pegou todo mundo de surpresa.”

A atitude tomada, não só pelo Quina do Futuro e pelo Sumô, porém também por inúmeros empresários do setor de pescados e outros restaurantes foi buscar apoio e

embasamento técnico junto aos pesquisadores da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Após uma série de reuniões e discussões com os responsáveis pela vigilância sanitária do município, as questões foram esclarecidas e o problema foi resolvido. A população estava apta a ingerir sem risco algum os peixes crus.

Passada a dificuldade, algumas novas diretrizes foram pensadas e implantadas no Quina do Futuro.

Depois que passou a gente parou para pensar. Essa crise é o quê? Esta crise é econômica, financeira, é o que? Vamos identificar qual é o tipo de problema que está acontecendo agora. É um problema de manipulação, de qualidade do produto. [...] Os consumidores de comida japonesa, que comem comida japonesa tipo C sabem que estão pagando barato e que não tem qualidade. Mas com essa crise agora, vai dizer, eu vou pagar um pouquinho mais caro, mas vou consumir um negócio um pouquinho melhor de qualidade. A palavra da vez é qualidade (SABURÓ MATSUMOTO).

A partir daí, foi realizada no segundo semestre de 2005, uma reforma não só nas instalações do salão e na decoração da casa, como foi investido também em melhorias nas áreas de preparação dos alimentos, buscando melhorar a qualidade do produto oferecido. “Fizemos a reforma e inauguramos em 26 de setembro. Foi um tiro certo. Investimos em qualidade e a casa cresceu. O retorno de faturamento, melhorou o faturamento da casa. Em torno de 10% a 15%. O que não vinha melhorando desde 2003” (SABURÓ MATSUMOTO).

Logo em seguida, foi implementado um programa de controle de qualidade e boas práticas alimentares. Uma equipe de nutricionistas foi responsável por treinar os funcionários a utilizarem métodos de manipulação mais adequados, controles mais eficientes e com isso, atingir um nível de qualidade e segurança muito maior no preparo e consumo dos alimentos processados e servidos no estabelecimento.

A partir do final do ano de 2006, a segunda etapa da reforma prevista desde o ano anterior iniciou-se. Toda a área interna das instalações da empresa como, área de pré-preparo e estoque, foram reestruturadas e foi implantada uma câmara fria, salas refrigeradas para o recebimento e manipulação dos pescados e carnes, um espaço próprio para o setor de compras

e também melhorias na fachada e decoração do espaço externo, onde funciona o bar e recepção.

Pode-se notar nestes últimos anos analisados que a ocorrência de uma crise no setor precipitou algumas ações emergentes e influenciou as ações anteriormente planejadas. A aprendizagem sobre o ambiente externo foi fundamental para enfrentar a dificuldade encontrada e estabelecer um novo ritmo nos resultados da organização. Após a crise enfrentada, a empresa reorientou sua estratégia no sentido de buscar uma maior qualidade no produto e serviço oferecidos.

Fase	<i>Quina do Futuro</i>		
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Caracterização da fase</i>	<i>Aprendizagem</i>
1 Antes de 1986 até 1888 (Fase inicial)	Fundação da organização	Continuidade	
2 Ano de 1989 (Crise da cólera)	Adaptação do cardápio e implantação de novo tipo de serviço	Mudança <i>Rápida</i>	Ambiente externo – crise no setor da saúde
3 De 1989 a 1995 (Consolidação e crescimento)	Mudanças no quadro funcional Reformas físicas e a aquisição de novos equipamentos	Continuidade	
4 De 1996 a 1998 (Período de sucessão)	Informatização dos controles operacionais e administrativos	Mudança <i>Predominantemente Deliberada</i>	Ambiente interno – processos e controles
5 De 1998 até 1999 (Retomada da estabilidade)	Início de algumas reformas nas instalações	Continuidade	
6 De 2000 até 2001 (Oportunidades de mercado e expansão)	Reformas nas instalações físicas	Mudança <i>Rápida</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – tendências de mercado
7 De 2000 até 2001 (Oportunidades de mercado e expansão)	Plano de marketing articulado	Mudança <i>Predominantemente Deliberada</i>	Ambiente externo – concorrentes
8 De 2002 até 2004 (Aprendizado)	Instalação da adega	Mudança <i>Predominantemente Deliberada e Incremental</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – tendências de mercado
9 De 2005 até 2006 (Crise do Salmão)	Reformas para melhoria das instalações físicas de manipulação	Mudança <i>Rápida</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – crise do setor de alimentação

QUADRO 2 (4) – FASES E PADRÕES ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIAS REALIZADAS E SEUS TIPOS E APRENDIZAGEM DOS EXECUTIVOS DO QUINA DO FUTURO

O quadro 5(4) apresenta uma síntese das fases e padrões estratégicos vivenciados pelo Quina do Futuro, bem como as estratégias realizadas em cada período e sua caracterização, além de evidenciar alguns os aspectos da aprendizagem dos seus executivos em cada fase da empresa.

4.2 Restaurante Oficina do Sabor

O restaurante Oficina do Sabor, localizado na rua do Amparo, número 335, em Olinda, iniciou suas atividades no ano de 1992. Sua trajetória está intimamente ligada à história de seu fundador César Santos. Como *chef* de renome na gastronomia nacional, praticamente, é difícil identificar o limite tão tênue entre a figura do indivíduo e a organização.

Filho de uma família simples, o penúltimo dos treze filhos de um pai boiadeiro mãe dona de casa no agreste. César já aos oito anos, ajudava nas tarefas da cozinha quando moravam no bairro de Casa Amarela. Foi nessa época que teve o primeiro contato com pratos típicos da região. Anos mais tarde, passou a fazer salgados, bolos e docinhos para a família e os amigos. Incentivado por eles, procurou cursos técnicos para se aperfeiçoar. Em 1988, participou de cursos de garçom e cozinheiro no Senac. Após esta fase de aperfeiçoamento, passou a trabalhar com comida congelada para entrega em domicílio, nos finais de semana, realizava serviço de *buffet* para festas e eventos. Sua propaganda era o boca-a-boca, uma família indicava a outra, que indicava um amigo ou conhecido e assim César começou a ganhar dinheiro e a se profissionalizar no ramo da gastronomia. Até que em 1992, surgiu a oportunidade de abrir seu próprio restaurante. Assim, inicia-se as atividades do Oficina do Sabor.

Nos dias de hoje, o restaurante que começou singelamente montado na casa de seu dono, é considerado um importante atrativo da cidade de Olinda. O estabelecimento é bastante

concorrido pelos pernambucanos e pelos turistas e chega a atender 800 pessoas em um fim de semana da alta-estação.

Nestes quatorze anos, foram pelo menos 11 indicações com estrela no Guia Quatro Rodas e outros 6 títulos de melhor regional do prêmio do Guia Veja Recife. Além disso, o prestígio do César Santos cresceu tanto que há alguns anos foi convidado para criar o menu da primeira classe de uma grande companhia aérea na época, a Varig. Pelo segundo ano consecutivo, o júri de VEJA Recife o elegeu o melhor *chef* da cidade, desta vez ao lado de Duca Lapenda.

Seu talento o levou muito além do cenário local da gastronomia, César já conquistou diversos prêmios como um dos melhores *chefs* da cozinha brasileira. Entre eles, o Recife Sabor, promovido pela ABRASEL - PE por três anos consecutivos: 1996, 1997 e 1998. Em 98 e 99 se classificou entre os 12 finalistas do *Nestlé Toque D'or*. Ainda em 99, ganhou destaque entre os principais concorrentes do *Chef Talento Sadia*, edição nacional, obtendo o primeiro lugar.

César também participou de diversos festivais gastronômicos, em várias partes do mundo. Em 2002, representou a região nordeste no concorrido Macarrão Fashion Gourmet, em São Paulo, evento que reuniu dez dos melhores *chefs* do Brasil. Atualmente, César é diretor de alimentos da ABRASEL - PE; diretor da Associação dos Restaurantes da Boa Lembrança nas regiões Norte e Nordeste - que une estabelecimentos de todo o país.- e, ainda, Diretor no Norte/Nordeste da Associação Brasileira da Alta Gastronomia (Abaga).

4.2.1 O perfil dos entrevistados

César Santos é o diretor e fundador da empresa, formado cozinheiro pelo Senac, hoje com 42 anos de idade, é um chef de renome nacional e atualmente também é Diretor Norte e

Nordeste da Associação da Boa Lembrança. Maércio Santos é um dos irmãos de César, com 38 anos, é o encarregado geral da empresa. Sendo responsável pelas compras, manutenção, contas a pagar e é o gerente no período da noite. Vera Ferreira da Silva é cozinheira, responsável pela cozinha no período do almoço. Faz parte da organização desde 1999 e está nesta função há 4 anos. Tem 30 anos e completou o ensino fundamental. Maria Cristina da Silva tem 32 anos, é técnica em administração. Atualmente é a cozinheira responsável pelo horário do jantar. Está na organização desde 1998, sendo que há 5 anos nesta função. Robson Avelino é o *chef* dos garçons no horário da manhã. Tem 27 anos e há 7 anos faz parte da empresa, estando há 5 no cargo que ocupa atualmente. Sua formação é no ensino médio.

<i>Entrevistado</i>	<i>Cargo que ocupa</i>	<i>Formação</i>	<i>Ano de entrada</i>	<i>Idade</i>
César Santos	Diretor Geral	Cozinheiro	1992	42
Maércio Santos	Encarregado Geral	Ensino Fundamental	1992	38
Vera Ferreira da Silva	Cozinheira	Ensino Médio	1999	30
Maria Cristina da Silva	Cozinheira	Técnico em Administração	1998	32
Robson Avelino	Chefe dos garçons	Ensino Médio	1999	27

QUADRO 3 (4): CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS DO OFICINA DO SABOR

4.2.2 O processo de formação das estratégias do Oficina do Sabor desde 1992 a 2006.

Esta seção descreverá os períodos de continuidade e mudanças nas estratégias adotadas, aspectos da aprendizagem dos executivos sobre administração estratégica e como esta aprendizagem se relaciona com a estratégia do restaurante Oficina do Sabor, desde sua fundação em 1992 até o ano de 2006. O desenvolvimento histórico da organização está relacionado a cinco fases, que nas quais são verificadas a conservação de um padrão na estratégia seguida.

4.2.2.1 Fase 1: antes de 1992 até 1993 (Fase Inicial)

Trabalhando na área de eventos e gastronomia, César Santos sempre cultivou o sonho de ter seu próprio restaurante, em suas palavras, “sempre falava, um dia eu monto um restaurante. Não quero montar bar, por que eu quero fazer comida. Não quero vender bebida. Na minha cabeça, bar é pra vender bebida e restaurante pra vender comida”. Ainda segundo seu irmão Maércio Santos, também gerente do Oficina do Sabor, “César vivia na rua, trabalhando, antes de abrir o restaurante, fazendo capital, comprando material, tudo que precisa num restaurante. [...] Ele tinha intenção de abrir um restaurante. Tinha algum capital, mas não tinha espaço.”

Foi quando pelos idos de 1992, que o seu amigo João Valença precisou se mudar para a cidade de Salvador, na Bahia, para cuidar dos negócios da família e não tinha como deixar sua casa em Olinda sem ninguém para cuidar. Então César sugeriu o negócio ao amigo, que de pronto concordou. Firmaram um negócio vantajoso para ambas as partes. João teria alguém de confiança para deixar na sua casa e César poderia realizar suas pretensões comerciais. “João me fez um contrato de dois anos e me deu seis meses de carência para eu poder montar o que quisesse. [...] A primeira coisa que eu fiz foi me mudar de onde eu estava e vim morar dentro da casa. Isso foi em junho” (César Santos).

No início, o lugar era modesto, com espaço para apenas para 40 pessoas, no térreo do imóvel com primeiro andar. “Montei o restaurante com a estrutura que minha casa oferecia, a gente começou o trabalho em junho e no dia 19 de novembro de 1992 a gente abriu o restaurante. Com a documentação, tudo direitinho...mesa e cadeira da Antártica, mas tudo forrado”, conta o *chef*. Enquanto a Oficina do Sabor funcionava na parte de baixo, o pavimento superior servia de residência. “No primeiro instante, eu fiz um cardápio com as

coisas que eu aprendi com minha mãe.[...] Tudo parecia muito improvável quando inaugurei o restaurante", lembra o empresário.

Nota-se nesta primeira fase do empreendimento que a aprendizagem sobre as técnicas de cozinha no ambiente doméstico, posteriormente sua formação profissional e toda sua vivência anterior ao empreendimento foram fundamentais para a realização do negócio, além disso, a oportunidade enxergada pelo empreendedor ao realizar o negócio com o aluguel da casa foi imprescindível.

4.2.2.2 Fase 2: Ano de 1993 (Novo Cardápio - mudança)

O cardápio regional refletia a experiência passada por sua mãe enquanto César ainda criança a ajudava no trabalho doméstico. Porém isso não foi suficiente para que garantisse o sucesso do empreendimento. Tanto que pouquíssimo tempo após a inauguração do restaurante, César resolveu refazer a carta da casa.

Em janeiro de 1993 eu vi que tinha que dá uma modificada no cardápio.[...] Eu senti a necessidade de fazer isso porque eu senti que a coisa tava muito regional, típico. O que foi que eu fiz: eu fiz um regional contemporâneo, eu comecei a valorizar os ingredientes da região. E criei uma cozinha própria. A partir do momento que eu o modifiquei, a coisa começou a melhorar. [...] Minha preocupação era fazer o que ninguém mais fazia, explica. Uni o que aprendi no Senac com o que minha mãe me ensinou (CÉSAR SANTOS).

Logo que foi implementada a mudança nos pratos oferecidos no restaurante, um importante jornalista do segmento da gastronomia o Marco Polo, publicou uma matéria em sua coluna sobre este assunto num jornal de grande circulação no estado de Pernambuco, o Jornal do Comércio. A repercussão desta publicação foi fundamental para que o trabalho inusitado do *chef* ficasse em evidência. Já no primeiro ano de funcionamento, o restaurante recebeu uma referência no Guia Quatro Rodas.

“Esta matéria foi uma matéria que quase uma página e deu um impulso muito grande pro restaurante. Eu não sabia que um jornal era tão poderoso. Esta coisa da mídia, não sabia. A partir daí, a coisa começou a evoluir mais

rápido, teve os momentos difíceis, de ter uma mesa no almoço e quando eu pensei que eu ia fechar no almoço, a coisa reverteu” (CÉSAR SANTOS).

Observa-se que neste curto período de tempo, o restaurante passou por uma mudança significativa. Ao se alterar o cardápio de um estabelecimento, é como se alterasse toda a sua proposta de serviços e produtos. Além do que, esta mudança foi fruto da visão e percepção de oportunidades do executivo, que uniu seus conhecimentos e inovou em seu ramo de atividade. Ganhando destaque pelo seu trabalho, o empreendedor aprendeu sobre a força da mídia em suas ações.

4.2.2.3 Fase 3: De 1993 a 1999 (Consolidação e crescimento - continuidade)

Os anos posteriores foram de consolidação. Com o movimento de clientes sempre crescente, o restaurante foi se estabelecendo de maneira mais sólida. Já no segundo ano de funcionamento, recebeu uma estrela no Guia Quatro Rodas. Esta fase é marcada pela presença constante do executivo à frente do negócio e a expansão do reconhecimento de seu talento como *chef* no setor local.

Estes anos de acordo com Maércio Santos, foram de muito trabalho e seriedade, para só depois pensar em crescimento. “No começo é difícil, você sabe, tem que fazer uma estrutura todinha... seu ambiente de trabalho, para depois ver a proporção que vai crescer, você tem que pensar em crescer e manter estrutura da casa boa, servir, comida é uma coisa séria”.

Durante os três primeiros anos, o restaurante não aceitava nenhum tipo de cartão de crédito. Porém em determinado momento, o empresário sentiu necessidade de trabalhar com esta forma de pagamento para conseguir incrementar sua receita.

[...] no começo a gente só recebia cheque e dinheiro, depois nós passamos a receber todos os cartões. Isso realmente é um crescimento. Quando as pessoas ligavam e perguntavam: Tem cartão de crédito? A gente dizia, não

tem cartão. Este cliente que ligou, nunca vinha. Como eu trabalho com o turista eu tenho obrigação de receber cartões de crédito (CÉSAR SANTOS).

No ano de 1996, com o aumento nas receitas e um fluxo maior de caixa, o restaurante conseguiu algumas reservas de recursos e partiu para sua primeira reforma física. Esta reforma surgiu da necessidade natural de expansão do negócio, pois agora sua demanda era maior. Nesta ampliação, a capacidade de lugares dobrou e houve melhorias nas instalações da cozinha. Segundo César, “teve a primeira reforma, que foi quando eu saí da casa. A casa que eu trabalhava e morava aqui, no restaurante. Eu passei a morar em outra casa e ampliei a parte de cima. Tínhamos 40 lugares e passamos para 80 lugares.”

Além disso, nesta mesma época, deu-se início a fase de destaque do trabalho do chef em âmbito nacional. Em 1996, o empresário foi convidado para criar o menu da primeira classe da Varig. Além disso, venceu o concurso Recife Sabor, promovido pela ABRASEL – PE. Em 1997, foi bi campeão neste concurso.

Então veio a coisa da Boa Lembrança, que foi uma coisa que agregou valores, eu comecei a entrar na Abrasel como associado. O meu trabalho começou a ser reconhecido, eu comecei a ser convidado para participar de festivais fora do estado. O primeiro festival foi fora do país, foi em Miami. Na verdade eu fui vender primeiro meu peixe lá fora, pra depois vender para o meu país. Em Pernambuco eu já estava sucesso, já tinha começado a virar uma referência (CÉSAR SANTOS).

Em 1998, alcançou o tricampeonato no Recife Sabor e se classificou entre os 12 finalistas do Nestlé Toque D'or. Em 1999, ganhou destaque entre os principais concorrentes do Chef Talento Sadia, edição nacional, obtendo o primeiro lugar e novamente foi classificado entre os finalistas do concurso da Nestlé.

Em 1999, com o restaurante ganhando destaque por meio da ascensão da figura do seu empreendedor, o restaurante passou a ter uma certa dificuldade operacional no horário do almoço, o que o levou a tomar decisões no sentido de remodelar sua estrutura de trabalho.

Eu juntei meus funcionários e disse, olha, a gente tá demorando muito, a gente tem que ser mais rápido. O cliente do almoço tem a necessidade, mais pressa. O almoço ou é de negócio ou é uma necessidade. Então a gente tem que ser rápido e isso foi uma coisa que eu percebi. Criamos um cardápio

para o almoço, mas as pessoas não queriam este cardápio, só queria o oficial. Ai a gente foi estudando maneiras da coisa se tornar mais prática. Eu equipei melhor a minha cozinha, orientei melhor meu profissional e isso facilitou bastante o trabalho (CÉSAR SANTOS).

