

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

Viviane Santos Salazar

**Aquisição e desenvolvimento de recursos
estratégicos de restaurantes gastronômicos:
estudo de multicasos na América Latina**

Recife, 2015

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/tese encontra-se, 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 Monografia: “Aquisição e desenvolvimento de recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos: estudo de multicasos na América Latina”

Nome do Autor: Viviane Santos Salazar

Data da aprovação: 30 de janeiro de 2015.

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 30 de janeiro de 2015:

Assinatura do autor

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

Viviane Santos Salazar

**Aquisição e desenvolvimento de recursos
estratégicos de restaurantes gastronômicos:
estudo de multicasos na América Latina**

Orientador: Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph. D

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

Recife, 2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S161a	Salazar, Viviane Santos Aquisição e desenvolvimento de recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos: estudo de multicasos na América Latina / Viviane Santos Salazar. - Recife : O Autor, 2015. 253 folhas : il. 30 cm. Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, PhD. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015. Inclui referências e apêndices. 1. Alocação de recursos. 2. Planejamento estratégico. 3. Restaurantes – Administração. 4. Gastronomia. I. Moraes, Walter Fernando Araújo de (Orientador). II. Título. 658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2015 –079)
-------	--

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

Aquisição e desenvolvimento de recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos: estudo de multicasos na América Latina

Viviane Santos Salazar

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de janeiro de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D, UFPE – Orientador

Prof. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, Dr., USP - Examinador externo

Prof. Salomão Alencar de Farias, Dr., UFPE – Examinador interno

Prof. Benny Kramer Costa, Dr., UNINOVE - Examinador externo

Prof. Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa, Dr^a., UFPE – Examinadora interno

Dedicatória é quando todo o amor do mundo resolve se exhibir numa só frase (FALCÃO, 2001). Esta tese é para Deus, pois para ele toda honra e glória; para os meus pais; para os meus irmãos, Inho e Leo; e para os meus sobrinhos Arthur e Vida.

Agradecimentos

Uma tese, apesar de ser um trabalho MONOGRÁFICO (supostamente feito por apenas uma pessoa) NUNCA se faz SÓ. A ajuda, o carinho, a compreensão e o amor de muita gente fazem-se necessários para a construção de uma TESE. Essa foi a parte que mais gostei de escrever.

Agradecer significa demonstrar ou expressar GRATIDÃO; oferecer graças, reconhecer. E aqui RECONHEÇO e AGRADEÇO a cada pessoa que fez parte e contribuiu para que este tão sonhado dia chegasse. A lista é enorme, e espero não esquecer ninguém!!!

Primeiro rendo graças ao SENHOR, pois “uma folha não cai de uma árvore sem o SEU consentimento”. Tudo que passei teve um propósito. A ti SENHOR toda HONRA e GLÓRIA!!!!

Agradeço imensamente aos meus pais, Amélia e Marcelo, pelo apoio moral, emocional e financeiro. Obrigada por SEMPRE acreditarem e investirem na firma (em mim)!!!! Aos meus irmãos que são a melhor parte de mim: Léo e Inho. Amo vocês. Obrigada por me permitirem exercer o meu melhor papel: TIA de Arthur e Vida. E à família SALAZAR, tios e primos, que sempre torceram por mim!!!!

Agradeço aos meus muitos amigos por, apesar de não entenderem a razão do doutorado, me apoiaram e suportaram meus ataques de nervos (que não foram poucos). Agradeço especialmente a minha corda de caranguejo predileta: Aninha, Carol, Catarina, Isabele, Luciana Dalla Nora, Tati Mendes, Ju Machado, Ju Valente e Michelle; e às amigas do Maria Auxiliadora (SEMPRE): Kau, Clara, Livia e especialmente à Mel (obrigada pelas milhas doadas!!!). Muito obrigada também ao meu querido amigo de todas as horas Marcondes Soares, pelos momentos de alegria e tristeza compartilhados.

Obrigada a Marcos Barros por me mostrar que a vida nos guarda boas surpresas; a Fernando Petean por me incentivar a escrever; e a Rodrigo Fônsaca por ajudar a segurar a ansiedade no Peru.

Obrigada a família Santiago por me hospedarem em São Paulo e a Milka por me fazer companhia em Buenos Aires (é, a coleta de dados foi bem divertida e saborosa).

No rol dos amigos que querem morrer sabidos... O maior agradecimento vai para Yákara Vasconcelos Pereira Leite, minha amiga e o melhor presente que o PROPAD poderia ter me dado. Minha parceira de artigos, trabalhos e farras!!! Sem você seria tudo

meio sem graça. Mil vezes OBRIGADA!!! Agradeço especialmente à Renata Oliveira e à Cris Salomé (pelas lamúrias compartilhadas principalmente no “zap zap”), a Jorge por me ajudar a descobrir o Atlas.ti e a Erica Kovacs pelo exemplo e constante incentivo. Obrigada aos amigos da turma 7 por dividirem comigo o tempo das disciplinas: Felipe, Antônio, Paulos (aos dois), Arimatéia, Sérgio, Vera, Rosivaldo, Moisés, Edilson Daniel... e tem ainda Vicente, Anderson, Geraldina, Elielson...

Sou grata a todos os *chefs* e donos dos restaurantes pesquisados por doarem o seu precioso tempo ao me concederem as entrevistas. Agradeço especialmente a Rodrigo Oliveira pela humildade e presteza.

Sou grata aos professores, servidores e estagiários do PROPAD, especialmente à Irani, por me aguentarem todo esse tempo.

Aos meus alunos agradeço pela paciência, pois não é fácil aguentar uma professora doutoranda. E sei que cada um vibrou muito com essa vitória. E aos meus colegas de trabalho por me ajudarem, cada um da sua maneira, a conseguir conciliar estudo e trabalho. Agradeço especialmente à Simone de Lira Almeida por ser uma excelente companheira de trabalho e amiga, pela força e pelo exemplo!!!!

Sou grata também aos membros da banca examinadora que se dispuseram a colaborar no aprimoramento desta tese: os professores Dr. Benny Kramer Costa, Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, Dr. Salomão Alencar de Farias e Dra. Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa. Aos dois últimos examinadores, um agradecimento muito especial pela companhia nesta longa jornada da minha formação e à Lourdes a minha gratidão por ser uma fonte de inspiração e por nunca perder a doçura e o humor.

Por fim, MAS NÃO MENOS IMPORTANTE, quero AGRADECER ao meu orientador, Prof. Walter Moraes. A relação entre orientador e orientado nem sempre é fácil e precisa de dois ingredientes básicos: admiração e respeito. A nossa relação foi sendo construída devagarzinho e aos poucos foi dando certo. Muito mais do que admiração e respeito, eu tenho amor pelo Sr. Professor Doutor Walter Moraes... Por ser sinônimo de dedicação, ética, honestidade, exigência e motivação. Agradeço por aceitar ser meu orientador, por me aconselhar, por ter confiado em mim (quando nem eu confiava) e ter ficado SEMPRE ao meu lado nesta caminhada. É UMA HONRA TER SIDO SUA ORIENTANDA. Obrigada professor.

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos na América Latina. A metodologia utilizada foi um estudo de múltiplos casos de cunho qualitativo e longitudinal, sendo desenvolvido nos restaurantes Mocotó, Epice e Astrid y Gaston. Para coletar os dados foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores, jornalistas e críticos gastronômicos além de documentos – cardápios, matérias e livros – que foram examinadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicaram que, nos três casos estudados, os recursos estratégicos foram: os recursos humanos, organizacionais, relacionais, reputacionais, tecnológicos, financeiros e físicos que foram desenvolvidos internamente. Os recursos adquiridos no mercado foram apenas os recursos humanos, físicos e financeiros. Os resultados indicaram também que, nos três casos estudados, o *chef* de cozinha é um recurso fundamental para qualquer restaurante que almeje ser listado em algum guia gastronômico reconhecido. Este recurso humano foi assinalado como primordial para a concepção e consecução das estratégias dos restaurantes e é apontado como responsável pela combinação e complementariedade dos demais recursos estratégicos. A partir dos resultados, identificou-se que os *chefs* criaram uma identidade distinta para suas empresas, diferenciando-as da concorrência e gerando vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Processo. Aquisição e ou Desenvolvimento de Recursos. Restaurantes Gastronômicos.

Abstract

The general purpose of this research is to analyze the process of development and/or acquisition of strategic resources of gastronomy restaurants in Latin America. The methodology used was a longitudinal-qualitative multiple case study, carried out at Mocotó, Epice and Astrid y Gaston restaurants. Data were collected through semistructured personal interviews with nine participants, among managers, journalists and food critics, besides some documents - menus, newspapers/magazines and books - which were examined by using content analysis techniques. The results indicated that, in the three cases studied, strategic resources were: human, organizational, relational, reputational, technological, financial and physical **resources** which, in turn, were developed internally. The resources obtained from the market were exclusively human, physical and financial resources. Moreover, the results also pointed that, in the three cases studied, the chef is the key resource for any restaurant whose purpose is to appear on a recognized gastronomic guide. Such a human resource was **referred** as being crucial for the design and implementation of restaurants' strategies, as well as being responsible for combining and complementing the other strategic resources. Based on these results, it was found that the chefs have created a distinctive identity for their companies, differentiating them from the **competitors** and generating a sustainable competitive advantage.

Keywords: Resource-Based **View. Process. Acquisition and** or Development of Resources. Gastronomy Restaurants.

Lista de Figuras

Figura 1-	Modelo de vantagem competitiva sustentável	33
Figura 2 -	Abordagem baseada em recursos para análise da estratégia	34
Figura 3 -	Os macro condicionantes da vantagem competitiva sustentável	35
Figura 4 -	Processo de formação da base de recursos X Tipologia dos recursos	44
Figura 5 -	Proposição de união entre o SFM e a acumulação de recursos	46
Figura 6 -	Modelo para estudar o processo de aquisição e ou desenvolvimento de recursos em diferentes empresas e contextos	53
Figura 7 -	Modelo de inovação descrito pelos <i>chefs</i> estrelados <i>Michelin</i>	60
Figura 8 -	Modelo de geração de receitas dos restaurantes gastronômicos	63
Figura 9 -	Primeira fase do processo de formação das estratégias do restaurante Mocotó (1973-1994)	81
Figura 10 -	Segunda fase do processo de formação das estratégias do restaurante Mocotó (1995- 2004)	85
Figura 11 -	Terceira fase do processo de formação das estratégias do restaurante Mocotó (2005- 2013)	91
Figura 12 -	Estratégias do restaurante Mocotó	98
Figura 13 -	Entorno e fachada do restaurante Mocotó	112
Figura 14 -	Segundo salão do restaurante Mocotó	113
Figura 15 -	Salão principal do restaurante Mocotó	114
Figura 16 -	Análise empírica do processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos do restaurante Mocotó	116
Figura 17 -	Primeira fase do processo de formação das estratégias do restaurante Epice (2011-2014)	122
Figura 18 -	Estratégias do restaurante Epice	129
Figura 19 -	Processo de criação de uma receita do <i>chef</i> Alberto Landgraf	141
Figura 20 -	Processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos estratégicos do Restaurante Epice	143
Figura 21 -	Análise empírica do processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos do restaurante Epice	144
Figura 22 -	Primeira fase do processo de formação das estratégias do restaurante Astrid y Gaston (1994- 2000)	155
Figura 23 -	Segunda fase do processo de formação das estratégias do restaurante Astrid y Gaston (2001-2011)	161
Figura 24 -	Terceira fase do processo de formação das estratégias do restaurante Astrid y Gaston (2011-2014)	166
Figura 25 -	Pratos de causas	171
Figura 26 -	Maleta criada por Mercedes Salem	174
Figura 27 -	Estratégias do restaurante Astrid y Gaston	174
Figura 28 -	Salão principal do restaurante Astrid y Gaston	188
Figura 29 -	Processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos estratégicos do Restaurante Astrid y Gaston	189
Figura 30 -	Análise empírica do processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos do restaurante Astrid y Gaston	191
Figura 31-	O recurso <i>chef</i> e sua relação com os demais recursos estratégicos	197

Lista de quadros

Quadro 1 -	Compromissos na elaboração de uma teoria	30
Quadro 2 -	Classificação dos recursos	39
Quadro 3 -	Características dos recursos para gerar vantagem competitiva sustentável	40
Quadro 4 -	Síntese dos principais modelos de análise da experiência em restaurantes gastronômicos	64
Quadro 5 -	Apresentação sintética dos casos selecionados	70
Quadro 6 -	Apresentação dos sujeitos selecionados	71
Quadro 7 -	Ferramentas do Atlas.ti utilizadas na pesquisa	74
Quadro 8 -	Eventos e fases do processo de formação das estratégias do restaurante Mocotó	78
Quadro 9 -	Papéis do <i>chef</i> Rodrigo Oliveira	102
Quadro 10 -	Eventos e fases do processo de formação das estratégias do restaurante Epice	118
Quadro 11 -	Papéis do <i>chef</i> Alberto Landgraf	133
Quadro 12 -	Eventos e fases do processo de formação das estratégias do restaurante Astrid y Gaston	152
Quadro 13 -	Síntese do processo de desenvolvimento e ou aquisição de recursos	203

Lista de siglas

AC	Análise de Conteúdo
AG	Restaurante Astrid y Gaston
APEGA	<i>Sociedad Peruana de Gastronomía</i>
C5	Centro de Cultura Culinária Câmara Cascudo
CEO	Câmara de Estudos em Estratégias das Organizações
CEPLAC	Centro Nacional de Planejamento Estratégico
CIA	<i>Culinary Institut of America</i>
D.O.M	<i>Domus Optimo Maximo</i>
E	Restaurante Epice
ECD	Estrutura, Conduta e Desempenho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KLM	<i>Royal Dutch Airlines</i>
M	Restaurante Mocotó
MPME	Micro, Pequena e Média Empresa
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PROPAD	Programa de Pós-Graduação em Administração
RBT	<i>Resource Based Theory</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
SFM	<i>Strategic Factor Market</i>
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

Sumário

1	Introdução	16
1.1	Definição do problema de pesquisa	17
1.2	Objetivos da pesquisa	22
1.3	Objetivo geral	22
1.3.1	Objetivos específicos	22
1.3.2	Contextualização	22
1.4	Justificativa da escolha do tema	26
2	Revisão de Literatura	31
2.1	<i>A Resource Based View</i>	31
2.1.1	Classificação dos Recursos	38
2.1.2	Desenvolvimento e/ou Aquisição dos Recursos	41
2.2	Processo de formação das estratégias	48
2.3	Proposição de <i>Framework</i> de Desenvolvimento e/ou Aquisição de recursos	52
2.4	A Gastronomia	54
2.4.1	Os Restaurantes	62
3	Procedimentos Metodológicos	66
3.1	Delineamento da Pesquisa	66
3.2	Critérios de Seleção	69
3.3	Coleta de Dados	70
3.4	Análise de Dados	72
4	Análise dos Resultados	76
4.1	Restaurante Mocotó	76
4.1.1	Contexto, fases e eventos do processo de formação das estratégias	77
4.1.2	O processo de formação das estratégias adotadas pelo restaurante Mocotó	92
4.1.3	O processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos estratégicos do restaurante Mocotó	99
4.2	Restaurante Epice	
4.2.1	Contexto, fases e eventos do processo de formação das estratégias	117
4.2.2	O processo de formação das estratégias adotadas pelo restaurante Epice	124
4.2.3	O processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos estratégicos do restaurante Epice	130
4.3	Restaurante Astrid y Gaston	145
4.3.1	Contexto, fases e eventos do processo de formação das estratégias	147
4.3.2	O processo de formação das estratégias adotadas pelo restaurante Astrid y Gaston	167
4.3.3	O processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos estratégicos do restaurante Astrid y Gaston.	175
4.4	Análise Cruzada dos casos	192
4.4.1	A estratégia empresarial	192
4.4.2	Processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos estratégicos	196

5	Considerações Finais	205
5.1	Conclusões da Pesquisa	205
5.2	Limitações da Pesquisa	211
5.3	Sugestões para estudos futuros	212
	Referências	213
	Apêndice A – A Carta de Apresentação da Pesquisa	232
	Apêndice B – Roteiro de Entrevista	233
	Apêndice C – Guia para Observação Direta	236

1 Introdução

Esta tese é, em certo sentido, a continuação do trabalho de mestrado em administração. A minha dissertação buscou investigar a influência do ambiente na satisfação do consumidor intermediada pelas emoções ativadas no consumo do serviço em restaurantes do tipo gastronômicos. E, a despeito da mudança de linha de pesquisa, de marketing para estratégia empresarial, o campo empírico continuou o mesmo: restaurantes gastronômicos.

Minha relação profissional e pessoal com a gastronomia é antiga. Data da época que, ainda como estudante de graduação em hotelaria, dediquei-me à área de alimentos e bebidas. Desde então, tenho devotado esforços a estudar e contribuir cientificamente com o avanço desta importante área econômica.

Em 2011, ao ler a notícia que o restaurante paulistano D.O.M tem sido considerado pela publicação inglesa *The restaurants* um dos 50 melhores restaurantes do mundo e que nesta mesma publicação havia também outros restaurantes brasileiros e latino-americanos, surgiu a inquietação que deu origem a esta tese. Por que há apenas poucos restaurantes latino-americanos entre os melhores do mundo? Quais são as estratégias de negócios destas empresas? Quais são os recursos estratégicos que permitem a essas empresas fazerem parte desta seleta lista?

A estratégia empresarial pode ser pesquisada a partir de correntes teóricas oriundas tanto da economia industrial quanto da economia organizacional (BARBOSA; BATAGLIA, 2010). Para investigar os restaurantes gastronômicos na América Latina, fez-se a escolha *Resource Based View* (RBV) por ser esta uma das principais correntes do *mainstream* da estratégia empresarial. E por ser um estudo com abordagem histórica possibilitou elencar os recursos estratégicos que diferenciaram esses restaurantes no mercado, e como estes recursos foram adquiridos e/ou desenvolvidos ao longo do tempo, proposta lançada recentemente por Maritan e Peteraf (2011).

Assim, para abordar o tema proposto neste capítulo introdutório, são apresentados: o problema de pesquisa da tese, a contextualização do estudo, a pergunta de pesquisa e os objetivos propostos.

1.1 Definição do problema de pesquisa

Uma das principais inquietações teóricas no campo de pesquisa da administração estratégica é entender as origens da vantagem competitiva das empresas (BARNEY, 1986; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; PORTER, 1986). Como área de investigação científica, a administração estratégica surgiu na década de 60 com os escritos de Chandler (1962), Andrews (1965) e Ansoff (1965) e, atualmente, é uma das áreas mais consolidadas da administração. Ao revisarem a produção acadêmica da área, De Wit e Meyer (2004) propuseram três dimensões distintas para o estudo da administração estratégica: contexto, conteúdo e processo que interagem entre si de forma sinérgica corroborando os argumentos outrora elaborados por Pettigrew (1987).

A primeira dimensão faz menção ao conjunto de circunstâncias sob o qual é determinado tanto o processo de formação de estratégia quanto o seu conteúdo. Esta dimensão se refere a “onde” a empresa está inserida, ou seja, sobre a empresa e o ambiente em que acontecem o processo e conteúdo estratégicos (DE WIT; MEYER, 2004). O contexto faz alusão não só ao ambiente externo, quais sejam: o ambiente social, econômico, político, tecnológico; o ambiente industrial e competitivo (PORTER, 1989; 1991); e o ambiente interno, vinculado aos recursos e competências (BARNEY, 1991).

Na dimensão do conteúdo da estratégia, os estudos acerca do tema seguem duas perspectivas ontológicas distintas: de fora para dentro - *outside-in* ou de dentro para fora- *inside-out* (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

A primeira abordagem apregoa que o ambiente externo das organizações deve ser o determinante principal das ações estratégicas adotadas por uma empresa. Esta escola originou-se nos anos 30 e ficou conhecida como Modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) sendo o modelo das cinco forças competitivas desenvolvido por Michael Porter (1986) o seu expoente mais influente principalmente durante os anos oitenta (GRANT, 1991).

Como contraponto a esta análise externa, surgiu no final da década de oitenta a teoria da dependência dos recursos ou RBV (*Resource Based View*), baseada na exploração dos recursos e competências da empresa (análise interna) como fonte de vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Apesar de ser avaliada como uma corrente de pesquisa recente, “é, na realidade, profundamente enraizada em trabalhos mais antigos, clássicos sobre as empresas e as estratégias das empresas

(FOSS; 2003) dentre os quais se destacam o trabalho seminal de Penrose (1959; 2006) e de David Ricardo”. O cerne da RBV é a crença que os recursos e capacidades heterogêneos de uma empresa são o ponto chave para explicar a competitividade estratégica (WERNERFELT; 1984; PRAHALAD, HAMEL; 1990; BARNEY; 1991; 2001; PETERAF; 1993).

A dimensão do processo de formação das estratégias no âmbito teórico-conceitual é também dual. Alguns autores têm visões mais prescritivas (PORTER, 1999) de formulação das estratégias, enquanto outros (MINTZBERG, 1978; QUINN, 1978) defendem visões mais descritivas do processo e advogam que as estratégias são formadas ao longo do tempo. Para Mintzberg (2001) nenhuma estratégia é puramente deliberada ou totalmente emergente, pois uma significa aprendizagem zero enquanto a outra significa controle zero, devendo as estratégias tanto serem formadas quanto formuladas.

Ao longo destes anos de pesquisa científica acerca da área de administração estratégica, a divisão adotada nas pesquisas na área entre conteúdo e processo mostrou-se bastante útil por permitir desenvolver pesquisas com foco, bases disciplinares e metodologias diferentes (PETIGREW, 1992). Porém está claro que o conteúdo da estratégia pode ser pesquisado apoiado em bases disciplinares e métodos dos estudos da dimensão processo, de modo a avançar no entendimento da estratégia empresarial. Um dos temas que pode se beneficiar desta junção é o processo de formação da base de recursos de uma empresa (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2011). Em 2011, no número especial do *Journal of Management*, este foi um dos cinco tópicos elencados como possíveis para guiar os estudos futuros da RBV.

Como uma corrente teórica robusta, a RBV surgiu no início da década de 90 quando o *Journal of Management* editado por Jay Barney publicou um número especial dedicado ao tema. Estes artigos estabeleceram a importância dos recursos e capacidades das empresas como fonte de vantagem competitiva sustentável (VCS) (BARNEY, 1991); o papel dos recursos nos processos de fusão e aquisição (HARRISON; HITT; HOSKISSON; IRELAND, 1991); e o *Chief Executive Officer* (CASTANIAS; HELFAT, 2001) e a identidade organizacional das empresas (FIOL, 1991), analisados como recursos estratégicos.

Durante a década de 90 os estudos sobre a RBV cresceram em quantidade e qualidade. Prova disto é que em 1996 o melhor artigo publicado no *Academy of*

Management Journal foi a pesquisa de Miller e Shamsie (1996) que analisou a indústria cinematográfica de Hollywood sob o prisma da RBV.

Para celebrar dez anos do número especial, em 2001, o mesmo *Journal* lançou uma edição comemorativa. Nesta, os artigos abordavam as aplicações dos construtos da RBV em áreas como: recursos humanos (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001), economia (LOCKETT; THOMPSON, 2001), empreendedorismo (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001), marketing (SRIVASTAV; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001) e negócios internacionais (PENG, 2001).

Em 2011, após vinte anos de pesquisas empíricas e teóricas, Barney, Ketchen e Wright (2011, p. 1303) constataram que existem indícios suficientes para tratar a RBV como uma teoria robusta e madura que objetiva explicar o desempenho superior das empresas. Dentre as razões elencadas pelos autores citam-se: (a) uso crescente do termo RBT – *Resource Based Theory* ao invés de RBV *Resource Based view* pelos acadêmicos; (b) deu origem a novas correntes teóricas como a *knowledge-based view*, a *natural resource based view* (HART, 1995) e as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); (c) o arcabouço teórico da RBV tem sido integrado a outras perspectivas como a teoria institucional e a economia das organizações; e por fim, (d) as pesquisas da RBV evoluíram ao ponto de avaliações retrospectivas terem sido realizadas - meta-análises das evidências empíricas dos princípios fundamentais, exame crítico das metodologias empregadas e revisão das principais críticas à teoria.

Embora tenha atingido a maturidade, como defendem os autores supracitados, a maioria dos estudos publicados está segmentada em aspectos específicos e tem como premissa que os recursos são pré-existent nas organizações. Premissa esta pontuada por Binder (2006) e ainda bastante atual. A temática do desenvolvimento dos recursos e ou a sua aquisição no mercado, apesar de ser uma das proposições centrais da RBV (BARNEY; 1986; DIERICKX; COOL, 1989) vem sendo negligenciada pelos pesquisadores (ALVAREZ; BUSENITZ; 2001), ressurgindo recentemente como um dos temas centrais para o avanço futuro da RBV.