Sobre seu trabalho como executivo, César lembra que não costuma planejar a administração estratégica do restaurante, mas vai atuando a medida que vão surgindo as oportunidades.

Não tenho um planejamento, a gente vai vendo com a necessidade que vai aparecendo. Tem coisas que a gente tem que tomar a decisão rápida. Tem coisa que você vai analisando, estudando para quando chegar o momento certo, executar. Você tem que ficar antenado pro que está acontecendo (CÉSAR SANTOS)

Observa-se nesta fase, a empresa vivenciou momentos de consolidação e crescimento. E que uma série de mudanças ocorrerão em resposta às necessidades que a empresa estava passando. Ao aceitar cartões de crédito, o restaurante respondeu a uma necessidade de seu cliente e criou um certo aumento na demanda. Com este aumento, decidiu-se por uma reforma nas instalações físicas ampliando seu espaço e sua capacidade de atendimento, pois dobrou o número de cadeiras. Por outro lado, esta fase marca o reconhecimento do *chef* além do setor local e a aprendizagem sobre seus clientes no horário do almoço, levando a uma nova estratégia de trabalho neste horário. Além da sua experiência negativa com o quadro funcional, que o levou a tomar novas medidas e realocação de pessoal.

4.2.1.4 Fase 4: De 2000 a 2001 (Dificuldades da reforma - mudança)

O ano de 2000 marcou a trajetória da organização. Para ampliar novamente suas instalações, o empresário planejou uma reforma, que a princípio iria durar cerca de 60 dias. Porém, alguns problemas no decorrer das obras, levaram a empresa a passar por momentos de grandes dificuldades. “Um período de maior dificuldade foi a reforma. Era para passar só dois meses, mas demorou muito mais... a gente ficou trabalhando com um número mínimo de

mesas... só tinha a parte de cima praticamente, que é pequeno e um pouco quente” (ROBSON AVELINO).

Problemas em aprovar as reformas necessárias junto aos órgãos competentes atrasaram o cronograma previsto. O IPHAM é o Instituto do Patrimônio Histórico e Ambiental é o responsável pelo tombamento e conservação das edificações e áreas historicamente relevantes para o patrimônio cultural nacional. “A segunda reforma demorou muito por causa do patrimônio e do Ipham. Eu não sei o que meu irmão fez para eles implicarem tanto. [...] Eles disseram que tava tudo errado e embargaram a obra” (MAÈRCIO SANTOS).

Com o embargo da obra e um processo contra a sua pessoa, César Santos declara que passou momentos de dificuldades financeiras por isso.

Eu quase fiquei sem dinheiro. Louco, porque tava com problema com o Ipham, com arquitetos... eu fui e terminei a obra, porque eu não posso esperar, tenho que terminar. Na época eu tinha 28 funcionários, meus funcionários tinham que ter o salário deles, eu preciso do meu salário por que eu não tenho outra fonte de renda. E terminei a obra e fui em frente.” (CÉSAR SANTOS).

Depois de quase oito meses, a Oficina do Sabor adquiriu seu formato atual. "Hoje, a antiga casa é um restaurante completo, com mesas para atender até 130 pessoas", afirma César.

Nesta fase, a empresa passou por uma reforma de ampliação de sua estrutura física. Porém uma dificuldade burocrática na aprovação do projeto e liberação da obra pelo IPHAM, levou a empresa a passar por dificuldades não esperadas. Ao decidir finalizar a obra, o executivo assumiu as conseqüências jurídicas da sua ação e o fez assim, pois necessitava manter a saúde financeira da empresa.

4.2.1.5 Fase 5: De 2001 até 2006 (Estabilidade e crescimento - continuidade)

Com a estrutura melhorada, o sucesso da casa se consolidou e nos anos subseqüentes a casa continuou a receber vários prêmios de destaque na gastronomia com o melhor regional no Guia Veja Recife. “Em 2004, a equipe ganhou um festival da Fispal em São Paulo, ganhamos uma viagem para Paris”, lembra Maria Cristina.

Em 2005, um novo projeto de César Santos foi inaugurado. O proprietário da Oficina do Sabor se uniu a outros dois empresários do ramo gastronômico para abrir uma escola de culinária. Segundo ele, inicialmente o curso não pretende ter um caráter de formação profissional, mas essa possibilidade pode se viabilizar no futuro.

Além deste empreendimento, outro negócio tem a participação do *chef*. O restaurante Assúcar, localizado no Paço Alfândega, no centro de Recife, que o tem como sócio e leva a assinatura de César Santos em seu cardápio.

Para os anos posteriores César planeja outra reforma, para adequar melhor as necessidades de seus clientes. Em suas palavras,

A gente tá esperando autorização do IPHAM. [...] É uma necessidade do mercado, meu cliente local, ele quer ar-condicionado,[...] Como é um mercado que hoje cresceu muito, que a gente tem que está sempre muito atento no que está acontecendo. Ficar muito bem antenado. Eu sinto que hoje, meu restaurante precisa de uma área refrigerada.

Durante os anos subseqüentes a reforma, observa-se que o restaurante passa por uma fase de continuidade estratégia e estabilidade financeira até o fim do ano de 2006. Neste período, nota-se que houve um crescimento com relação ao destaque que a organização teve por meio da conquista de vários prêmios. Ao final desta etapa, pode-se aferir que a aprendizagem do executivo sobre seus clientes está impulsionando-o em direção a mais uma mudança, como é o caso do planejamento de mais uma reforma que busca implantar uma área refrigerada para atender uma necessidade percebida.

Fase	<i>Oficina do Sabor</i>		
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Caracterização da fase</i>	<i>Aprendizagem</i>
1 Antes de 1992 até 1993 (Fase Inicial)	Fundação da organização	Continuidade	Ambiente interno – formação profissional
2 Ano de 1993 (Novo Cardápio)	Reformulação do cardápio	Mudança <i>Rápida e global</i>	Ambiente interno – produto
3 De 1993 a 1999 (Consolidação e crescimento)	Aceitar cartões de crédito Ampliação nas instalações físicas Mudanças nos processos do almoço	Continuidade	Ambiente externo – tendências de mercado Ambiente interno – recursos
4 De 2000 a 2001 (Dificuldades da reforma)	Ampliação nas instalações físicas	Mudança <i>Predominantemente Deliberada</i>	Ambiente externo – tendências de mercado
5 De 2001 até 2006 (Estabilidade e crescimento)	Outras atividades do empreendedor	Continuidade	

QUADRO 4 (4) – FASES E PADRÕES ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIAS REALIZADAS E SEUS TIPOS E APRENDIZAGEM DOS EXECUTIVOS DO OFICINA DO SABOR

O quadro 4 (4) mostra uma síntese das fases e padrões estratégicos vivenciados pelo Oficina do Sabor, bem como as estratégias realizadas em cada período e sua caracterização e os aspectos da aprendizagem dos executivos em cada fase da empresa.

4.3 Restaurante Pantagruel

Localizado no bairro de Casa Forte, zona norte da cidade do Recife, o restaurante Pantagruel foi inaugurado em novembro de 1997, pelo empreendedor Jorge Romaguera. Com uma estrutura simples, porém bem adequada, a especialidade do seu cardápio é culinária tradicional francesa. Nas paredes há quadros que retratam o glutão Pantagruel, personagem do romancista francês François Rabelais, do século XVI.

Jorge, o fundador do negócio tem formação em comunicação visual. Seu gosto e interesse pela gastronomia e pela enologia o impulsionaram a empreender neste setor. A idéia de ter seu próprio restaurante surgiu quando ele ainda trabalhava como comunicador visual.

Sua intenção era ao estar estabilizado em sua profissão, abrir um restaurante que fosse em primeiro lugar mais uma realização pessoal do que uma fonte de renda.

Porém a tal estabilidade esperada não veio a acontecer. Uma decepção nos negócios por motivos de uma sociedade desfeita precipitou a vontade latente e Jorge inaugurou seu empreendimento, buscando oferecer um cardápio honesto e tradicional aos seus clientes e principalmente uma carta de vinhos diversificada e atrativa.

Desde 1997, funcionando no mesmo endereço, à Estrada das Ubaías, o estabelecimento manteve sempre uma estrutura pequena, instalações confortáveis e uma cozinha estável para atender sua clientela selecionada e fiel. No ano de 2006, destacou-se no Guia Veja Recife como o quinto melhor restaurante da cidade.

4.3.1 O perfil dos participantes

Nesta etapa será apresentado o perfil de cada uma dos respondentes deste caso, o Restaurante Pantagrúel. O quadro 5 (4) mostrado indica dados como cargo atual na empresa, formação, ano de entrada na organização e idade de cada indivíduo.

<i>Entrevistado</i>	<i>Cargo que ocupa</i>	<i>Formação</i>	<i>Ano de entrada</i>	<i>Idade</i>
Jorge Romaguera	Diretor Geral	Comunicação Visual	1997	40
Anderson Pereira	<i>Chef</i> de garçom	Ensino Médio	1998	32
Ricardo Soares	Garçom	Ensino Médio	2000	32
Luciano Antônio do Nascimento	Cozinheiro	Ensino Médio	2000	26

QUADRO 5 (4): CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS DO PANTAGRUEL

O diretor geral da organização, Jorge Romaguera conforme comentado anteriormente, é formado em comunicação visual, atividade que desempenhou antes de resolver montar o restaurante. Ele tem 40 anos e faz parte de suas atribuições as atividades de elaboração do cardápio, comando da cozinha, compras e toda a parte administrativa e burocrática da empresa.

Anderson Pereira tem 32 anos, é o atual *chef* de garçom do restaurante e sua escolaridade é o ensino médio. Está na empresa desde 1998, quando começou como garçom extra e suas atividades inclui a supervisão do serviço do salão e atendimento. Ricardo Soares também de 32 anos, é garçom e iniciou no restaurante em 2000. Tem o ensino médio completo e aprendeu sobre a atividade desempenhada na própria organização. Luciano Antônio é o cozinheiro, tem 26 anos, formado pelo Senac. Está na empresa desde 2000 e é o encarregado da cozinha. Na ausência do Jorge, ele comanda a atividade de produção dos alimentos.

4.3.2 O Processo de Formação Estratégica do Pantagrue! desde 1997 até 2006

Nesta seção, serão descritas as fases de continuidade e mudanças ocorridas nas estratégias adotadas pelo Restaurante Pantagrue!, desde 1997 até 2006. Além disso, descreve-se juntamente a cada período, a aprendizagem do executivo sobre administração estratégica e como esta aprendizagem se relaciona com as estratégias implementadas. Uma vez que se entende que a aprendizagem é fruto da experiência do indivíduo.

4.3.2.1 Fase 1: De 1997 a 1999 (Fase inicial e crescimento)

Como gostava de cozinhar nos fins de semana e estava sempre recebendo seus amigos em casa, Jorge Romaguera decidiu abrir seu próprio negócio no ramo da alimentação. Escolheu o bairro de Casa Forte pelo público que pretendia atender. Pessoas de classe média e alta. Buscou uma clientela selecionada e refinada para sua cozinha francesa.

O terreno onde instalou o restaurante é amplo, porém a área de atendimento é relativamente pequena, com capacidade para atender 60 pessoas. Ao iniciar suas atividades, seu quadro de funcionários contava com apenas cinco pessoas. O chef da cozinha é o próprio empreendedor, porém ele não se denomina desta maneira, em suas palavras, “eu não me chamo de chef não, por que eu não tenho formação, eu sou só curioso” (Jorge Romaguera). O executivo conta ainda que na fase inicial do negócio seu conhecimento era mínimo sobre as rotinas da empresa. “Quando eu abri o restaurante, eu não tinha experiência nenhuma, eu acho que mercado era completamente diferente de hoje em dia. Naquela época, abria muita gente que gostava só, com pouca experiência” (Jorge Romaguera).

Embora sua experiência fosse quase nenhuma, logo nos primeiros dias de movimento a casa estava sempre lotada, “eu acho que com 15 dias eu já tinha fila ai na porta...”, lembra o empreendedor. Ele ressalta ainda que este acontecimento pode ter sido ocasionado pela necessidade de mercado que havia naquele momento e pela disponibilidade das pessoas de saírem de casa sem preocupação com as questões da segurança. Este período de movimento intenso durou aproximadamente os dois primeiros anos de funcionamento. Ao passar período de ascensão e consolidação, o número de funcionários aumentou para 12 pessoas, não havendo, porém melhorias consideráveis em sua estrutura física.

Pode-se observar que nesta primeira fase do empreendimento houve a execução de uma oportunidade de negócio surgida e da própria vontade do empreendedor, mesmo que não houve um domínio das questões práticas. O sucesso inicial do negócio manteve-se por dois anos, fase esta que demonstra ter sido um período de estabilidade e crescimento para a organização.

4.3.2.2 Fase 2: De 1999 a 2003 (Declínio)

O período que se sucedeu após esta fase de crescimento foi marcado por um movimento inverso. A partir do terceiro ano de atividade, o empreendedor viu o movimento do restaurante ficar fraco, diminuindo seu faturamento e levando o negócio a passar por uma fase de estagnação. Para então buscar uma saída para este problema e salvar a sua empresa, ele tomou algumas medidas que acarretarão em mudanças em sua rotina de trabalho. “Quando o movimento começou a diminuir a noite eu resolvi abrir almoço. No começo deste período também não tinha almoço no domingo, depois passou ter no domingo também” (Jorge Romaguera).

A medida de trabalhar no horário do almoço e também aos domingos resultou em uma melhora financeira para organização posto que o custo de abrir durante este expediente é reduzido e o movimento alcançado foi positivo.

Ainda durante esta mesma fase, o executivo se deparou com problemas com relação ao seu quadro de funcionários. O cozinheiro responsável pela cozinha do restaurante já trabalhava com ele desde a fundação do negócio. Segundo o executivo, Jorge Romaguera,

eu abri sem experiência nenhuma, eu achava que a casa dependia dele (o cozinheiro), tinha o maior medo, ele fazia aquele terrorismo, que era essencial, eu terminava cedendo muito. Até que um dia ele faltou no sábado à noite. E eu e o auxiliar, a gente tirou o movimento deste dia, depois disso ele baixou a crista. Por que ele viu que a casa funcionou sem ele foi. Ele fez umas exigências para não vir naquele dia, eu disse que não ia cumprir, ele faltou... logo depois ele foi demitido.

Passado estes episódios, no ano de 2003 o restaurante enfrentou mais uma fase de dificuldades. De acordo com o empresário, o pior ano da organização foi o ano de 2003. O faturamento anual foi o menor até hoje atingido. “O movimento foi muito ruim mesmo”, lembra Jorge Romaguera. Contudo, mesmo tendo passado por dificuldades financeiras na empresa durante este período, o executivo comenta, “neste ano de crise eu acho que eu não fiz nada. Eu achava que no outro mês ia retomar, melhorar. Mas passou o ano todinho” (Jorge Romaguera).

Percebe-se nesta fase da organização o sucesso alcançado nos primeiros anos não se repetiu. A empresa passou por inúmeras dificuldades financeiras devido ao movimento declinante e mesmo assim o empresário não caminhou no sentido de superar estas adversidades, terminou por agir de maneira passiva. Nota-se também que houve um aprendizado relevante para o executivo com relação à política de recursos humanos que até então vinha sendo utilizada.

4.3.2.3 Fase 3: De 2004 a 2006 (Tentativa de retomada)

No ano posterior, em 2004, a organização caminhou no sentido de tentar superar os momentos de crise. O ano de 2004 foi um ano melhor que o anterior. “Eu levei bem um ano para reagir. Pra tentar cortar custos, cortar funcionários, eu fiquei com mais funcionários do que precisava durante um certo tempo” (Jorge Romaguera). Reduziu-se o quadro de funcionários, de 12 para 9 pessoas.

Porém a experiência negativa vivenciada pelo empreendedor o levou a pensar em vender o negócio. Sua intenção era desligar-se da empresa para se dedicar a outras atividades mais rentáveis. Mesmo com esta idéia na cabeça, o empresário não chegou a precipitar-se neste sentido. Até o início de 2005, a burocracia que faz parte da administração do negócio tomava todo seu tempo. Foi quando então, “que veio um amigo me procurar que a irmã dele tava querendo abrir um restaurante, pra eu dar algumas dicas. Eu perguntei se ele não queria comprar. Eu dei o preço... eles disseram que não tinham o dinheiro. Depois eu fui e propus a sociedade” (Jorge Romaguera).

A intenção de ter mais tempo para se dedicar a outras atividades dentro do restaurante, para também tentar implementar suas idéias e melhorias não se concretizou, infelizmente. A sociedade que durou um ano, não foi a solução para as dificuldades de tempo e dedicação enfrentadas pelo empresário. Sobre isto, comentou o executivo, “a experiência da sociedade foi negativa. Eu pensei que ia ter mais tempo e terminou sendo o contrário. A pessoa não

tinha experiência nenhuma e eu acabei tendo uma coisa a mais para tomar conta” (Jorge Romaguera).

Ainda em 2005, o restaurante lançou dois festivais gastronômicos que se tornaram um grande atrativo para seu público. O resultado positivo destas duas ações levou o restaurante a promover mais dois no ano seguinte, porém que não obtiveram as mesmas repostas. De acordo com Anderson, o fator da inovação foi essencial para que se atingisse o movimento esperado. “Inovando nós conseguimos que a nossa antiga clientela voltasse a freqüentar o restaurante. O público gosta de novidade”.

Em 2006, após o encerramento do negócio entre os sócios, o empresário já demonstra uma outra atitude com relação ao seu empreendimento. “Apesar do retorno ser muito pequeno hoje em dia, eu já penso em tentar melhorar e continuar aqui e ter outra atividade por fora. Por que quando eu botei a sociedade a minha idéia era essa. Era ter mais tempo para fazer alguma outra coisa” (Jorge Romaguera).

Atualmente, segundo o empresário, dois grandes fatores influenciam negativamente a atividade de sua empresa. O primeiro é o fator da segurança na cidade. A violência está impedindo que as pessoas saiam mais à noite e fiquem até mais tarde fora de casa, ou mesmo se desloquem da zona sul até a zona norte, onde está localizado o Pantagruel. “Antigamente aqui, era difícil de chegar alguém antes das dez horas da noite, o povo chegava meia noite, até uma hora ainda chegava gente. Hoje em dia, depois de onze horas da noite, não chega mais ninguém” (Jorge Romaguera). A segunda questão é a localização do empreendimento. Anteriormente, havia na redondeza cerca de outros três ou quatro restaurantes voltados para o mesmo público, porém nos dias atuais, somente funciona o restaurante em análise, o que se torna uma desvantagem de acordo com o empresário.

Pode-se perceber nesta fase da organização que seu executivo implementou ações no sentido de reverter a situação de dificuldade enfrentada e buscou reduzir seus custos

operacionais. Para isto, redimensionou seu quadro de funcionários, buscou uma participação societária e implementou festivais gastronômicos. A experiência vivenciada nesta sociedade não foi positiva para o executivo, porém o aprendizado obtido neste período, lhe impulsionou no sentido de tentar manter o restaurante e buscar uma outra atividade externa que lhe proporcione melhores retornos financeiros. Já os festivais se mostraram uma importante inovação no cardápio e serviu como um atrativo para os clientes, porém se tornou saturado ao ser editado em suas terceira e quarta edições.

Fase	<i>Pantagruel</i>		
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Caracterização da fase</i>	<i>Aprendizagem</i>
1 De 1997 a 1999 (Fase inicial, consolidação e crescimento)	Fundação da organização	Continuidade	
2 De 1999 a 2003 (Declínio)	Novo horário de funcionamento Nova política de recursos humanos	Mudança <i>Incremental</i>	Ambiente interno – recursos
3 De 2004 a 2006 (Tentativa de retomada)	Redimensionamento do quadro de funcionários Nova sociedade Festivais Gastronômicos	Mudança <i>Rápida</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – tendências de mercado

QUADRO 6 (4) – FASES E PADRÕES ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIAS REALIZADAS E SEUS TIPOS E APRENDIZAGEM DOS EXECUTIVOS DO PANTAGRUEL

O quadro 6 (4) apresenta uma síntese das fases e padrões estratégicos vivenciados pelo Pantagruel, bem como as estratégias realizadas em cada período e sua caracterização, além de apresentar alguns aspectos sobre aprendizagem dos seus executivos em cada fase da organização.

4.4 Restaurante La Capannina

Fundado em 1996, na praia de Porto de Galinhas, litoral sul de Pernambuco, o restaurante La Capannina hoje se divide em quatro unidades distintas. A unidade inicial, a

segunda na praia de Serrambi, a terceira no bairro do Pina, em Recife e a quarta e última unidade instalada no bairro dos Aflitos, zona norte da cidade.

Todas as unidades foram fundadas pelo empreendedor e atual principal executivo da quarta unidade, o sr. Marcelo Fernandes. Tendo estudado até completar o ensino médio, Marcelo trabalhou no setor comercial e foi assistente de cinegrafista sub-aquático da Rede Globo durante cinco anos, atividade que desenvolveu devido a prática de seu hobby, o mergulho. Insatisfeito com o retorno profissional que estava obtendo nesta época, Marcelo aproveitou a oportunidade viajar para trabalhar na Europa com um amigo.

Seu primeiro emprego em Portugal, foi numa pizzaria, chamada La Capannina, nome que Marcelo trouxe para seu empreendimento pois foi o que ele aprendeu a fazer. Lá, começou lavando pratos e já na segunda semana, aprendeu a esticar a massa da pizza. De olhar os outros trabalhando, ele procurou aprender sobre o preparo de outros alimentos, como os molhos, as saladas e os crepes que eram servidos no restaurante. Apesar de sua estrutura rudimentar, com controles manuais, a La Capannina européia chegava a servir 450 pizzas numa noite de verão. Certa feita, a máquina de bater a massa quebrou e Marcelo teve que fazê-la manualmente. A partir desta experiência, ele pode apurar sua sensibilidade para o ponto da massa, os tipos de farinhas e a fermentação. O dono do restaurante era um argelino francês que tinha morado muito tempo na Itália. Além da pizzaria em Portugal, onde passava o verão, possuía também uma creperia na Suíça, a qual se dedicava no inverno. A relação que Marcelo conseguiu estabelecer com este empresário lhe rendeu muitos frutos e oportunidades de aprendizado. Ao acompanhá-lo para a Suíça, o jovem pode trabalhar consertando esqui durante o dia e a noite, aproveitava para conhecer mais da culinária local e sobre os vinhos e assim, estabeleceu vários laços de conhecimentos com hoteleiros e donos de restaurantes. As habilidades aprendidas na Europa foram o que Marcelo trouxe de volta e o impulsionou no ramo dos alimentos.

Durante seus dez anos de trajetória, o empreendimento vem se destacando no cenário gastronômico local, tendo sido indicado pelo Guia Veja Recife como uma das melhores pizzarias da cidade nos últimos seis anos.

A base do cardápio oferecido pela casa é composta por pizzas, crepes e saladas. Atualmente, constam ainda opções de carnes e massas. Além de oferecer na unidade dos Aflitos uma adega com cerca de setenta rótulos de vinhos nacionais e importados, dos mais variados estilos.

4.4.1 O perfil dos participantes

<i>Entrevistado</i>	<i>Cargo que ocupa</i>	<i>Formação</i>	<i>Ano de entrada</i>	<i>Idade</i>
Marcelo Fernandes	Diretor Geral	Ensino médio	1996	45
Maria Alice Figueiredo	Diretora Financeira	Economia	2003	27
José Rodrigues	Gerente	Engenharia Florestal	2005	28

Quadro 7 (4) – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS DO LA CAPANNINA

Fazem parte da diretoria do La Capannina Marcelo Fernandes, também proprietário, conforme foi descrito anteriormente, de 40 anos e sua esposa a Maria Alice Figueiredo, 27 anos. Alice, como os funcionários a chamam, é diretora financeira da organização. A Marcelo cabe as funções operacionais e a Alice toda a parte administrativo-financeira da empresa.

O gerente do empreendimento dos Aflitos é o José Rodrigues. Formado em engenharia florestal, com 28 anos, as suas atividades estão relacionadas as rotinas diárias da abertura da casa, caixa e supervisão dos funcionários.

4.4.2 O processo de formação das estratégias do La Capannina desde 1996 até 2006.

A presente seção descreverá o processo de formação das estratégias do Restaurante La Capannina, desde sua fundação, em 1996 até o ano de 2006. Serão apresentadas as fases deste processo, distinguidas em períodos de mudanças e de continuidade estratégica, além de evidenciar os aspectos da aprendizagem do executivo ao longo de sua trajetória e como este aprendizado moldou a estratégia seguida pela organização.

4.4.2.1 Fase 1: De 1996 até 1998 (Fase Inicial - consolidação)

Por volta de 1996, morando em Porto de Galinhas, Marcelo Fernandes se dedicava a prática do mergulho. Com a insistência de seus amigos que sabiam de suas experiências na Europa, resolveu então montar uma pizzaria. Inicialmente, a estrutura montada foi mínima. A sociedade do negócio contava com a participação de Marcelo e outros dois amigos. Logo em seguida, um dos sócios desligou-se da sociedade e partiu para montar sozinho uma estrutura em Serrambi, levando emprestado o mesmo nome, La Capannina.

Como nenhum dos outros sócios não possuíam nenhuma experiência ou conhecimento sobre as tarefas desempenhadas num restaurante, Marcelo era o responsável por fazer a pizza, orientar o caixa, cuidar do atendimento e fazer compras. Aos poucos, Marcelo foi ensinando seus colegas a realizar todas estas atividades e então eles trabalhavam com um sistema de revezamento, onde todos eram responsáveis por tudo. De acordo com Marcelo, a administração do negócio “era uma administração caseira, não tinha firma registrada, era um pouco de lazer e um pouco de trabalho”. Havia um total de oito funcionários fora os sócios.

O funcionamento da casa na temporada de verão era diário, levando a uma sobre carga de trabalho bastante intensa para os empreendedores. A dificuldade de encontrar fornecedores em Porto de Galinhas ou nas proximidades era grande. Todas as compras de ingredientes eram feitas em Recife, de modo que só tinham o expediente de um dia para ir e voltar. No

inverno a casa só funcionava nos finais de semana e as viagens se tornavam mais tranquilas. Com relação aos outros funcionários, Marcelo lembra que “a mão de obra era o próprio nativo e dependia da demanda. A gente teve que treinar, ensinar tudo a eles. Por natureza eles são simpáticos. O atendimento ficava melhor com isso”. Nesta época, a casa dispunha de cerca de doze mesas, aproximadamente, cinquenta lugares.

Depois de dois anos trabalhando neste empreendimento, Marcelo recebeu o convite para abrir um negócio em Recife, juntamente com sua irmã e resolveu por sair da sociedade em Porto de Galinhas.

Pode-se perceber que nesta fase da organização, o empreendimento foi muito informal. A empresa não era registrada e os sócios a encaravam como um misto de lazer e trabalho. A estratégia seguida foi a empreendedora. Uma vez que os próprios sócios executavam atividades funcionais e administrativas, eles centralizavam as decisões e buscavam administrar o negócio por meio do bom senso e de suas próprias visões.

Nota-se da mesma forma que o aprendizado obtido anteriormente por meio de experiências na Europa pelo sócio Marcelo, foi de fundamental relevância para o início do negócio. Posteriormente, verifica-se que parte do conhecimento dele foi disseminada para os outros integrantes.

4.4.2.2 Fase 2: 1998 até 1999 (Novo empreendimento - mudança)

Por volta de 1998, a irmã de Marcelo, Maria Cândida, teve a idéia de montar um negócio próprio e convidou seu irmão. A princípio, a possibilidade de Marcelo deixar Porto de Galinhas não lhe animou. “Eu não queria sair de Porto, por que para mim aquilo era um paraíso, eu era mergulhador, surfava, pescava, podia velejar”. Seu irmão mais velho o questionou sobre a viabilidade do negócio em Recife e Marcelo explicou que seria mais

interessante do que na praia. Marcelo encarregou a irmã de selecionar alguns pontos que ela gostasse e todo fim de semana ele vinha para Recife para ver o que ela havia encontrado.

Ela encontrou aquela casa, junto da Gibi lanches e era uma casa simples, que morava uma senhora, era uma residência ainda. Eu gostei por que era ao lado de um ponto já conhecido. Uma avenida, grande circulação e a casa pequena. Por que era um empreendimento pequeno. Eu vim observei o ponto, fiquei olhando o movimento e gostei (MARCELO FERNANDES).

Após selecionar o local onde seria o restaurante, iniciaram-se as reformas nas instalações físicas. Enquanto a obra estava em execução, Marcelo permaneceu em Porto de Galinhas, administrando a pizzeria. Pouco antes de concluir a obra, Marcelo desligou-se da sociedade com os amigos vendendo seus 60% do negócio. Ao chegar em Recife, o empreendedor registrou a marca que trouxera da Europa e autorizou seus ex-sócios a continuarem utilizando-a.

O novo estabelecimento começou pequeno, porém já formalizado. Segundo Marcelo, “quando eu parti para o Pina já foi diferente. Era tudo registrado, diferente de Porto”. Com 12 mesas, aproximadamente 50 lugares, porém durante o horário da noite, utilizava-se o espaço do estacionamento do comércio vizinho, um salão de beleza, para colocar mais 6 mesas e assim, aumentar em 50% o número de lugares disponíveis. O cardápio oferecia pizzas, crepes e saladas. A clientela inicial foram os amigos da família. Com o tempo o cardápio começou a ser incrementado com alguns pratos de massas e filés, sugestão dos próprios clientes.

Desde a abertura do negócio até um ano depois, Marcelo e sua irmã não realizavam retiradas financeiras. Durante este período a casa pode pagar os investimentos iniciais e ter um capital de giro. Após um ano, a casa se estabilizou financeiramente.

Percebe-se nesta pequena fase, de início do negócio na cidade do Recife e com uma nova sociedade, que o empreendedor buscou utilizar-se de suas experiências anteriores para formalizar o negócio e optou por dar início a um empreendimento de pequeno porte, de acordo com suas possibilidades financeiras. A oportunidade surgida e a visão dos

empreendedores foram relevantes ao escolher o local e estabelecer as primeiras diretrizes do negócio.

4.4.2.3 Fase 3: 2000 até 2002 (Crescimento - estabilidade)

Durante os três anos seguintes a fase de mudança anteriormente constatada, o restaurante La Capannina passou por um período de crescimento gradual. Pouco após um ano de funcionamento, a casa localizada por trás do imóvel onde estava instalado o estabelecimento foi posta para alugar e como era propriedade da mesma pessoa, o restaurante a locou e realizou sua primeira ampliação. “Melhoramos, colocamos o salão com ar-condicionado e fomos para trinta mesas, o movimento melhorou em 130%” (Marcelo Fernandes).

Com o passar de mais um ano, o salão de beleza ao lado fechou. Surgiu então outra oportunidade de ampliação do negócio. Nesta ampliação o restaurante pode colocar mais 16 mesas, totalizando 45, somando cerca de cento e oitenta lugares. Este número ainda era ampliado para algo em torno de 200 nos domingos à noite, quando o movimento é mais intenso e são colocadas mais cadeiras. Além do atendimento no salão, para esta quantidade de pessoas, o restaurante ainda atende com um serviço de tele-entrega.

Nesta fase do empreendimento, Marcelo era responsável pela parte que ele mesmo denomina produção. Esta atividade compreende as tarefas da cozinha, que está dividida em pizzas, crepes e saladas, massas e carnes. A sua irmã e sócia era a encarregada da função administrativo-financeira da organização.

Esta fase de aproximadamente três anos consecutivos demonstrou ser um período de expansão do negócio e sua consolidação no mercado. Ano após ano, com a empresa estável financeiramente, os executivos puderam caminhar no sentido da ampliação do negócio. As

reformas sucessivas foram também fruto de oportunidades de negócios surgidas com os imóveis vizinhos e também se tornaram viáveis pela crescente demanda de clientes.

4.4.2.4 Fase 4: 2003 até 2006 (Novo empreendimento e aprendizagem - mudança)

Em 2002, Marcelo teve a vontade de expandir seu negócio para a zona norte da cidade e que este novo estabelecimento, fosse somente dele e de sua esposa, Alice. Ele propôs a ela que procurasse um ponto nesta região que fosse pequeno e atrativo para a montagem do empreendimento. Após selecionar cerca de 30 pontos comerciais, Marcelo e Alice optaram por uma casa grande, localizada na Av. Dr. Malaquias, no bairro dos Aflitos. A casa a princípio era bem maior do que eles pretendiam inicialmente, porém Marcelo lembra que este ponto foi o último que ele visitou. “Eu não queria uma casa grande, mas quando eu parei na rua, entrei nela e senti... Eu já conhecia o Quina, o Sumo, aí gostei...quando eu disse que era essa casa, minha mulher se assustou” (MARCELO FERNANDES).

A casa foi alugada com um prazo de carência de dois meses para reforma. O período de obra foi intenso e o investimento que seria pequeno, terminou sendo cinco vezes maior que o esperado. Nesta fase de implantação, o projeto do restaurante foi negociado com alguns fornecedores e realizados contratos de patrocínios, o que colaborou bastante para a finalização das intervenções. Outro acordo importante para esta fase do restaurante foi a sociedade entre os sócios principais, Marcelo e sua esposa e uma terceira pessoa, a irmã de Alice. O empreendedor ofereceu a sociedade para a cunhada como forma de conseguir mais capital para seu investimento. O período total das obras foi de outubro de 2002 até março de 2003, quando a casa foi inaugurada.

A fase inicial da unidade dos Aflitos foi uma fase de aprendizado e adaptações para os empresários. De acordo com Marcelo, nesta fase, ele aprendeu que o público que frequenta o seu estabelecimento é bem diferente do que ele estava acostumado a atender em Boa Viagem, ou até mesmo em Porto de Galinhas.

Aqui nos Aflitos, foi muito engraçado, tive que me adaptar ao cliente desta região que é muito diferente do cliente de Boa Viagem, que é mais a vontade, mais praiano. Aqui não o cliente gosta mais de etiqueta, de um serviço mais elaborado, servir vinho, acho que é cultural, mais a rigor, mais formal. Tem a entrada, uma boa garrafa de vinho, depois o prato principal e sobremesa. Eles levam de quarenta e cinco minutos a uma hora de permanência com bom consumo. Em Boa Viagem é um cliente mais apressado, de passagem, já pede o prato e a conta adiantada. São poucos que sentam e demoram. Aqui, o cliente estranhou por que eu não deixava os pratos e talheres já arrumados na mesa, aí eu tive que fazer isso aqui. Eu comecei a observar isso e rapidamente começamos a fazer. A reação foi imediata. Eu tive que aprender a servir a pizza para ele. Nos outros lugares, até na Europa se coloca a pizza na mesa. Diferente do cliente de passagem, como em Porto de Galinha é sossegado, sem hora, pede uma cerveja e fica na cerveja, depois pede uma pizza, tem a noite toda sem compromisso (MARCELO FERNANDES)

Além disso, o executivo afirmou que as experiências anteriores foram relevantes para que problemas de ordem operacional e administrativa fossem evitados neste empreendimento, sobre isto ele explica,

Todos os problemas que eu tive no Pina, eu tentei eliminar aqui. Número de funcionários, qualificação dos funcionários, lá eram 28 também. Hoje em dia, aqui a casa é maior e eu trabalho com a mesma quantidade de funcionários de lá. Otimizei a cozinha. Aqui foi tudo planejado, com arquiteto especializado em cozinha, fiz um projeto antes. No contato com fornecedores, eu já tive um poder de barganha maior. Foi mais fácil de vender a casa para os parceiros, os patrocínios, que é uma forma de livrar os custos de montar uma casa.

Entre os anos de 2003 e 2006, Marcelo se dedicou aos dois restaurantes, ao do Pina e o dos Aflitos. O trabalho se tornou muito sobrecarregado para o executivo e este resolveu se desligar da unidade do Pina. O empresário admite que ter a irmã como sócia facilitou o seu desligamento desta unidade. Atualmente, a sociedade com a cunhada, firmada no início do novo negócio, já não mais existe. Foi desfeita por volta do ano de 2005.

Um importante ponto destacado pelo executivo Marcelo Fernandes, nesta etapa do empreendimento foi a concorrência. Em suas palavras,

De 2003 a 2006 a casa pegou, foi sucesso absoluto. Houve concorrência. Existe concorrência ao meu redor, quando eu montei, eu observei esta concorrência. Aqui ai meu redor existem quatro pizzarias. Flor de Cheiro, Zuppe (que já fechou, mas na época ainda era forte, antiga), Dona Flor, Papa Capim. Isto não foi um fator que me atraiu, eu vim pela localização e pela proximidade do Quina do Futuro, que já virou referência.

Ainda de acordo com o empresário, este período de sucesso da casa foi somente interrompido durante os meses de outubro e novembro de 2006. Nesta mesma época, o movimento que se verificou foi bem menor que as médias que vinham sendo mantidas. Segundo o executivo, este fato se deu por dois motivos. O primeiro atingiu de maneira generalizada o setor, que foi o período de eleições em todo o país. E o segundo foi a abertura de uma nova unidade de uma pizzaria já conhecida na região metropolitana, em um imóvel grande localizada nas proximidades do La Capannina. “O movimento caiu um pouco, lembra Marcelo, mais depois voltou ao normal e vem crescendo, como desde o início”.

O fato de o movimento ter retornado ao nível esperado pelo empresário não foi de maneira casual. De acordo com os entrevistados, neste período, a empresa resolveu investir em uma campanha de publicidade, principalmente por meio de anúncios em *out-doors* no próprio bairro e seus arredores. Este investimento foi a principal resposta da empresa para lidar com a presença de mais um concorrente direto.