A aquisição de recursos foi primeiramente discutida por Barney (1986) quando este introduziu o conceito de mercado de fatores estratégicos (*Strategic Factor Market* – SFM). O SFM é o mercado no qual os recursos necessários para a implementação das estratégias são adquiridos e delineou um *framework* descrevendo as condições deste mercado que podem fazer com que as empresas obtenham recursos que conduzam à

vantagem competitiva. Este trabalho foi uma importante contribuição teórica e introduziu a questão da origem dos recursos heterogêneos nas discussões acadêmicas.

De modo complementar, Dierickx e Cool (1989) descreveram o mecanismo de acumulação interna de recursos estratégicos. A principal crítica dos autores ao *framework* proposto por Barney (1986) é que existem recursos não comercializáveis que são específicos de cada empresa e, portanto, devem ser desenvolvidos internamente. Assim, o SFM existe apenas para os recursos que são comercializáveis. O SFM e o processo de acumulação dos recursos seriam modos complementares de uma empresa formar a sua base de recursos estratégicos (MARITAN; PETERAF, 2011). Apesar de originalmente os autores usarem o termo acumulação de recurso, nesta tese, este será substituído por desenvolvimento (interno) de recursos por considerá-lo mais apropriado. A palavra acumulação pode ser conceituada como um processo de aumento ou acréscimo e os recursos podem ser aumentados ou acrescidos tanto via aquisição no SFM quanto via desenvolvimento interno.

Ao longo desses anos essas duas proposições alternativas sobre a origem da posição heterogênea dos recursos da empresa seguiram caminhos alternativos de pesquisa. Enquanto que o desenvolvimento interno de recursos influenciou fortemente as pesquisas sobre capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), ou seja, uma visão mais dinâmica da RBV; a proposição de Barney (1986) influenciou pesquisas sobre como competir com sucesso no SFM (MAKADOK; BARNEY, 2001; MARITAN; FLORENCE, 2008).

Apesar desta separação, Maritan e Peteraf (2011) argumentam que estudar os mecanismos de aquisição e desenvolvimento dos recursos de modo conjunto pode gerar conhecimentos adicionais para estabelecer as bases para futuros trabalhos sobre a criação da base de recursos heterogêneos.

As autoras também ratificam que a literatura sobre a aquisição e desenvolvimento de recursos tem se preocupado principalmente em responder questões de conteúdo e devotado pouca atenção para as questões de processo. Por sua vez, a perspectiva processual da pesquisa pode trazer benefícios para o entendimento da criação dos recursos heterogêneos (MARITAN; PETERAF, 2011) originando uma abordagem mais temporal e dinâmica para a linguagem, o pensamento e os métodos de análise estratégica (PETIGREW, 1992).

Assim, entender como os recursos são desenvolvidos e/ou adquiridos significa também entender como as estratégias são formadas, ou seja, estudar as dimensões do

conteúdo e do processo (DE WIT; MEYER, 2004) de maneira a avançar no entendimento tanto do processo quanto do conteúdo das estratégias.

Uma das críticas a RBV é a de que faltam evidências empíricas para suportar a teoria (CARNEIRO; CAVALCANTI; DA SILVA, 1999; PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011). E de modo geral, a literatura é muito generalista sobre os méritos dos recursos. Comumente as pesquisas falham em não considerar o contexto e a indústria nos quais os recursos podem ter valor para a empresa (MILLER; SHAMSIE, 1996), além de não determinar também o tempo e a causa do valor de um recurso (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Com vistas a sanar a crítica acima e contribuir com o avanço teórico e prático da RBV, esta tese teve como objeto empírico de pesquisar os restaurantes gastronômicos na América Latina. Estes restaurantes têm um papel relevante para a indústria de alimentação fora do lar na medida em que: ditam tendências; estabelecem padrões de qualidade que guiarão toda a indústria; e têm papel de destaque tanto na mídia quanto nas pesquisas acadêmicas por revelar a expressão cultural de uma sociedade.

Estes restaurantes surgiram na França e hoje são conhecidos mundialmente não apenas na Europa, mas também na América Latina. Porém, nesta região este conhecimento data do começo dos anos 2000. Em 2002, o restaurante argentino 1884 ocupou o 7º lugar na lista do guia inglês “*The restaurants*”. Desde então, embora ainda predominem restaurantes europeus e americanos, a participação dos representantes latino-americanos vem crescendo a despeito de representarem ainda menos de 10% das empresas listadas nesta publicação.

A formulação do problema de pesquisa deste projeto se baseia em importantes discussões teóricas e empíricas identificadas a partir da revisão de literatura da RBV. Quais são as estratégias de negócios seguidas por estas empresas? Quais os recursos que permitem a estes restaurantes implementarem essas estratégias? Quais são os recursos que tornam estes restaurantes diferenciados? Como estes recursos foram desenvolvidos ou adquiridos? É possível identificar alguma semelhança no processo de aquisição e/ou desenvolvimento de recursos nestes restaurantes que permitiram a estas empresas se diferenciarem no mercado? O que estes restaurantes têm em comum afora o fato de estarem localizados em países da América Latina?

Neste sentido, a presente tese está norteada pelo seguinte problema de pesquisa: Como os recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos da América Latina foram adquiridos e/ou se desenvolveram ao longo do tempo?

1.2 Objetivos da pesquisa

A seguir, os objetivos do estudo são apresentados.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar, ao longo do tempo, o processo de desenvolvimento/aquisição dos recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos na América Latina.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Descrever, ao longo do tempo, o processo de formação e ou formulação das estratégias de restaurantes gastronômicos;
- II. Analisar, ao longo do tempo, o contexto onde estes restaurantes estão inseridos;
- III. Identificar quais são os recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos;
- IV. Examinar como estes recursos estratégicos se desenvolveram internamente e/ou foram adquiridos ao longo do tempo;
- V. Estabelecer um contraponto entre os casos.

1.3 Contextualização do objeto de estudo

Nas últimas décadas, a indústria de alimentação fora do lar em alguns países da América Latina, notadamente Brasil e Peru, passou por uma verdadeira revolução - de modo geral, a oferta transformou-se em uma profusão de restaurantes de alto nível, os chamados restaurantes gastronômicos ou *gourmets*. Estes são conceituados como empresas que estão associadas a um *chef* de cozinha de renome e a um cardápio com grande inventividade, além de normalmente apresentarem ambientes decorados de maneira muito elegante e com uma brigada de sala e cozinha muito bem treinada (FONSECA; 2000, p. 17).

No Brasil, o número desse tipo de restaurante vem aumentando nos últimos anos e não se restringe mais ao eixo Rio-São Paulo. Atualmente é possível encontrar restaurantes de alta gastronomia também nas principais capitais do país como Recife, Salvador, Fortaleza, Belo Horizonte e Brasília (EXAME, 2011).

E apesar de ser um fenômeno recente no Brasil, a gastronomia é um setor econômico bastante antigo. Historicamente, a gastronomia sempre esteve associada ao luxo, pois nasceu para servir uma classe social abastada na Europa, notadamente na França. Foi este país que também estabeleceu e disseminou as bases da alta gastronomia (ATALA; DÓRIA, 2008; SANTOS, 2008). Na França, surgiram os *chefs* renomados, as regras, as técnicas, as nomenclaturas das práticas na cozinha, as receitas e as relações hierárquicas no espaço da cozinha comercial. Personagens como *Antonin Carême*, *Auguste Escoffier*, da escola clássica, e todos os percussores do movimento da *nouvelle cuisine* (*Pierre Troisgros*, *Paul Bocuse*, *Alain Chapel*, *Michel Guérard*, *Roger Vergé* etc) foram responsáveis por treinarem cozinheiros de todas as partes do mundo e disseminarem as técnicas, a nomenclatura e as receitas clássicas francesas (LANE, 2011). Por isso, a gastronomia da França sempre foi considerada como hegemônica, sendo também os restaurantes franceses avaliados como os melhores do mundo e sempre liderando os guias gastronômicos mais influentes como os franceses *Michelin* e o *GaultMillau*, e o inglês *The Restaurant*.

Esta superioridade foi mantida até o início do século XXI. Mas, no começo deste século, surgiu um movimento de inovação das técnicas gastronômicas na Espanha, mais especificamente na região da Catalunha encabeçado pelo *chef* de cozinha Ferran Adrià para “sacudir a monotonia” que inevitavelmente toma conta de tempos em tempos, da alta gastronomia (DÓRIA, 2006, p. 113).

A partir deste movimento, os restaurantes e, por conseguinte, os *chefs* espanhóis começaram a despontar nos melhores guias gastronômicos do mundo e a primazia da gastronomia francesa começou a ser contestada. A alta gastronomia não é mais um fenômeno europeu e muito menos francês. Dória e Atala (2008, p. 129) afirmam que “no início do século XXI já não se observa mais um quadro mundial de dependência da França” sendo, portanto, impossível pensar em gastronomia desconhecendo o que se passa além-fronteiras ou voltando os olhos apenas para um país de referência.

Como reflexo desta mudança, restaurantes de vários lugares do mundo como Espanha, Dinamarca, México, Peru e até mesmo Brasil começam a surgir nas listas de guias gastronômicos especializados. Para a indústria de alimentação fora do lar, estas publicações exercem um papel importante não só pela natureza técnica do seu conteúdo, mas também porque as informações disponíveis de outras fontes são difusas e imperfeitas e, na maior parte das vezes, subjetivas.

De tal modo, os guias gastronômicos são ainda muito valorizados e por ser um gênero jornalístico opinativo sobre o trabalho de um *chef* ou sobre um restaurante, influenciam a demanda, o que afeta, conseqüentemente, o preço e a frequência a restaurantes (CHOSSAT; GERGAUD, 2003). As informações e juízos de valor desses guias contribuem para a decisão de compra do consumidor (BARBOSA, 2011).

Este tipo especializado de crítica surgiu no começo do século XIX na França, sendo o guia *Michelin*, o mais famoso deles. Pode-se citar também o guia francês *GaultMillau* e mais recentemente a publicação inglesa “*The restaurants*”. Esta última é a única que se equipara ao Guia *Michelin* por sua globalidade e seu modo de eleição, focando principalmente na comida servida e não no seu entorno, julgando o restaurante pela experiência proporcionada (ATALA, 2011).

Neste guia, o Brasil é representado desde 2006 pelo paulistano D.O.M (50º lugar) do renomado *chef* Alex Atala que em 2012 alcançou a melhor colocação de um restaurante latino neste guia que foi o 4º lugar e em 2014 ocupou o 7º lugar. Outros representantes latino-americanos em 2014 foram: no Brasil - Maní (36º lugar); no Peru – Central (15º lugar), Astrid Y Gaston (18º lugar) e Malabar (95º lugar); no México – Pujol (20º lugar) e Biko (59º lugar); e no Chile – Boragó (91º lugar).

Identifica-se que ainda são poucos os restaurantes latino-americanos presentes nesta seleta lista. Mas a partir de 2013 o guia lançou um número específico para esta parte do mundo dada a sua crescente importância graças ao recente crescimento da prática da alta gastronomia. Na América Latina a alta gastronomia surgiu inspirada e praticada por *chefs* europeus, principalmente franceses e italianos que migraram para o continente a partir do séc. XIX.

No Brasil, especificamente, na década de setenta, esses *chefs*, discípulos dos mestres franceses da *nouvelle cuisine*, vieram para comandar as cozinhas dos restaurantes das principais cadeias hoteleiras que começavam a se instalar no país. Por isso, a alta gastronomia ficou restrita a uma classe com alto poder aquisitivo para consumi-la no eixo Rio-São Paulo (FREIXA; CHAVES, 2008). Porém, este panorama mudou e bons restaurantes hoje são encontrados em várias cidades do país.

O cenário atual é consequência de uma transformação ocorrida entre as décadas de 80 e 90 quando houve uma efervescência sobre todos os aspectos que envolvem a gastronomia, incluindo a formação de profissionais em escolas nacionais, proliferação de restaurantes e programas de televisão com o tema da gastronomia, e principalmente reinvenções e resgates das culturas locais por meio de adaptações de técnicas, produtos

e pratos. Na sociedade atual há um maior interesse em saber mais sobre culinária, desfrutar dos prazeres dos grandes restaurantes, ler os livros de *chefs* e abastecer-se nos supermercados com produtos que antes eram consumidos apenas por uma elite econômica, tornando assim a gastronomia uma “mania” global.

Apesar deste apelo global observa-se uma tendência mundial de valorização dos ingredientes locais (MURPHY; SMITH, 2009). O grande *chef* francês *Auguste Escoffier* atribuía boa parte da superioridade de cozinha francesa às matérias-primas nacionais. E ao internacionalizar a cozinha francesa por meio das maiores redes hoteleiras, este *chef* disseminou a ideia de que os ingredientes franceses eram os melhores do mundo e que alta gastronomia estava fortemente associada ao uso destes produtos (DÓRIA 2013).

Contrapondo-se a esta assertiva, também a partir dos anos 2000, *chefs* de cozinha do mundo todo começaram a se interessar e pesquisar a diversidade de frutas e peixes da Amazônia, dos frutos do mar do Peru e das pimentas do México, pois “um aspecto importante da gastronomia ressaltado é o seu caráter cultural, visto que cada povo criou a sua cozinha de acordo com os recursos materiais, naturais e intelectuais disponíveis e uma seleção própria de alimentos ditada por sua cultura” (BRAUNE; FRANCO; 2007 p.18).

Tanto os *chefs* latino-americanos quanto europeus empreenderam em direção a valorizar os ingredientes locais. Os *chefs* latino-americanos como uma forma de libertação da hegemonia francesa; e os *chefs* europeus como uma forma de inovar em seus cardápios utilizando novos ingredientes (chamados por estes *chefs* de exóticos) na elaboração dos pratos (BALAZS, 2002). Esta procura por ingredientes exóticos, aos olhos dos europeus, acarretou a vinda de vários *chefs* internacionais para os países da América Latina, especialmente Brasil e Peru.

O Peru, por exemplo, vem sendo apontado desde 2011 como a próxima grande novidade da gastronomia mundial, principalmente pelos super *chefs* espanhóis. A culinária deste país nasceu da mistura dos guisados e sopas espanholas com as comidas preparadas em panelas *wok* como na China e os peixes crus, como no Japão. Tem a herança da agricultura inca, baseada nas batatas, no milho e nos *ajís* (pimentas). É ainda um dos poucos lugares no mundo onde é possível encontrar frutos do mar, com grande diversidade, alguns raros, e todos fresquíssimos (BLANCO, 2009).

Por conseguinte, a gastronomia nestes dois países latino-americanos possui algumas similaridades como o desenvolvimento a partir da década de 90 de escolas,

revistas e o aumento do interesse da sociedade pelo tema, mas por outro lado, cada um desses países possui peculiaridades. No México, a cozinha é considerada como patrimônio imaterial, no Peru, a gastronomia é uma das estratégias de desenvolvimento para a economia daquele país e no Brasil, a visibilidade do país está centrada em pouquíssimos atores, principalmente no chef Alex Atala.

Apesar da importância econômica, social e cultural da América Latina, ainda há poucos restaurantes latino-americanos em guias gastronômicos de alcance internacional como o “*The restaurants*”. Em 2014, das cem empresas listadas apenas oito restaurantes eram latino-americanos. Do ponto de vista da estratégia empresarial, tem-se a premissa que estas empresas possuem recursos estratégicos que as diferenciam dos seus concorrentes e, portanto as permitem obter vantagem competitiva sustentável e consequente desempenho superior. Assim, o estudo comparativo das estratégias dos melhores restaurantes destes dois países sob a ótica da RBV pode trazer insights interessantes sobre quais são realmente os recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos, como estes foram adquiridos e/ou desenvolvidos e como os recursos se relacionam com aspectos mais exógenos à empresa a exemplo da indústria e do macro ambiente.

1.4 Justificativa da escolha do tema

Uma tese de doutorado é um trabalho original de pesquisa com o qual o estudante deve demonstrar ser capaz de fazer avançar a disciplina a que se dedica (ECO, 2009). Trata-se, portanto, de uma pesquisa original e revela-se como uma importante contribuição científica.

A importância desta contribuição científica reside não apenas na originalidade, mas também em sua utilidade. A originalidade pode ser incremental ou reveladora e a utilidade prática ou científica (CORLEY; GIOIA, 2011). Este trabalho se propõe a ser original de modo incremental e resultar em contribuições teóricas e práticas.

As contribuições teóricas e incrementais têm como foco principal a *Resource Based Theory* visto que esta é um importante arcabouço teórico para explicar o desempenho superior das empresas (BARNEY, 1995; CARNEIRO; CAVALCANTI; DA SILVA, 1999).

Ao longo destes mais de vinte anos de pesquisa, muito se tem avançado na construção de conhecimento teórico-empírico acerca do tema. Em 2001, dez anos

depois do trabalho seminal de Jay Barney, este autor fez uma síntese das contribuições da RBV naquela década e indicou uma agenda para estudos futuros. Temas como as capacidades dinâmicas, o empreendedorismo, o ambiente institucional, a governança corporativa, a internacionalização e o modo como os recursos estratégicos são desenvolvidos nas empresas (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001) foram elencados como prioridade.

Este último tópico de pesquisa, a origem da posição heterogênea dos recursos, ou seja, como as firmas passam a possuir recursos e capacidades capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, voltou a ser um tema de destaque para o desenvolvimento de pesquisa também em 2011 na edição especial do *Journal of Management* em comemoração aos vinte anos da publicação dos artigos seminais (BARNEY, 2011).

Nesta edição comemorativa, há a proposta de estudar concomitantemente a aquisição de recursos no mercado de fatores estratégicos (BARNEY, 1986) e o desenvolvimento interno dos recursos (DIERICKX; COOL, 1989) temas ainda pouco investigados, até então.

Um dos pressupostos da RBV é que os recursos estratégicos são pré-existent nas organizações, mas este pressuposto não corresponde à prática organizacional (BINDER, 2006). Os recursos devem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos no mercado (BARNEY, 1986; DIERICKX; COLL, 1989) e esta proposição central da RBV vem sendo negligenciada pelos pesquisadores (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001). Com base nesta constatação, este trabalho pretendeu focar no aspecto específico do desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos ao longo do tempo pelas empresas.

Nos anos 1990, os estudos empíricos da RBV eram muito generalistas sobre os méritos dos recursos, e frequentemente falhavam em não considerar o contexto nos quais os recursos poderiam ter valor para a organização (MILLER; SHAMSIE, 1996). Com vistas a sanar este *gap*, Pettigrew foi um dos primeiros pesquisadores a introduzir o contexto nas pesquisas estratégia (SMINIA, 2009). A dinamicidade das pesquisas do processo pode contribuir sobremaneira com as questões de conteúdo sendo interessante realizar pesquisas que investiguem concomitantemente questões relacionadas ao conteúdo e ao processo estratégico (SMINIA, 2009, VAN DE VEN; HUBER, 1990).

Adotar esta perspectiva contextual também pode ser útil na pesquisa sobre o conteúdo da estratégia, neste caso em particular, o processo de desenvolvimento e/ou aquisição de recursos, uma vez que, mesmo após anos de investigação conceitual, ainda

se busca saber não apenas o que é um recurso valioso, mas também quando e por que o recurso é valioso (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). De modo que outra justificativa para este trabalho está baseada na necessidade de estudos empíricos sob o arcabouço teórico da RBV que considerem aspectos contingenciais das firmas tais como grau de homogeneidade e condições competitivas da indústria, tamanho e complexidade das empresas (CASTANIAS; HELFAT, 2001) contingências estas que se aplicam ao mercado de alta gastronomia, objeto desta pesquisa.

Por fim, é importante destacar o objeto sobre o qual a pesquisa foi desenvolvida, pois reside também neste o caráter inédito desta tese que são restaurantes gastronômicos da América Latina.

Os números da indústria da alimentação fora do lar indicam que este é um mercado em expansão. As projeções sinalizam que em 2020 o brasileiro gastará 50% da sua renda com alimentação fora do lar. Esta mudança de hábito irá proporcionar um crescimento de 57 milhões de refeições para 90 milhões de refeições por dia. Dentre as causas deste incremento elenca-se: um aumento significativo da renda da população, a entrada da mulher no mercado de trabalho e consequente falta de tempo e habilidade para cozinhar, a distancia nas grandes cidades entre o local de trabalho e a residência (GUSTAFSSON et al., 2006). No Peru, sair para comer é a atividade de lazer preferida de 32% da população (APEGA, 2013) e, em 2009, gastaram cerca de 34% da sua renda como alimentação.

A despeito desta importância econômica, na América Latina e mais especificamente no Brasil ainda são poucos os pesquisadores em administração que se atêm a estudar a gastronomia e mais especificamente a alta gastronomia que é o ponto alto da indústria de restaurantes, pois tem funções chaves como: apontar as tendências do setor, construir uma imagem e indicar padrões de qualidade que guiarão toda a indústria de alimentação fora do lar (LESCHZINER, 2007; SURLEMONT; JOHNSON, 2005).

Ademais é também uma área muito interessante para o desenvolvimento de modelos teóricos por tratar-se de um serviço que é tipicamente experiencial. Os produtos (no caso os pratos) são sempre associados com o nome do autor (o chef) e esta relação entre criador e produto tem a capacidade de individualizar este produto (LESCHZINER, 2007), além de ter um aspecto artístico relevante que têm a criatividade e a perfeição como fatores chaves para o sucesso, assim como outros

serviços - alta costura, arquitetura, design para os quais os futuros achados desta tese podem ser estendidos.

Além disso, a autora possui motivações particulares que, de certo modo, podem fortalecer os argumentos apresentados. Uma delas é ser professora da Universidade Federal de Pernambuco, do curso de Hotelaria, que tem por missão formar profissionais capacitados para a área de hospitalidade, na qual estão inseridos também os restaurantes. Outro agente motivador é a contribuição para o avanço da pesquisa numa área que ainda é negligenciada pelos estudiosos da administração no Brasil, que é a da alimentação fora do lar.

Defende-se que este trabalho pretende avançar no conhecimento da administração estratégica de quatro maneiras: (i) juntar duas perspectivas sobre a origem dos recursos que vinham se desenvolvendo paralelamente; (ii) incluir as noções de tempo, história, contexto e processo nesta investigação; (iii) fazer estudos comparativos em países diferentes; e (iv) estudar um campo empírico ainda carente de teorização que são os restaurantes gastronômicos. Com base em Whetten (2003), o quadro 1, a seguir, elenca as principais questões que norteiam esta pesquisa.

Quadro 1 - Compromissos na elaboração de uma teoria

Questões importantes para a construção de uma teoria (WHETTEN, 2003)	Compromissos desta pesquisa
O que é novo?	É o primeiro trabalho que se propõe a fazer um estudo de multicasos em diferentes países da América Latina sobre a aquisição e/ou o desenvolvimento de recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos.
E daí?	Ao considerar a dinamicidade do processo no conteúdo da estratégia de aquisição e /ou desenvolvimento de recursos estratégicos acredita-se ser possível elucidar questões ainda pouco estudadas pela RBV, como o processo de aquisição e ou desenvolvimento dos recursos.
Por que dessa forma?	Além de juntar duas linhas de pesquisa para explicar a posição de recursos da firma (SFM e acumulação interna de recursos), muitos autores advogam que a dinamicidade das pesquisas do processo pode contribuir sobremaneira com as questões de conteúdo.
Bem feito?	As ideias iniciais desta pesquisa foram sendo construídas gradativamente ao longo do tempo. Foi realizada uma vasta pesquisa para a construção do argumento principal do trabalho além de debates entre pesquisadores no grupo de estudos do CEO (Câmara de Estudos em Estratégias das Organizações) e com o orientador.
Bem elaborado?	O trabalho foi construído de forma a expor os argumentos de modo lógico, compreensível e nos padrões científicos de uma tese.
Por que agora?	Em 2011, ao comemorar 20 anos dos artigos seminais da RBV, Maritan e Peteraf (2011) propuseram um <i>framework</i> que pesquisasse tanto a aquisição quanto o desenvolvimento interno de recursos. O fenômeno dos restaurantes gastronômicos na América Latina figura entre os melhores do mundo e é também muito recente.
Quem se importa?	Praticantes e teóricos tanto do campo da estratégia empresarial quanto da hospitalidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Whetten (2003)

Quanto à estrutura, além desta introdução, esta tese de doutorado está dividida em mais cinco seções. No segundo capítulo, é apresentada a revisão de literatura. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos seguidos. No quarto capítulo, os resultados são descritos e analisados. E, finalmente, são apresentadas as conclusões que antecedem as referências e apêndices.