Percebe-se que nesta fase da organização, a principal mudança ocorrida foi a implantação de mais uma unidade na zona norte da cidade. Neste novo estabelecimento, nota-se que a aprendizagem resultante das unidades anteriores foi relevante. A experiência anterior do executivo se mostrou uma importante ferramenta para a escolha do novo imóvel e para lidar com os fornecedores. No entanto, este novo negócio rendeu-lhe uma nova aprendizagem sobre os clientes da região e a concorrência acirrada. Estes novos conhecimentos logo se transformaram em ações e respostas da organização, como melhorias no serviço e campanhas publicitárias.

Fase	<i>La Capannina</i>		
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Caracterização da fase</i>	<i>Aprendizagem</i>
De 1996 até 1998 (Fase Inicial - consolidação)	Fundação da organização	Continuidade	Ambiente interno – formação profissional
De 1998 até 1999 (Novo empreendimento)	Novo empreendimento	Mudança <i>Predominantemente Deliberada e Incremental</i>	Ambiente interno – recursos
De 2000 até 2002 (Crescimento - estabilidade)	Ampliação do restaurante	Continuidade	
De 2003 até 2006 (Novo empreendimento e aprendizagem)	Novo empreendimento Novo padrão do serviço Campanhas publicitárias	Mudança <i>Predominantemente Deliberada e Incremental</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – fornecedores, tendências de mercado, concorrência

QUADRO 8 (4) – FASES E PADRÕES ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIAS REALIZADAS E SEUS TIPOS E APRENDIZAGEM DOS EXECUTIVOS DO LA CAPANNINA

O quadro 8 (4) apresenta uma síntese das fases e padrões estratégicos vivenciados pelo La Capannina ao longo do tempo, bem como as estratégias realizadas em cada período e sua caracterização. Além de mostra alguns aspectos da aprendizagem dos executivos em cada fase da empresa.

4.5 Análise cruzada dos casos

As quatro primeiras seções apresentaram os dados obtidos com o objetivo de identificar a essência das respostas para as perguntas de pesquisa que norteiam este trabalho. Sendo cada seção restrita a descrever basicamente a trajetória do processo de formação de estratégias de cada uma das empresas analisadas, apresenta-se então nesta seção a seguir, a análise cruzada dos quatro casos no intuito de evidenciar possíveis similaridades ou divergências entre eles.

Seguindo a metodologia proposta por Merriam (1998), utilizou-se de *displays*, ou quadros que demonstram de maneira mais objetiva o cruzamento das informações obtidas em cada caso. A primeira etapa desta seção dedica-se a analisar as fases de continuidade das

estratégias e as mudanças ocorridas nas organizações. A segunda etapa discute os dados a respeito da aprendizagem dos executivos e a última descreve em quais períodos as estratégias das organizações são moldadas pela aprendizagem dos executivos.

4.5.1 As estratégias e as mudanças observadas ao longo da trajetória das organizações

Ao longo da trajetória de cada restaurante, foi possível identificar fases nas quais observa-se um padrão em sua estratégia. Estas fases são distinguidas em fases de continuidade e fases de mudança. Neste primeiro ponto da análise cruzada, enfoca-se as semelhanças e diferenças entre os períodos de continuidade vivenciados pelas empresas analisadas. O quadro a seguir apresenta estas etapas.

Fases	<i>Quina do Futuro</i>	
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Caracterização da fase</i>
1 Antes de 1986 até 1888 (Fase inicial)	Fundação da organização	Continuidade
2 Ano de 1989 (Crise da cólera)	Adaptação do cardápio e implantação de novo tipo de serviço	Mudança <i>Rápida</i>
3 De 1989 a 1995 (Consolidação e crescimento)	Mudanças no quadro funcional Reformas físicas e a aquisição de novos equipamentos	Continuidade
4 De 1996 a 1998 (Período de sucessão)	Informatização dos controles operacionais e administrativos	Mudança <i>Predominantemente Deliberada</i>
5 De 1998 até 1999 (Retomada da estabilidade)	Início de algumas reformas nas instalações	Continuidade
6 De 2000 até 2001 (Oportunidades de mercado e expansão)	Reformas nas instalações físicas	Mudança <i>Rápida</i>
7 De 2001 até 2002 (Estratégias emergentes)	Plano de marketing articulado	Mudança <i>Predominantemente Deliberada</i>
8 De 2002 até 2004 (Aprendizado)	Instalação da adega	Mudança <i>Predominantemente Deliberada e Incremental</i>
9 De 2005 até 2006 (Crise do Salmão)	Reformas para melhoria das instalações físicas de manipulação	Mudança <i>Rápida</i>

Fases	<i>Oficina do Sabor</i>	
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Caracterização da fase</i>
1 Antes de 1992 até 1993 (Fase Inicial)	Fundação da organização	Continuidade
2 Ano de 1993 (Novo Cardápio)	Reformulação do cardápio	Mudança <i>Rápida</i>
3 De 1993 a 1999 (Consolidação e crescimento)	Aceitar cartões de crédito Ampliação nas instalações físicas Mudanças nos processos do almoço	Continuidade
4 De 2000 a 2001 (Dificuldades da reforma)	Ampliação nas instalações físicas	Mudança <i>Predominantemente Deliberada</i>
5 De 2001 até 2006 (Estabilidade e crescimento)	Outras atividades do empreendedor	Continuidade
Fases	<i>Pantagrul</i>	
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Caracterização da fase</i>
1 De 1997 a 1999 (Fase inicial, consolidação e crescimento)	Fundação da organização	Continuidade
2 De 1999 a 2003 (Declínio)	Novo horário de funcionamento Nova política de recursos humanos	Mudança <i>Incremental</i>
3 De 2004 a 2006 (Tentativa de retomada)	Redimensionamento do quadro de funcionários Nova sociedade Festivais Gastronômicos	Mudança <i>Rápida</i>
Fases	<i>La Capannina</i>	
	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Caracterização da fase</i>
De 1996 até 1998 (Fase Inicial - consolidação)	Fundação da organização	Continuidade
De 1998 até 1999 (Novo empreendimento)	Novo empreendimento	Mudança <i>Predominantemente Deliberada e Incremental</i>
De 2000 até 2002 (Crescimento - estabilidade)	Ampliação do restaurante	Continuidade
De 2003 até 2006 (Novo empreendimento e aprendizagem)	Novo empreendimento Novo padrão do serviço Campanhas publicitárias	Mudança <i>Predominantemente Deliberada e Incremental</i>

QUADRO 9 (4) - AS ESTRATÉGIAS E AS MUDANÇAS OBSERVADAS AO LONGO DA TRAJETÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES

No quadro 9 (4), pode-se verificar que em todas as organizações há fases de continuidade ao longo de suas trajetórias, porém é necessário que se diferencie as características que envolvem cada período. Em todos os casos, observa-se que este padrão de estratégia está diretamente ligado às fases de consolidação do negócio e ocorrem basicamente nas fases iniciais das organizações. Este aspecto retrata, na realidade, a importância de um período mais estável do qual as empresas recém fundadas necessitam para se organizarem e

estabelecerem mercadologicamente como negócios viáveis. Em geral, eles podem ser distinguidos como períodos nos quais prevalecem as atitudes empreendedoras, com centralização da figura do líder com o acúmulo de diversas atividades por este indivíduo.

No caso do Quina do Futuro, a segunda fase de continuidade da estratégia que se observa, se dá logo após a sucessão ocorrida. Após as primeiras medidas implantadas pelo novo executivo, um breve período de estabilidade é vivenciado. Este momento é caracterizado pela estabilidade financeira retomada.

Em seguida, observando-se o quadro 9 (4), pode-se notar que além de consolidação, as empresas vivenciaram períodos de crescimento durante as fases de continuidade. Este fato pode estar relacionado ao próprio ciclo de vida da organização. Porém o crescimento, diferentemente da consolidação, não está presente somente nas fases iniciais. No caso do Oficina do Sabor a segunda e quinta fase de continuidade em que houve crescimento da empresa foram vivenciadas após mudanças ocorridas, primeiramente no cardápio e depois nas instalações físicas que foram ampliadas. Já no La Capannina, a fase de continuidade na estratégia seguida se dá durante a ampliação gradual do estabelecimento localizado no bairro do Pina.

Os períodos de estabilidade destacados nas trajetórias organizacionais também se relacionam aos períodos de continuidade em suas estratégias. No caso Quina do Futuro a segunda fase em que houve continuidade estratégica foi marcada por momentos estáveis, nem de crescimento nem declínio. Por outro lado, observa-se que no caso do Pantagruel, após sua consolidação e crescimento da fase inicial, a empresa passou por uma etapa de continuidade marcada pelo declínio do negócio, situação verificada apenas neste caso.

Pode-se perceber que as fases de continuidade estão relacionadas a diversos processos da organização, seja estabilidade, crescimento ou mesmo declínio. E que não foi possível perceber nenhuma relação de semelhança entre o tempo de duração destas fases de

continuidade. Observou-se que os períodos de cada fase de continuidade variaram entre um e cinco anos.

Sabe-se que as mudanças estratégias adotadas pelas organizações são, de uma forma geral, empreendedoras. Porém, é possível identificar na análise dos tipos de estratégias utilizadas, dois tipos destas estratégias com características predominantes distintas e que podem ser classificados como predominantemente deliberadas e incrementais.

As mudanças entendidas como predominantemente deliberadas são aquelas nas quais enfatiza-se as características empreendedoras de buscar o aproveitamento das oportunidades de negócios. Por outro lado, ela ressalta a figura do empreendedor como centralizador de poder e informações e ele termina por acumular inúmeras atividades da rotina administrativa e operacional da empresa. Percebe-se que as organizações, nestas fases demonstram estar totalmente envolvidas pela visão deste indivíduo.

As mudanças consideradas como incrementais são caracterizadas por maior ênfase aos processos de aprendizagem. Nesta situação, a empresa não está estagnada ou mudando constantemente, apenas a empresa se envolve em sua atividade de rotina, aprende por meio de seus processos ou por meio do próprio empreendedor e suas transformações são reflexos deste novo conhecimento adquirido. O processo de aprender é incremental e isso é refletido na estratégia adotada.

As fases iniciais dos estabelecimentos são marcadas pela adoção de estratégias predominantemente deliberadas. Os fundadores das organizações aproveitaram as oportunidades surgidas ou decidiram abrir seus negócios de maneira consciente e planejada, mesmo que este planejamento não tenha sido de maneira formal e de longo prazo. No caso do Quina do Futuro o empreendedor enxergou a oportunidade de um novo restaurante, especializado na culinária japonesa, um tipo de cozinha que não era amplamente difundida na época. No Oficina do Sabor, o empreendedor aproveitou a oportunidade de alugar o imóvel

do amigo e estabelecer seu próprio restaurante, migrando dos serviços avulsos de buffet e congelados para uma estrutura mais organizada.

Por outro lado, as fases de continuidades que são observadas no quadro 9 (4) que não são as fases iniciais, são as quais apresentam predominância das fases de crescimento dos negócios e a adoção de estratégias incrementais. Este fato pode revelar que na maioria dos casos, a empresa cresce de maneira incremental, desenvolvendo-se passo a passo com relação às ações e estratégias implantadas. Como é o caso do Quina do Futuro em sua terceira fase. Esta empresa passou por pequenas reformas físicas, mudanças no quadro de pessoal e atualização dos equipamentos de refrigeração, sem, contudo haver uma mudança em sua estratégia.

Após a análise das fases de continuidade nas estratégias, passa-se a discutir as mudanças ocorridas nas empresas estudadas. Foi possível perceber ao longo da descrição dos resultados que houve várias fases de descontinuidade na trajetória dos restaurantes.

Observa-se no quadro 9(4), que todas as organizações analisadas passaram por, pelo menos, uma fase de mudança estratégica. Isto, todavia não significa que estes processos tenham ocorrido de maneira similar. Cada etapa possui características marcantes que serão aqui discutidas.

Uma primeira análise que se pode considerar é identificar o que causou cada uma dessas mudanças. Os motivos que levaram as organizações a mudarem suas estratégias de ação foram diversos. Porém é possível identificar alguns padrões de semelhança e diferenças entre estas causas. Pode-se notar que a sucessão foi o motivo que levou o Quina do Futuro a enfrentar uma mudança em sua quarta fase. Porém nos outros casos analisados, não foi possível verificar tal transformação.

Já na sétima fase do Quina do Futuro, verificou-se que a causa principal da ocorrência de uma mudança estratégica foi a concorrência. Para se defender de um novo entrante no

setor, o restaurante passou por uma série de modificações e ações emergentes. Além disso, pode-se perceber que nas fases dois e nove do mesmo empreendimento, as mudanças percebidas se deram por causa de crises ocorridas no ambiente externo, no setor de alimentos. A primeira crise, foi devido ao surto da cólera e a segunda, foi a denominada de crise do salmão.

A ocorrência de crises externas que exigiram mudanças da organização somente pode ser percebida no caso do Quina. Por outro lado, com relação às mudanças ocorridas por conta das oportunidades de negócio percebidas, pode-se verificar no quadro 9(4) que não só o Quina do Futuro em sua sexta fase, como também o Oficina do Sabor, em sua segunda e quarta fase se depararam com novas oportunidades e agiram no sentido de aproveitá-las. Em ambos os casos, percebe-se que as oportunidade aproveitadas resultaram no crescimento das instalações físicas, exceto na segunda fase do Oficina do Sabor, que modificou seu cardápio com o intuito de oferecer um produto diferenciado, preenchendo uma carência mercadológica.

Além disso, pode-se notar que na oitava fase do Quina do Futuro e na segunda e quarta fase do La Cappanina, a mudança ocorreu porque estas empresas buscaram novos empreendimentos. No caso do Quina do Futuro, o novo negócio foi o Sumô Sushi Bar e no La Capannina foi o surgimento de novas unidades da mesma empresa.

Diferentemente dos outros casos, nota-se que a mudança de maior impacto na estratégia do Pantagruel foi a implementação de uma sociedade. Em sua terceira fase, a estratégia do negócio mudou. Durante este período, a empresa passou a ser dirigida não somente por seu empreendedor com também por novos sócios que entraram para a organização.

Sendo assim, pode-se estabelecer que as mudanças que ocorreram nas organizações analisadas, ao longo de suas trajetórias que tiveram maior impacto, que atingiram de maneira mais forte as empresas foram em decorrência da sucessão empresarial, da concorrência, da

crise externa, das oportunidades de negócios, dos novos empreendimentos e da sociedade acionária.

Por outro lado, percebe-se que não houve somente transformações rápidas e intensas nas empresas analisadas. Em alguns casos, mudanças incrementais ocorreram. Como se pode verificar na fase oito do Quina do Futuro e na quarta fase do La Capannina.

As novas estratégias geralmente são percebidas como resposta a algum tipo de crise ou situação adversa enfrentada pela organização, como se verifica nas fases dois, sete e nove do Quina do Futuro, dois do Oficina do Sabor e três no Pantagruel. Nota-se que estas estratégias têm a intenção de fazer com que a empresa supere as dificuldades encontradas e retorne a uma posição mais confortável e alcance melhores resultados.

Já as mudanças predominantemente deliberadas podem ser identificadas em três diferentes períodos, no Quina do Futuro e no Oficina do Sabor. Este tipo de estratégia está fortemente ligado às fases de expansão e novos empreendimentos, em que os empreendedores agem na tentativa de aproveitar oportunidades e também de expandir seus negócios. Analisando globalmente, temos os processos enquadrados na escola empreendedora de formação de estratégias.

Por fim, pode-se perceber que as mudanças somente incrementais surgem apenas no caso do Pantagruel. Observa-se que durante toda a sua trajetória, a empresa passou por dois períodos de mudança. O que se pode notar é que após passar por um período de mudanças incrementais, a empresa busca nova tentativa que melhorar seus resultados por meio de uma mudança mais rápida e ousada. A última fase da organização é marcada pela adição de novos sócios, festivais gastronômicos e reformulação do quadro de funcionário em um curto espaço de tempo.

Uma última análise a respeito dos períodos identificados ao longo da trajetória da empresa que deve ser feita trata da predominância de determinados tipos de estratégia

utilizadas pelas organizações. Pode-se perceber facilmente no quadro 9(4), que as empresas analisadas não demonstram ter, como de fato não possuem, nenhum tipo de planejamento estratégico formal.

4.5.2 Aprendizagem dos empreendedores

No tocante à aprendizagem dos executivos das organizações estudadas foi possível identificar que os empreendedores aprenderam ao desenvolver suas atividades sobre a administração estratégica de suas empresas.

Pode-se verificar que os executivos aprendem por meio de suas experiências (quadro 10 (4)), sejam elas diretamente relacionadas ao desenvolvimento diário de suas atividades como executivos das organizações ou por meio de vivências provenientes de seus convívios sociais e familiares. Em todos os casos analisados, verificou-se que este tipo de aprendizagem se fez presente, em diversas etapas.

Aprendizagem por meio das experiências			
Quina do Futuro	Oficina do Sabor	Pantagruel	La Capannina
Treinamento no restaurante do Sr. Watanabe	Formação no Senac	Contatos sociais e amizades (sociedade)	Experiência de trabalho na Europa
Treinamento no restaurante do tio (Massayoshi) e no próprio Quina do Futuro	Atividades desenvolvidas no serviço de buffet e congelamento		Relacionamentos com amigos e familiares (sociedades)
Contatos sociais e amizades (Caso do novo concorrente)	Contato social e amizade com senhor João Valença		
Relacionamentos familiares (pai e tio)			
Relacionamento com pesquisadores e técnicos			

QUADRO 10 (4) - APRENDIZAGEM POR MEIO DAS EXPERIÊNCIAS

A aprendizagem situada é um fator importante para o desenvolvimento de atividades da administração estratégica por estes indivíduos. Em diversos momentos, foi relatado que o aprendizado ocorreu no meio social em qual estão inseridos. Com conversas e contatos de

amigos e familiares, os executivos têm acesso a importantes informações sobre o ambiente de suas empresas. Além disso, o próprio desenvolvimento das atividades e tarefas de rotinas dentro das organizações é relevante para o acúmulo de informações dos executivos. Ao se relacionar com clientes, funcionários e pares, os empreendedores estão aprendendo, como foi percebido no depoimento dos indivíduos entrevistados. As informações que são relevantes para a tomada de decisões estratégicas, em todos os casos, provém destes relacionamentos e experiências, dentro e fora das organizações.

Para os indivíduos entrevistados, foi importante, segundo destacaram em seus relatos, a experiência anterior ao trabalho nas empresas analisadas. Três dos quatro empreendedores estudados declararam ter obtido conhecimento por meio de treinamento e formação específica antes de iniciarem na direção de suas próprias empresas. Dois destes três indivíduos foram treinados em ambientes similares aos de suas organizações e o terceiro vivenciou uma formação técnica específica em uma escola própria. Somente um dos empresários entrevistados declarou não ter passado por experiências desse tipo, ele ainda revelou que a falta de conhecimento se tornou um ponto negativo para o seu negócio.