2 Revisão de Literatura

Neste capítulo estão delineados os principais conceitos teóricos que respaldam esta tese. A temática da RBV é discutida com base em autores clássicos e contemporâneos. Este capítulo está dividido em cinco principais seções: RBV, recursos, processo de formação das estratégias, história da gastronomia e restaurantes.

2.1 *A Resource Based View*

O estudo da vantagem competitiva está no cerne da literatura sobre administração estratégica (FAHY, 1998) e sua essência está em explicar como a empresa pode alcançar e sustentar o desempenho superior perante os seus concorrentes.

Dentre as correntes teóricas que objetivam explicar a vantagem competitiva das empresas, a RBV apregoa que as mesmas serão capazes de ter desempenho superior se possuírem recursos raros, valiosos, de difícil imitação e se forem capazes de explorar estes recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY, 2002).

As primeiras ideias que embasam esta corrente teórica surgiram a partir dos escritos de economistas como: Edith Penrose, David Ricardo e Joseph Schumpeter (GRANT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2004), apesar de nenhum destes tratar especificamente da relação entre a posse dos recursos e o desempenho superior da empresa.

Penrose (2009), por exemplo, estava interessada em explicar o crescimento da empresa e o papel dos recursos neste processo. Para a autora, a função econômica da empresa é adquirir e organizar os recursos humanos e físicos de maneira rentável para suprir o mercado com produtos e serviços. A empresa é definida como um conjunto de recursos à disposição de uma unidade administrativa e o uso destes recursos pode ser determinado (mudado) por uma decisão desta unidade administrativa. Esta abordagem propõe que os serviços (usos) que são obtidos dos recursos são os verdadeiros insumos nos processos de produção e não os recursos por eles mesmos.

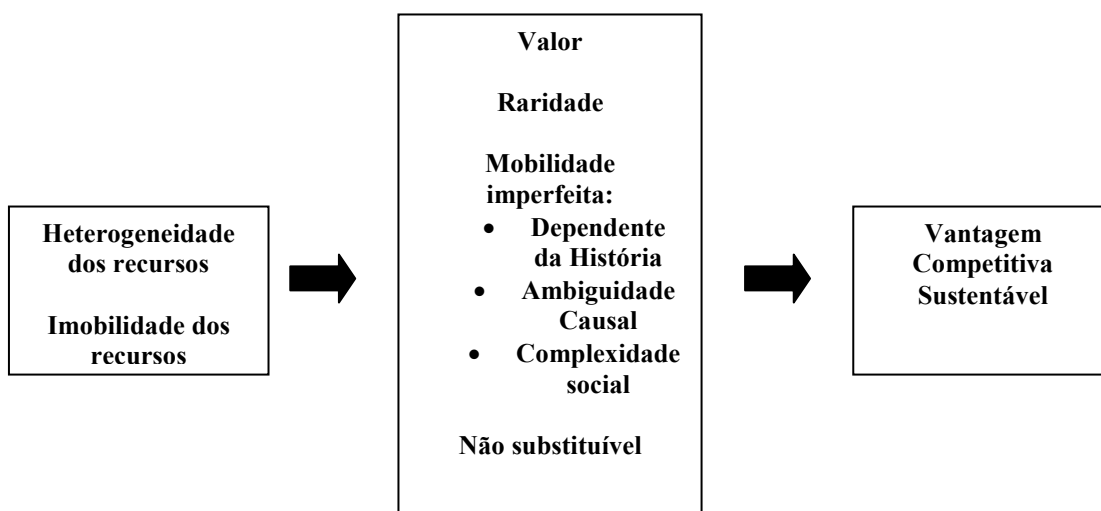
Por sua vez, o economista David Ricardo foi um dos pioneiros a sugerir que a posse de recursos superiores geraria rendas econômicas ou “ricardianas” e que estas resultariam em vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Já Schumpeter defende a ideia da empresa ser um reator de mudanças, causadora da chamada “criação

destrutiva”, que será o vetor de novas indústrias e também capacitará setores econômicos a crescer.

Na década de 80, estas ideias, principalmente as de Penrose, foram retomadas na intenção de explicar as diferenças de rentabilidade em empresas de uma mesma indústria. Um dos primeiros trabalhos da RBV foi o de Wernerfelt (1984) que afirmava serem os recursos e produtos dois lados da mesma moeda. Os produtos demandam muitos recursos e os recursos podem ser usados em vários produtos diferentes. Sugere-se que uma empresa deve ser analisada considerando mais os seus recursos do que seus produtos. À época, esta foi uma perspectiva inovadora para a formulação das estratégias, especialmente para as empresas diversificadas. Nesse artigo, o autor também insere o conceito de barreiras de posição de recursos definido quase que igualmente com as barreiras de entrada (PORTER, 1986). Baseadas neste conceito, as empresas poderiam desenvolver barreiras por meio de produtos com os quais recursos fortes suportam os menos fortes. E estratégia consistiria em alcançar um equilíbrio entre a exploração dos recursos já existentes e o desenvolvimento e/ou aquisição de novos recursos.

Talvez o autor mais proeminente da RBV seja Jay Barney que em seu artigo seminal, escrito em 1991, defende dois pressupostos básicos desta teoria: empresas distintas possuem uma dotação diferente de recursos (heterogeneidade de recursos) e esses recursos não são perfeitamente móveis, ou seja, esta heterogeneidade pode perdurar. O autor define recursos como os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc. controlados pela empresa e que lhe permite compreender e colocar em ação as estratégias capazes de incrementar sua eficácia e eficiência. E para que a empresa tenha vantagem competitiva sustentável é preciso que seus recursos sejam heterogêneos e imóveis.

Nem todos os recursos têm o potencial de se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável. Para ser um recurso potencialmente vantajoso e competitivo, ele deve apresentar quatro atributos: valioso no sentido de explorar oportunidades e proteger-se das ameaças; ele deve ser raro; deve ser impossível de imitar; e não deve existir equivalente para este recurso. Os recursos são impossíveis de imitar por uma combinação das seguintes razões: (a) relação entre a história da empresa e a forma pela qual esta obtém seus recursos; (b) ambiguidade causal; (c) recursos socialmente complexos. O modelo proposto pelo autor está representado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney (1991, p.112)

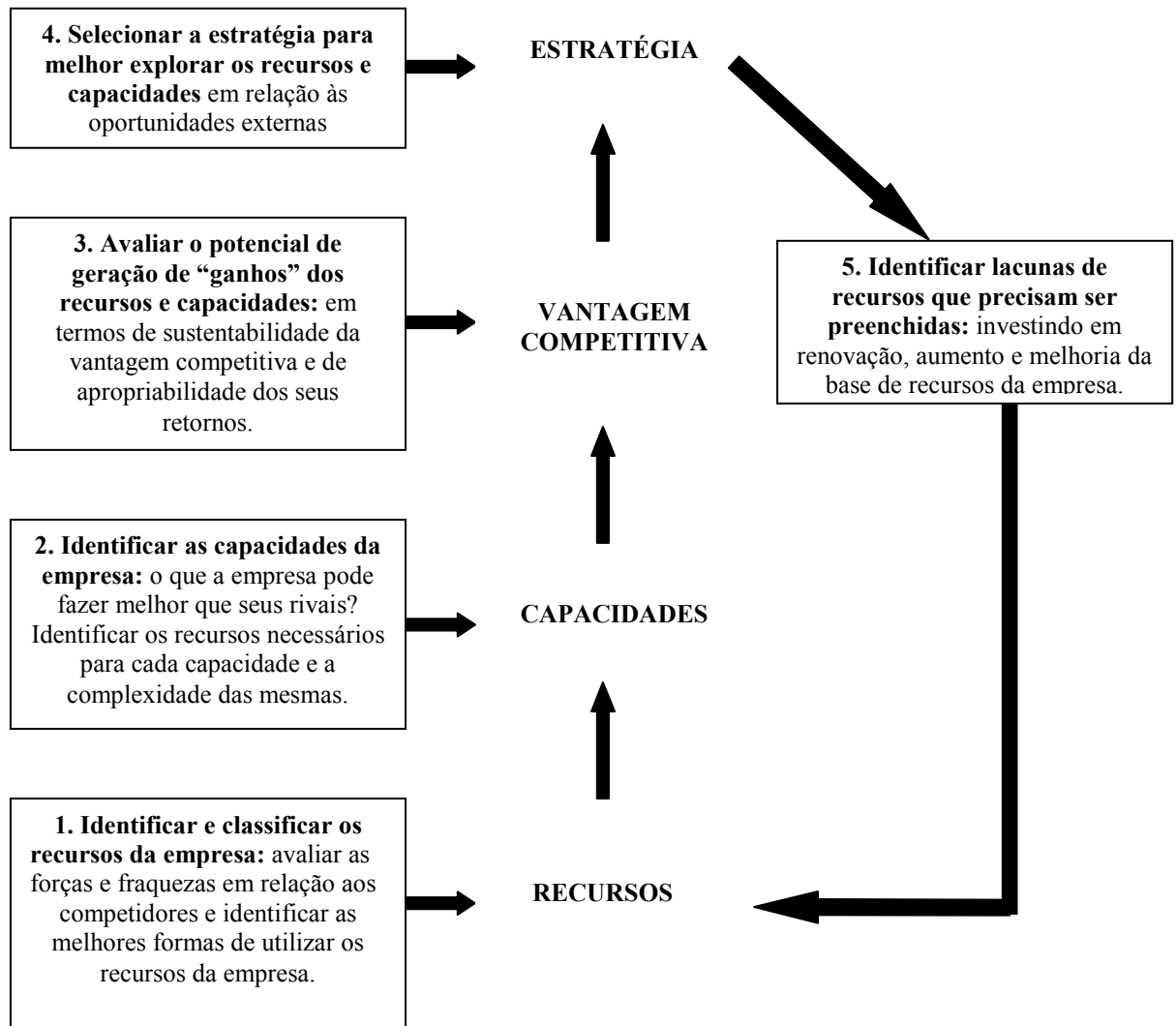
Grant (1991) propôs um *framework* para a formulação da estratégia baseado na identificação dos recursos. O modelo integra conceitos-chave que são o resultado dos estudos existentes até aquele momento e foi dividido em cinco etapas: identificação e classificação dos recursos da empresa; identificação das capacidades da empresa; avaliação do potencial de geração de “ganhos” de cada recurso e capacidade; seleção da estratégia para melhor explorar os recursos; e capacidades em relação às oportunidades externas e identificação das lacunas de recursos que precisam ser preenchidas (Figura 2).

O modelo de Grant (1991) afirma que há diferenças entre os recursos e as capacidades. Para o autor, recursos são “os insumos no processo de produção sendo a unidade básica de análise” e a capacidade é conceituada como a cooperação e coordenação deste “time” de recursos para desempenhar uma atividade. Um conceito que se assemelha bastante ao de capacidades é o conceito de competências essenciais, criado e difundido por Prahalad e Hamel (1990).

As competências essenciais se referem àquelas competências especialmente críticas e relevantes da empresa e que representam o “aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas linhas de tecnologia que permitem a rápida adaptação dos negócios individuais às oportunidades de mudança” (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Sobre a variação de terminologia, Barney (1991, p.144) considera que as noções de recursos, capacidades e competências serão sempre difusas na sua utilização prática. Nesta tese, sob os construtos recursos estão inclusos tanto os recursos isolados quanto as capacidades, pois para Barney (1991,

p.101), os recursos “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa que permitem a esta conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia”.

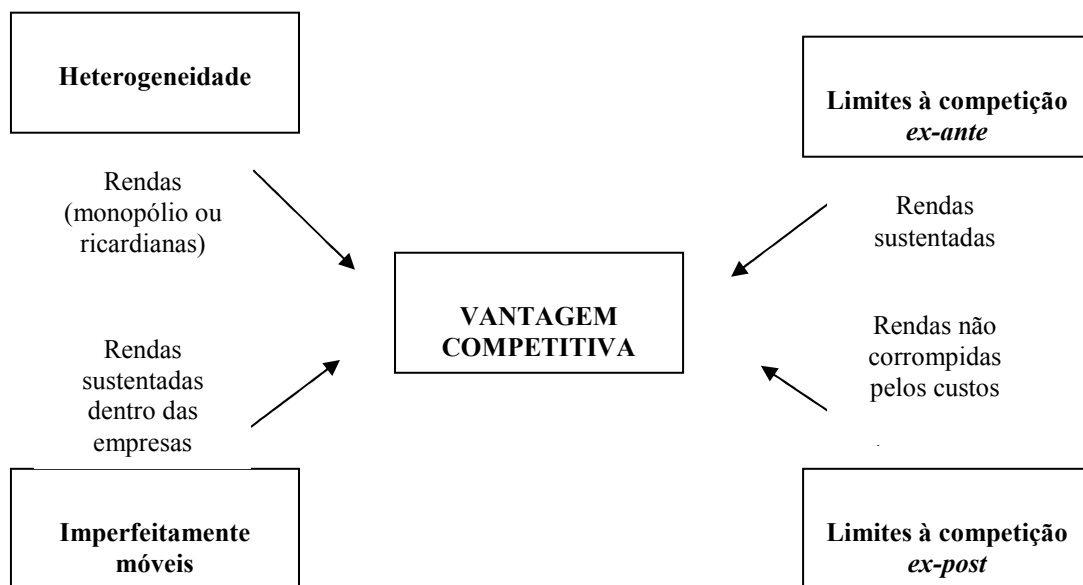
Figura 2 - Abordagem baseada em recursos para análise da estratégia



Fonte: Grant (1991, p.115)

As diferentes terminologias criadas pelos diversos autores da RBV figuram com um dos principais problemas desta teoria. Por ser a RBV “um arcabouço teórico resultante do trabalho de várias pessoas” (WERNERFELT, 1995, p.172), tem alguns problemas relacionados principalmente à sobreposição de ideais e disjunções entre os modelos propostos pelos diversos autores que escrevem sobre o tema. Com o objetivo de integrar as diversas linhas de pesquisa, Peteraf (1993) propôs um modelo geral composto por quatro macro-condicionantes, conforme figura 3.

Figura 3 – Os macro condicionantes da vantagem competitiva sustentável



Fonte: Peteraf (1993, p.186)

A primeira condição é a heterogeneidade que pode envolver situações em que os recursos estratégicos são limitados em quantidade e ao mesmo tempo escassos. A outra condição são os limites à competição *ex-ante* que implica em adquirir os recursos a um preço abaixo do seu valor líquido presente a fim de produzir rendas no futuro, caso contrário, as rendas futuras serão totalmente absorvidas no preço pago para o recurso. Esta condição está em consonância com a ideia de Barney (1986) sobre os mercados de fatores estratégicos.

Após a empresa adquirir uma posição competitiva por meio dos recursos heterogêneos deve haver fatores que permitam a durabilidade desta condição. Este é o determinante dos limites à competição *ex-post*, ou seja, deve haver mecanismos que impeçam os competidores de imitar as fontes de vantagem competitiva das empresas de sucesso (DIERICKX; COOL, 1989). Por fim, os recursos devem ser imperfeitamente móveis, ou seja, especializados ou desenvolvidos e adaptados exclusivamente para as necessidades da empresa que os possui.

Afora os problemas supracitados e apesar de ser uma teoria de estratégia proeminente (LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009) para explicar a vantagem competitiva das empresas, a RBV é também alvo de muitas outras críticas dentre as quais se destacam: (i) ser tautológica (PRIEM; BUTLER, 2001; LEVITAS; NDOFOR, 2006; PACHECO-DE-ALMEIDA; ZEMSKY, 2007; LOCKETT;

THOMPSON; MORGENSTERN, 2009; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010); (ii) carecer de validade operacional (PRIEM; BUTLER, 2001), pois metodologicamente é difícil identificar e mensurar os recursos estratégicos (LEVITAS; NDOFOR, 2006; LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009), e quando os recursos ou capacidades são mensurados há uma variação grande de medidas que impedem estudos comparativos (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003); (iii) ser estática (PRIEM; BUTLER, 2001; FOSS, 2003); (iv) descritiva (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010); (v) inclusiva (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010); e (vi) não generalizável (GIBBERT, 2006; LEVITAS; NDOFOR, 2006) ou de limitada aplicação (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010).

Outra crítica bastante comum é o foco restrito da RBV ao ambiente interno da organização relegando um papel secundário ao contexto, pois como afirma Penrose (p. 15, 2006) “no desenvolvimento da teoria do crescimento das empresas, a influência do “entorno” foi posta de lado numa primeira instância, com vistas a permitir concentrar a análise nos recursos internos”. Corroborando esta última crítica Pacheco-de-Almeida e Zemsky (2007) asseveram que ainda não há conhecimento suficiente em relacionar os recursos competitivos e a criação de valor no competitivo mercado de produtos.

Ser tautológica talvez seja a crítica mais enfatizada por diversos autores (PRIEM; BUTLER, 2001; LEVITAS; NDOFOR, 2006; PACHECO-DE-ALMEIDA; ZEMSKY, 2007; LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010) dentre os quais se destacam Priem e Butler (2001). Eles argumentam que duas das características dos recursos para gerarem vantagem competitiva sustentável (quais sejam, valor e raridade) são verdadeiras por definição e não podem ser testadas empiricamente, tornando a RBV tautológica.

Contraponto este argumento, Barney (2001) defende que o valor de um recurso é determinado pelo mercado, sendo o valor determinado pelas possibilidades de explorar as oportunidades e/ou se defender das ameaças. Se as condições do ambiente mudam, o valor dos recursos também pode mudar. Portanto, sendo o valor definido pelo mercado, esta característica do recurso pode ser parametrizada e sujeita a testes empíricos. Barney (2001) sugere que os pesquisadores devem indicar o valor dos recursos com argumentos teóricos que especifiquem as condições de mercado nas quais diferentes recursos serão valiosos ou não. Da mesma forma, a raridade dependerá de muitos atributos do mercado no qual a empresa opera.

Não obstante dos primeiros estudos defenderem uma abordagem dinâmica da RBV (PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989) enfatizando a mudança ao longo do tempo, grande parte da literatura posterior tem sido estática no conceito (PRIEM; BUTLER; 2001). O processo pelo qual um recurso em particular provê vantagem competitiva sustentável ainda permanece obscuro (PRIEM; BUTLER, 2001), sendo os recursos estratégicos identificados apenas *à posteriori*.

O argumento estático é também descritivo, pois as críticas enfatizam que a RBV apenas descreve/identifica características genéricas dos recursos que podem gerar vantagem competitiva sustentável sem diferenciar, por exemplo, o contexto ou fazer uma comparação entre os recursos que, embora diferentes, sejam capazes de gerar a mesma vantagem competitiva sustentável.

O enfoque apenas na descrição tem como consequência limitar a aplicação prática da teoria, mas como afirmam Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010), a RBV nunca teve a intenção de prover prescrições gerenciais. Quanto à generalização da teoria, os críticos advertem que a unicidade dos recursos apregoada pela RBV a tornaria não generalizável. No entanto, Levitas e Ndofor (2006) advertem que o principal foco da RBV não é a generalização e que é perfeitamente possível ter *insights* úteis sobre o grau de unicidade dos recursos, sendo este um “*gap*” que a presente tese pretende preencher.

Quanto ao contexto, poucos são os estudos empíricos que buscam relacionar os recursos estratégicos com o ambiente externo no qual os recursos seriam capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, exceção feita aos artigos de Miller e Shamsie (1996) na indústria cinematográfica e de Brush e Artz (1999) na medicina veterinária.

Além das críticas teóricas, Lockett, Thompson e Morgenstern (2009) elencam também alguns problemas metodológicos da RBV. Talvez o mais grave deles seja a dificuldade em identificar e mensurar os recursos e assim validar os construtos e testar hipóteses. Estudos comparativos entre empresas são difíceis de serem operacionalizados pelo constante uso de *proxies* (uma variável que substitui aproximadamente a que está sendo estudada) e pela própria heterogeneidade da amostra (empresas). Por fim, explicar relações causais entre vários recursos e vantagem competitiva em grandes empresas é bastante complicado devido à complexidade das mesmas.

Ao fazer uma compilação das mais frequentes críticas à RBV, Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) enfatizam que apenas três delas devem ser consideradas: (i) os achados empíricos deram pouco suporte à teoria, ou seja, o critério do valor, raridade,

imitabilidade e organização (VRIO) nem sempre é necessário ou suficiente para explicar a vantagem competitiva das empresas; (ii) o valor de um recurso é muito indeterminado para gerar teoria útil; e (iii) a ampla definição do que são os recursos que aparentemente pode ser vista como uma força da teoria, na verdade revela-se como uma fraqueza na medida em que trata todos os recursos de maneira semelhante.

Como sugestão para estudos futuros, no intuito de tentar sanar essas críticas, os autores fazem algumas recomendações. Para minimizar a primeira crítica, deve-se distinguir entre os processos de aquisição, desenvolvimento e posse dos recursos e os processos de exploração desses recursos; e conduzir pesquisas longitudinais que relacionem os recursos e a vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, ideia esta que sustenta a referida tese.

Finalmente, outro aspecto relevante da teoria é poder demonstrar que nem todos os recursos têm igual importância ou mesmo possuem potencial para proporcionar vantagem competitiva sustentável (BULGACOV; ARREBOLA; GOMEL, 2012), assunto que será abordado no próximo tópico.

2.1.1 Classificação dos Recursos

Os recursos são todos os *inputs* do processo produtivo e são unidade básica de análise da RBV (GRANT, 1991; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Geralmente os recursos são classificados em duas grandes categorias: tangíveis e intangíveis (GALBREATH; GALVIN; 2004). Os tangíveis são aqueles recursos capazes de serem contabilizados nos balanços empresariais, que podem ser quantificados e avaliados com clareza; enquanto que os intangíveis são aqueles que não podem ser observados ou quantificados de forma direta (GRANT, 1991) e o seu uso pode ser alavancado (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2003), ou seja, não são consumidos com o uso. Apesar disto, o valor dos recursos intangíveis pode erodir por duas razões: pela incapacidade da empresa de manter os direitos de propriedade desses recursos; ou porque os avanços tecnológicos os tornam obsoletos. Em essência, os recursos intangíveis podem ser destruídos mesmo se não forem utilizados (KNOTT; BRYCE; POSEN, 2003). Hall (1992) ainda divide os recursos intangíveis em ativos e habilidades. Os ativos são os recursos que a empresa é proprietária, tais como, patentes e propriedade intelectual. Já as habilidades incluem o know-how dos funcionários, cultura organizacional etc.

Nestas duas grandes classes de recursos, Pike, Roos e Marr (2005) dividem os recursos tangíveis em **físicos** e **financeiros**; e os intangíveis em **humanos**, **organizacionais** e **relacionais**. Barney (1991) divide os recursos em: **físicos** – como plantas, equipamentos e móveis; **humanos** – colaboradores, corpo gerencial, experiência; e **organizacionais** - cultura e reputação da empresa. Já para Grant (1991) os recursos são divididos em: **financeiros**, **físicos**, **humanos**, **organizacionais**, **tecnológicos** e **reputacionais**.

Para fins de reflexão, propõe-se um quadro com a divisão dos recursos e sua posterior classificação em tangíveis e intangíveis (ver Quadro 2).

Quadro 2 – Classificação dos recursos

Classificação dos Recursos	TANGÍVEIS	INTANGÍVEIS
Divisão dos Recursos		
Físicos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005)	Plantas fabris, equipamentos, móveis, ponto de localização da fábrica e da empresa, acesso às matérias-primas.	
Humanos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005)		Conhecimento, confiança, capacidade gerencial, capacidade de inovar.
Organizacionais (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005)	Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.	Cultura organizacional, imagem, sistemas de comunicação, estratégia.
Financeiros (GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005).	Capacidade de levantar capital, habilidade em gerar fundos internamente.	
Tecnológicos (GRANT, 1991) e Inovação (HALL, 1992).	Sistemas operacionais, estoques de tecnologia como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.	Ideias, capacidade científica, capacidade de inovar.
Reputacionais (GRANT, 1991).		Reputação junto ao cliente: nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; Reputação junto ao fornecedor: interações e relações de eficiência, eficácia, suporte.
Relacionais (PIKE; ROOS; MARR, 2005)		Acordos de parceria com fornecedores, centros de pesquisa ou universidades, bem como as relações com órgãos de regulamentação.

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Os recursos por si só são incapazes de gerar vantagem competitiva sustentável. Para tal é necessário que os mesmos tenham alguns atributos ou qualificações. Carneiro, Cavalcanti e Da Silva (1999) asseguram, porém, não haver consenso em quais seriam esses atributos. Com base neste trabalho e em Bulgacov, Arrebola e Gomel (2012)

elaborou-se um quadro (3) que resume as características necessárias que os recursos devem ter para serem potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável.

A primeira característica do recurso para gerar vantagem competitiva sustentável é o valor que se refere ao potencial do recurso de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente (BARNEY; 1991). Outro atributo dos recursos estratégicos é a raridade (REED; DEFILLIPPI, 1990; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). O recurso considerado raro é aquele que é escasso entre os concorrentes atuais e potenciais (BARNEY; 1991) ou que são específicos da empresa (REED; DEFILLIPPI, 1990).

Quadro 3 – Características dos recursos para gerar vantagem competitiva sustentável

Determinantes dos Recursos							
Características e atributos dos recursos	Dierickx e Cool (1989)	Reed e DeFillippi (1990)	Barney (1991)	Grant (1991)	Peteraf (1993)	Collis e Montgomery (1995)	Hill e Deeds (1996)
Valioso			X				
Raro		X	X		X		
Não imitável ou replicável	X	X	X	X	X	X	X
Insubstituível	X		X			X	
Durável				X		X	
Não transparente				X	X		
Não Comercializável	X			X	X		X
Apropriável						X	
Superioridade competitiva						X	

Fonte: Carneiro et al. (1999) e Bulgacov et al. (2012)

A não imitabilidade se refere à desvantagem de custo que os concorrentes terão para obter os recursos estratégicos em comparação às empresas que já os possuem (BARNEY; 1991). É interessante perceber que esta é um atributo enfatizado por todos os autores investigados. Para Barney (1991) esta não imitabilidade se deve a condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social. Para Dierickx e Cool (1989), as barreiras de imitação decorrem das deseconomias por compressão de tempo, eficiência por massa de recursos (quando o incremento de um recurso é facilitado pela posse de níveis elevados deste recurso), pelo inter-relacionamento entre recursos, pela ambiguidade causal e pela não erosão dos recursos. Este último conceito similar ao conceito de durabilidade proposto por Grant (1991).

Um recurso ser insubstituível significa que não deve haver outros recursos que permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias ainda que de um modo diferente,

mas que não sejam raros ou imperfeitamente imitáveis (CARNEIRO; CAVALCANTI; DA SILVA, 1999). Ademais os recursos para gerarem vantagem competitiva sustentável devem ser não transparentes ou difíceis de serem reconhecidos e replicáveis (GRANT, 1991; PETERAF, 1993) e não comercializável, ou seja, não podem ser adquiridos no mercado, pois devem ser desenvolvidos internamente (DIERICKX; COOL, 1989).

Por fim, Grant (1991) defende que os recursos estratégicos devem ter apropriabilidade, ou seja, a captação do valor do recurso deve ser adequada unicamente para a empresa detentora do mesmo; e ter superioridade competitiva que significa que o recurso realmente é o melhor em relação aos competidores.

Quanto ao modo de aquisição e ou desenvolvimento dos recursos, Barney (1986) e Dierickx e Cool (1989) propuseram mecanismos diferentes nos anos 80. Porém, em meados dos anos 2000, Binder (2006) constatou que a grande maioria dos estudos empíricos considera os recursos como pré-existent à organização e mesmo alguns anos depois este ainda permanece um tema negligenciado pelos pesquisadores da RBV. Logo, o próximo tópico aborda essas duas propostas e a possibilidade de uni-las em um modelo teórico único.

2.1.2 Desenvolvimento e/ou Aquisição dos Recursos

O construto recurso é um dos pilares da RBV. Assim, entender quais são os recursos considerados estratégicos e como estes se desenvolveram ou foram adquiridos em determinada empresa pode se revelar uma contribuição importante para o avanço da teoria, pois os recursos devem ser desenvolvidos, adquiridos e articulados pela empresa com vistas a gerarem vantagem competitiva sustentável (BINDER, 2006). Ademais, o processo de formação desta base de recursos ainda é um tema negligenciado pelos pesquisadores em estudos empíricos da RBV e na prática organizacional, apesar de ter sido tratado de maneira concorrente por Barney (1986) e Dierickx e Cool (1989), ainda na década de oitenta.

Barney (1986) é considerado pioneiro ao propor que há um mercado de recursos estratégicos no qual as empresas podem adquirir esses recursos para implementarem as suas estratégias de negócios e que esses mercados são imperfeitos graças às diferenças das expectativas das empresas quanto ao valor futuro das estratégias. Ou seja, poucas empresas são informadas o suficiente para saberem que estratégias deverão gerar valor

no futuro e quais são os recursos necessários para a implementação destas estratégias. Estas empresas mais bem informadas pagarão pelos recursos um preço inferior ao seu retorno ou deixarão de adquiri-lo quando o seu preço estiver superestimado.

O autor ainda propõe que o modo das empresas se manterem informadas são as análises externas e internas. Porém, é apenas a assimetria de informações relativas ao potencial dos recursos internos específicos da empresa que poderão resultar em vantagem competitiva. A análise das oportunidades externas, por usarem técnicas, métodos de coleta de dados e modelos conceituais muito semelhantes acarretará em retornos apenas na média para as empresas.

Contestando os argumentos de Barney (1986), Dierickx e Cool (1989) propuseram um *framework* complementar ao SFM que unisse também o processo de desenvolvimento de recursos. O modelo proposto por Barney (1986) pressupõe que todos os recursos podem ser comercializados no mercado. Já Dierickx e Cool (1989) argumentam que existem recursos não comercializáveis que só podem ser desenvolvidos internamente, a exemplo da reputação, e por isso os autores defendem que os recursos estratégicos das empresas não são os negociáveis no mercado e sim os desenvolvidos internamente. Esta é uma proposição também compartilhada por Rumelt (1997) visto que o autor defende que os recursos são resultado de um processo interno de criação baseado nas escolhas estratégicas do corpo gerencial e que a heterogeneidade das empresas surge deste processo singular e histórico (BINDER, 2006).

Dierickx e Cool (1989) propõem a construção de um *framework* complementar baseado na noção de desenvolvimento de estoques de recursos porquanto que a empresa depende tanto dos recursos comercializáveis (BARNEY, 1986) quanto dos não comercializáveis (DIERICKX; COOL, 1989). Os autores afirmam que as características particulares da empresa são o que asseguram a impossibilidade de imitação das estratégias das empresas com maior desempenho. Esta condição de heterogeneidade é preservada graças aos chamados mecanismos de isolamento que têm relação estreita com as características intrínsecas das empresas como cultura, especificidade dos recursos, complexidade social, história, ambiguidade causal etc. Os autores defendem também que esta heterogeneidade é decorrência do processo de desenvolvimento destes recursos que tem as seguintes características: deseconomias de compressão do tempo; eficiência da massa de ativos; interconexão entre os estoques de recursos; erosão dos recursos; e ambiguidade causal.

A deseconomia de compressão do tempo é um conceito relacionado à impossibilidade de reduzir o tempo no desenvolvimento de algum tipo de investimento (exemplo: pesquisa e desenvolvimento — P&D), mesmo que o valor investido seja equivalente ao gasto de um período maior. Em outras palavras, a acumulação de conhecimento é gradual e qualquer tentativa de reduzir o tempo de acumulação leva a retornos decrescentes (DIERICKX e COOL, 1989). Representam as deseconomias em que incorrem as firmas que buscam imitar os ativos produtivos de competidores. O desenvolvimento dos recursos não poderia assim ser apressado.

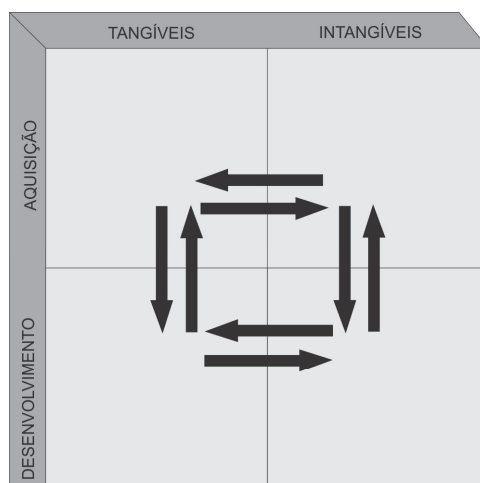
A eficiência da massa de ativos faz referência à quando o incremento de recursos é facilitado pela posse de elevados níveis desse recurso, por exemplo, o conhecimento em pesquisa e desenvolvimento facilitam a aquisição de mais conhecimento em pesquisa e desenvolvimento. Dito de outra maneira se refere a quanto mais recursos a empresa tem, menor é o custo marginal para aumentar o estoque deste recurso. E quando a eficiência da massa de recursos é importante, construir o estoque de recursos a partir de níveis iniciais muito baixos pode ser difícil (DIERICKX: COOL, 1989).

A interconexão entre os estoques de recursos é a noção de que o acúmulo incremental de um recurso não depende apenas do seu estoque inicial, mas também do nível de outros recursos. Os estoques de recursos também podem decrescer caso não haja um investimento para mantê-los, processo que os autores chamam de erosão dos recursos que é um conceito similar à durabilidade dos recursos apresentada por Grant (1991). E por fim, a ambiguidade causal que é quando as relações de causa e efeito entre os recursos da empresa e sua vantagem competitiva não são perfeitamente compreendidas. As evidências empíricas, contudo, são controversas. Knott, Bryce e Posen (2003) ao analisarem o recurso intangível de pesquisa e desenvolvimento na indústria farmacêutica, concluíram que apenas a deseconomia de tempo e a erosão dos recursos foram significativas no processo de desenvolvimento interno.

Ao relacionar o processo da formação da base de recursos de uma empresa e a tipologia dos recursos, pode-se construir uma matriz que retrata o conhecimento acumulado sobre como os recursos – tangíveis e intangíveis – podem ser formados pelo processo de aquisição externa ou de desenvolvimento interno, conforme figura 4. Enquanto que o processo de desenvolvimento dos recursos intangíveis tem sido mais descrito na literatura como um procedimento interno – as empresas produzem seus estoques de recursos intangíveis a partir de outros recursos já existentes e longos

períodos de investimento. Em contraste, a literatura retrata que os recursos tangíveis têm sido geralmente acumulados via aquisição.

Figura 4 – Processo de formação da base de recursos X Tipologia dos recursos



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A figura intenta representar todas as possibilidades de acúmulo de recursos por uma empresa. Nela estão contempladas as ideias de Barney (1986) de aquisição de recursos e de Dierickx e Cool (1989) de desenvolvimento interno de recursos.

Barney (1986), em seu artigo clássico, defende que qualquer tipo de recurso pode ser adquirido ou vendido no mercado, não fazendo distinção entre os tangíveis e os intangíveis. Anteriormente, porém, Wernerfelt (1984), ao tratar das empresas diversificadas, já defendia que as empresas teriam retornos acima da média se soubessem identificar e adquirir recursos críticos ao desenvolvimento de seus produtos. Estes recursos poderiam ser adquiridos por meio de fusões e aquisições de empresas. Nenhum dos autores, todavia, fez referência ao tipo de recurso que poderia ser adquirido, tangível ou intangível.

A proposta de Dierickx e Cool (1989) advoga que existem recursos comercializáveis e não comercializáveis. E os recursos não comercializáveis só podem ser acumulados internamente. Estes recursos seriam prioritariamente intangíveis e inerentemente não imitáveis, visto que, os possíveis imitadores precisam replicar todo o padrão de desenvolvimento para alcançar a mesma posição do recurso. Porém defende-se que é sim possível desenvolver recursos tangíveis internamente apesar de não haver na literatura pesquisada referência explícita ao processo de desenvolvimento interno destes.

Com o objetivo de desenvolver um entendimento mais completo tanto teórico quanto prático sobre a criação da posição heterogênea de recursos da empresa, Maritan e Peteraf (2011) propuseram pesquisar o mercado de fatores estratégicos e o desenvolvimento interno de recursos conjuntamente; e os mecanismos de compra e construção de recursos podem ser interconectados.

Conforme argumentam as autoras, caso a empresa não possa adquirir no mercado uma determinada capacidade, podem-se comprar os recursos necessários para desenvolver essa capacidade internamente. Nesta concepção, a empresa adquire recursos comoditizados para desenvolver recursos mais complexos. A empresa também pode desenvolver internamente recursos para adquirir outros recursos no mercado aproveitando o conceito de complementaridade dos recursos. Mesmo uma empresa que acaba de ser criada tem alguma dotação de recursos e não pode comprar todos os recursos no mercado. As autoras ainda defendem que pode haver um terceiro processo que denominam de ciclo virtuoso entre comprar e desenvolver os recursos. Estes três processos estão representados na figura acima pelas setas largas.

Com vistas a integrar as duas correntes de pesquisa – desenvolvimento de recursos e mercado de fatores estratégicos – as autoras propõem o framework que faça a conexão entre as duas propostas conforme figura 5 que se encontra na próxima página.

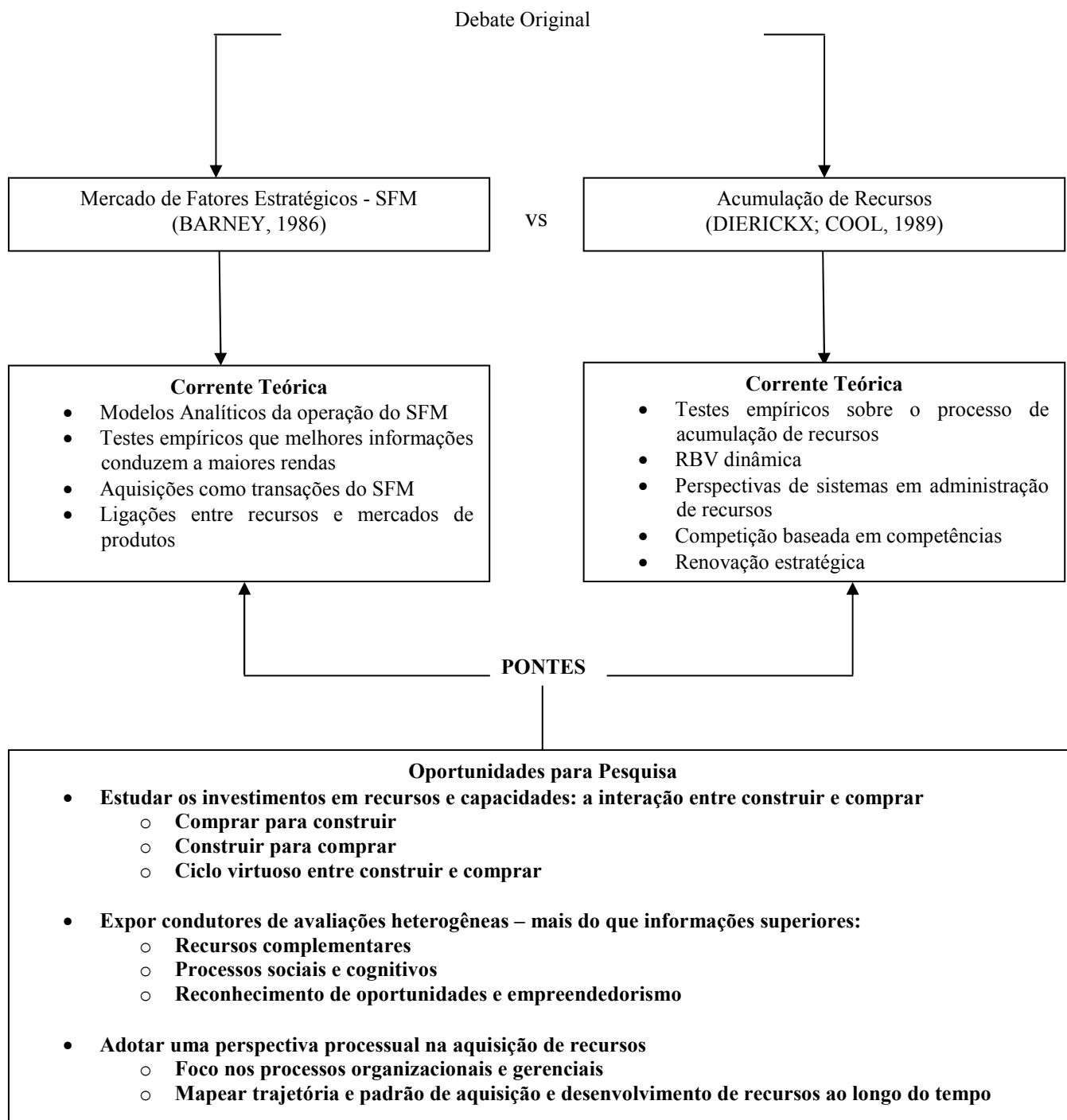
Por meio da revisão de literatura, as autoras identificaram maneiras pelas quais as empresas passam a ter recursos e capacidades valiosos: (i) investir no desenvolvimento interno dos recursos e capacidades; (ii) valorizar os recursos heterogêneos; e (iii) adquirir recursos externamente.

As duas principais correntes deram origem a outras propostas também interessantes. O desenvolvimento de recursos influenciou uma abordagem dinâmica da RBV (HELFAT; PETERAF, 2003), na competição baseada em competências e nas capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), na renovação estratégica (AGARWAL; HELFAT, 2009) e no processo de acumulação em si (THOMKE; KUEMMERLE, 2002; PACHECO-DE-ALMEIDA; ZEMSKY, 2007).

A proposta de Barney (1986) foi a base teórica para o desenvolvimento de modelos indutivos para identificar e analisar as relações entre informação e os vários aspectos do comportamento humano com os resultados da aquisição de recursos no mercado. Adegbesan (2009), por exemplo, defende que para obter vantagem competitiva no SFM a escassez relativa do recurso e sua complementaridade com outros

recursos da empresa e a relativa habilidade de barganha do empreendedor, podem resultar em um maior valor dos recursos adquiridos no mercado de fatores estratégicos.

Figura 5 – Proposição de união entre o SFM e a acumulação de recursos



Fonte: Maritan e Peteraf (2011, p.1385).

Em consonância com estes achados, as autoras propõem também investigar não só a complementaridade dos recursos, mas também os processos cognitivos e sociais, o empreendedorismo e a cognição dos gerentes como uma forma de obter *insights* importantes a propósito da avaliação dos recursos no mercado de fatores estratégicos. Recomendam também pesquisar os efeitos da cognição do corpo gerencial sobre a administração dos recursos.

Como os recursos e capacidades podem se desenvolver e mudar de importantes maneiras ao longo do tempo (HELFAT; PETERAF, 2003), é mister adotar uma perspectiva mais processual para investigar a aquisição dos recursos. Devem-se focar, assim, tanto os processos organizacionais e gerenciais quanto a possibilidade de mapeamento de uma trajetória e padrão de aquisição e desenvolvimento de recursos ao longo do tempo de uma empresa (MARITAN; PETERAF, 2011).

Adotar esta perspectiva processual, histórica e longitudinal é um avanço nos estudos da RBV, uma vez que Barney (1991) assevera que esta teoria considera que as empresas não são apenas entidades sociais e intrinsecamente históricas, mas que a sua capacidade de adquirir e explorar os recursos depende de seu lugar no tempo e no espaço, sendo também a história da empresa um importante antecedente das capacidades e oportunidades atuais (PRIEM; BUTLER, 2001). Newbert (2007) sugere ainda adotar uma perspectiva mais dinâmica e estudar o processo para explorar o valor latente dos recursos.

Este componente histórico-temporal pode produzir um entendimento mais aprofundado na literatura acerca da administração estratégica sobre a complexa interação que acontece, ao longo do tempo, entre os recursos da empresa e o seu ambiente competitivo (PRIEM; BUTLER, 2001) e explicar a vantagem competitiva das empresas (HELFAT; PETERAF, 2003). A importância da história também é reforçada por autores do processo (PETTIGREW, 1992; PETTIGREW, WOODMAN, CAMERON, 2001; VAN DE VEN, 1992) quando afirmam que a história é crucial, porque as condições do passado moldam o presente e o futuro. Estes, fazem uma ressalva que a história não é apenas uma cronologia, mas é levada adiante pela consciência humana.

Para responder as questões de pesquisa de “como” determinado fenômeno ocorre é necessário adotar uma perspectiva processual de construção de teoria (VAN DE VEN; HUBER, 1990). A literatura sobre a perspectiva processual de formação das estratégias será detalhadamente discutida no próximo tópico.

2.2 Processo de Formação das Estratégias

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado, uma ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com *inputs* e *outputs* identificados, tornando-se uma estrutura para a ação (KOVACS, 2009). O estudo do processo preocupa-se com as perguntas “como”, “quem”, e “quando” a respeito da estratégia (DE WIT; MEYER, 2004, p. 5), e são focados na formação das estratégias (MINTZBERG, 1973; 1978), nas mudanças estratégicas (QUINN, 1978; PETTIGREW, 1987; VAN DE VEN; HUBER, 1990) e no papel da liderança (MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1987).

O processo de formação das estratégias se refere ao modo como as estratégias surgem ao longo do tempo. Ao contrário da visão prescritiva adotada por alguns autores proeminentes da estratégia como Porter e Ansoff, há pesquisadores que defendem que as estratégias são formadas ao longo do tempo, adotando uma perspectiva emergente (MINTZBERG, 1978) ou incremental (QUINN, 1980) e, portanto, uma visão mais descritiva do processo.

Para desenvolver estudos de abordagem processual torna-se imprescindível definir primeiramente o conceito de processo e de acordo com este desenhar adequadamente a investigação (VAN DE VEN, 1992, p.170), uma vez que a pesquisa processual é diversa e não pode ser incluída em um único paradigma (PETTIGREW, 1992).

Com base em revisão de literatura acerca dos modelos processuais, o autor supracitado indica que o termo “processo” pode ser usado com três significados diferentes: (i) lógica que explica uma relação casual entre variáveis dependentes e independentes, (ii) conceitos ou variáveis que se referem a ações de indivíduos ou organizações, e (iii) sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo. Este é o conceito adotado nesta tese, pois assume a perspectiva que a série de eventos leva a um resultado esperado. Esta sequência pode contribuir para a continuidade e/ou a mudança do objeto estudado (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001; SMINIA, 2009), no caso deste trabalho, os recursos estratégicos.

Corroborando este posicionamento, Van de Ven e Huber (1990) asseveram que as questões de processo estão relacionadas à descrição e explicação de uma série temporal de acontecimentos.

Há um leque de perspectivas para interpretar o processo de formação das estratégias que variam desde o incrementalismo lógico (QUINN, 1978) até a uma visão mais política e cultural do processo (PETTIGREW, 1987).

No tocante ao processo de formação de estratégias, Quinn (1978) defende que este é tipicamente fragmentado, evolucionário e intuitivo. A fragmentação pode ser consequência dos desafios impostos à organização e que a leva a adotar estratégias parcialmente definidas. Já o aspecto evolucionário se caracteriza por compreender o processo ao longo do desenvolvimento da empresa. A intuição refere-se ao fator humano na tomadas de decisão. Fundamentado nestas características do processo de formação de estratégias, o autor propõe o modelo do incrementalismo lógico no qual este se desenvolve em fases e que cada uma destas fases se sustenta nas anteriores, sendo que as mudanças estratégicas acontecem impulsionadas pela presença de forças dos ambientes interno e externo.

Mintzberg (1973) defende que o processo de formação das estratégias pode ocorrer de três modos: empreendedor, adaptativo e planejado. No modo empreendedor o ambiente em que a empresa atua é relativamente maleável como uma força que pode ser confrontada e controlada, comumente, por organizações pequenas ou iniciantes. Nesse modo, as tomadas de decisões estratégicas são impulsionadas pela busca de novas oportunidades e o poder tende a ser centralizado nas mãos do dirigente organizacional que tem o papel de guiar a empresa por meio da sua visão, tendo o crescimento como meta dominante.

No modo adaptativo, o cenário se caracteriza por um ambiente externo complexo, regido por coalizões de interesses e o poder é dividido entre os membros organizacionais acarretando ausência de metas. Assim, os interesses individuais se sobressaem e a organização não tem uma orientação definida. A empresa adota um posicionamento reativo, e por isso enfoca mais para a resolução de problemas do que para a procura de oportunidades.

No modo de planejamento, por meio de metodologia e técnicas, o gestor é responsável por delinear as estratégias. O processo é sempre sistemático e estruturado por meio de uma integração de decisões estratégicas em todos os níveis. Este é o modo

mais comum em organizações de grande porte que estejam inseridas em ambientes altamente competitivos. Os três modos de formação de estratégias apresentados são modelos puros e cada um deles deve se adequar a uma situação, podendo atuar também por combinações. A primeira combinação possível é a mistura dos modos puros: empreendedores adaptativos, empreendedor planejador e planejamento adaptativo. Outra combinação possível é a mistura dos modos pela função - dentro de uma única organização, encontrarão diferentes modos em diferentes áreas funcionais. Pode-se também misturar os modos entre matriz e filial. E por fim, misturar os modos pelo estágio de desenvolvimento da empresa - algumas organizações parecem desenvolver padrões cíclicos nos quais períodos de empreendedorismo são alternados com períodos de adaptação (MINTZBERG, 1973).