Por outro lado, pode-se perceber que em muitas fases a aprendizagem obtida pelos indivíduos foi resultante de suas próprias demandas de trabalho (ver quadro 11(4)). Como por exemplo, Marcelo Fernandes, do La Capannina, que aprendeu sobre a diferença entre seus clientes da zona sul e os da zona norte depois que passou a atuar nos dois estabelecimentos. Ou mesmo no caso do Oficina do Sabor que César Santos aprendeu sobre a importância do recebimento de cartões de crédito ao ter um público de turistas e de classes média alta. Já no caso do Quina do Futuro, Saburó Matsumoto aprendeu sobre sua concorrência na entrada de um novo restaurante japonês, próximo ao seu. Em outras palavras, os indivíduos aprendem porque necessitam destes novos conhecimentos para solucionar problemas que surgem ao longo da trajetória da empresa. Para enfrentar a competição ou para lidar com algum tipo de

situação inusitada, seja relacionada ao ambiente interno ou externo das organizações e assim, lhes garantir a sobrevivência.

Aprendizagem por meio das demandas de trabalho			
Quina do Futuro	Oficina do Sabor	Pantagruel	La Capannina
Crise de cólera enfrentada na segunda fase	Mudança do cardápio	Diminuição do movimento	Novo empreendimento (Pina)
Período de sucessão ocorrido	Aceitar cartões de crédito	Problemas com o cozinheiro	Novo empreendimento (Aflitos)
Retaliação ao concorrente e perda do título da Veja	Problemas de demora no horário do almoço	Problemas na sociedade	Padrão do serviço na zona norte
Novo empreendimento (Sumo)	Dificuldades na reforma do imóvel	Tentativa de inovação	Novos concorrentes
Crise no setor de alimentos – salmão	Adequação das estruturas físicas (ar-condicionado)		

QUADRO 11 (4) - APRENDIZAGEM POR MEIO DAS DEMANDAS DE TRABALHO

Pode-se verificar também que ao longo da trajetória das organizações, os executivos aprendem sobre diversos aspectos da administração estratégica de suas empresas (ver quadro 12 (4)). Sobre o ambiente interno, os executivos demonstraram aprender sobre seus processos, como é o caso do restaurante Oficina do Sabor, em que o executivo aprendeu sobre seus processos internos de preparação no horário do almoço. Sobre os funcionários, tem-se o exemplo do empresário do Pantagruel, que aprendeu a lidar melhor com seu cozinheiro após a experiência de ter ficado sem ele. Sobre os produtos, observa-se o aprendizado do empreendedor ao reformular seu cardápio na segunda fase da trajetória da organização, diferenciando-o. Por fim, os empreendedores aprendem sobre seus clientes, percebe-se o exemplo do Pantagruel, que buscou inovar seu cardápio com festivais gastronômicos ao aprender que o cliente gosta de novidades.

Aprendizagem sobre ambiente interno das organizações			
Quina do Futuro	Oficina do Sabor	Pantagruel	La Capannina
Sobre os processos internos da organização	Sobre os processos internos da organização	Sobre o horário de funcionamento	Sobre seus recursos (novos empreendimentos)
Sobre a informática, seus controles e processos	Sobre os produtos e serviços	Sobre as políticas de recursos humanos	Sobre seu serviço e produto
Sobre sua equipe de trabalho	Sobre seus processos e rotinas do almoço	Sobre seus processos e recursos	
		Sobre seus produtos	

QUADRO 12 (4) - APRENDIZAGEM SOBRE AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Já sobre o ambiente externo (ver quadro 13 (4)), os executivos adquirem conhecimentos relevantes sobre seus concorrentes. Marcelo Fernandes aprendeu sobre a concorrência que havia na mesma região em que ele passou a operar. César Santos aprendeu sobre o setor político-jurídico, ao enfrentar problemas com a reforma do imóvel em Olinda. Já Saburó Matsumoto aprendeu sobre o setor tecnológico, sobre manipulação e conservação dos alimentos, do seu negócio ao enfrentar a “crise do salmão” e sobre o setor sócio-cultural ao enfrentar o que foi o “boom” da culinária japonesa na região metropolitana do Recife. Sobre oportunidades de novos negócios, tem-se o exemplo do Marcelo Fernandes, que aproveitou a oportunidade e expandiu seu negócio, por duas vezes.

Aprendizagem sobre o ambiente externo das organizações			
Quina do Futuro	Oficina do Sabor	Pantagrue	La Capannina
Sobre o setor de saúde pública e alimentos durante a crise de cólera	Sobre a força da mídia e a importância do marketing externo	Sobre as tendências de mercado	Sobre tendência de mercado (novos empreendimentos)
Sobre a clientela no período de sucessão	Necessidade dos clientes (cartões de crédito e almoço)		Sobre relacionamento com fornecedores
Sobre novos concorrentes (Guendai e Ninja)	Sobre o setor político-jurídico (IPHAM)		Sobre novos concorrentes
Sobre a tendência de mercado – vinhos	Sobre a clientela local		
Sobre o setor de alimentos e tecnologia de manipulação e processamentos			

QUADRO 13 (4) - APRENDIZAGEM SOBRE O AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

É possível também verificar no quadro 14 (4) uma relação interessante sobre as fases enfrentadas pelas organizações e a aprendizagem adquirida pelos seus executivos. Em alguns períodos de continuidade nas estratégias (marcados em cinza), alguns executivos, como nos casos do Quina do Futuro, do Pantagrue e do La Capannina, demonstraram não ter adquirido qualquer aprendizado relevante para a administração estratégica de seus estabelecimentos. Enquanto em outros momentos, como no caso do Oficina do Sabor, do Pantagrue e do La Capannina, eles demonstraram ter tido acesso a novos conhecimentos predominantemente sobre aspectos do ambiente interno das organizações. No Pantagrue, Jorge Romaguera

evidenciou seu aprendizado sobre as políticas praticas com relação aos recursos humanos da empresa. Já no Oficina do Sabor, César Santos enfatizou que aprendeu sobre seus processos e rotinas do horário do almoço. Somente na última fase do Oficina do sabor, o executivo declarou ter tido uma aprendizado sobre aspectos relacionados ao ambiente externo. Ele aprendeu sobre a preferência de sua clientela local, que demonstra a necessidade de disponibilizar uma área com ar-condicionado. Tal fato pode revelar que em períodos de continuidade nas estratégias os executivos estão, na maioria das vezes, voltados para suas atividades diárias, envolvidos com ajustes nos processos internos e menos preocupados com a influência do ambiente externo sobre seus negócios.

Aspectos da aprendizagem dos executivos relacionados as fases das organizações				
Casos	Quina do Futuro	Oficina do Sabor	Pantagrue	La Capannina
Fases				
1		Aprendizagem sobre ambiente interno		Aprendizagem sobre ambiente interno
2	Aprendizagem pela demanda de trabalho sobre ambiente externo	Aprendizagem pela demanda de trabalho sobre ambiente interno e externo	Aprendizagem pela demanda de trabalho sobre ambiente interno	Aprendizagem sobre ambiente interno
3		Aprendizagem pela demanda de trabalho sobre ambiente interno e externo	Aprendizagem pela demanda de trabalho sobre ambiente interno e externo	
4	Aprendizagem sobre ambiente interno	Aprendizagem pela demanda de trabalho sobre ambiente externo		Aprendizagem pela demanda de trabalho sobre ambiente interno e externo
5		Aprendizagem pela demanda de trabalho sobre o ambiente externo		
6	Aprendizagem sobre ambientes interno e externo			
7	Aprendizagem pela demanda de trabalho sobre os ambientes interno e externo			
8	Aprendizagem sobre ambiente externo			
9	Aprendizagem pela demanda sobre ambiente externo			

QUADRO 14 (4): ASPECTOS DA APRENDIZAGEM DOS EXECUTIVOS RELACIONADOS ÀS FASES DAS ORGANIZAÇÕES

4.5.3 O aprendizado dos executivos moldando as estratégias das empresas

Como foi mostrado anteriormente, em algumas fases das organizações houve mudanças nas suas estratégias implantadas, em outras se percebeu continuidades. Mostrou-se o aprendizado dos executivos em cada uma dessas fases também. Nesta seção, analisar-se-á em quais momentos este aprendizado moldou a estratégia das organizações. No quadro 15(4) estão relacionadas, as categorias das ações organizacionais e o conteúdo da aprendizagem dos executivos que serão analisadas a seguir.

Assim como nos pontos anteriores, aqui se percebe que as ações organizacionais foram influenciadas pela aprendizagem do executivo em diversas etapas. Porém é possível distinguir algumas outras semelhanças mais interessantes. Pode-se notar que a maioria das ações aqui descritas ocorreu em períodos nos quais houve mudanças estratégicas nas organizações. Fato este que pode ser entendido como reflexo de uma maior propensão dos executivos a aprenderem nos momentos de crises e dificuldades. Como por exemplo, no caso do La Capannina, em sua última fase descrita, em que o executivo aprendeu sobre a concorrência ao enfrentar um novo entrante situado na mesma região, disputando o mesmo público. Contudo, não se pode excluir, o aprendizado do executivo nas fases de continuidade que também teve relação com as ações da empresa.

Pode-se notar que ações que resultaram em reformas físicas nas estruturas dos estabelecimentos estiveram relacionadas a ambos os conteúdos de aprendizagem, ora do ambiente interno, sobre seus recursos tangíveis financeiros, ora a respeito das tendências do mercado, principalmente voltadas para a preferência de seus próprios clientes, como nos casos do Oficina do Sabor e Quina do Futuro. Em dois casos, o aprendizado resultante de uma formação anterior resultou na própria fundação da organização. O Oficina do Sabor e o La Capannina se tornaram empreendimentos viáveis pela bagagem de conhecimentos dos

empreendedores envolvidos. Após aprenderem e terem experiência sobre os negócios e as rotinas de trabalhos necessárias ao desenvolvimento das atividades diárias de uma empresa do ramo de alimentação, os empreendedores decidiram fundar os estabelecimentos ora em análise.

Empresa	Ações Organizacionais	Conteúdo da Aprendizagem dos Executivos
Quina do Futuro	Adaptação do cardápio e implantação de novo tipo de serviço (fase 2 - mudança)	Ambiente externo – crise no setor da saúde
	Informatização dos controles operacionais e administrativos (fase 4 - mudança)	Ambiente interno – processos e controles
	Reformas nas instalações físicas (fase 6 - mudança)	Ambiente externo – tendências de mercado
	Plano de marketing articulado (fase 7 - mudança)	Ambiente externo – concorrentes
	Instalação da adega (fase 8 - mudança)	Ambiente externo – tendências de mercado
	Reformas para melhoria das instalações físicas de manipulação (fase 9 - mudança)	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – crise do setor de alimentação
Oficina do Sabor	Fundação da organização (fase 1 – fase inicial)	Ambiente interno – formação profissional
	Reformulação do cardápio (fase 2 - mudança)	Ambiente interno – produto Ambiente externo – tendência de mercado
	Aceitar cartões de crédito (fase 3 - continuidade)	Ambiente externo – tendências de mercado
	Mudanças nos processos no horário do almoço (fase 3 - continuidade)	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – tendências de mercado
	Ampliação nas instalações físicas (fase 4 mudança)	Ambiente externo – tendências de mercado
Pantagrul	Redimensionamento do quadro de funcionários (fase 3 - mudança)	Ambiente interno – recursos
	Nova sociedade (fase 3 - mudança)	Ambiente interno – recursos
	Festivais Gastronômicos (fase 3 – mudança)	Ambiente externo – tendências de mercado
La Capannina	Fundação da organização (fase 1 – fase inicial)	Ambiente interno – formação profissional
	Novo empreendimento (fase 2 - mudança)	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – oportunidade
	Novo empreendimento (fase 4 - mudança)	Ambiente interno – recursos
	Contrato de patrocínio (fase 4 - mudança)	Ambiente externo – fornecedores
	Novo padrão do serviço (fase 4 - mudança)	Ambiente externo – tendências de mercado
	Campanhas publicitárias (fase 4 - mudança)	Ambiente externo – concorrência

QUADRO (15) 4: AÇÕES ORGANIZACIONAIS E CONTEÚDO DA APRENDIZAGEM DOS EXECUTIVOS

Nota-se igualmente que nem todos os aprendizados dos executivos foram mola propulsora direta das ações organizacionais. É possível identificar que em algumas etapas em que houve aprendizado, não necessariamente houve uma reação instantânea da empresa, baseada ou influenciada por este novo conhecimento. No caso do Oficina do Sabor, o aprendizado sobre as tendências do mercado obtido pelo César Santos, que identificou a necessidade de implantar uma área refrigerada para melhor atender o cliente executivo, no horário do almoço, não se tornou possível ainda. Para reformar seu imóvel, o executivo necessita como comentado anteriormente de autorizações de órgãos fiscalizadores do patrimônio cultural e artístico da cidade de Olinda - PE. Este fato demonstra que nem sempre, a visão do empreendedor pode guiar a empresa. Alguns motivos são impeditivos, como a própria legislação ou mesmo recursos financeiros.

Pode-se notar também que o aprendizado que influenciou as ações das empresas foi tanto sobre ambiente interno quanto externo, na mesma proporção, não havendo predominância sobre o conteúdo da aprendizagem. Os executivos influenciam as ações das empresas baseados em ambos aprendizados sobre a administração estratégica de seus negócios. Ainda é possível verificar a menor parte das ações organizacionais descritas no quadro 15 (4) é proveniente de aprendizagens em ambos os aspectos da empresa ao mesmo tempo. Tanto do ambiente organizacional interno, principalmente seus recursos, quanto do ambiente externo do estabelecimento.

Pode-se finalmente perceber que na maioria das vezes que o aprendizado do executivo resultou em uma ação organizacional mais global, em outras palavras, que atingisse a estratégia da organização mais geral, este novo conhecimento foi predominantemente a respeito das questões externas. Verifica-se isto, por exemplo, nas seguintes etapas: ao aprender sobre seus concorrentes, Saburó Matsumoto implementou um plano de marketing articulado como medida de retaliação ao novo entrante, colocando em prática campanhas

publicitárias, festivais gastronômicos e reformas em suas instalações físicas. Já no Oficina do Sabor, ao aprender sobre as tendências do mercado, César Santos ampliou suas instalações podendo receber um maior número de pessoas. Outras evidências que exemplificam esta relação ocorreu no Pantagruel quando Jorge Romaguera aprendeu sobre a tendência dos seus negócios e passou a executar os festivais gastronômicos, reinventando seu cardápio a cada período. No La Cappannina, o aprendizado de Marcelo Fernandes sobre os fornecedores possibilitou o fechamento de vários contratos de patrocínio na abertura do empreendimento dos Aflitos, viabilizando financeiramente um negócio maior que o previsto por ele e sua esposa.

A relação entre o conteúdo da aprendizagem e a estratégia das organizações estudadas se deu de forma a enfatizar que o aprendizado sobre o ambiente externo influencia de maneira global as estratégias, enquanto que o conhecimento obtido sobre o ambiente interno leva a ações de caráter mais específico. Como por exemplo, o redimensionamento do quadro de funcionários, para diminuir os custos que ocorreu no Pantagruel ou a informatização dos processos e controles da parte operacional do Quina do Futuro, quando Saburó Matsumoto assumiu a gestão desta área.

5 Discussão dos resultados

Após a descrição dos resultados e realizada a análise em dois níveis, dentro de cada caso e entre eles, discutem-se os resultados com apoio do referencial teórico para compreender os aspectos do processo de formação das estratégias dos restaurantes Taberna Japonesa Quina do Futuro, Oficina do Sabor, Pantagruel e La Capannina, ao longo de suas trajetórias. Nesta seção será promovida uma discussão de como os resultados obtidos neste estudo se inserem no referencial teórico-empírico consultado pela autora no decorrer desta pesquisa.

O quadro 16 (5) apresenta as fases, as principais estratégias realizadas, os tipos destas estratégias, as mudanças e a aprendizagem do executivo de cada empresa. É importante ressaltar que as estratégias analisadas foram reconhecidas globalmente como sendo da escola empreendedora de formação de estratégias, todavia, no sentido de aprofundar esta discussão, opta-se por classificá-la de acordo com suas características mais evidentes em cada período, conforme discutido na análise cruzada. É importante esclarecer que se vai fazer referência nas seções seguintes que compõem este capítulo, ao quadro 16 (5) que se apresenta a seguir nesta fase introdutória do capítulo de discussão dos resultados.

Os resultados da pesquisa serão expostos em três seções. Inicialmente, apresentar-se-ão as fases de continuidade nas estratégias e mudanças ocorridas nas organizações estudadas. Logo após, discutir-se-á a aprendizagem dos executivos e por fim, como este aprendizado moldou as estratégias das empresas.

Fase	<i>Quina do Futuro</i>		
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Estratégias/Mudanças</i>	<i>Aprendizagem</i>
1 Antes de 1986 até 1888 (Fase inicial)	Fundação da organização	Continuidade	
2 Ano de 1989 (Crise da cólera)	Adaptação do cardápio e implantação de novo tipo de serviço	Mudança <i>Rápida</i>	Ambiente externo – crise no setor da saúde
3 De 1989 a 1995 (Consolidação e crescimento)	Mudanças no quadro funcional Reformas físicas e a aquisição de novos equipamentos	Continuidade	
4 De 1996 a 1998 (Período de sucessão)	Informatização dos controles operacionais e administrativos	Mudança <i>Predominantemente Deliberada</i>	Ambiente interno – processos e controles
5 De 1998 até 1999 (Retomada da estabilidade)	Início de algumas reformas nas instalações	Continuidade	
6 De 2000 até 2001 (Oportunidades de mercado e expansão)	Reformas nas instalações físicas	Mudança <i>Rápida</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – tendências de mercado
7 De 2000 até 2001 (Oportunidades de mercado e expansão)	Plano de marketing articulado	Mudança <i>Predominantemente Deliberada</i>	Ambiente externo – concorrentes
8 De 2002 até 2004 (Aprendizado)	Instalação da adega	Mudança <i>Predominantemente Deliberada e Incremental</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – tendências de mercado
9 De 2005 até 2006 (Crise do Salmão)	Reformas para melhoria das instalações físicas de manipulação	Mudança <i>Rápida</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – crise do setor de alimentação
Fase	<i>Oficina do Sabor</i>		
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Estratégias/Mudanças</i>	<i>Aprendizagem</i>
1 Antes de 1992 até 1993 (Fase Inicial)	Fundação da organização	Continuidade	Ambiente interno – formação profissional
2 Ano de 1993 (Novo Cardápio)	Reformulação do cardápio	Mudança <i>Rápida e global</i>	Ambiente interno – produto
3 De 1993 a 1999 (Consolidação e crescimento)	Aceitar cartões de crédito Ampliação nas instalações físicas Mudanças nos processos do almoço	Continuidade	Ambiente externo – tendências de mercado Ambiente interno – recursos
4 De 2000 a 2001 (Dificuldades da reforma)	Ampliação nas instalações físicas	Mudança <i>Predominantemente Deliberada</i>	Ambiente externo – tendências de mercado
5 De 2001 até 2006 (Estabilidade e crescimento)	Outras atividades do empreendedor	Continuidade	

Fase	<i>Pantagruel</i>		
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Estratégias/Mudanças</i>	<i>Aprendizagem</i>
1 De 1997 a 1999 (Fase inicial, consolidação e crescimento)	Fundação da organização	Continuidade	
2 De 1999 a 2003 (Declínio)	Novo horário de funcionamento Nova política de recursos humanos	Mudança <i>Incremental</i>	Ambiente interno - recursos
3 De 2004 a 2006 (Tentativa de retomada)	Redimensionamento do quadro de funcionários Nova sociedade Festivais Gastronômicos	Mudança <i>Rápida</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – tendências de mercado
Fase	<i>La Capannina</i>		
Padrões estratégicos	<i>Estratégias realizadas</i>	<i>Estratégias/Mudanças</i>	<i>Aprendizagem</i>
De 1996 até 1998 (Fase Inicial - consolidação)	Fundação da organização	Continuidade	Ambiente interno – formação profissional
De 1998 até 1999 (Novo empreendimento)	Novo empreendimento	Mudança <i>Predominantemente Deliberada e Incremental</i>	Ambiente interno – recursos
De 2000 até 2002 (Crescimento - estabilidade)	Ampliação do restaurante	Continuidade	
De 2003 até 2006 (Novo empreendimento e aprendizagem)	Novo empreendimento Novo padrão do serviço Campanhas publicitárias	Mudança <i>Predominantemente Deliberada e Incremental</i>	Ambiente interno – recursos Ambiente externo – fornecedores, tendências de mercado, concorrência

QUADRO (16) 5 – SÍNTESE DAS FASES E PADRÕES ESTRATÉGICOS, DAS ESTRATÉGIAS REALIZADAS, DOS TIPOS DE ESTRATÉGIAS E DA APRENDIZAGEM DOS EXECUTIVOS.