Outra temática bastante estudada sob uma ótica processual é a mudança estratégica. Ao longo de sua existência, uma organização pode buscar seus objetivos vivenciando períodos de estabilidade, como também de mudanças, dado um contexto específico (LEITE, 2006).

Mintzberg (1978) ao estudar a estratégia da Volkswagen (1920-1974) e do governo americano na Guerra do Vietnã (1950 – 1973), conclui que a formação da estratégia, na maioria das organizações, pode ser considerada em torno da relação entre três forças básicas: (a) um ambiente que muda continuamente, mas de forma irregular, com frequente descontinuidade e grandes oscilações na taxa de mudança; (b) um sistema de operação organizacional (ou burocracia) que, acima de tudo, leva à estabilidade de suas ações, apesar das características do ambiente que atende; e (c) uma liderança cujo papel é mediar estas duas forças para manter a estabilidade do sistema de operação da organização enquanto, ao mesmo tempo, garante sua adaptação às mudanças ambientais. Assim, a mudança estratégica pode ser vista como a resposta da organização ao ambiente em mudança, limitada pelo crescimento da burocracia e acelerada ou abafada pela liderança.

Estes estudos também demonstram a evidência de dois padrões de mudança. O primeiro é o ciclo de vida de uma estratégia com um todo – sua concepção, elaboração, decadência e morte. A segunda é a presença de periódicas ondas de mudança e continuidade dentro desta fase maior que é o ciclo de vida.

Já para Pettigrew (1987) a formulação do conteúdo de uma mudança estratégica está relacionada a outras duas dimensões, a saber: conteúdo e contexto. O conteúdo se

refere ao que efetivamente muda na organização (o que muda?); já o processo relaciona-se aos padrões de ações, reações e interações entre as várias partes da organização (como muda?); e o contexto (por que muda?), interno e externo, se refere às causas da mudança, os fatores que influenciam as mudanças estratégicas.

Por fim, outra temática relevante da estratégia empresarial e que é estudada sob a ótica processual é o papel da liderança. Como já dito, para Mintzberg (1978) o papel da liderança no processo de formação das estratégias é mediar a relação entre a dinâmica ambiental e a burocracia organizacional. Na empresa empreendedora, o líder é também fundamental nos períodos de reorientação estratégica, pois o mesmo destaca-se pelo conhecimento do negócio, do mercado e por assumir riscos moderados (MINTZBERG; WATERS, 1982). Por fim, para Pettigrew (1987) a mudança de liderança esteve sempre associada às transformações estratégicas e o papel do líder foi de condutor da mudança, reorientando estrategicamente a organização.

Ademais, os já desenvolvidos estudos processuais sobre a formação das estratégias têm também bastante relevância prática. Os estudos de Mintzberg (1973; 1978) concluem que os gestores devem conduzir suas atividades de forma artesanal como para alcançar o ajuste configuracional entre o processo de formação da estratégia, a organização e o ambiente. Para Pettigrew (1987; 1992) o processo de administração estratégica é lidar e manter a capacidade de mudança das organizações. E Van de Ven (1992) advoga que os gerentes devem apoiar o processo até que o resultado tenha sido alcançado.

Salienta-se também que todas estas pesquisas processuais estão assentadas em alguns pressupostos, quais sejam: (i) há diversos níveis de análise para se estudar o processo; (ii) há uma interconectividade temporal, devendo-se estudar o passado, o presente e o futuro; (iii) contexto e ação são importantes; (iv) procura por uma abordagem holística, em vez de explicações lineares de processo; e (v) a análise deve ter relação com o resultado (PETTIGREW, 1992, p.9). Pressupostos estes também considerados na elaboração do modelo teórico a ser proposto.

Apesar de nenhuma destes temas serem foco direto deste trabalho, é interessante analisar os resultados destas pesquisas, pois estudar a aquisição/desenvolvimento dos recursos estratégicos de uma empresa, sob a perspectiva processual, pode trazer novos *insights* sobre os temas de processo de formação da estratégia, da mudança e do papel

da liderança. O líder pode ter um papel fundamental na escolha da dinâmica entre adquirir e desenvolver os recursos conduzindo assim a organização ao longo do tempo.

Com base nesta revisão de literatura, foi elaborada uma proposta de framework para investigar o processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos estratégicos das empresas ao longo do tempo.

2.3 Proposição de *Framework* de Desenvolvimento e/ou Aquisição de recursos

Um dos pressupostos básicos da RBV é a heterogeneidade dos recursos. As primeiras explicações da razão das empresas para esta heterogeneidade incluíam sorte e/ou informações superiores sobre o valor esperado de recursos (BARNEY, 1986). Outras explicações se referem à: dotação inicial de recursos e comprometimento anteriores do corpo gerencial em empresas jovens (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1990; HELFAT; LIEBERMAN, 2002); tempo, custo e aprendizagem (ZOTT, 2003); e capacidade gerencial (KNOTT, 2003).

Independente da heterogeneidade, todas as empresas têm início com uma dotação de recursos e capacidades (MARITAN; PETERAF, 2011) que evolui ao longo do tempo. As dotações das empresas em geral são diferentes, e mesmo pequenas diferenças na dotação inicial de recursos entre empresas pode gerar, posteriormente, significativa diferença de desempenho, especialmente quando os efeitos de custo, tempo e aprendizagem são combinados (ZOTT, 2003).

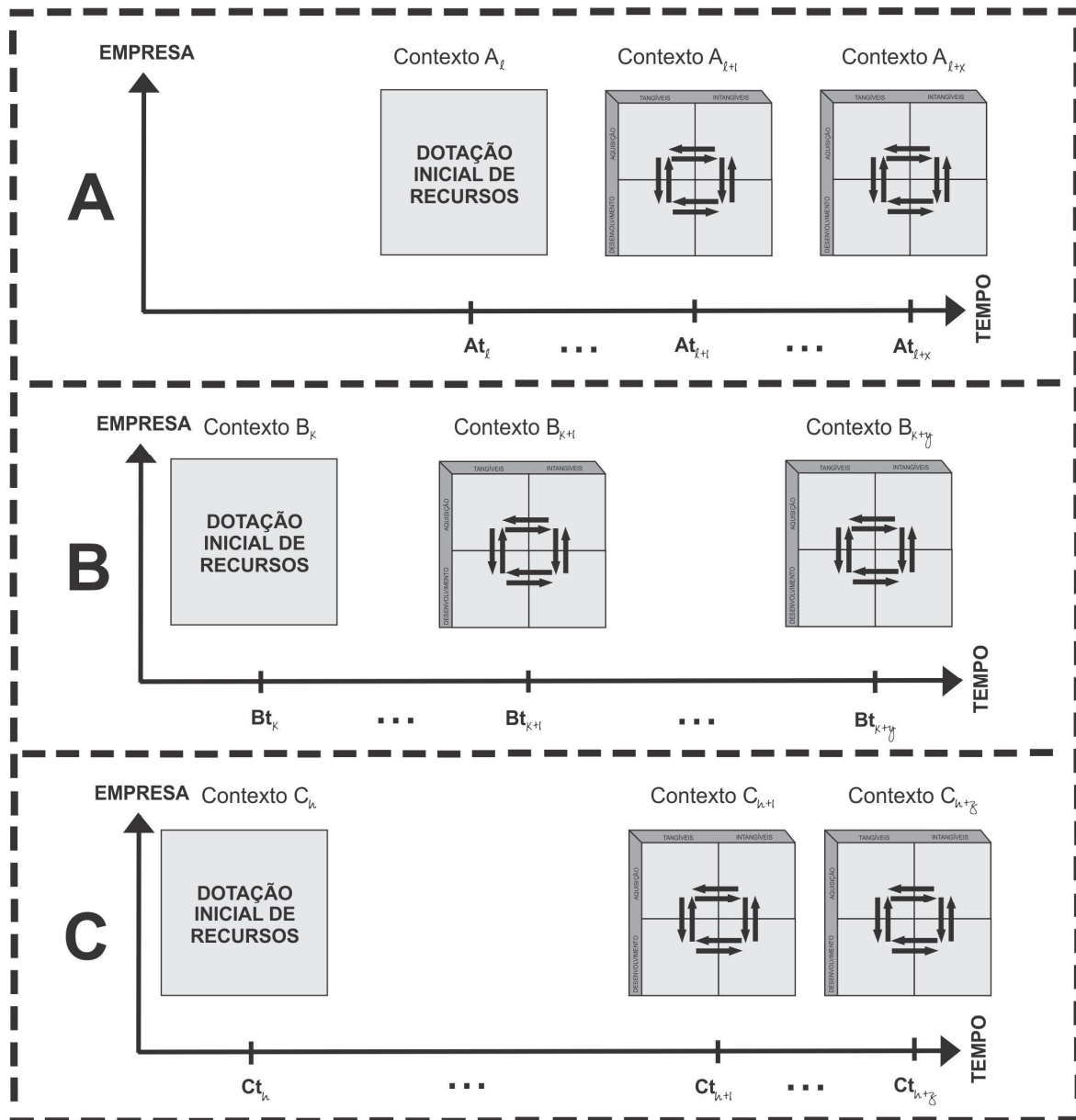
Com base nesta dotação inicial, e de acordo com os diferentes contextos, o processo de construção da base de recursos da empresa pode se modificar ao longo do tempo. As empresas podem adquirir recursos tangíveis ou intangíveis no mercado ou podem desenvolvê-los internamente conforme já explanado.

Objetivando investigar o processo de desenvolvimento da base de recursos de uma empresa é que se propõe o modelo a seguir (Figura 6) que está em consonância com a proposta de De Wit e Meyer (2004) que consideram processo, conteúdo e contexto como dimensões distintas da estratégia, guiadas pelos objetivos da organização, que interagem entre si de forma sinérgica (PETTIGREW, 1987).

Estes processos são representados na figura 6 em diferentes empresas e contextos, visto que o modelo de investigação visa buscar a existência de alguma

semelhança no processo de aquisição/desenvolvimento dos recursos estratégicos das empresas. Para atingir tal objetivo, devem-se pesquisar empresas diferentes (A, B e C) em contextos também diferentes.

Figura 6 –Modelo para estudar o processo de desenvolvimento de recursos em diferentes empresas e contextos



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Parte-se do pressuposto que estes processos não necessariamente aconteceram no mesmo tempo. E esta diferença temporal foi contemplada no modelo proposto.

Por fim, outra variável importante do framework se refere ao contexto que é uma dimensão proposta por De Wit e Meyer (2004) e também por Pettigrew (1987) para os

estudos da administração estratégica. Nos estudos da RBV, a literatura é muito generalista sobre os méritos dos recursos e frequentemente falham em não considerar o contexto nos quais os recursos podem ter valor para a organização (MILLER; SHAMSIE, 1996). E conforme afirma Barney (2001) diferentes contextos demandam diferentes recursos, pois o valor do recurso é determinado pelo mercado. Ademais do valor é necessário especificar quando e por que o recurso é valioso (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Neste sentido, tem a função de pesquisar empresas diferentes em contextos diferentes, representados na figura pelas empresas A, B e C.

Como a dimensão contexto também é mutável, o modelo proposto contempla igualmente essas diferenças temporais (Contexto A1, A 1+1, A 1+x) e das empresas (Contexto B e Contexto C). Os diferentes contextos podem determinar não apenas o valor do recurso, mas também o processo pelo qual o recurso será desenvolvimento via aquisição no mercado ou desenvolvimento interno.

Assim, o modelo contempla uma abordagem longitudinal de processo. Ao estudar o fenômeno, a história da empresa deve ser analisada para identificar como os recursos estratégicos foram desenvolvidos ao longo do tempo. Finalmente, na próxima sessão, descreve-se o campo empírico para o desenvolvimento desta tese.

2.4 A Gastronomia

A história da alimentação é tão antiga quanto à história da própria humanidade. Antes da descoberta do fogo o homem era um ser nômade que vivia da caça, pesca e coleta de alimentos. Quando o homem dominou o fogo a cerca de 500 mil anos ele passou a reunir-se em volta das fogueiras para compartilhar os alimentos dando início ao conceito de comensalidade, “no qual está implícita a ideia de fraternidade e empatia” (FREIXA; CHAVES, 2008, p. 26). Corroborando esta afirmação, Fernández (2004, p. 24) alega que “o ato de cozinhar não é apenas uma forma de preparar os alimentos, mas também uma forma de organizar a sociedade em torno das refeições em conjunto e de horários de comer previsíveis”.

Já o termo gastronomia surgiu apenas na Grécia Antiga e foi cunhado por *Arquestratus* para registrar os conselhos e relatos sobre a cultura da alimentação (FREIXA; CHAVES, 2008, p. 26; BRAUNE; FRANCO, 2007). Atualmente por gastronomia entende-se “todo prato feito com arte, no qual os ingredientes são selecionados por sua qualidade e elaborados com uma técnica que tem por objetivo

atingir a perfeição no sabor e o respeito às características culturais do prato” (BRAUNE; FRANCO, 2007, p.19). É um tipo de alimentação preparada e consumida não somente com o objetivo de alimentar, mas principalmente, para encantar ou transformar o momento da refeição em prazer (SCAVONE, 2007).

Ainda que a França seja considerada internacionalmente como o berço da gastronomia, é a Itália a “mãe” da gastronomia ocidental. O Renascimento italiano mudou não só o mundo das artes e das ciências, mas também os hábitos à mesa. Foi na Itália que surgiram o garfo, as louças, as toalhas ricamente bordadas e as porcelanas, sofisticando assim o comportamento a mesa. Foi graças ao casamento da jovem Catarina de Médici com o Rei da França Henrique II em 1533 que o requinte italiano chegou às mesas francesas. Mas foi a França que disseminou a cultura gastronômica pelo mundo e é por isso que a cozinha francesa sempre foi sinônimo de requinte e apuro técnico, riqueza e excelência da matéria-prima (ATALA; DÓRIA, 2008; SANTOS, 2008; LANE, 2011), decorrendo daí a convicção de que a alta gastronomia é sempre francesa.

A supremacia da gastronomia francesa teve início sob o reinado de Luís XIII, filho de Maria de Médici que reinou entre 1610 e 1643. Era um rei muito mais elegante e valorizava mais a qualidade do que as grandes quantidades de comida. Com sua morte o seu filho Luís XIV, apelidado de Rei Sol, assumiu o trono. Seu reinado foi marcado por constantes e luxuosas festas. Era um glutão voraz e comia com as mãos, recusando-se a usar os talheres. Nesta época a quantidade de comida era mais valorizada do que a qualidade, sendo comuns banquetes com dias de duração. Mas foi durante o reinado de Luís XV que a cozinha francesa ganhou requinte (FREIXA; CHAVES, 2008). O rei instaurou um estilo de cozinha elegante, sensivelmente mais discreta que a do período anterior. Generalizava-se, na França, o interesse pela boa mesa, criando-se a distinção entre a cozinha de cozinheira ou popular, feita de conhecimentos práticos e de tradição familiar; e a cozinha de *chef*, com ênfase na invenção e na reflexão (FRANCO, 2001).

Com a Revolução Francesa os grandes *chefs* saíram dos palácios e foram para Paris para trabalhar em restaurantes ou abrir os seus próprios estabelecimentos. A partir disso, cada restaurante francês passou a ter um homem que desenvolvia os prazeres da boa mesa, com sofisticação e arte, o que levou a cozinha francesa a evoluir e a se tornar mais democrática. Data desta época a criação dos fundamentos da cozinha clássica – definição de todos os cargos e atribuições dos cozinheiros; definição dos principais cortes de aves, carnes, peixes e legumes; estabelecimento das nomenclaturas das

preparações, determinação dos métodos de cocção etc. - e o começo da hegemonia francesa no mundo (FREIXA; CHAVES, 2008).

Em uma retrospectiva histórica pode-se afirmar que a Grande Cozinha Francesa (DÓRIA, 2006, p.87) teve três grandes momentos inovadores sempre ligados à personalidade de grandes *chefs*. O primeiro foi *Antonin Carême* que durante o período napoleônico foi o responsável por tornar os pratos mais leves, eliminando os excessos de gordura dos mesmos, e introduzindo o conceito de estética trazido da arquitetura para a apresentação dos seus pratos. Foi também “responsável pela criação do uniforme dos *chefs*, do asseio e da hierarquia que devem presidir o fazer culinário” (DÓRIA, 2006).

O segundo momento foi na época do surgimento da moderna hotelaria e deve-se a *Auguste Escoffier* (1846-1935) a sistematização e generalização dos procedimentos técnicos possibilitando a sua repetição em qualquer parte do mundo (DURAND; RAO; MONIN, 2007). É também desta época o pressuposto que a grande virtude de uma cozinha nacional só pode advir da excelência de sua matéria-prima.

Pode-se dizer que a era da moderna cozinha francesa, inaugurada pela geração pós-*Escoffie*, surge acompanhada pela estruturação da crítica gastronômica especializada ainda nos anos 1930 (DÓRIA, 2006). Talvez o mais conhecido e respeitado guia gastronômico atualmente seja o Guia *Michelin*. A companhia de pneus, fundada em 1888, começou publicando um guia de viagens para a França em 1900. Em 1926, introduziu o seu hoje famoso sistema de estrelas, concedendo estrelas individuais a restaurantes cuja comida merecesse recomendação (SURLEMONT; JOHNSON, 2005; STEINBERGER, 2010). Em 1931, acrescentou um sistema mais complexo de classificação para a comida. Uma estrela significa “um restaurante muito bom em sua classe”; duas estrelas são concedidas a estabelecimentos com “cozinha excelente, merece um desvio” no caminho; e as cobiçadas três estrelas que são denotadas a restaurantes com “cozinha excepcional, que merece uma viagem especial”. O primeiro restaurante a ganhar três estrelas foi o *La Pyramide de Fernad Point* (RAO; MONIN; DURAND, 2003). Atualmente, o guia é publicado não apenas na França, mas também nos Estados Unidos, Itália, Grã-Bretanha, Espanha e Portugal. Em 2011 o guia da França catalogou 571 restaurantes: 470 com uma estrela, 76 com duas estrelas e apenas 25 estabelecimentos com três estrelas.

O terceiro e último personagem foi *Paul Bocuse*, *chef* que liderou o movimento da *nouvelle cuisine*, na década de 1970. Este movimento teve como objetivos centrais a simplificação dos procedimentos na cozinha: métodos de cocção mais saudáveis;

valorização dos produtos frescos; redução do uso de molhos e guarnições pesadas e complicadas; e forte preocupação com a estética dos pratos, consequência da forte influência da cozinha japonesa. Um dos aspectos mais importantes deste movimento foi à valorização da figura do *chef* de cozinha e foi a partir deste movimento que o “*chef* passa a ser conhecido pelos seus clientes” (HETZEL, 2004; DÓRIA, 2006; DURAND; RAO; MONIN, 2007).

Graças a esses três grandes personagens a cozinha francesa se consolidou mundialmente como a base da alta gastronomia, estabelecendo os rituais de uma grande refeição: um ambiente apropriado, utensílios adequados, técnicas de apresentação e serviço dos pratos. Mesmo o trabalho dos grandes *chefs* inovadores não desestruturou esta lógica (DÓRIA, 2006). Talvez por isso grande parte dos *chefs* dos grandes restaurantes ingleses, norte-americanos e mesmo brasileiros seja composta por franceses ou profissionais formados na França.

No início do século XXI a hegemonia gastronômica francesa começou a ser ameaçada por um movimento de inovação encabeçado pelo *chef* espanhol Ferran Adrià. A partir de pesquisas realizadas com o físico-químico *Hervé This*, o *chef* espanhol criou o movimento da gastronomia molecular que pode ser sintetizado como a desconstrução físico-química das técnicas culinárias mais tradicionais. O seu campo de inovação reside na técnica de preparo dos pratos e não no repertório de matérias-primas – cuja excelência é premissa para qualquer cozinha. Ferran Adrià criou um estilo próprio que contesta muitos dos pressupostos da gastronomia francesa. Em primeiro lugar ele confere a todas as matérias-primas o mesmo status ontológico – sardinhas e lagostas, cordeiro e bode – têm valor equivalente. Diferente dos *chefs* franceses que muito valorizaram as matérias-primas nacionais – *foies gras*, trufas, *escargots* - que se tornaram sinônimo de alta gastronomia em qualquer parte do mundo. Outro pressuposto que foi abalado pelo inventivo *chef* espanhol foi a estabilidade das técnicas e processos de trabalho na cozinha: as criações do presente negam as criações passadas e as do futuro negarão necessariamente as do presente (DÓRIA, 2006, p. 133).

Por fim, trata-se de um trabalho contemporâneo e que está embasado na “desconstrução”, no “minimalismo” e na simbiose entre doce-salgado, frio-quente, sólido-líquido que estão presentes em suas criações (SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007). Hoje o *chef* Ferran Adrià é o grande nome da inovação na alta gastronomia mundial, considerado como um empreendedor institucional que modificou bastante a alta gastronomia (SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007).

Esta atitude inovadora de questionar o *terroir* e as técnicas clássicas francesas caracteriza um novo modo de fazer gastronomia e a projetam como uma conquista universal. A gastronomia que hoje se pratica é mais universal, pois não está na dependência de uma só cultura ou tradição culinária. Ela pode ser praticada em qualquer lugar do mundo sem estar restrita a ingredientes ou técnicas originadas na grande tradição francesa (ATALA; DÓRIA, 2008, p. 135). Neste novo modelo de negócios, um dos destaques é o *chef* de cozinha.

O *chef* de cozinha ganhou notoriedade durante a *nouvelle cuisine*. Apesar de na França os grandes cozinheiros serem tratados com honras de Estado nem sempre foi assim. Os profissionais que exerciam o ofício de cozinheiro possuíam baixo status decorrente dessa atividade (SCAVONE, 2007). Foi Fernand Point, *chef* do restaurante *La Pyramide*, o responsável por dar uma nova dignidade ao *chef* de cozinha. Deve-se a ele a ruptura com o padrão anterior de restringir o *chef* aos estritos domínios da cozinha. Ele foi o primeiro a sair da cozinha e ingressar no salão, conversar com os clientes e projetar publicamente a figura do *chef* (ATALA; DÓRIA, 2008, p. 179). Antes da *nouvelle cuisine* os *chefs* eram apenas empregados dos proprietários de restaurantes e não tinham nenhuma notoriedade (RAO; MONIN; DURAND, 2003, SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007). Hoje, a grande maioria dos *chefs* de cozinha trabalha em restaurantes, sejam como proprietários ou como empregados, e veem adquirindo maior status e reconhecimento social (HORNG; LEE, 2009), principalmente nos países da América Latina inclusive no Brasil.

A partir do movimento da *nouvelle cuisine*, nos serviços de alta gastronomia, há uma personificação dos restaurantes a partir do trabalho dos *chefs* de cozinha e a consequente identificação do cliente com o resultado deste trabalho (BRANDÃO; PEREIRA, 2010). Os *chefs* passaram a ser a atração principal dos restaurantes e logo muito do sucesso ou fracasso do mesmo está associado à figura deste profissional (ATALA; DÓRIA, 2008; DÓRIA, 2006).

As competências básicas dos *chefs* de cozinha podem ser resumidas em dois grandes grupos: os *chefs* pesquisadores e os administradores. Os pesquisadores geralmente desenvolvem novos produtos, criam novas receitas e fazem análise e testes com alimentos. Já o *chef* administrador é aquele que tem conhecimentos administrativos, participa do planejamento estratégico do restaurante e tem habilidades comerciais (BIRDIR; PEARSON, 2000).

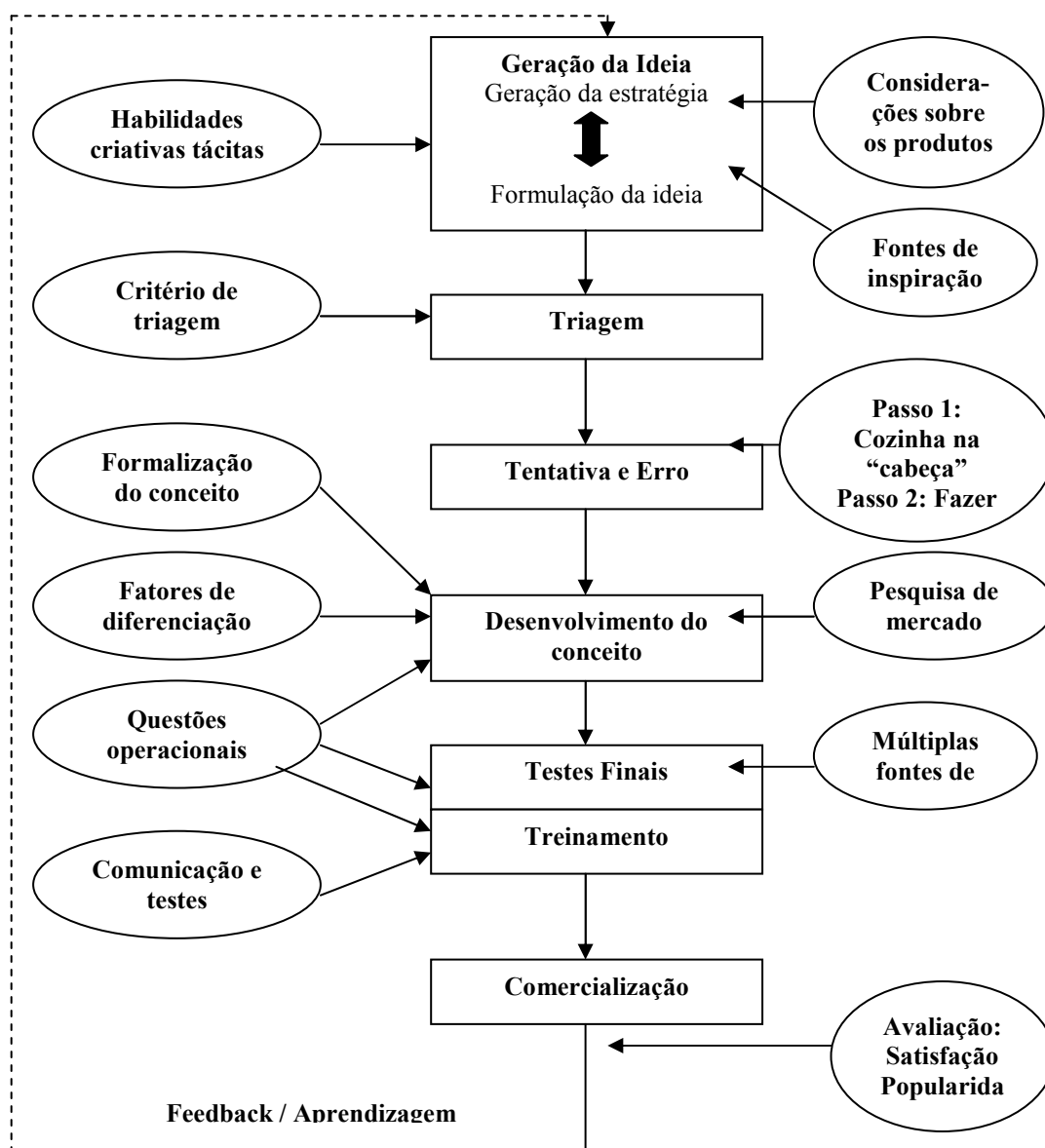
Dos *chefs* pesquisadores a capacidade de inovar é analisada por vários autores (HORNG; LEE, 2009; HU, 2010; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2008). Ottenbacher e Harrington (2007), a partir de estudos empíricos com os *chefs* estrelados europeus, elaboraram um modelo descritivo do processo de inovação destes *chefs*, composto por sete fases que são inter-relacionadas conforme figura 7.

O processo de inovação tem início com a geração da ideia que compreende as dimensões de produto, fontes de inspiração e as habilidades criativas do *chef*. Nesta fase a qualidade do produto é muito importante. Nesta dimensão é interessante frisar a importância da qualidade dos produtos que é um fator crucial para o sucesso dos restaurantes gastronômicos (BALAZS, 2002). Os *chefs* estão valorizando cada vez mais os ingredientes locais. Conhecer a origem dos ingredientes, garantir a sua qualidade e frescor tornou-se distinção entre os restaurantes de alta gastronomia (MURPHY; SMITH, 2009; LANE, 2011). A adoção de ingredientes locais também diferencia os competidores, pois estes produtos tornam-se inacessíveis aos concorrentes além de ajudar no desenvolvimento social e econômico da localidade.

Como consequência, a França e todos os seus produtos de luxo como *foies gras*, trufas e queijos de origem controlada, têm perdido um pouco da sua importância (INWOOD; SHARP; MOORE; STINNER, 2009), uma vez que agora mais importante é quem faz, ou seja, o *chef* (HETZEL, 2004).

O segundo passo é a triagem, que foi descrita pelos autores como um processo informal que consideram a sazonalidade e, conseqüentemente, a qualidade dos ingredientes como critérios mais comuns além dos custos e questões operacionais e de mercado. Após a triagem é o momento das várias tentativas e erros do processo. De acordo com os resultados, os *chefs* elaboram suas criações apenas no pensamento, depois testam partes separadas e depois toda a receita.

Figura 7 – Modelo de inovação descrito pelos *chefs* estrelados *Michelin*



Fonte: Ottenbacher e Harrington (2007, p.448)

Na fase do desenvolvimento do conceito o *chef* escreve as instruções de trabalho, de arrumação do prato e fotografa o mesmo. Nesta fase, também há uma pesquisa informal de mercado por meio de conversas com os clientes e o pessoal do salão. Outra revelação interessante é a questão da apresentação dos pratos, visto que os *chef* afirmaram ser bastante relevante a louça onde suas criações são apresentadas. Desde a *nouvelle cuisine* há uma tendência entre os *chefs* de alta gastronomia de fazer da apresentação dos pratos uma obra de arte (LANE, 2011).

Os testes finais são realizados com o auxílio de outros empregados como o *maitre* e o *sommelier* além de clientes fieis e amigos. Após o teste final segue-se a etapa

do treinamento que é realizado não apenas com o pessoal da cozinha, mas também com os garçons e *maitres* que precisam saber não apenas todos os ingredientes do prato, como também explicá-lo ao cliente. E por fim, a fase de comercialização da inovação culinária.

Mais recentemente, Hu (2010) também relacionou a competência inovadora com o sucesso do restaurante. Segundo a autora, a competência inovadora está relacionada às seguintes dimensões: cultura, estética, tecnologia, produto, serviço, gestão e criatividade. A cultura se refere à capacidade do *chef* de transmitir aspectos culturais por meio das receitas elaboradas, pois é papel do *chef* apresentar ao público a sua filosofia; o que pensa sobre o comer; como se posiciona diante das matérias-primas, dos processos de transformação e das sensações que pretende provocar nos clientes, uma vez que um *chef* é realmente criativo quando consegue por meio do que faz materializar a sua filosofia (ATALA; DÓRIA, 2008, p. 134).

A estética e o serviço estão relacionados à chamada economia da experiência. A experiência de consumo em qualquer bom restaurante vai além de servir uma comida saborosa, deve também proporcionar uma experiência sensorial completa: talheres adequados de fácil manuseio, boa apresentação do prato, decoração e iluminação agradáveis (SCHMITT; SIMONSON, 2000).

A tecnologia está associada aos ensinamentos da gastronomia molecular preconizada por Hervé This. A dimensão produto e a criatividade dizem respeito ao conhecimento do *chef* acerca tanto do desenvolvimento de novos pratos quanto da apresentação destes de modo diferente. Por fim, a dimensão da gestão engloba as competências necessárias ao planejamento, organização, liderança e controle dos processos produtivos.

A figura do *chef* de cozinha também está relacionada às estratégias dos restaurantes franceses estrelados no guia Michelin. Balazs (2002) constata que os papéis de liderança dos *chefs* de cozinha nestes restaurantes são basicamente dois: o líder carismático – visionário, capaz de constantemente emocionar os seus clientes, motivar seus colaboradores e criar um bom ambiente de trabalho; e o arquiteto organizacional – relacionado às funções gerenciais de relacionamento com fornecedores, controle de custos e comando das operações diárias. Enquanto o líder carismático exerce um papel importante na formação das estratégias e na cultura organizacional, o papel de arquiteto organizacional influencia no modo como a organização lida com seus *stakeholders* externos e como são desenhadas a estrutura e a operação da empresa.

É possível afirmar, pela revisão de literatura acima, que muito do sucesso ou fracasso dos restaurantes está associado à figura deste profissional, sendo este um dos principais elementos - mas não o único - da oferta de um restaurante gastronômico conforme explanado no próximo tópico.

2.4.1 Os Restaurantes

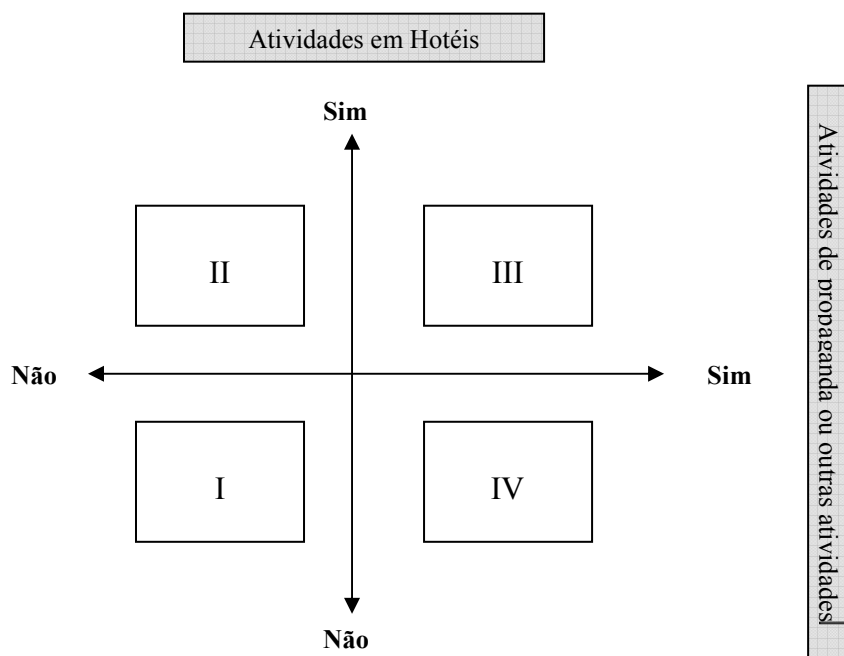
O restaurante é uma empresa onde se preparam e se vendem refeições. O primeiro restaurante surgiu na França e originalmente servia uma sopa “restauradora” para pessoas doentes. Mas foi graças a Revolução Francesa que os restaurantes cresceram em número e qualidade. Com a queda da monarquia, os grandes *chefs* dos palácios ficaram sem emprego e para sobreviverem abriram os restaurantes para servirem a nova burguesia (GUSTAFSSON; ÖSTRÖM; JOHANSSON; MOSSBERG, 2006).

Hoje existem inúmeros tipos de restaurantes, desde cadeias de *fast food* aos chamados restaurantes gastronômicos que as pessoas frequentam não só para saciar a fome, mas também para se divertir e interagir, pois “o restaurante tornou-se um local onde se comercializa e pratica estilos experimentais de troca e diversão” (SLOAN, 2005, p.76). Graças a este papel, na sociedade contemporânea são caracterizados como empresas que vendem um produto/serviço experiencial e onde arte, criatividade e perfeição são fatores chaves do sucesso (JOHNSON; SURLEMONT; NICOD; REVAZ, 2005; SURLEMONT; JOHNSON, 2005). Corroborando este argumento, vários estudos apontam que além da qualidade da comida, itens como: ambiente, o tipo da comida (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; KIVELA, 1997; MATTILA, 2001; CHOSSAT; GERGAUD, 2003), o estilo do restaurante, a busca de novas experiências e questões de conveniência; surgem como elementos importantes, não só no processo de escolha dos restaurantes pelos clientes (AUTY, 1992; KIVELA, 1997), como também são usados como critério de retorno e na comparação entre as expectativas dos clientes e o desempenho do restaurante (JOHNS; KIVELA, 2001).

Os restaurantes gastronômicos apresentam algumas características que os distinguem no mercado de alimentação fora do lar. Estas empresas competem no mercado de luxo e por isso os clientes têm a expectativa de receber produtos diferenciados e personalizados. Ademais, a estrutura de custos é muito rígida e limita as margens de lucro de qualquer restaurante. Para lidar com essas características, os *chefs*

adotam diferentes modelos de geração de receitas (SURLEMONT *et al*, 2005) conforme figura 8.

Figura 8 – Modelo de geração de receitas dos restaurantes gastronômicos



Fonte: Surlemont et al. (2005, p. 293)

De acordo com o tempo e o estágio de desenvolvimento do restaurante, as atividades dos *chefs* para gerar receitas podem variar bastante. Existem aqueles que optam por concentrar as suas atividades apenas no restaurante. Há ainda *chefs* que além do restaurante oferecem também serviços de hospedagem. Outros *chefs* além dos restaurantes engajam-se em atividade de *merchandising*, o que incluem: escrever livros de receitas, vender temperos, panelas, perfumes, gravatas, lenços etc. Por fim, há ainda os *chefs* que diversificam bastante a sua atuação e se envolvem também em outras atividades comerciais como programas de TV, consultorias para grupos industriais, escrevem para jornais ou abrem outros tipos de restaurantes como *fast food*, por exemplo.

O primeiro quadrante se refere à concentração dos negócios, enfocando a competência central do *chef* que é cozinhar. Os quadrantes II e IV fazem alusão a um maior grau de diversificação – hotelaria, propaganda e outras possibilidades na tentativa de explorar todas as formas de gerar receita. Por fim o quadrante III enfoca os *chefs* que diversificaram suas atividades, mas enfocaram ou na hotelaria ou na propaganda/outras

atividades. Os *chefs* que adotam a estratégia de concentração visam alcançar uma classificação três estrelas do Guia *Michelin* e assim melhorar a rentabilidade.

Contudo, os *chefs* que optaram por oferecer igualmente serviços de hotelaria o fazem na tentativa de conseguir uma terceira estrela, visto que, no estudo em questão, a maioria dos restaurantes deste quadrante tinha duas estrelas. Por fim, as estratégias de diversificação, apesar de menos arriscadas, foram também as que deram menor resultado financeiro.

Estas características tornam os restaurantes bastante complexos, nos quais a oferta não se limita à comida e a bebida, sendo um sistema mais intrincado e global conforme propõe Hetzel (2004). Vários autores de marketing corroboram também esta visão e vêm elaborando modelos que retratem a experiência de consumo em restaurantes gastronômicos.

Com o propósito de esclarecer quais são as principais dimensões desta experiência, foi elaborado um quadro resumo (ver Quadro 4). A construção dos instrumentos de pesquisa para esta tese foram embasadas nestas dimensões, uma vez que podem revelar as peculiaridades da indústria de alta gastronomia, mas não se limitou a elas.

Quadro 4 – Síntese dos principais modelos de análise da experiência em restaurantes gastronômicos

Modelos	Autores	Bases teóricas	Principais Dimensões	Limitações
Sistema de Oferta da Alta Cozinha	Hetzel (2004)	- marketing experiencial - consumo simbólico	- os pratos - a arte à mesa - O <i>design</i> e a decoração - A encenação e a teatralização - A retórica do <i>chefe</i> e sua grife	- não foi considerada a visão do consumidor para a elaboração das dimensões
A experiência gastronômica dos consumidores e restaurantes <i>a la carte</i>	Hansen, Jensen e Gustafsson (2005)	- marketing de serviço - qualidade nos serviços	- produto principal - interior do restaurante - encontro social - a companhia - atmosfera do restaurante	- não foram consideradas as implicações práticas do modelo
Os aspectos do modelo de uma refeição: uma ferramenta para o desenvolvimento do serviço de refeições em restaurantes	Gustafsson, Öström, Johansson e Mossberg (2006)	- marketing de serviço – aplicação prática do modelo anterior	- ambiente físico - encontro - produto - atmosfera - sistema de controle gerencial	

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

O primeiro modelo foi construído com o propósito de relatar a mudança da oferta dos restaurantes gastronômicos ao longo do tempo. De maneira progressiva a oferta dos restaurantes evoluiu da supremacia puramente gustativa, ou seja, da simples oferta da refeição a uma total estimulação, incluindo ainda a participação do *chef* de cozinha (TEIXEIRA; BARBOSA, 2008). Conforme defende Hetzel (2004) o sistema de oferta proposto por alguns restaurantes não mais se limita às preparações culinárias, mas engloba: o lugar, a arquitetura, o design, a encenação; e este conjunto vai concorrer para criar um espaço que libertará algo extremamente único de modo a promover um fenômeno experiencial.

O modelo de Hansen *et al* (2005) considera que existem cinco dimensões que compõem a oferta do restaurante gastronômico: produto principal, o interior do restaurante, o encontro social, o ambiente social e a atmosfera. Para os autores, o produto principal do restaurante é a experiência holística, a combinação entre comidas e bebidas e o entorno que criam reações e interações sociais. Esta dimensão é composta por sensações do gosto no consumo, formas de apresentação dos pratos e bebidas e a composição do cardápio. O interior do restaurante consiste nas cores, nos utensílios usados à mesa, no mobiliário e nos outros objetos do restaurante como quadros e objetos de decoração. O encontro social é a interação entre clientes e pessoal de serviço e entre os próprios clientes. O ambiente social compreende as companhias com as quais se tem a refeição. E a atmosfera é composta por categorias que se referem aos sentidos e ao ambiente como iluminação, sons, temperatura, odores etc.

Por fim, o terceiro modelo, além das dimensões citadas anteriormente, abrange todo o sistema de controle gerencial que inclui os aspectos econômicos e legais, controle de custos e liderança. Conforme argumentam os autores do modelo é o sistema gerencial que dá suporte a todos os outros.

Com base nestes modelos, pode-se inferir que a oferta dos restaurantes gastronômicos é formada pelas seguintes dimensões: a figura do *chef* de cozinha e a sua concepção do negócio, o produto em si (os pratos e as bebidas oferecidos, o cardápio), a atmosfera, o serviço da equipe do salão (interação entre pessoal de serviço e clientes) e o sistema de gerenciamento.

Apresentado o referencial teórico, no próximo capítulo são expostos os procedimentos metodológicos para o exame do fenômeno em investigação.

3 Procedimentos metodológicos

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização desta tese. Discorre-se sobre: a natureza do estudo, o desenho metodológico da investigação, as ferramentas qualitativas, as orientações de desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados e as técnicas empregadas para análise e interpretação dos resultados obtidos.

3.1 Delineamento da pesquisa

Após desenvolver a base teórica que apoiou essa pesquisa, é importante explicitar a opção paradigmática que guiou a atividade de investigação. Coube à pesquisadora definir as vertentes ontológicas, o que é o fenômeno estudado; epistemológicas, as escolhas realizadas no que se refere a “olhar” o fenômeno; e consequentemente metodológicas, como operacionalizar este “olhar” (LINCOLN; GUBA, 2006). De maneira geral, as pesquisas são formadas por quatro dimensões: o posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador, o método, a técnica de coleta de dados e o modo de análise e interpretação dos dados (CRESWELL, 2010; FLICK, 2009). Nesse sentido, são apresentadas as decisões tomadas para operacionalizar o fazer científico desta tese.

Nos estudos organizacionais, as teorias podem ser construídas, segundo Morgan (2005), baseadas em quatro paradigmas muito diferentes que se referem às escolhas epistemológicas dos fenômenos organizacionais. Considerando a natureza da sociedade (objetiva versus subjetiva) e na dimensão da mudança (por regulação ou via radical), advoga-se que existem basicamente quatro lentes pelas quais se podem analisar os fenômenos organizacionais. O *mainstream* da academia é o paradigma funcionalista que advoga que a sociedade tem existência concreta e real, e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado, principalmente na área da administração estratégica.

A dimensão epistemológica relaciona-se ao conhecimento e como ele pode ser obtido. Na abordagem positivista, o conhecimento é algo que pode ser adquirido procurando regularidades e relações causais. Na abordagem interpretativista, o conhecimento é relativo e só pode ser entendido do ponto de vista dos indivíduos que estão diretamente envolvidos. A maioria da comunidade científica admite que essas

formas não são puras. Nenhum conhecimento é inteiramente objetivo sem a interferência dos valores e crenças dos pesquisadores (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

Em qualquer investigação científica, questões epistemológicas e metodológicas estão imbricadas, já que um pesquisador deve fazer uso de uma estrutura que melhor atenda aos objetivos da pesquisa, desde a identificação da escolha epistemológica até os procedimentos de coleta e análise dos dados (CRESWELL, 2010).

Assim, a opção metodológica desta tese é a pesquisa qualitativa, sendo este um conceito amplo que abrange várias formas de pesquisa e auxilia na compreensão e explicação do fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998).

Para justificar a escolha desta abordagem elenca-se: na pesquisa qualitativa o fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte e a coleta de dados acontece neste contexto; o pesquisador é o instrumento principal para a coleta de dados; há vários tipos de dados e estes podem ser coletados de diversas maneiras; a análise de dados é indutiva; a pesquisa busca “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995; CRESWELL, 2007); e o foco está na essência, no entendimento e na descrição do fenômeno (MERRIAM, 1998; GUBA; LINCOLN, 2006; PATTON, 2001).

Dentre as pesquisas qualitativas, Creswell (2007) defende que são cinco as possibilidades de abordagens para a investigação científica: pesquisa narrativa, fenomenologia, *grounded theory*, etnografia e estudo de caso. Este último é definido também como uma estratégia de investigação, uma metodologia, ou uma estratégia de pesquisa abrangente (MERRIAM, 1998; YIN, 2010). Estes últimos são mais ligados ao paradigma pós-positivista e por isso, adotados neste trabalho.

O estudo de caso envolve a investigação de um tema explorado por meio de um ou mais casos dentro de um sistema limitado e tem como características principais a descrição intensa e holística do tema pesquisado. É aplicado objetivando um entendimento profundo da situação e do seu significado (MERRIAM, 1998; CRESWELL, 2007). Ademais permite compreender os fenômenos individuais e organizacionais, principalmente, quando os objetos são complexos e contemporâneos (YIN, 2010) como os restaurantes gastronômicos.

Para Merriam (1998, p.35) há o estudo de caso qualitativo histórico (MERRIAM, 1998) que permite investigar cada empresa selecionada visando à

descrição e interpretação do processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos de restaurantes gastronômicos na América Latina, ao longo do tempo.

Ademais, a metodologia longitudinal, ao explorar o contexto e o processo de mudança ao longo do tempo, permite a interconectividade entre fenômenos históricos e presentes (PETTIGREW, 1990). A pesquisa longitudinal não apenas ocorre como consequência de uma análise de dados coletados ao longo dos anos, mas também é realizada com a análise em retrospectiva do histórico da empresa. Esse método geralmente é mais complexo e requer dedicação dos pesquisadores na coleta e análise de dados. Para alcançar os objetivos nos estudos desse tipo, é preciso investigar as decisões gerenciais, a implementação das estratégias, os eventos marcantes ao longo do tempo e averiguar as contingências.

Quanto à unidade de análise do estudo de caso deve-se atentar para as pesquisas prévias que investigaram o mesmo tema, posto que a maioria dos pesquisadores deseja comparar seus achados com pesquisas anteriores (YIN, 2010, p.55). Assim, com base em estudos anteriores, as unidades de análise foram os restaurantes gastronômicos localizados na América Latina. As unidades de observação foram o contexto, o processo de formação das estratégias e os recursos internos destas empresas.

Desenvolver a visão do processo de formação das estratégias é uma questão não apenas teórica, mas também metodológica. As questões do “como” estabelecem basicamente o percurso, o rumo do processo. Reconstrói a cronologia dos eventos, decidindo onde começar e terminar e o que examinar ao longo do processo. Já as questões de “por que” se referem a “o que levou a que”, ou seja, inserir alguma causalidade entre a sequência de eventos (SMINIA, 2009). O processo como uma sequência de eventos adota uma perspectiva de desenvolvimento histórico e foca as sequências de incidentes, atividades e etapas que se desdobram ao longo da duração de existência do tema central do estudo (VAN DE VEN, 1992). Assim, o tempo é capturado nos estudos do processo por meio de uma combinação de análises em retrospectiva e em tempo real, sendo os estudos de caso qualitativos (SMINIA, 2009) - longitudinais comparativos - a principal abordagem metodológica para a investigação do processo de formação das estratégias (PETTIGREW, 1992). Sob esta visão a vantagem está na oportunidade de explorar explicações holísticas dentro e entre os casos.

A seguir são apresentados os critérios de seleção das empresas e dos respondentes.

3.2 Critérios de seleção

Um dos aspectos mais importantes para a metodologia de pesquisa do estudo de caso é a seleção dos casos. Yin (2010) baseia os critérios de seleção em três pilares: quando o caso é crítico para testar uma teoria previamente explicitada; quando o caso é extremo ou único; ou quando o caso é revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a um fenômeno até então inacessível.

Segundo esta classificação, os casos escolhidos são críticos e foram selecionados a partir de alguns critérios. O mercado de alta gastronomia foi ao primeiro critério de seleção devido à: (i) sua importância qualitativa e seu papel de destaque no mercado de alimentação fora do lar; e (ii) pelo compromisso da pesquisadora com o desenvolvimento científico da área de hospitalidade, dentre as quais se destaca a gastronomia.