5.1 As estratégias e as mudanças observadas ao longo da trajetória das organizações

O objetivo desta seção é estabelecer uma discussão sobre como ocorreram as estratégias adotadas ao longo do tempo pelos restaurantes estudados. A análise dos dados obtidos indicou que as empresas passaram cada uma, por pelo menos uma fase de continuidade e que estas fases apresentaram características da escola empreendedora de formação de estratégias, com características predominantemente deliberadas e incrementais.

As estratégias inferidas nos casos analisados demonstram que estas empresas não possuem mecanismos de planejamento ou formulação estratégica (CHANDLER, 1998; PORTER, 1986; Barney, 2002; Henderson, 1998). O processo de formação das estratégias nestes casos é basicamente fruto da visão do indivíduo empreendedor. Este argumento reforça a premissa dos autores que consideram que não há divisão entre formulação e implantação das estratégias e que estas são consideradas como um padrão que se forma ao longo do tempo, sendo pretendidas ou não (MINTZBERG, 1973; 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2005, QUINN, 1978).

Nos casos analisados, pode-se perceber a forte liderança do executivo centralizando as decisões e levando a empresa a alcançar seus objetivos (MCCARTHY, LEAVY, 1999), porém não foi constatado que estas decisões fossem ousadas ou precipitadas em todas as situações. O empreendedor, Jorge Romaguera, por exemplo, declarou ter passado cerca de um ano enfrentando baixos resultados financeiros para então, tomar alguma atitude em relação a solução desta adversidade. O argumento de que o empreendedor busca ambientes de incertezas, no qual o risco é inerente ao processo decisório não se evidenciou com tanta frequência (MCCARTHY, LEAVY, 1999). No caso do Oficina do Sabor, o restaurante passou alguns anos funcionando até que César Santos decidiu aumentar sua estrutura. Como declarou seu irmão, “no começo é difícil, você sabe, tem que fazer uma estrutura todinha... seu ambiente de trabalho para depois ver à proporção que vai crescer, você tem que pensar em crescer e manter estrutura da casa boa”. De fato, o executivo empreendedor toma para si os riscos assumidos pela empresa, tornando-a flexível (MINTZBERG, 1973), porém suas decisões são pensadas e, conforme se pode perceber neste estudo, estes indivíduos buscam se cercar de informações antes de empreender. Como ressaltou Saburó Matsumoto, ao enfrentar a crise do setor do salmão:

Depois que passou a gente parou para pensar. Essa crise é o quê? Esta crise é econômica, financeira, é o que? Vamos identificar qual é o tipo de problema

que está acontecendo agora. É um problema de manipulação, de qualidade do produto. [...] A palavra da vez é qualidade.

Ao enfrentar uma grave crise no setor de restaurantes japoneses por problemas ocasionados com relação às doenças associadas ao consumo de peixes cru, Saburó Mastumoto analisou juntamente com sua equipe de funcionários e em reuniões com outros donos de restaurantes o tipo de problema ocorrido. Somente depois desta avaliação, ele seguiu com novos procedimentos. Ao perceber que a crise tinha origem na manipulação dos produtos e em sua qualidade. O empresário decidiu então investir em melhorias de processos e estrutura física. Estas atitudes tinham a intenção de demonstrar aos seus clientes, sua preocupação com a saúde e o bem-estar da sociedade.

Em estudo sobre uma grande cadeia de supermercado, Mintzberg e Waters (1982) exploram a idéia de “ousadia controlada” (MINTZBERG; WATERS, 1982), ou seja, as idéias eram ousadas, porém a execução destas eram mais cautelosas, o empreendedor “ousou criar uma nova visão, a qual testou antes de dar o salto” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.109). Todavia, o estudo aqui apresentado amplia esta noção, pois se dedica à análise de empresas de pequeno porte e do setor de restaurantes. Mesmo em pequenas empresas, mais flexíveis em termos de estrutura organizacional, as decisões são pensadas e analisadas e testadas. Conforme declarou César Santos a respeito de suas decisões estratégicas:

Eu tenho duas pessoas que é Maércio que é meu irmão e Janaina que é minha sobrinha. Então na minha ausência eles administram. Mas as decisões são comigo. Ela me ajuda, me diz isso é bom, tá no mercado, aí eu vou atrás. Para pesquisar. Uma coisa que a gente tá pensando é no *ticket* alimentação. Pensando no cliente já do almoço depois da reforma. É uma coisa que eu vi que vai ser bom, a partir do momento que a gente anunciar que tem uma parte refrigerada, os empresários vão querer vir e eles têm estes cartões. A gente já começou a receber. Nós vamos ter esta demanda.

Percebe-se que os outros integrantes da administração do restaurante participam com idéias e sugestões, porém a decisão final é tomada de maneira centralizada pelo empreendedor. Este é outro ponto em que este estudo amplia a idéia da forte presença dos

líderes empreendedores nas organizações (MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), pois neste setor, os executivos acumulam funções operacionais e administrativas. E muitas vezes, a figura do *chef* do restaurante se torna um dos recursos intangíveis da organização como será discutido no terceiro tópico desta seção mais detalhadamente.

Por outro lado, a inferência de diversas fases de continuidade e mudanças estratégicas ao longo da trajetória das empresas estudadas (quadro 16 (5)) fortalece a discussão levantada por Mintzberg (1978), que considera a existência destes dois padrões centrais que emergem da análise das estratégias empresariais ao longo do tempo.

Em todas as quatro organizações analisadas percebe-se que as fases iniciais demonstraram características predominantemente deliberadas (ver quadro 16 (5)). De maneira geral, os empreendedores decidiram investir na criação de suas empresas e se lançaram nesta direção, buscando informações sobre o funcionamento de estabelecimentos similares, capital e o endereço onde instalariam seus restaurantes. No Quina do Futuro, o seu fundador buscou um ponto comercial e escolheu a própria residência. Sua visão sobre o seu público-alvo, o levou a apostar numa área predominantemente residencial para o início de suas atividades. Já o Oficina do Sabor, resultou do reconhecimento de uma oportunidade de negócio enxergada pelo seu fundador, aceitando o negócio proposto pelo amigo dono do imóvel. E ainda no La Capannina que por duas vezes esteve em processo de abertura de novas casas, o empreendedor escolheu os pontos comerciais de acordo com o que ele pretendia investir e pelo atrativo da localização. Percebe-se que o elemento da visão do empreendedor é fortemente demonstrado nestes momentos. Pois as decisões tomadas foram baseadas em suas percepções, intuição e conhecimento. Estes achados reforçam as definições principais dos autores que defendem a formação estratégica empreendedora. Sob esta perspectiva os autores

consideram a visão o seu conceito mais importante, que faz a distinção entre o empreendedor e o simples gerente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.98).

Além das fases iniciais, percebe-se que as empresas passaram por fases de continuidade ao longo do tempo, todavia, estas foram associadas a períodos de estabilidade financeira e crescimento das organizações. Nota-se que as fases de estabilidade destas organizações relacionam-se principalmente às ações de investimentos nas instalações físicas, visando à melhoria e à ampliação dos negócios. As características mais marcantes dessas etapas são as ações incrementais, no *Oficina do Sabor* por exemplo, na terceira fase, foram implantadas ações como aceitar cartões de crédito, promover melhorias nas instalações do restaurante e agilizar o trabalho do horário do almoço, sem contudo haver mudanças estratégicas globais.

As estratégias consideradas como incrementais são caracterizadas por maior ênfase aos processos de aprendizagem. Nesta situação, a empresa não está parada ou mudando radicalmente, apenas a empresa se envolve em sua atividade de rotina, aprende por meio de seus processos ou por meio do próprio empreendedor e suas transformações são reflexos deste novo conhecimento adquirido. O processo de aprender é incremental e isso é refletido na estratégia adotada. O fato das empresas não estarem estagnadas, reforça o que Motta (2003) defende, a realização de pequenas modificações em determinadas áreas das organizações permite que não haja uma ruptura com as formas que a empresa transaciona e se adapta ao ambiente e isto é a base do incrementalismo.

Os achados deste estudo ampliam as evidências empíricas de Mintzberg (1978), que associam o conceito de ciclo de vida da estratégia como um todo – sua concepção, elaboração, decadência e morte e o conceito de ondas periódicas de mudanças e continuidade dentro deste ciclo. Os dados obtidos nesta investigação dão conta que os períodos de continuidade estão relacionados a estas fases, principalmente de crescimento e consolidação. Este ponto pode

refletir, de certa forma, a capacidade de mudança das organizações empreendedoras de pequeno porte, como as investigadas, não permanecendo elas, por longos períodos em situações adversas. Tal circunstância reforça a idéia de Mintzberg e Waters (1982), Mintzberg (1973) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que explicam que por estarem baseadas na visão do líder, as estratégias empreendedoras tornam as empresas mais ágeis e flexíveis. As mudanças ocorridas ao longo da trajetória das empresas serão discutidas a seguir.

As empresas demonstraram algumas fases de mudança, motivadas por diversas razões. Fossem elas provenientes do ambiente interno, como por exemplo, novos procedimentos no horário do almoço, no caso do Oficina do Sabor, ou dos aspectos externos às estruturas organizacionais como a adaptação do cardápio do Quina do Futuro ao enfrentar uma crise resultado de um surto de cólera no Estado. Este fato enfatiza a idéia difundida por Motta (2001, p. xiii), que “a mudança alcança as pessoas e instituições todos os dias, de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa”. E concorda com a premissa de que “administrar estratégia hoje em dia, é freqüentemente lidar com mudanças” (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006, p. 151).

Pode-se notar no quadro 12(5), que as organizações analisadas enfrentaram períodos de mudanças em suas estratégias, sejam elas rápidas, incrementais ou predominantemente deliberadas. Contudo, houve reorientação estratégica global apenas em um caso. No Oficina do Sabor, na segunda fase ocorrida (ver quadro 16 (5)), houve uma mudança no cardápio, o que ocasionou, uma reorientação do negócio. Antes o restaurante oferecia pratos regionais, depois desta transformação, ele passou a oferecer uma cozinha contemporânea, acrescentando ingredientes inusitados às receitas tradicionais. A partir daí, houve também um deslocamento do público-alvo e principalmente do produto. Em outras palavras, ao longo do tempo, as estratégias permaneceram sendo caracterizadas pela escola empreendedora de estratégias, ressaltando ora a visão do líder empreendedor, ora como uma resposta rápida da organização

e ainda com ênfase na aprendizagem do empreendedor e da organização. Estes achados depõem a favor do pensamento de que “a necessidade de reorientação ocorre muito raramente” (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006, p. 151).

Nas mudanças que ressaltam a visão do líder, pode-se perceber elementos predominantemente deliberados e de resposta às mudanças no ambiente, como por exemplo, quando Saburó Matsumoto soube da entrada de um novo concorrente em seu mercado: “Quando eu vi a casa, era muito próximo, ia brigar pela mesma clientela, [...] aí eu disse, não dá, só vai ter espaço para um aqui, vamos reformar. [...] Eu me piquei para São Paulo, [...] olhei vários restaurantes japoneses, tudo que tinha de mais moderno e vim pra cá.” Este tipo de evidência está em desacordo com a idéia de que as transformações das empresas se caracterizam por processos interativos, em vários níveis e que resultam dos interesses e acordos dos grupos e indivíduos, das mudanças rudes do ambiente e da manipulação do contexto estrutural que cerca as decisões (MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1987). Da mesma a forma que o momento burocrático citado por Mintzberg (1978) e Pettigrew (1987) não demonstrou ser tão relevante nos casos analisados, por serem empresas de pequeno porte e com poder centralizado.

Outras mudanças ocasionadas se deram de maneira a evidenciar a aprendizagem do executivo sobre seu negócio. Ao aprender sobre as tendências e preferências de seus clientes, o executivo do Pantagruel, Jorge Romaguera, levou em consideração o conhecimento obtido na execução de suas atividades dentro do restaurante. No dia-a-dia da organização, Jorge percebeu que o cliente gosta de ter novidades no restaurante sem que haja, em contrapartida, uma descaracterização do estabelecimento. Por isso, o empreendedor ao aprender sobre este aspecto, optou por manter sempre em sua carta de vinhos, títulos temporários e posteriormente, criou o festival gastronômico baseado nas cozinhas internacionais.

Este estudo vai além dos achados de Pettigrew (1987) a respeito das mudanças estratégicas. Este autor considera que o ponto de partida para análise da mudança estratégica é a noção de formulação do *conteúdo* (o que) de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, implica no enfrentamento do seu *contexto* (por que) e seu *processo* (como). Todavia, esta investigação aponta que algumas mudanças estratégicas ocorridas nas organizações estiveram relacionadas à aprendizagem do executivo, ponto não abordado por Pettigrew (1987) em seus estudos, mesmo tendo ele destacado a importância da mediação da liderança neste processo.

Outro ponto que indica a contribuição deste estudo para a prática da área é o fato de ter ele ocorrido no setor de restaurantes e ter analisado empresas de pequeno porte. Estudos anteriores sobre os padrões estratégicos foram realizados com empresas de grande porte, como multinacionais (Mintzberg, 1978; MINTZBERG e WATERS, 1982). Ou empresas pequenas de desenvolvimento de softwares, onde os recursos necessários e valiosos são diferentes (MCCARTHY, LEAVY, 2000).

5.2 Aprendizagem dos empreendedores

O objetivo primordial desta seção é estabelecer uma discussão a respeito dos resultados obtidos nesta investigação que se referem à aprendizagem dos executivos. Ao longo do desenvolvimento de suas carreiras, os executivos analisados demonstraram ter aprendido por meio de suas experiências e pela demanda do trabalho sobre questões relacionadas aos ambientes internos e externos de suas organizações.

O fato dos indivíduos entrevistados apontarem para o fato de terem aprendido ao longo de suas carreira, reforça a idéia de que o empreendedor para desenvolver sua visão, precisa e deve aprender incessantemente sobre o meio no qual opera ou deseja operar

(FILION, 1999). Os dados obtidos neste estudo revelam que os executivos analisados, em sua maioria, obtiveram conhecimentos por meio de experiências de treinamento anterior ao exercício de suas funções como dirigentes de suas empresas e que este conhecimento praticamente viabilizou o próprio negócio. Como foi o caso do Oficina do Sabor e do La Capannina. Este estudo reforça a idéia de Filion (1999) a respeito da importância sobre o conhecimento que o empreendedor precisa ter sobre o seu futuro negócio. No caso do Pantagruel, a falta deste conhecimento pode ter acarretado o nível de crescimento mais baixo entre as empresas analisadas.

Além disso, os dados obtidos neste estudo reforçam as proposições levantadas no modelo de Gartner (1985), que considera a criação das organizações como fenômenos únicos. Ou seja, nas empresas analisadas, os processos de fundação das novas organizações dependeram da especialidade da culinária, da bagagem do empreendedor, dos recursos financeiros disponíveis e do ambiente no qual estavam inseridos. Nos casos do Oficina do Sabor e da La Capannina, a organização só se tornou possível por causa da bagagem de conhecimentos acumulados pelos próprios empreendedores.

Outras experiências que resultaram em novos conhecimentos sobre a administração estratégica de seus negócios foram as relações familiares, os contatos sociais e o relacionamento com pares e outros profissionais relacionados. Ao estabelecer contatos sociais, Saburó Matsumoto recebeu a informação a respeito de uma oportunidade de negócio (Sumô) com a Dona Ruth, ex-vizinha da rua onde ele morou quando criança. Estes dados que reiteram que a aprendizagem deve ser pensada como uma prática social. Além do que, não deve ser separada das atividades organizacionais. Na rotina diária das organizações, as pessoas e os grupos criam conhecimento, negociam significados, ações e visão de mundo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; LAVE; WENGER, 1991). Como se verificou no

exemplo de Saburó Matsumoto quando ele foi treinado por seu pai para assumir o controle administrativo da organização.

Os executivos também demonstraram ter aprendido pela demanda do trabalho ou seja, os indivíduos aprendem porque necessitam destes novos conhecimentos para solucionar problemas que surgem ao longo da trajetória da empresa. Os executivos precisam aprender “de modo a enfrentar seus concorrentes e superar determinadas situações de negócio adversas” (LUCENA, 2001, p. 85). No casos do Quina do Futuro e do La Capannina, os executivos aprenderam a respeito de novos concorrentes. Saburó Mastumoto, do Quina do Futuro, vivenciou a entrada de um novo concorrente no ano de 2001 (ver quadro 16(5)), quando o Guendai uma franquia vinda de São Paulo se estabeleceu na mesma região que o Quina do Futuro está estabelecido. No caso do La Capannina, além da concorrência que já existia, Marcelo Fernandes enfrentou um novo entrante, a Pizzaria Atlântico, que também inaugurou uma filial próximo à unidade do La Capannina dos Aflitos. Já no Oficina do Sabor, a crise enfrentada durante o período de obras com o IPHAM, rendeu um aprendizado sobre o aspecto político-jurídico de seu negócio para o executivo.