No segundo critério, optou-se por estudar uma região específica que é a América Latina devido aos seguintes fatores: (i) apresenta um contexto peculiar e bastante diferente dos países europeus (onde a maioria das pesquisas sobre restaurantes foram realizadas) e, portanto, pode gerar *insights* acadêmicos interessantes; (ii) é um local carente de desenvolvimento de pesquisas; (iii) por este trabalho fazer parte da linha de pesquisa de estudos de internacionalização do grupo CEO do PROPAD/UFPE; e (iv) pela possibilidade de se fazer estudos comparativos.

Para escolher na região os restaurantes, o critério de seleção foi a lista lançada em 2013 dos 50 melhores restaurantes da América Latina publicada pelo guia inglês “*The restaurants*”. A crítica especializada exerce um papel importante no mercado gastronômico, antes de tudo, pela natureza técnica, mas também porque as informações disponíveis de outras fontes são difusas e imperfeitas e, na maior parte das vezes, subjetivas. De mais a mais, trata-se de um gênero jornalístico opinativo sobre o trabalho de um *chef* ou restaurante e o seu desempenho, o que influencia a demanda por alimentação fora de casa, afetando consequentemente o preço e a frequência a restaurantes. Outrossim, as informações e juízos de valor contribuem para a decisão de compra do consumidor (BARBOSA, 2008).

Os guias gastronômicos e seus critérios de julgamento surgiram no começo do século XIX na França, sendo o guia *Michelin*, já tratado neste trabalho, o mais famoso deles. Pode-se citar também o guia francês *GaultMillau* e mais recentemente a publicação inglesa “*The restaurants*”. Para Atala (2011) esta publicação é a única que

enfrenta o Guia *Michelin* por sua globalidade e seu modo de eleição, focando principalmente na comida servida e não no seu entorno, julgando o restaurante pela experiência proporcionada.

Foram enviadas correspondência, conforme apêndice A, elaborada em português e em espanhol, para todos os restaurantes listados nos dois países, solicitando a participação deles na pesquisa. Yin (2010) e Eisenhardt (1989) recomendam o exame de quatro a dez casos, porém, pela dificuldade de acesso às empresas, esta tese limitou-se à coleta de dados em três restaurantes: dois no Brasil e um no Peru. Assim, tanto os sujeitos sociais quanto os casos foram selecionados pelo critério de conveniência, devido ao acesso às informações (MERRIAM, 1998).

O ano de abertura, a localização, quantidade de funcionários, o *ranking* do restaurante no guia, bem como a sigla das empresas selecionadas adotadas neste trabalho, são apresentados no quadro 5. O restaurante Mocotó é a empresa com mais tempo de mercado, ao passo que o Restaurante Epice possui apenas três anos de atividade.

Quadro 5 – Apresentação sintética dos casos selecionados

Características	Restaurantes		
	Mocotó	Epice	Astrid y Gaston
Abertura	1973	2011	1994
Localização	São Paulo – Brasil	São Paulo – Brasil	Lima – Peru
Número de funcionários	Cerca de 60	Cerca de 22	Cerca de 70
Localização na lista do “ <i>The restaurants</i> ” em 2014	12º lugar	36º lugar	2º lugar
Sigla adotada no estudo	M	E	AG

Fonte: Elaboração da autora (2014)

Em relação aos respondentes, privilegiaram-se aqueles sujeitos sociais que dispunham de informações sobre o mercado da alta gastronomia na América Latina; sobre a história das empresas selecionadas; sobre as decisões de concepção e implementação das estratégias empresariais; e dos recursos necessários para a implementação destas estratégias. Foram entrevistadas nove pessoas cujas informações são explanadas na seção seguinte.

3.3 Coleta de dados

Tendo em vista a natureza do fenômeno, diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas, dentre elas, a entrevista semiestruturada, a análise de fotos, a análise de documentos e a bibliográfica (PATTON, 2001; TAYLOR; BOGDAN, 1984).

A entrevista semiestruturada é um método de coleta de dados que pode ser definido como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETTE, 1997, p. 86) e seu valor está na profundidade das informações e no nível de detalhamento que o entrevistador pode obter (COOPER; SCHINDLER, 2003). Além do que, permite que o pesquisador redirecione as perguntas conforme a evolução da pesquisa (BOGDAN; BIKLEN, 1994). As entrevistas foram gravadas e transcritas, perfazendo 489 minutos no total.

O quadro 6 expõe informações detalhadas sobre os entrevistados, a descrição (indicando a empresa e sua função), a formação (grau escolar), o tempo de atuação na organização, a data de realização da coleta dos dados e tempo de entrevista. Apenas o *chef* Rodrigo Oliveira foi entrevistado duas vezes: uma em São Paulo e outra em Recife quando o mesmo veio participar de um evento na cidade.

Quadro 6 – Apresentação dos sujeitos entrevistados

Nome do entrevistado	Descrição	Formação	Tempo na org.	Data	Tempo
Zé Almeida	Sócio do Restaurante Mocotó	-----	41 anos	02.12.14	37'33"
Rodrigo Oliveira	<i>Chef</i> do Restaurante Mocotó	<i>Chef</i> de Cozinha	1993 - atual	02.12.14	64'58"
				28.03.14	28'41"
Ricardo	Gerente do Restaurante Mocotó	Graduação em Administração	2008	24.10.14	60'45"
Alberto Landgraf	<i>Chef</i> do Restaurante Epice	<i>Chef</i> de Cozinha	2011 - atual	04.12.14	61'06"
Diego Muñoz	<i>Chef</i> do Restaurante Astrid y Gaston	<i>Chef</i> de Cozinha	2011 - atual	19.09.14	66'58
Josimar Melo	Crítico gastronômico e presidente do júri do “ <i>The restaurants</i> ”	Jornalista	-----	06.12.14	43'01
Carlos Alberto Dória	Crítico gastronômico, professor, escritor e jurado da “ <i>The restaurants</i> ”	Sociólogo	-----	03.12.14	45'29
Javier Masias	Crítico gastronômico e jurado do “ <i>The restaurants</i> ”	Jornalista	-----	27.09.14	44'57"
Sergio Zapata	Professor da Universidade de San Martin de Porres	Jornalista	-----	17.09.14	36'12"

Fonte: Elaboração da autora (2014)

É importante frisar que a pesquisadora ficou cerca de 20 dias em Lima – Peru, em setembro de 2013. Participou da Feira Mistura, foi não apenas ao Astrid y Gaston, mas aos outros restaurantes da corporação Acurio Restaurantes como o Tanta, o *La Mar* e o Chicha. Ficou cerca de uma semana esperando para entrevistar o *chef* Gaston Acurio, porém não obteve êxito. Conseguiu entrevistar o atual *chef* e gestor do restaurante Astrid y Gaston, Diego Muñoz.

As entrevistas em São Paulo foram realizadas entre os dias 30 de novembro e 08 de dezembro de 2013, nos restaurantes Mocotó e Epice.

Para dar suporte aos dados coletados nas entrevistas foi usada também a observação não participante que permitiu ao pesquisador avaliar detalhadamente as condições e dimensões do ambiente (PATTON, 2001).

Com base nas dimensões elencadas pelos principais modelos de análise da experiência em restaurantes gastronômicos (quadro 4 da página 64 desta tese), elaborou-se um formulário (apêndice B) que foi preenchido durante a visita da pesquisadora aos restaurantes selecionados. Este método de coleta de dados visou não apenas contemplar a pesquisa do ambiente físico e social dos restaurantes, mas também o tipo de serviço empregado, o cardápio, a apresentação dos pratos e as técnicas de serviço utilizadas.

Esta observação foi realizada durante as entrevistas e também quando a pesquisadora experienciou ser cliente dos restaurantes pesquisados. No Mocotó, a pesquisadora almoçou por duas vezes e jantou uma vez, tanto na companhia de outros clientes quanto sozinha. No Epice, a pesquisadora teve a experiência de almoçar e escolheu o menu executivo. Na ocasião a pesquisadora estava sozinha. Por fim, no Astrid y Gaston, a pesquisadora jantou em companhia de mais três amigos. Em todas estas oportunidades foi elaborado um diário de campo no qual a pesquisadora anotou sensações e sentimentos que surgiram durante esta experiência. Além disto, foram anotados alguns pontos objetivos sobre o ambiente de serviço como cores usadas, estado de conservação do ambiente, o entorno, as interações sociais, outros clientes etc. Para dar suporte a esta observação e auxiliar na análise do cardápio, do serviço e do ambiente foram usadas também fotos que permitiram obter informação de maneira econômica e confiável (MENDONÇA; BARBOSA; DURÃO, 2007).

Por fim, a pesquisa documental também se mostrou apropriada para esta pesquisa e, portanto muito utilizada, a saber: dados secundários “coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência” (GODOY, 1995, p. 22-23); impresso e digital obtidos com os interlocutores nos momentos das entrevistas; em sites,

revistas e publicações da área; em sites institucionais e das três empresas pesquisadas; além de um livro escrito por Gaston Acurio, Ferran Adrià e Ignacio Medina (importante crítico gastronômico espanhol). Ao total geraram-se 104 documentos no Atlas.ti que compuseram o *corpus* da pesquisa.

3.4 Análise de dados

A transformação de dados coletados, ainda no seu estado bruto, em resultados de pesquisa envolve a utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise por parte da pesquisadora (CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003).

A análise dos dados seguiu os pressupostos da pesquisa qualitativa, caracterizada pela grande quantidade de informações (PATTON, 2001), sendo a codificação uma sistemática de desenvolvimento e refino que ajuda a interpretação dos dados (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

Preocupando-se com isso, adotou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para identificar as conexões, códigos e categorias existentes nas transcrições das entrevistas. Segundo Bardin (1977, p.) o termo “análise de conteúdo” designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Salienta-se mais uma vez que a análise de conteúdo pode ser utilizada tanto em pesquisas de cunho quantitativo, quanto qualitativo, nas ciências sociais (GODOY, 1995) a depender do enfoque dado pelo pesquisador. Embora na sua origem a análise de conteúdo tenha privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, não exclui outros meios de comunicação. Qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser decifrada pelas técnicas de análise de conteúdo (GODOY, 1995).

Os dados foram examinados favorecendo a realização de inferências acerca das informações com apoio do referencial teórico e por fim receberam significação mediante interpretação da pesquisadora (BARDIN, 2011). A análise dos dados desenvolveu-se fielmente ao método de análise de conteúdo proposto pela autora supracitada e é composto por três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3)

tratamento dos resultados e interpretações. A seguir apresenta-se individualmente cada uma delas considerando a operacionalização no ATLAS.ti:

(1) Pré-análise – nesse estágio, realizaram-se: leitura flutuante, formulação dos objetivos e proposições, definição dos construtos, escolha dos documentos, definição de regras do método, constituição do corpus, preparação do material;

(2) Exploração do material

(a) codificação - “[...] corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto [...] permite atingir uma representação do conteúdo ou da expressão [...]” (BARDIN, 2011, p. 133) que antecede a categorização.

(b) Categorização - “[...] são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidade de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das categorias comuns destes elementos.” (BARDIN, 2011, p. 147). Utiliza os códigos como unidade de análise.

(3) Tratamento dos resultados e interpretações: estabelecimento de quadros, tabelas, figuras e modelos que estão apresentados na seção dos resultados e nos apêndices.

O software ATLAS.ti apoiou essa etapa da pesquisa. E a seguir, conforme orientações de Leite (2012), segue-se para a explicação das ferramentas utilizadas neste *software* sintetizadas no quadro 7.

Quadro 7 – Ferramentas do ATLAS.ti utilizadas na pesquisa

Finalidades	Ferramentas do ATLAS.ti	Resultados obtidos
Criação do arquivo.	- Salvo como nova unidade hermenêutica.	- Arquivo salvo e junto com ele, o <i>backup</i> automático que não deve ser deletado.
Inclusão das entrevistas, artigos, reportagens, cardápios etc.	- Adição de documentos.	- Geração de: P-Docs.
Codificação (BARDIN, 2011).	- Seleção de trechos do documento e clique no botão direito do <i>mouse</i> em: <i>create free citation</i> (para as novas) e <i>coding</i> (para adicionar trechos aos códigos existentes).	- Geração de: codes e quotes (citações).
Memorandos – “[...] registros escritos de análise que podem variar em tipo e formato”. (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 207)	- Está no botão direito do <i>mouse</i> ou na barra de ferramenta (memos). Podem ser interligados aos relatos selecionados, códigos e ficar independentes.	- Geração de: memos.
Comentários – registros sobre a codificação, a teoria e operacionalização metodológica.	- Está no botão direito do <i>mouse</i> . Podem se relacionar aos códigos e memorandos.	- Geração de: comments.

STRAUSS; CORBIN, 2008)		
Categorização (BARDIN, 2011)	- Realizada de duas formas: criação de famílias de códigos no menu <i>codes</i> e considerando alguns códigos (<i>codes</i>) como categorias.	- Geração de: code family e codes.
Relação entre: códigos, categorias e memorandos.	- Ferramentas utilizadas: <i>network</i> e <i>links</i> . - O programa apresenta um conjunto de <i>links</i> que pode ser adotado e a opção de criar links. - Utilizaram-se: <i>is associated with</i> ; <i>is part of</i> ; <i>is cause of</i> ; <i>is a</i> .	- Geração de: links.
Representação gráfica dos relacionamentos entre códigos, categorias, memorandos, comentários e links.	- Ferramenta utilizada: <i>network</i> .	- Geração de: <i>networks</i> .
Relatório final do programa.	- Dois tipos foram solicitados em: <i>project: output</i> ; <i>all objects</i> e <i>all objects (grouped)</i> .	- Geração de: relatórios ordenados por data de criação e por grupo.

Fonte: Adaptado de Leite (2012, p.96)

A análise de dados no programa se conclui com 104 documentos, 15.384 palavras (sem repetições), 742 trechos selecionados e codificados, 106 códigos, 121 categorias (inclui-se aqui os códigos considerados categorias e famílias de códigos), e 18 redes (ver tabela 1).

Tabela 1 - Expressão numérica da análise de dados

Documentos armazenados	Palavras	Unidade de registro (temas = <i>quotes</i>)	Códigos	Categorias	Networks (redes)
104	15.384	742	106	121	18

Fonte: Elaboração da autora (2014)

4 Análise dos resultados

Para alcançar os objetivos deste estudo foram analisadas três empresas listadas entre os 50 melhores restaurantes do mundo pela “*The Restaurant*”. Os restaurantes Mocotó e Epice, localizados em São Paulo – Brasil; e o Astrid Y Gastón, em Lima – Peru. Os resultados das análises são discutidos em três etapas. Na primeira, o processo de formação das estratégias é apresentado de forma contextualizada. No segundo momento são identificados os recursos estratégicos destes restaurantes e, por fim, busca-se examinar como foi o processo de desenvolvimento destes recursos, ou seja, se eles foram acumulados e/ou adquiridos ao longo do tempo.

A primeira etapa responde aos dois primeiros objetivos almejados: (I) descrever, ao longo do tempo, o processo de formação e ou formulação das estratégias dos restaurantes gastronômicos; (II) analisar, ao longo do tempo, o contexto específico onde estes restaurantes estão inseridos. Enquanto que a segunda etapa está relacionada ao terceiro objetivo: (III) identificar quais são os recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos; a terceira etapa atende ao quarto objetivo que é (IV) examinar como estes recursos estratégicos se desenvolveram e/ou foram adquiridos ao longo do tempo. E, finalmente, a análise cruzada dos casos responde ao último objetivo específico desta tese que é estabelecer um contraponto entre os casos.

Os casos em estudo são apresentados individualmente fundamentando-se na concepção teórica de processo como uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo, pois se assume a perspectiva que a sequência de eventos leva a um resultado por contribuir para a continuidade ou a mudança estratégica do objeto estudado (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001; SMINIA, 2009).

4.1 Restaurante Mocotó

O Restaurante Mocotó - localizado na Vila Medeiros, subúrbio de São Paulo - em 2013 ocupou o 16º lugar e em 2014 a 12ª posição, entre os 50 melhores restaurantes, na publicação “*The restaurants*”, sendo o quarto restaurante brasileiro da lista. Ademais, ao longo de seus 41 anos de existência, têm acumulado vários outros prêmios que o destacam no cenário nacional e internacional.

O primeiro prêmio aconteceu em 2008, quando foi escolhido pela Revista Gula como melhor restaurante de cozinha brasileira, e neste mesmo ano ganhou também os prêmios de melhor restaurante “bom e barato” pela Revista Veja São Paulo e o de *chef* revelação concedido pela Revista Prazeres da Mesa.

Desde então, não só o restaurante como o seu *chef*, vêm ganhando mais reconhecimento da mídia especializada. De fato, em 2012 foi eleito como um dos 100 melhores restaurantes do mundo pela *Neeweek Magazine*, como o melhor restaurante de cozinha brasileira pelo Jornal Folha de São Paulo e também o melhor restaurante “bom e barato” pela Revista Época e pelo Jornal Folha de São Paulo. Em 2014 acumulou os prêmios de melhor restaurante de cozinha brasileira e de *Chef* do Ano pela Revista Prazeres da Mesa e pela Revista Gula, as duas mais importantes publicações especializadas em gastronomia do Brasil.

Apesar de todo este sucesso, o Restaurante Mocotó não foi idealizado com o propósito de ser gastronômico e nem de ser reconhecido mundialmente como um dos melhores restaurantes latino-americanos listados pela publicação inglesa de vanguarda “*The restaurants*”. A história desta empresa familiar de sucesso pode ser dividida em três fases, que detalharemos a seguir, e teve início em 1973. Começou com um pequeno empório, cresceu com um pequeno boteco, virou um bar, um restaurante e hoje ainda não sabe se é um restaurante com ar de boteco ou se é um boteco com ar de restaurante. Mensalmente são atendidos no restaurante cerca de 20.000 pessoas que se deslocam até o subúrbio paulista para provar as receitas nordestinas elaboradas pelo *chef* Rodrigo Oliveira.

4.1.1 Contexto, fases e eventos do processo de formação das estratégias

A compreensão histórico-contextual das mudanças sociais e econômicas que aconteceram no Brasil nas últimas quatro décadas é essencial na investigação do processo de formação das estratégias do restaurante Mocotó, pois defende-se que o contexto influencia não só o valor e a raridade dos recursos, mas principalmente como foi (ou será) a construção da base de recursos de uma empresa.

O processo de formação das estratégias do Restaurante Mocotó está demarcado em três fases com quatorze eventos (ver quadro 8). Cada fase é descrita enfocando não

apenas os eventos que a marcaram, mas também todo o contexto econômico-social que marcaram as fases.

Quadro 8: Eventos e fases do processo de formação das estratégias do restaurante Mocotó

FASE	EVENTO
1: Casa do Norte (1973-1994)	M-Evento 1: Começo da Casa do Norte
	M-Evento 2: Divisão da Sociedade
	M-Evento 3: Venda do Caldo de Mocotó
	M-Evento 4: Crescimento
	M-Evento 5: Entrada de Rodrigo no Restaurante
	M-Evento 6: Abertura do Bar e fechamento da Casa do Norte
2: É um restaurante ou um bar? (1995- 2004)	M-Evento 7: Reforma
	M-Evento 8: Aumento – imóvel vizinho
	M-Evento 9: Crítica positiva na VEJA São Paulo
	M-Evento 10: Rodrigo assumiu a casa
3: Tomei Caldo de Mocotó e fiquei forte (2005-2013)	M-Evento 11: Formatura e viagem
	M-Evento 12: <i>Chef</i> Revelação
	M-Evento 13: Inauguração do Engenho Mocotó
	M-Evento 14: Inauguração do Esquina Mocotó

Fonte: Elaboração da autora (2014)

Fase 1 – Casa do Norte (1973-1994)

O Mocotó começou em 1973 como uma pequena malharia e dentro dela havia um empório chamado Casa do Norte Irmãos Almeida, na Vila Aurora, Zona Norte de São Paulo. A empresa era fruto da sociedade do Sr. Zé Almeida e mais dois de seus irmãos, pernambucanos que, como muitos nordestinos nesta época, foram para São Paulo em busca de maiores oportunidades de emprego (M- Evento 1).

Em São Paulo, graças ao grande número de imigrantes nordestinos, as chamadas Casa do Norte são empórios onde é possível comprar ingredientes tipicamente nordestinos – carne de charque, rapadura, farinha de mandioca, feijão verde, queijo coalho, por exemplo. Se a maior parte dos ingredientes vem da região Nordeste, ser chamada de Casa do Norte tem uma explicação histórica. A divisão do país em regiões brasileiras foi feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) somente no início dos anos 40, antes disso tudo que estava acima do Rio de Janeiro era Norte, e tudo que ficava abaixo era Sul. Tendo em vista que a migração nordestina para o Rio de Janeiro e São Paulo data do fim do século 19, quando essas casas começaram a ser abertas, faz sentido serem chamadas de Casa do Norte. É interessante frisar que esta nomenclatura continua até os dias de hoje.

Na década de 70, o Brasil vivia um período político de forte ditadura militar que gerava uma grave instabilidade política mas que resultou, em um primeiro momento,

em crescimento econômico significativo. Esta boa fase econômica do país provavelmente alavancou os negócios dos irmãos Almeida. Assim, em 1974 montaram outra filial da Casa do Norte na Vila Medeiros e em 1976 a terceira em Mandaqui, todas na Zona Norte da cidade de São Paulo. Neste mesmo ano aconteceu a divisão da sociedade. Como eram três empresas e três irmãos, cada um ficou com um dos empórios (M- Evento 2). Coube ao Sr. Zé Almeida ficar com a filial da Vila Medeiros e esta divisão se deu apenas pelo acaso, como afirma o Sr. Zé Almeida: “como ali, a inscrição foi aberta no meu nome, aí eu fiquei com essa daí. Fraquinha, aí eu fiquei trabalhando no balcão: cozinheiro, lavador de prato, balconista, eu era tudo lá, porque era pequenininho, né?”.

Um ano após a divisão, em 1977, o Sr. Zé Almeida começou a vender, além dos ingredientes nordestinos, o caldo de mocotó na Casa do Norte da Vila Medeiros (M- Evento 3). Com saudades das comidas do sertão nordestino de onde se originara, ele começou a fazer e comercializar a receita que viria a se tornar a atração principal do restaurante, nomeando-o posteriormente e sendo o responsável pela sua fama no começo da empresa. No início eram preparados vários caldeirões e o caldinho vendido no próprio balcão do empório: - “servia em copo americano e as pessoas se apoiavam nas prateleiras, entre os sacos de feijão e farinha” - relata o Sr. Zé Almeida.

Graças ao trabalho árduo deste pernambucano e do seu jeito hospitaleiro de bem receber as pessoas, em 1979, apesar da crise internacional do petróleo e a inflação que neste ano chegou a 77% (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO, 2004), aconteceu a primeira expansão do empório e um imóvel em frente ao antigo endereço foi alugado (M- Evento 4). Neste local, a venda de comida começou a ganhar destaque. Ao caldo de mocotó foram acrescidas receitas tipicamente nordestinas como a favada, o baião-de-dois e o sarapatel. Neste novo endereço, caldeirões destas receitas eram preparados e vendidos no balcão do empório e já havia cerca de 10 mesas para os clientes degustarem essas iguarias no próprio local.

O contexto social brasileiro desta primeira década de existência do restaurante era bastante diferente. O Brasil, na época, foi denominado de “Belíndia” - país fictício, ambíguo e contraditório – pelo economista Edgar Lisboa Bacha, por ser o resultado da conjunção da Bélgica com a Índia, pois possuía as leis e impostos do primeiro, pequeno e rico; com a realidade social do segundo, imenso e pobre. O conto, de fundo ideológico, argumentava que o regime militar havia criado um país dividido entre os

que moravam em condições similares à Bélgica e aqueles que tinham o padrão de vida da Índia.

Neste contexto, a classe mais abastada tinha hábitos de consumo bastante refinados e quando saiam para comer frequentavam apenas restaurantes franceses localizados nos centros urbanos, principalmente no Rio de Janeiro e em São Paulo. Os bares e botequins destinavam-se aos clientes de menor poder aquisitivo (COLLAÇO, 2003). Mas, de modo geral, sair para comer fora não era um hábito tão arraigado na cultura brasileira e a participação das despesas com alimentação fora do lar nos gastos totais com alimentação ficava em torno de 19,7% em 1988 (FIESP; ITAL, 2010).