Com relação ao aprendizado por meio das demandas de trabalho, este estudo amplia os achados de estudos anteriores, reforçando-os, pois estão agora sendo obtidos num setor diferente. Lucena (2001) ao pesquisar sobre a aprendizagem de executivos, analisou o setor de comércio de vestuário varejista. Melo (2005) deteve-se ao setor de agências bancárias. Já Ferreira Júnior (2006), mesmo pesquisando o setor de hotelaria, enfatizou a perspectiva dos relacionamentos sobre a aprendizagem dos gerentes, não contemplando o conteúdo destes novos conhecimentos.

Com relação aos conteúdos da aprendizagem, em outras palavras, sobre o quê os executivos aprendem, os resultados deste estudo mostram que estes novos conhecimentos são a respeito da administração estratégica das empresas. Este ponto amplia a noção da

importância da aprendizagem para a estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), pois é aplicado em empresas de pequeno porte do setor de restaurantes.

Além disso, referente ao conteúdo da aprendizagem dos executivos, ao enfatizar o aprendizado sobre a administração estratégica propriamente dita, este estudo amplia os achados de Lucena (2001), que identificou que os executivos aprendem sobre seus papéis profissionais, o que inclui as habilidades e conhecimentos específicos que contribuíram para a melhoria no desempenho de suas atividades e também habilidades e conhecimentos gerais, além de aprenderem sobre o gerenciamento das diferentes dimensões organizacionais, nominalmente, a dimensão estratégica de produto e mercado e a dimensão tecnológica e estrutural. Como se pode perceber na fala de Saburó Matsumoto, a aprendizagem sobre aspectos dos ambientes internos e externos da organização foi evidenciada pelo empreendedor:

“quando veio esse negócio de cozinha japonesa (o *boom* da culinária japonesa na RMR), estorou no mercado, eu disse, rapaz, é a onda, é a onda grande, então a gente tem que se preparar para a onda grande. Quando foi em 2000, a gente já tava com um capital de giro legal, aí eu disse pro meu pai, vamos reformar o restaurante, porque meu pai queira guardar o dinheiro, eu disse não. Vamos reformar que vai dar certo, a gente tem que se preparar, que o negócio ta crescendo, já tinha dois anos de faturamento crescente” (SABURÓ MATSUMOTO).

No quadro 10(4), foi estabelecida uma relação sobre as fases enfrentadas pelas organizações e a aprendizagem adquirida pelos seus executivos. Constatou-se que nas fases de continuidade, alguns executivos demonstraram não ter adquirido qualquer aprendizado relevante para a administração estratégica de seus estabelecimentos, os níveis de aprendizagem foram menores do que com relação aos períodos de mudança. Enquanto que em outros momentos, eles demonstraram ter tido acesso a novos conhecimentos predominantemente sobre aspectos do ambiente interno das organizações. Tal fato pode revelar que em períodos de continuidade nas estratégias, os executivos estão, na maioria das vezes, voltados para suas atividades diárias, envolvidos com ajustes nos processos internos e

menos preocupados com a influência do ambiente externo sobre seus negócios. Todavia, nos textos examinados na etapa de revisão de literatura desta investigação, não foi encontrado comentário acerca desse ponto, assim, acredita-se que esta seja uma contribuição aos estudos desenvolvidos nessa área do conhecimento.

5.3 O aprendizado dos empreendedores moldando as estratégias das empresa

Na seções anteriores discutiu-se as fases de continuidade e mudanças que ocorreram nas estratégias ao longo do tempo e a aprendizagem dos empreendedores ao longo de suas carreiras. Nesta seção, discutir-se-á as ações organizacionais que foram influenciadas pela aprendizagem destes indivíduos. Em outras palavras, estabelecer-se-á uma discussão sobre como as estratégias organizacionais foram moldadas pelo aprendizado dos empreendedores. Percebe-se que em várias etapas das organizações, o conhecimento dos empreendedores moldou a estratégia seguida pela empresa. No quadro (16) 4, é possível identificar as ações organizacionais e o conteúdo da aprendizagem dos empreendedores.

Os dados obtidos nesta investigação dão conta de que a maior parte das ações organizacionais resultantes da aprendizagem dos empreendedores ocorreu nos períodos de mudanças organizacionais. Como se pode verificar no quadro (16) 4, apenas no caso do Oficina do Sabor, houve ações baseadas no conhecimento adquirido por César Santos. A aceitação dos cartões de crédito e algumas mudanças executadas no serviço do horário do almoço. Esta constatação reforça o argumento sustentado por Jarvis (1987) e Mezirow (1991), que explicam que nem toda experiência será transformada em conhecimento. Ou seja, os outros empreendedores ao vivenciarem momentos de continuidade não deixaram

necessariamente de realizar suas atividades. Porém para estas rotinas, não houve a necessidade da ampliação dos estoques de conhecimento. Logo, não houve aprendizado significativo, apenas experiências. Por outro lado, ao vivenciar momentos de crises, dificuldades e mudanças, o estoque de conhecimento anterior não foi suficiente. O que levou os indivíduos a interpretarem estas situações como conhecimento significativo, ocorrendo a necessidade de aprender (JARVIS, 1987).

Por outro lado, os resultados desta pesquisa não condizem com as idéias do texto de Pettigrew (1987) ao discutir sobre as mudanças estratégicas. O autor menciona o papel decisivo da liderança na mediação das mudanças por meio da orientação das crenças, culturas e coalizões dominantes. Segundo Pettigrew (1987), cabe à liderança a função de contextualizar o processo, ditar seu ritmo e lidar com as questões pessoais e ideológicas (PETTIGREW, 1987). Uma vez que as decisões estratégicas são centralizadas na visão do empreendedor neste tipo de organização, não faz sentido discutir a respeito de coalizões ou ideologias predominantes nestas organizações. Como declarou Saburó Matsumoto ao ser questionado sobre suas pretensões para os próximos cinco anos:

Eu, por exemplo, digo assim, tem muita coisa que é um sonho, eu gosto de sonhar baixo, a projeção que eu tenho é de que a cinco anos eu não tenho a mínima idéia que como vai estar o mercado, o mercado pode virar, de repente como se virou este ano em abril, deu uma crise no salmão e o mercado virou, em abril o mercado deu negativo, a gente teve um prejuízo.

Percebe-se nesta fala que na verdade, é a aprendizagem que leva o executivo a tomar suas decisões e não os dilemas políticos ou crenças coletivas que o fazem empurrar a empresa para a realização de estratégias bem-sucedidas.

Além destas evidências, pode-se notar que este estudo vem ampliar o conhecimento explicado por Fillion (1991) que argumenta que para desenvolver a visão, é relevante o estabelecimento de um sistema de relações do empreendedor. “As relações e as visões dão origem às ações; as ações requerem, freqüentemente, o estabelecimento de novas relações, que por sua vez, influenciam o surgimento de novas visões” (FILION, 1991, p. 69). Percebe-

se que as informações e conhecimentos relevantes para os empreendedores foram adquiridas por meio de diversos relacionamentos. Como no exemplo a seguir, quando Marcelo Fernandes, do La Capannina descreve o seu aprendizado anterior à fundação do restaurante. Conhecimento este que foi fundamental para a sua vida profissional:

Meu primeiro trabalho lá (na Europa) foi numa pizzaria, chamada La Capannina, por isso eu trouxe o nome, foi o que eu aprendi, tudo que eu aprendi foi com o dono da pizzaria. Comecei na primeira semana lavando prato, na segunda semana, pelo meu porte físico me ensinaram a esticar a massa. [...] O dono do restaurante que era uma argelino francês, tinha morado muito tempo na Itália. Em Portugal tinha a pizzaria e na Suíça ele tinha uma creperia. No verão ele ficava em Portugal, no inverno ele ia para a Suíça. Quando ele chegou eu já estava empregado. Eu me dei bem com ele e ele começou a me levar para as compras, ele fazia os pratos lá e eu acompanhava, eu tive interesse em aprender a cozinhar e quando era no inverno, eu ia para a Suíça, ele me arrumou um emprego lá.

Ao estabelecer diversos tipos de relacionamentos os empreendedores ampliam suas bases de conhecimento. Ao relacionar-se com fornecedores, funcionários e clientes, o empreendedor aprende sobre seu negócio e o direciona de acordo com seus objetivos. O conhecimento a respeito do relacionamento com os funcionários permitiu a Jorge Romaguera, do Pantagruel, que ele revisse suas políticas de recursos humanos e conseguisse lidar melhor com estas pessoas. Depois de perceber a real importância sobre seu cozinheiro, Jorge logo em seguida, demitiu-o, por não precisar mais ceder às suas exigências. Já no caso do La Capannina, Marcelo Fernandes aprendeu sobre seus fornecedores e na abertura da casa do bairro dos Aflitos, optou por negociar contratos de patrocínios.

Estabelecendo um sistema de relações que contribuam para o desenvolvimento de sua visão, o empreendedor torna-se um recurso valioso para a empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Mesmo sendo um único líder, ele pode se tornar para a empresa, um recurso valioso, uma vez que ele acumula uma quantidade maior de conhecimentos a respeito do seu trabalho e da administração estratégica de sua empresa. Segundo Marcelo Fernandes, “os dois primeiros anos em Porto [de Galinhas] foram interessantes. Ninguém entendia nada da pizza, só eu. Eu que fazia a pizza, orientava o caixa, o atendimento, fazia compras, fazia

massa. Em Porto [de Galinhas] eu era tudo lá. Tive que ensinar a todos eles [sócios e funcionários].” Na percepção de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), é necessário que haja uma equipe de estrategistas ou um grupo de pessoas para decidir a respeito da administração das organizações. Todavia, este estudo amplia esta afirmação. Pois, como indicado, nas organizações estudadas, há a centralização das decisões em um único indivíduo.

Além disso, os achados obtidos nesta investigação reforçam a perspectiva explicada por Mintzberg (1998), que considera que a estratégia é criada por meio de um processo contínuo de aprendizagem dos estrategistas. Nos casos analisados, evidenciou-se que as estratégias implantadas foram resultantes dos novos conhecimentos obtidos pelo próprio empreendedor (ver quadro (11)4). Como empresas de pequeno porte, os próprios empreendedores são os estrategistas e muitas vezes também são os próprios implementadores das ações organizacionais. No caso do Oficina do Sabor, o César Santos, por exemplo, é o fundador, o administrador, o *chef* de cozinha e o relações públicas. Desta forma, ele participa de todo o processo de formação estratégica, desde a decisão até a sua execução. Já no caso do La Capannina, a aprendizagem evidenciada ao longo do tempo, demonstra o caráter incremental desta ação, como se pode perceber na declaração de Marcelo Fernandes:

Hoje em dia, aqui a casa é maior e eu trabalho com a mesma quantidade de funcionários de lá. Otimizei a cozinha. Aqui foi tudo planejado, com arquiteto especializado em cozinha, fiz um projeto antes. No contato com fornecedores, eu já tive um poder de barganha maior (depois de operar em dois estabelecimentos). Foi mais fácil de vender a casa para os parceiros, os patrocínios, que é uma forma de livrar os custos de montar uma casa

Em pesquisa anterior Lucena (2001) concluiu que os gerente-proprietários aprendem sobre o gerenciamento das diferentes dimensões organizacionais, nominalmente, a dimensão estratégica de produto e mercado e a dimensão tecnológica e estrutural. Os dados aqui obtidos permitem que se encontre uma relação entre o conteúdo da aprendizagem dos empreendedores e a mudança ocorrida na organização ampliando o estudo de Lucena (2001). O aprendizado sobre o ambiente externo influencia de maneira global as estratégias, enquanto

que o conhecimento obtido sobre o ambiente interno leva a ações de caráter mais específico. Verifica-se isto, por exemplo, nas seguintes etapas (ver quadro(16) 4): ao aprender sobre seus concorrentes, Saburó Matsumoto implementou um plano de marketing articulado e realizou uma reforma no restaurante como medida de retaliação ao novo entrante. Já no Oficina do Sabor, ao aprender sobre as tendências do mercado, César Santos ampliou suas instalações podendo receber um maior número de pessoas. No Pantagruel quando Jorge Romaguera aprendeu sobre a tendência dos seus negócios e passou a executar os festivais gastronômicos, reinventando seu cardápio a cada período. No La Cappannina, o aprendizado de Marcelo Fernandes sobre os fornecedores possibilitou o fechamento de vários contratos de patrocínio na abertura do empreendimento dos Aflitos, viabilizando financeiramente um negócio maior que o previsto por ele e sua esposa.

6 Conclusão, recomendações e implicações

O objetivo de pesquisa deste trabalho envolve a compreensão de aspectos do processo de formação das estratégias dos restaurantes, Taberna Japonesa Quina do Futuro, Oficina do Sabor, Pantagrue e La Capannina, desde a fundação até o ano de 2006. Utilizou-se então, a metodologia de estudo de caso qualitativo (MERRIAM, 1998) para esclarecer esta questão. Tendo em vista a opção por essa abordagem metodológica, elaborou-se um estudo predominantemente analítico-descritivo e de perspectiva histórica. Para tal, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa a respeito do fenômeno investigado:

- a) Como ocorreram os períodos de continuidade nas estratégias adotadas pela organização?
- b) Como ocorreram os eventuais períodos de mudanças nas estratégias adotadas pelas organizações?
- c) O que os executivos aprendem a respeito da administração estratégica de organizações ao longo de suas carreiras?
- d) Como esse aprendizado moldou a administração estratégica das organizações investigadas?

Para que fosse possível responder as perguntas de pesquisa de maneira satisfatória, utilizou-se o conceito de processo estratégico (VAN DE VEN, 1992) descrito como uma sequência de eventos provocado por ações das figuras envolvidas, descrevendo, assim, como a organização muda suas estratégias ao longo do tempo. Da mesma forma, considerou-se a estratégia como um padrão consistente que se reconhece mediante o fluxo das decisões empresariais (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG, 1978; MINTZBERG;WATERS, 1982; MINTZBERG;WATERS, 1985).

Considerou-se ainda o arcabouço teórico a respeito do modo empreendedor de formação de estratégias, enfatizando a aprendizagem do indivíduo ao longo da sua carreira sobre a administração estratégica do seu negócio. Buscou-se considerar nesta investigação a realidade construída sob a perspectiva dos atores sociais (MERRIAM, 1998).

A pesquisa foi desenvolvida em quatro casos. Um restaurante japonês, o Quina do Futuro. Um restaurante regional contemporâneo, o Oficina do Sabor. Um restaurante francês, o Pantagruel. E uma pizzaria, a La Capannina. Inicialmente, analisou-se o resultado de cada caso e posteriormente foi realizada a análise cruzada entre os casos. Finalmente, houve a discussão dos resultados, confrontando os dados obtidos com a literatura acadêmica da área, com o objetivo de construir contribuições a este segmento de conhecimento.

6.1 Conclusões

Nesta seção estão apresentadas as conclusões da pesquisa. Explica-se que a primeira conclusão apresentada responde à primeira pergunta de pesquisa. A segunda conclusão corresponde a segunda pergunta da investigação. As terceira e quarta conclusões relacionam-se à resposta da terceira pergunta. Já as conclusões cinco e seis referem-se à última pergunta desta investigação.

1) As fases de continuidade nas estratégias adotadas apresentaram características da escola empreendedora de formação de estratégias.

Ao longo de suas trajetórias organizacionais, as empresas enfrentaram momentos de continuidades nas estratégias ao menos uma vez. Estas fases estiveram caracterizadas como estratégias da escola de formação empreendedora. Estas empresas não possuem mecanismos de planejamento ou formulação estratégica (CHANDLER, 1998; PORTER, 1986; BARNEY, 2002; HENDERSON, 1998). O processo de formação das estratégias nestes casos é

basicamente fruto da visão do indivíduo empreendedor (MINTZBERG, 1973). Ora predominantemente deliberado, ora com tendências mais incrementais, os padrões de continuidade nas estratégias adotadas, reflete na verdade, nestas organizações, a intenção e a vontade do seu empreendedor. Dentre as opções estratégicas disponíveis, o empreendedor Saburó Matsumoto decidiu investir em reformas na estrutura física durante o período de retomada da estabilidade do seu negócio (ver quadro (12)5). Esta decisão foi resultado de sua visão, não havia de fato nenhum planejamento ou estudo formal que lhe indicasse a necessidade destas ações.

Nos casos analisados a forte liderança do empreendedor centralizando as decisões imprime maior flexibilidade e agilidade às estruturas organizacionais. Assim, isto deve explicar o fato deste tipo de organização normalmente não permanecer longos períodos imerso num único padrão de continuidade nas estratégias seguidas.

2) As fases de mudanças verificadas ao longo da trajetória das organizações foram rápidas, incrementais ou predominantemente deliberadas, motivadas por acontecimentos provenientes do ambiente interno ou dos aspectos externos às estruturas organizacionais com características da escola de formação empreendedora .

As mudanças estratégicas que ocorreram nas organizações foram de características diversas. Algumas foram rápidas, em resposta às oportunidades visualizadas pelo empreendedor como foi a mudança de cardápio na segunda fase do restaurante Oficina do Sabor. Outras foram incrementais como no caso do Pantagruel ao reagir contra a fase de baixos resultados financeiros e outras ainda são de características predominantemente deliberadas, como a informatização implantada por Saburó Matsumoto ao assumir o controle operacional do Quina do Futuro.

Conclui-se também que as mudanças são motivadas por diversas razões, sejam elas provenientes tanto do ambiente interno das organizações quanto pelos fatores externos do seu

ambiente. Em alguns casos, as mudanças organizacionais foram incentivadas por ambos os motivos. Como no caso do Quina do Futuro, na oitava fase de sua trajetória. Quando foi instalada a adega de vinhos, houve uma motivação proveniente do ambiente externo, pois seguiu-se uma tendência de mercado que ocorria neste segmento. Além da adega, foi realizado um treinamento do pessoal para a venda de vinhos, pois os recursos internos que a organização dispunha, não estavam preparados para a nova situação.

As mudanças, assim como as fases de continuidade permaneceram sendo caracterizadas pela escola empreendedora de estratégias, ressaltando ora a visão do líder empreendedor, ora como uma resposta rápida da organização ou ainda com ênfase na aprendizagem do empreendedor e da organização. Ocorreu apenas no Oficina do Sabor uma reorientação estratégica. Quando houve uma modificação nas bases culinárias que compunham o cardápio. Todavia, mesmo após esta reorientação, permaneceu-se enfatizando a visão do líder no processo de formação das estratégias.

3) Ao longo do desenvolvimento de suas carreiras, os empreendedores demonstraram ter aprendido por meio de suas experiências, por meio de relacionamentos e pela demanda do trabalho sobre questões relacionadas ao ambiente interno e externo das suas organizações.

Os empreendedores obtiveram novos conhecimentos sobre os processos internos de empresa do ramo do alimentação, por meio de experiências de treinamento anteriores ao exercício de suas funções como dirigentes de seus negócios. César Santos formou-se cozinheiro pelo Senac em Recife.

Outras experiências que resultaram em novos conhecimentos sobre a administração estratégica para os empreendedores foram as relações familiares, os contatos sociais e o relacionamento com pares e outros profissionais relacionados. Marcelo Fernandes, do La Capannina, aprendeu com seu antigo patrão a comandar uma pizzeria.

Conclui-se também que os executivos aprendem por meio da demanda do seu trabalho. Ou seja, os indivíduos obtêm novo aprendizado porque necessitam destes novos conhecimentos para solucionar problemas ou superar dificuldades que surgem ao longo da trajetória da empresa. Jorge Romaguera, do Pantagruel, exemplifica esta situação ao lidar com problemas de relacionamento profissional com o ex-cozinheiro do seu restaurante.

Além disso, os novos conhecimentos atingidos pelos empreendedores estão relacionados aos contextos de suas organizações. Sobre o ambiente interno, os indivíduos empreendedores aprenderam a respeito dos recursos, tangíveis e intangíveis. Saburó aprendeu sobre a utilização seus recursos financeiros disponíveis ao decidir reformar o estabelecimento para se preparar para mudanças no mercado consumidor ou invés de guardar reservas como queria seu pai. Marcelo Fernandes do La Capannina, aprendeu sobre seus recursos intangíveis ao conseguir otimizar seu trabalho no empreendimento dos Aflitos, mantendo o mesmo número de funcionários numa estrutura física com maior número de lugares. Sobre os processos e controles das organizações, Saburó Matsumoto aprendeu a desenvolver toda a parte administrativa com seu pai, ao assumir o controle total da organização no ano de 2001.

Já sobre o ambiente externo, os empreendedores aprenderam sobre as tendências do mercado. Jorge Romaguera, por exemplo, aprendeu sobre a preferência de seus clientes pelas inovações. Sobre a concorrência, Marcelo Fernandes aprendeu a enfrentá-la com a chegada de um novo entrante, assim como Saburó Matsumoto. A respeito dos seus fornecedores Marcelo Fernandes demonstrou ter aprendido a barganhar e realizar contratos de patrocínio. Quanto às oportunidades, Marcelo Fernandes aprendeu a investir em novos empreendimentos. (Ver quadro (15) 4).

4) Empreendedores demonstraram aplicar com maior freqüência os conhecimentos obtidos sobre a administração estratégica durante os períodos de mudanças. Em períodos de continuidade nas estratégias, os empreendedores aprendem significativamente sobre as questões do ambiente interno.

Conclui-se que os novos conhecimentos foram aplicados de maneira mais freqüente nos períodos de mudanças estratégicas. Como pode ser verificado no quadro (15) 4. Isto leva a entender que os momentos de adversidades são uma maior base para a aprendizagem do indivíduo empreendedor. Ao enfrentar novas situações, os empreendedores estão mais suscetíveis a adquirir novos conhecimentos sobre a administração estratégica de suas organizações. Isto porque o estoque de conhecimento anterior disponível não é suficiente para que ele enfrente a nova situação. Este espaço entre a situação enfrentada e seu estoque anterior demandam do indivíduo a construção de novos significados, ocorrendo assim a aprendizagem.

Por outro lado, como se pode notar ainda no quadro 15(4), nos períodos de continuidade nas estratégias a ocorrência do aprendizado significativo sobre a administração estratégica é menor. Prevalecendo, então nestas etapas, os novos conhecimentos sobre os aspectos internos da organização. Conclui-se que os executivos estão, na maioria das vezes, voltados para suas atividades diárias, estando envolvidos com ajustes nos processos internos e menos preocupados com a influência do ambiente externo sobre seus negócios nestes momentos. Isto pode ser o reflexo do enfrentamento de situações de rotinas repetidas diariamente que fazem parte do dia-a-dia do empreendedor que não demandam do indivíduo, a transformação dos significados relevantes para estas tarefas. É bem menor o espaço entre o estoque anterior de conhecimento disponível e a situação enfrentada. Jorge Romaguera declarou que em muitos momentos foi privado de envolver-se em novos projetos para o restaurante por estar envolvido nos processos de rotina administrativa da organização.

5) As estratégias implantadas nas organizações foram resultantes dos novos conhecimentos sobre a administração estratégica obtidos pelos próprios empreendedores.

Ao analisar empresas de pequeno porte como os restaurantes estudados, verificou-se que os próprios empreendedores são de fato os formuladores ao mesmo tempo em que são os próprios implementadores das ações organizacionais. Por isso, conclui-se que as estratégias seguidas pelas organizações são o resultado da aprendizagem sobre a administração estratégica de suas empresas.

Ao notar o quadro (16)5, percebe-se que as estratégias seguidas e as mudanças implementadas foram resultados da aprendizagem obtida pelos empreendedores. De maneira que ao aprender, o indivíduo constrói e desenvolve sua visão (FILION, 1991) e a partir desta visão, ele vai direcionar a organização, formando e implementando ações em direção à realização de suas metas e objetivos. Ao vislumbrar novas oportunidades de crescimento da demanda e de recursos disponíveis, o empreendedor Marcelo Fernandes não exitou em ampliar os seus negócios por meio da abertura de novos estabelecimentos.

A visão do empreendedor como visto anteriormente na escola de formação de estratégias empreendedoras, é o elemento central que motiva o empreendedor e a empresa que ele dirige. É ela, a visão, que distingue o empreendedor do gerente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Por isso a importância da aprendizagem para estes indivíduos, pois é por meio da aprendizagem que eles irão desenvolver e aprimorar sua visão. Esta por sua vez desenvolvida, irá influenciar suas decisões, levando seus negócios a evoluírem e serem bem-sucedidos.

6) O aprendizado sobre o ambiente externo influencia de maneira global as estratégias, enquanto que o conhecimento obtido sobre o ambiente interno leva a ações de caráter mais específico.

Os dados aqui obtidos nesta investigação permitem que se encontre uma relação entre o conteúdo da aprendizagem dos empreendedores sobre a administração estratégica de suas firmas e as mudanças ocorridas nas organizações. Ao aprender sobre aspectos externos como concorrentes e tendências de mercados, os empreendedores formam estratégias que englobam de maneira mais abrangente os diversos processos das empresas.

No momento em que Jorge Romaguera aprendeu sobre a tendência e as preferências de seus clientes, implementou os Festivais Gastronômicos. Esta atitude atingiu os diversos segmentos da organização. Na cozinha, os novos pratos no cardápio implicam em diferentes ingredientes a serem manipulados, processados e armazenados. No setor administrativo, isto implica em novos custos, controles e fornecedores. E no setor da brigada do atendimento, é necessário que seja realizado treinamento com a equipe para vender estes novos produtos.

Conclui-se que os fatores que estão fora do controle do empreendedor atingem de maneira mais forte os resultados destas empresas. Crises ou dificuldades do ambiente externo - como o problema no setor do salmão fresco em 2005, que atingiu os restaurantes japoneses de todo o país- as tendências de mercado, comportamentos e modas de consumo - como as novas preferências sobre a gastronomia contemporânea regional, com ingredientes inusitados - ou o poder de barganha dos fornecedores na negociação de contratos e parcerias, todos estes são aspectos que não dependem do indivíduo que comanda a organização. Logo, qualquer mudança que ocorra nestes campos, deverá ser identificada pelos empreendedores com o intuito de agir o mais rápido o possível e supera-la. As ações então, como medidas urgentes ou adaptações, tenderão a ser mais específicas para serem mais rápidas e eficientes.

6.2 Implicações para a prática

Acredita-se que esse trabalho acadêmico pode contribuir para a prática dos profissionais que atuam no setor dos restaurantes no sentido de demonstrar a importância da aprendizagem por meio de suas experiências para assuntos como a administração estratégica das empresas. Apresentar-se-ão algumas implicações para a atividade prática.

É relevante frisar que os empreendedores serão motivados a valorizar seus relacionamentos dentro e fora das organizações para manter-se informados. Serão também levados a refletir sobre formas eficazes de administrar suas organizações, levando em conta os achados dessa pesquisa.

Buscou-se introduzir novas informações a respeito do processo de formação das estratégias para aqueles que dirigem organizações pertencentes ao setor de restaurantes. Por meio deste estudo, tenciona-se levar tais indivíduos a uma reflexão sobre a maneira de desenvolverem o elemento da visão e estarem sempre aptos a perceber as novas conjunturas que circunscrevem seus negócios, visto que estes fatores foram os que mais influenciaram as mudanças organizacionais.

6.3 Recomendações para estudos futuros

A investigação aqui apresentada mostrou algumas conclusões a respeito do processo de formação das estratégias em empresas do setor de restaurantes e a influência da aprendizagem dos empreendedores sob este processo. Estas conclusões foram apresentadas na seção 6.1. Todavia, há o reconhecimento de que ainda podem ser desenvolvidos outros estudos futuramente para que algumas questões sejam aprofundadas. É relevante para o desenvolvimento da literatura acadêmica da área que estudos posteriores sejam desenvolvidos

com o intuito de criar um corpo de conhecimento mais robusto acerca deste assunto. Para estes estudos são feitas algumas recomendações:

- Estudar mais a cerca dos fatores que estão relacionados na aprendizagem dos empreendedores.
- Desenvolver estudos que percebam a aprendizagem dos empreendedores em ambientes de restaurantes de maior porte ou cadeias e franquias. Pois há a possibilidade de serem encontrados outros fatores diferentes deste processo que contribuam para a literatura especializada.
- Estudar atividades que não estão diretamente relacionadas com o exercício da administração estratégica, como as atividades extra-laboriais ou sobre outros aspectos organizacionais que podem colaborar com o desenvolvimento da visão é um ponto relevante.
- Analisar a aprendizagem dos outros indivíduos participantes da administração estratégica das organizações, como gerentes e assessores, pode contribuir para o enriquecimento da linha de estudo proposta.

Referências

ABAGA, **Associação Brasileira da Alta Gastronomia**. Disponível em <http://www.abaga.com.br/index.php>. Acesso em 20 de fevereiro de 2006

ABRASEL. **Abrasel – 20 anos de trabalho e investimentos pelo desenvolvimento do Brasil**. Disponível em <http://www.abrasel.com.br/docArquivos/NACIONAL/perfilAbrasel.mht>. Acesso em 12 de janeiro de 2006.

ABRASEL. **Restaurantes de Pernambuco barram tíquete-refeição**. Disponível em http://www.abrasel-pe.org.br/tiquete_not2.asp. Acesso em 12 de janeiro de 2006b.

ABRESI, Associação Brasileira de Restaurantes, Hotelaria, Turismo e Similares. Disponível em <http://www.abresi.com.br/index.html>. Acesso em 20 de fevereiro de 2006.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learning. **Harvard Business Review**, v.69, n.3, p. 99-109, mai/jun, 1991.

BARNEY, Jay B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey. Prentice-Hall, 2002.

BELARMINO, G. Recife Sabor: um motivo a mais para comer fora. **JC Online**. Disponível em http://jc.uol.com.br/2005/06/29/not_92101.php. Publicado em 29.06.2005. Acesso em 12 de janeiro de 2006.

BHIDE, Amar. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: Harvard Business Review. **Empreendedorismo e estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994

BRANDÃO, Virgínia. **Um pouco da história dos restaurantes e da requintada alta cozinha francesa**. Disponível em <http://www.miscellaneous.com.br>. Acesso em 16 de julho de 2003.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; GACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). São Paulo: Atlas, 2004, p. 257-281.

CANDY, P. Understanding the individual nature of learning. In: _____. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap 8, p. 249-278.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 7. Ed. Caixias do Sul: Educ, 2000.

CHANDLER, Alfred. Introdução a strategy and struture. In: _____. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v. 29, n. 3, 1998, p-259-272.

EISENHARDT, Kathleen M.. Building theories from case study research. In: VAN DE VEN, Andrew H; HUBER, George P.(Org.). **Longitudinal field research methods: studing processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 65-90.

FERREIRA JÚNIOR, Wagner Ramos. **A aprendizagem de gerentes hoteleiros pela ótica de abordagens que enfatizam os relacionamentos sociais**. 2006, 142f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

FILLION, L.J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.3, p.63-71, Jul/Set, 1991.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n.2, p.05-28, Abr/Jun, 1999.

_____. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.9, n.2, Abr/Jun, 2004.

FLANDRIN, Jean-Louis. MONTANARI, Massimo. **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998. Tradução de Luciano Vieira Machado, Guilherme J. F. Teixeira].

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**: trad. Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, Oct 1985.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, Sep, 1998, v. 29, n. 3, p. 273.

GRANT, R. M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. UK. Blackwell Publishers Inc, 1995.

_____. R. M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.6; p. 491 , 2003.

GUIA PERNAMBUCO. **Recife, cidades de Pernambuco**. Disponível em <<http://www.guiapernambuco.com.br/cidades/recife.shtml>> Acesso em 12 de janeiro de 2006.

GUIA VEJA RECIFE. **Destaques do Ano**. Disponível em http://veja.abril.com.br/melhor_da_cidade/recife/index.shtml Acesso em 01 de março de 2006.

HENDERSON, Bruce D., As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia. A. e PORTER, Michael E., **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1998. p.3-9

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E., **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, Dec 1993.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward na analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, Spring, 1987, p. 164-172.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991. Caps. 1, 2, 4 e 5, p. 27-58, p. 89-101.

LEDER, R. Escoffier, pai da arte culinária moderna. **Revista Encontro**. v. 2, n. 19, Set, 2003. Disponível em <http://www.revistaencontro.com.br/setembro03/artic_retoleder.asp>. Acesso em 20 de fevereiro de 2006.

LÔBO, Alexandre. **Manual de estrutura e organização do restaurante comercial**. São Paulo: Editora Atheneu, 1999.

LUCENA, Eduardo de Aquino. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietário do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. 165 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: TQC, 1997.

MELO, Jeann Fabricio Bezerra de. **Aprendizagem profissional de gerentes gerais de agências da Caixa Econômica Federal situadas na Região Metropolitana do Recife**. 2005. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEZIROW, J. A critical theory of adult learning and education. **Adult Education**, v. 32, n. 1, p. 3-24, Fall, 1981.

_____. Making meaning: the dynamics of learning. In: _____. **Transformative dimensions of adult learning**. San-Francisco: Jossey-Bass, 1991. Cap. 1, p. 1-7;p.10-15.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

_____. Patterns in Strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.

_____. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A.. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 03, p.465-499, Set, 1982.

_____. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, p.257-272, Jul-Set, 1985.

McCARTHY, B.; LEAVY, B. The entrepreneur, risk-perception and change over time: a typology approach. **IBAR**, v. 20, n. 1, p.126-140, 1999.

_____. Phases in the strategy formation process: An exploratory study os irish SMEs. **IBAR**, v. 21, n. 2, p.55-80, 2000.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **The academy of management review**. Pensilvania, v. 5, n. 4, p.491-500, out. 1980.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualimark Ed., 2001.

NARAYANAN, V. K; FAHEY, Liam. Análise Macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M., **MBA Curso Prático Estratégia**, São Paulo: Editora Campus, 1999, p. 214-243.

NEVES, Marcos Fava; CHADDAD, Fábila R.; LAZZARINI, Sérgio G.. **Gestão de negócios em alimentos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NIXON, B. Leading business transformation - learning by doing. **Industrial and Commercial Training**. v. 35, n. 4/5, 2003, p. 163 –167.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publication, 2002.

PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

_____. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, Winter Issue, 1991.

_____. O que é estratégia? In: _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p 46-82.

QUINN, J. B. Strategic change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.

REBELLO, Moacyr Mallemont, Filho. **História dos Restaurantes**. Disponível em <<http://www.armazemdesonhos.com.br>> Acesso em 16 de julho de 2003.

RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v.29, n.3, p-299-316, 1998.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE – Revista de Administração Estratégica**, v. 42, n.1, p. 7-19, 2002.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: _____. (Ed.). **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, 1994. Cap. 1, p. 9-47.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983, p. 49-69; 236-245.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25,n.1, p. 217-226, jan.2000.

STAKE, Robert E. **The Art Of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. Cap. 1, p.1 – 12.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.

VAN DE VEN, Andrew H; HUBER, George P.(Org.). **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. **Revue de l'Entrepreneuriat**, v. 1, n.1, 2001.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresa**. v. 44. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO GERAL: compreender aspectos do processo de formação das estratégias dos restaurantes, Taberna Japonesa Quina do Futuro, Oficina do Sabor, Pantagruel e La Capannina, desde a fundação até o final do ano de 2006.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) descrever os períodos de continuidade nas estratégias adotadas pela organização;
- b) descrever os eventuais períodos de descontinuidade nas estratégias adotadas pelas organizações;
- c) descrever o que os executivos aprendem a respeito da administração estratégica de organizações ao longo de suas carreiras;
- d) descrever fases (ou eventos) em que esse aprendizado tenha moldado a administração estratégica das organizações investigadas.

QUESTÕES PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS 1 e 2

- a) Como surgiu a idéia e foi fundada a organização? (GARTNER, 1995)
- b) Faça uma breve descrição da trajetória da organização desde sua fundação até o ano de 2005. (MINTZBERG, 1978; VAN DE VEN, 1992)
- c) Descreva os períodos de mudança vivenciados pela organização. (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982)
- d) Descreva os períodos de estabilidade vivenciados pela organização. (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982)
- e) Quais foram os períodos de dificuldades enfrentados? (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982)
- F) Como a organização reagiu a estes momentos? (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982)
- G) Como são tomadas as decisões estratégicas da organização? (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000)
- h) Existe planejamento formal dos passos que a organização deveria tomar? (MINTZBERG, 1973).
- i) Como ocorrem as mudanças estratégicas na empresa? (PETTIGREW, 1987).
- j) Houve mudanças no organograma da empresa ao longo do tempo? (PETTIGREW, 1987).
- k) Mudanças no organograma impactaram a direção da empresa, em que sentido? (PETTIGREW, 1987).
- l) Como o contexto sociocultural vem influenciando os negócios? (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003)
- a) Como o contexto político econômico legal vem influenciando os negócios? (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003)
- b) Como o contexto tecnológico vem influenciando os negócios? (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003)
- c) Como o setor local vem se comportando? (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003)
- d) Como isso influencia nos negócios? (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003)

OBJETIVO 3 e 4

- a) Faça um breve histórico de sua carreira profissional. (MEZIROW, 1991).
- b) Descreva as experiências que tenham sido marcantes em sua trajetória profissional. (MEZIROW, 1991, JARVIS, 1987)
- c) Você acredita que aprendeu algo com estas experiências? (JARVIS, 1987; CANDY, 1991)
- d) Na direção estratégica da empresa, o que você acredita que tenha aprendido? (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; LAVE; WENGER, 1991; NIXON, 2003)
- e) Você costuma refletir sobre estes acontecimentos? (SCHON, 1983)
- f) O que você aprendeu sobre o ambiente externo da organização?
- g) O que você aprendeu sobre os recursos tangíveis da organização?
- h) O que você aprendeu sobre os recursos intangíveis da organização?
- i) Você pensa que este aprendizado influenciou a administração estratégica (modificou os objetivos? Modificou a implementação?)