O mercado de alimentação fora do lar no país ainda era bastante acanhado, os produtos brasileiros não eram valorizados pelos consumidores e todos os restaurantes considerados como gastronômicos estavam basicamente localizados nos hotéis das grandes cidades, principalmente São Paulo e Rio de Janeiro. Isto foi consequência da chegada das grandes redes internacionais de hotéis no final da década de 70.

Na década de 80 aconteceu uma verdadeira diáspora de *chefs* franceses pelo mundo ocidental. No Brasil, um dos idealizadores do movimento da *nouvelle cuisine*, Paul Bocuse foi convidado especialmente para planejar a abertura do *Le Saint-Honoré* do Hotel *Le Méridien* no Rio de Janeiro e lá deixou o *chef* Laurent Suaudeau, atualmente ainda um dos mais respeitados *chefs* que ainda trabalham no país. Também veio para o Rio de Janeiro, o francês Gaston Lenôtre para abrir o *Le Pré-Catalan*. Depois da abertura da casa, o comando do restaurante passou para as mãos do jovem Claude Troisgros (FREIXA; CHAVES, 2008) que também ficou no Brasil e hoje comanda um dos melhores restaurantes do Brasil e da América Latina (35º lugar no *The restaurants* em 2013). Ao chegarem ao Brasil e não encontrarem os ingredientes comuns nas cozinhas profissionais europeias, estes *chefs* iniciaram uma nova fase da gastronomia brasileira ao mesclarem técnicas da cozinha francesa clássica e os ingredientes locais (FREIXA; CHAVES, 2008). Por consequência, teve início no país uma nova fase do mercado de alimentação fora do lar que iria resultar na efervescência do mercado que atualmente se vivencia.

Ao examinar a trajetória do Restaurante Mocotó, na década de 80, percebe-se que não ocorreram eventos marcantes que mereçam destaque por indicar alguma mudança estratégica. Talvez essa ausência seja consequência do difícil momento econômico pelo qual passava o país. Na economia brasileira, a década de 80 é conhecida como a década perdida, pois houve: acentuada queda nos investimentos,

queda do crescimento econômico com variabilidade do Produto Interno Bruto (PIB), aumento do déficit público, crescimento da dívida externa e ascensão inflacionária (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO, 2004). Politicamente, o país começava a demonstrar mais abertura graças à anistia dos exilados, maior liberdade sindical e reformas partidárias que impactaram também a sociedade brasileira.

Apenas no início dos anos 90 é que aconteceu outro evento marcante desta primeira fase do Mocotó. A partir de 1993 se inicia a aproximação de Rodrigo, filho mais novo do Sr. Zé Almeida, com o negócio (M- Evento 5). É importante destacar que o principal motivo desta aproximação foi o amor e a admiração do jovem ao seu pai. De acordo com o relato de Rodrigo:

“Comecei a trabalhar aqui aos 13 anos e o motivo principal, sem dúvida, era estar perto do meu pai, porque ele trabalhava e era muito dedicado. Obviamente, passar as tardes e finais de semana lavando louça e limpando o chão não é o que um garoto mais deseja fazer, mas eu estava feliz porque assim conseguíamos passar mais tempo juntos.”

Foi o amor ao pai e à sua história de vida que incentivou o *chef* Rodrigo Oliveira desde o início, até os dias atuais, a inovar, criar e divulgar a comida sertaneja.

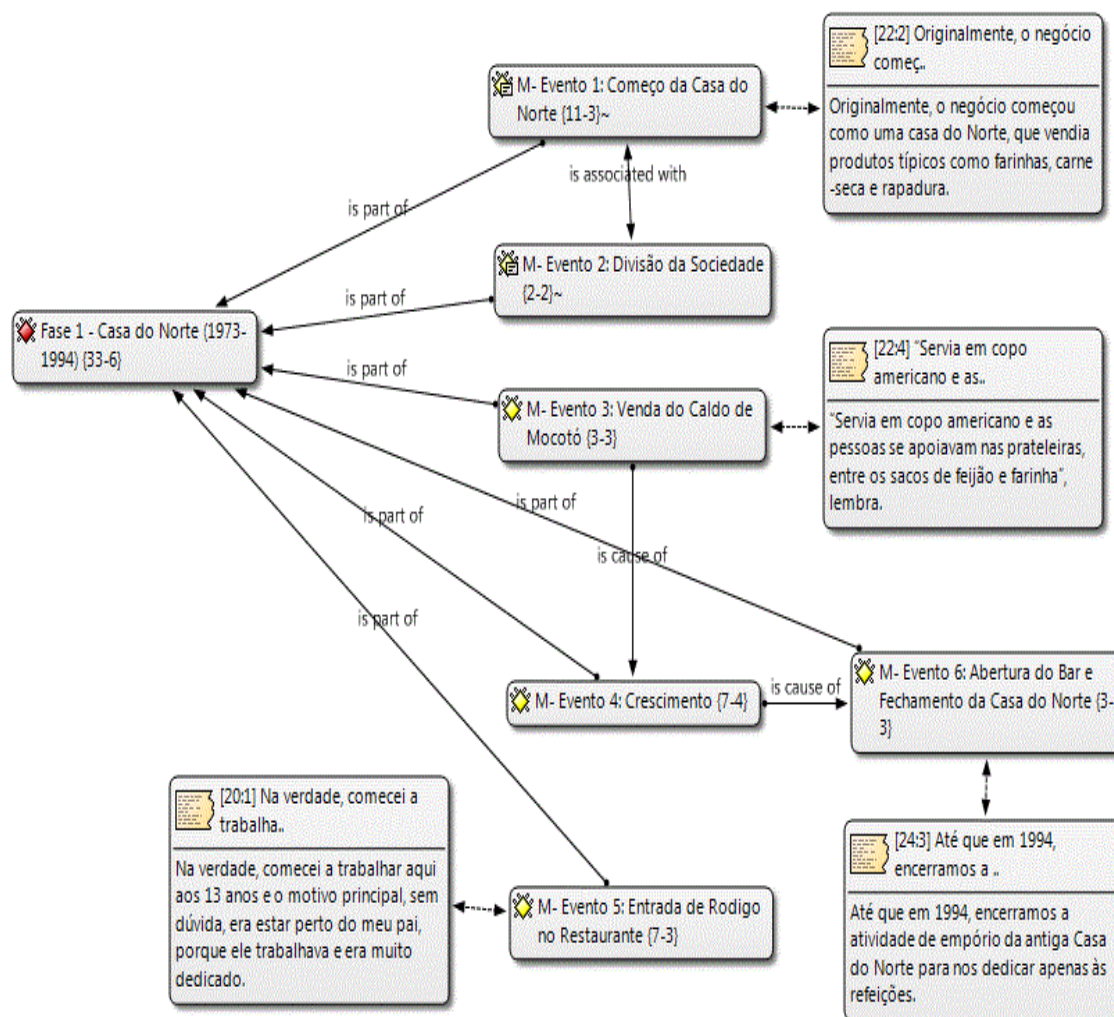
- “[...] quando comecei a dar esses pitacos, só pensava no meu pai, porque o Mocotó é a vida dele”, assevera o *chef*. Esta é uma visão corroborada também pelo gerente Ricardo ao afirmar que:

“Eu acho que, na verdade, o Rodrigo tem restaurante porque a família acabou sendo a base de tudo, é o que trouxe Rodrigo pro restaurante, sabe, é o que algumas vezes levou Rodrigo pra fora do restaurante pra poder conhecer outros ambientes e trazer isso”.

O último evento marcante desta fase aconteceu em 1994 com o fechamento da Casa do Norte e a dedicação exclusiva da família ao pequeno restaurante (M-Evento 6), pois para o Sr. Zé Almeida: - “no dia em que vendi 21 caldeirões do caldo, senti que o lado das refeições falou mais alto. O Mocotó não era mais um empório”. Este evento marca a primeira mudança estratégica da empresa (QUINN, 1978; PETTIGREW, 1987; VAN DE VEN; HUBER, 1990), de empório para um pequeno bar e o fim desta primeira fase.

Esta primeira fase, bem como seus eventos marcantes corroborados por alguns relatos dos entrevistados são demonstrados na figura 9, a seguir, conforme *output* do Atlas.ti.

Figura 9 – Primeira fase do processo de formação das estratégias do restaurante Mocotó (1973-1994)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

Ao analisar esta primeira fase, percebe-se que a empresa passou por um longo período de estabilidade e esta mudança inicial estratégica foi realizada de modo incremental e motivada tanto pelo contexto externo quanto pela visão do líder (PETTIGREW, 1987) - nesta época ainda o Sr. Zé Almeida. Esta mudança originou-se de uma estratégia emergente – produzir e vender comida, principalmente caldo de mocotó - e com o tempo, graças à qualidade da receita e o consequente sucesso, percebeu-se que ela se tornou um padrão (QUINN, 1978; IDENBURG, 1993). O empório nesta época vendia mais comida, caldo de mocotó principalmente, do que os produtos nordestinos. Assim, o padrão foi identificado ao observar que a empresa entrou no ramo de alimentação fora do lar.

Nesta primeira fase, percebe-se que o mercado de alimentação fora do lar era um tanto bipolarizado: de um lado estavam os restaurantes de alta gastronomia concentrados nos hotéis do eixo Rio-São Paulo e do outro os restaurantes mais simples. O público com o mais alto poder aquisitivo valorizava a alta gastronomia - que era muito influenciada principalmente pela Europa (França e Itália). A culinária brasileira, e principalmente a nordestina, era vista como de segunda classe. Aliado a este fato, o Mocotó era um restaurante muito simples tanto no que se refere à comida quanto ao ambiente físico e, portanto, não atraía a atenção da mídia especializada. Apesar da simplicidade, a constante preocupação com a qualidade e a hospitalidade já estavam incutidas na cultura da empresa, atraindo e fidelizando, até então, apenas um público da vizinhança.

Fase 2 – É um restaurante ou um bar? (1995- 2004)

Assim como a década de 80 foi considerada como a da redemocratização, a década de 90 foi a da conquista da estabilidade econômica. Em 1993, começou a ser implementado, entre os governos de Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, o plano mais engenhoso de combate à inflação já usado no país, o Plano Real que conseguiu reduzir e manter a inflação sob controle durante um longo período de tempo (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO, 2004).

Nesta época também aconteceram grandes modificações no setor de alimentação fora do lar. A abertura da economia ao mercado mundial, iniciada pelo Governo do presidente Fernando Collor de Mello permitiu a entrada de produtos importados no Brasil, entre eles os gêneros alimentícios que estimulou o mercado consumidor e diversificou a oferta. Os gastos com alimentação fora do lar alcançaram o patamar de 21,3% em 1996 (FIESP; ITAL, 2010). Além disto, as primeiras turmas de bacharelado em gastronomia - formados pela Universidade Anhembi Morumbi que abriu o curso em 1989 - entraram no mercado de trabalho. Os primeiros *chefs* brasileiros - Flávia Quaresma, Carla Pernambuco e Alex Atala - eram pessoas de classe média que foram cursar gastronomia na Europa e ao voltarem, montaram seus restaurantes e começam a despontar no cenário (FREIXA; CHAVES, 2008).

Esta segunda fase da empresa corresponde a um período de dez anos (1995-2004) e nesta época Rodrigo, aos 15 anos, começa efetivamente a trabalhar no restaurante. Em seu depoimento ele afirma: - “fiz tudo por aqui: do caixa à limpeza, da parte elétrica ao atendimento até sugerir mudanças na cozinha (na estrutura e no

cardápio), mesmo sem nunca ter ido, até então, a um restaurante na minha vida”. Percebe-se já nesta fase o perfil inquieto e contestador do filho do Sr. Zé Almeida.

Este fazer algo novo (criativo) e diferente (inovador) tem a finalidade de gerar riquezas para os indivíduos e agregar valor à sociedade. Esse entendimento está em consonância com o pensamento clássico apresentado em 1911 por Schumpeter (1988), que compreende a ação do empreendedor, sendo esta a definição reconhecida no desenvolvimento deste trabalho.

Esse traço empreendedor, relacionado à inovação e à criação de novos produtos e mercados (FILION, 1999; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), possibilitou ao jovem inserir outros produtos no cardápio do pequeno bar como sucos e sobremesas regionais. É nesta fase que se iniciam as várias reformas na estrutura física - cozinha, depósito e aumento do salão de atendimento (M- Evento 7). Como ainda não tinham experiência no mercado de alimentação, estas reformas eram realizadas sempre de modo intuitivo e emergente conforme afirma Rodrigo:

“Mais uma vez era por pura intuição, porque eu não tinha experiência nenhuma no mercado e eu sentia que a gente podia fazer melhor, mais bem feito ou mais fácil e aí comecei a mirabolar coisas e planos, reformas e equipamentos até que eu tive a primeira grande oportunidade em 2001 ainda, que meu pai viajou e aí eu comecei a parte mais delicada da reforma, a primeira mexida”.

Estas melhorias aconteciam sempre à revelia do Sr. Zé Almeida quando este viajava de férias para o sítio da família em Pesqueira, no estado de Pernambuco, como testifica Ricardo: - “porque, realmente, assim, ficou marcado e era toda viagem que ele fazia uma reforminha. Rodrigo, se não tivesse sido *chef* de cozinha, seria, com certeza engenheiro ou arquiteto”. Nestas reformas já é possível identificar no *chef* Rodrigo, além de uma intuição, como o próprio declara: - “no começo, tudo intuição... o arquiteto era eu, a prancheta era uma folha de caderno qualquer e o pedreiro era o grande mestre de obras”; uma propensão a correr riscos:

“Então, é muito delicado mexer, mas eu sentia que as coisas tavam se perdendo, tava... tinha sido deixado de lado de uma maneira que a gente arriscava acabar perdendo tudo. Que nem uma frase que eu vi, num lembro quando foi, que se não arriscar nada, é arriscar tudo, eu assumi o risco”.

Graças ao trabalho no restaurante, o interesse de Rodrigo pela gastronomia foi aumentando e, depois de desistir de outras duas graduações, ele ingressou em 2003 no

curso de Gastronomia, como o mesmo relata: - “eu fui estudar engenharia ambiental, depois troquei pelo curso de gestão ambiental, até que eu larguei e fui fazer gastronomia na Anhembi Morumbi e me formei em meados de 2005”. Foi durante o curso que o *chef* assumiu inteiramente a gestão do restaurante (M – Evento 10).

Durante os anos de faculdade conheceu vários *chefs*, muitos dos quais também seus professores. Merece destaque na sua formação os *chefs* Mara Sales, Jefferson Rueda e Laurent Suaudeau:

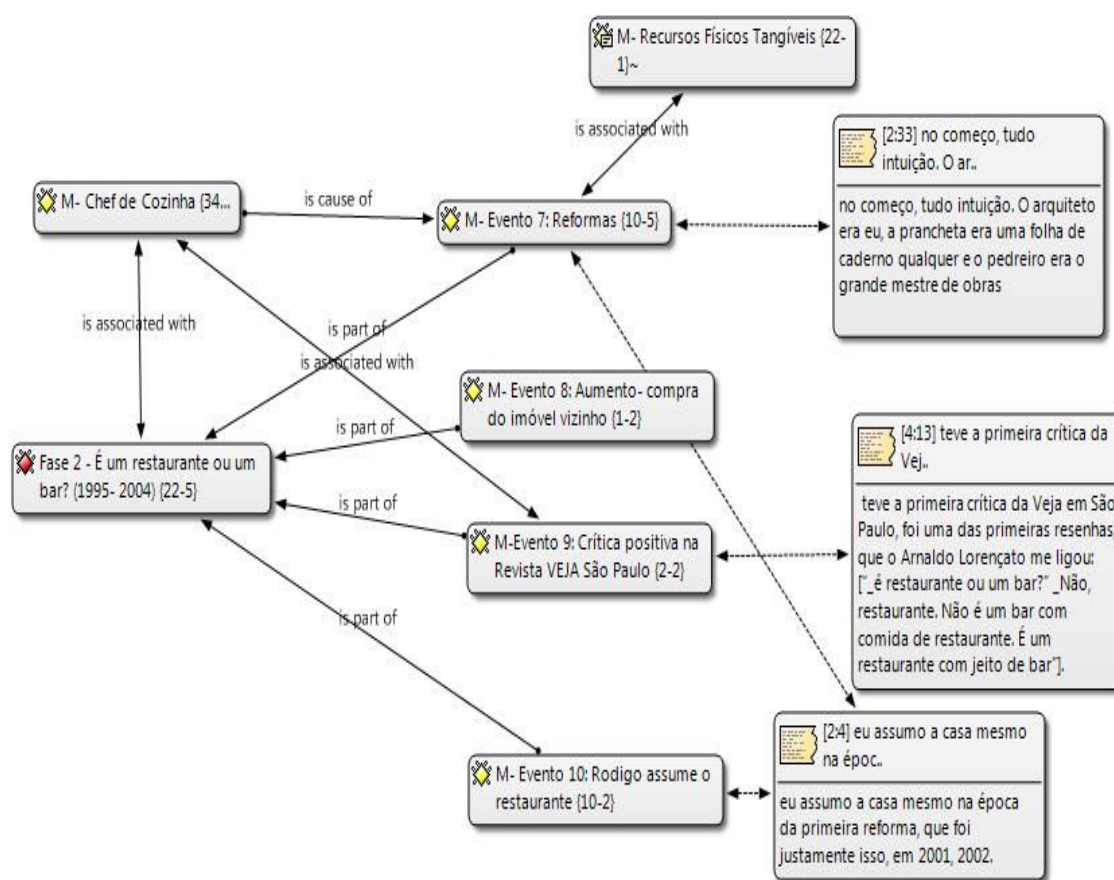
“Sem dúvida muitas pessoas tiveram uma importância tremenda na minha trajetória. Quanto aos *chefs* vou citar três: Mara Sales, que foi a primeira grande referência de cozinha brasileira e continua até hoje; Jefferson Rueda, com quem estagiei e trabalhei por um bom tempo; e o Laurent Suaudeau, que é, sem dúvida, um dos grandes responsáveis por uma tremenda geração de *chefs*”.

Em 2004 aconteceram dois eventos importantes desta fase. O primeiro se refere a mais uma expansão do negócio (M – Evento 8). O imóvel vizinho foi adquirido e o restaurante aumentou. O segundo evento foi a participação do restaurante no Festival “Comida di Buteco” (M – Evento 9) com um prato de carne de sol criada especialmente por Rodrigo. A participação neste Festival gerou o interesse da mídia especializada e o crítico Arnaldo Lorençato escreveu uma crítica publicada na Revista Veja São Paulo (M- Evento 9) e é apontada pelo *chef* Rodrigo como um evento marcante:

“[...] teve a primeira crítica da Veja em São Paulo. Foi uma das primeiras resenhas que o Arnaldo Lorençato me ligou:
 - É restaurante ou um bar?
 - Não, restaurante.
 - Não é um bar com comida de restaurante?
 - É um restaurante com jeito de bar.”

Pois foi a partir desta crítica que o Mocotó começou a se fazer conhecido e reconhecido além da Vila Medeiros e chamou a atenção da mídia especializada. Esta passagem para a fama marca o fim da segunda fase - retratada na figura 10, elaborada com auxílio do Atlas.ti - e o início da fase atual e mais conhecida do restaurante.

Figura 10– Segunda fase do processo de formação das estratégias do restaurante Mocotó (1995-2004)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

Nesta fase também se percebe que a mudança estratégica ocorreu de modo incremental e sofreu influência do contexto externo e interno (PETTIGREW, 1987), podendo-se destacar a importância de ambos. Conforme observado anteriormente, o contexto externo foi marcado pelo início do desenvolvimento da área de gastronomia no Brasil, a saber: abertura de cursos superiores e técnicos, grande oferta de produtos alimentícios importados, maior interesse dos consumidores, melhores níveis de emprego e renda, além do papel preponderante da crítica especializada que é o de selecionar entre uma ampla gama de *chefs* aqueles que merecem destaque (CHOSSAT; GERGAUD, 2003). No contexto interno destaca-se o papel fundamental, à época, do estudante de gastronomia Rodrigo Oliveira tanto na gestão do restaurante quanto na modernização das receitas elaboradas.

Neste período existiram significativas mudanças tanto no contexto externo quanto no ambiente interno do restaurante que possibilitaram o começo do reconhecimento pela crítica especializada e pelo público *foodie* do restaurante Mocotó. A gastronomia brasileira passou por uma verdadeira revolução com a abertura de vários cursos de gastronomia, aumento das publicações especializadas, aumento do número de consumidores interessados pelo tema da gastronomia, importação de ingredientes etc. Este período foi o começo da tendência de valorizar os produtos locais e a gastronomia regional como uma maneira de preservar a identidade de um povo. Com a inserção de os produtos tipicamente brasileiros como a mandioca e o tucupi, a culinária brasileira passou a ser apreciada.

Internamente, foi condição *sine qua non* para o sucesso do restaurante o *chef* Rodrigo ter assumido não só a cozinha, mas também a gestão do restaurante. Todas as estratégias nesta fase estão de alguma maneira relacionadas às suas decisões estratégicas e ao seu talento.

Fase 3 – Tomei Caldo de Mocotó e fiquei forte (2005-2013)

O contexto nesta última fase se apresenta como o mais favorável tanto econômica quanto socialmente ao negócio do Restaurante Mocotó. O mercado de alimentação fora do lar do país mudou bastante como consequência, dentre outras coisas, do acelerado ritmo de vida nos centros urbanos e das mudanças na estrutura tradicional das famílias, do envelhecimento da população, do aumento do nível de educação, informação e renda da população (FIESP; ITAL, 2010). Hoje cada vez mais brasileiros valorizam a culinária e as experiências gastronômicas.

As profundas mudanças econômicas e sociais já elencadas tiveram como consequência o aumento dos gastos da população com a alimentação fora do lar que em 2012 alcançou o patamar de 25% da renda (COZINHA PROFISSIONAL, 2013). Acompanhando este aumento na demanda, o número de restaurantes no país também apresentou índices significativos de crescimento nas últimas décadas. Estima-se que existam mais de um milhão de estabelecimentos, dos quais cerca de 350.000 legalizados, que empregam mais de seis milhões de pessoas e geram cerca de 8% dos empregos diretos no país (EXAME, 2011). Segundo a ABRASEL (2013) o mercado de bares e restaurantes representou 2,4% do PIB e movimentou R\$ 65,2 bilhões em 2012.

No Brasil, os principais fatores de expansão deste mercado são: o aumento da população nas classes A, B e C, gerando mais de 60 milhões de novos consumidores; a

diminuição do desemprego no país; o aumento da massa salarial, gerando mais renda disponível; a mudança do estilo de vida da população, com demanda para alimentação mais conveniente, saudável e prática; e o aumento do ingresso da mulher no mercado de trabalho (COZINHA PROFISSIONAL, 2013).

Ademais, parece acontecer no Brasil com a gastronomia o mesmo que aconteceu com a Bossa Nova no final dos anos 50. Nas palavras do crítico gastronômico da Folha de São Paulo Josimar Melo:

“O Brasil tinha o samba, o samba era do cacete, adorado mundialmente, feito por pessoas do morro, sem cultura, que tinham só o instinto musical e talento e tal, mas de repente teve uma camada de músicos de classe média, cultos, Nara Leão, o pessoal de Ipanema, viajavam, conheciam o jazz, aí começou a criar essa junção, digamos, de uma música internacional, técnica, com o talento, o balanço e tal do samba. Isso é a bossa nova”.

Ou seja, antes a gastronomia brasileira era feita por, principalmente nordestinos, muitas vezes iletrados, que sabiam reproduzir muito bem as receitas francesas, porém eram incapazes de criar.

No fim dos anos 90 essa realidade começa a mudar. Os primeiros *chefs* que estudaram na Europa e voltaram para o Brasil e montaram seus restaurantes e começam a ousar e criar receitas. Para Josimar Melo esses *chefs*:

“Começaram a fazer essa fusão entre técnicas internacionais, conhecimento tradicional e os ingredientes, receitas, sabores locais. Então, tá acontecendo uma bossa nova, assim, na cozinha, e a gente pode ter esperança de que isso emplaque como a música emplacou, entendeu?”

Apesar desta conjuntura favorável, a gastronomia no país ainda apresenta um crescimento vegetativo e não é uma política pública como no caso do Peru. No Brasil, a gastronomia ainda está bastante atrelada ao turismo e no Plano Nacional de Turismo 2013-2016 não há nenhuma menção à gastronomia.

E é este contexto favorável que permeia a terceira e última fase do restaurante, quando o mesmo tornou-se famoso para além das fronteiras da Zona Norte paulistana. Esta fase é marcada por quatro eventos e todos estão fortemente relacionados ao filho do Sr. Zé Almeida e atual *chef* do Mocotó, Rodrigo Oliveira.

O primeiro se refere à conclusão do curso de gastronomia e a viagem de mais de 50 dias pelo sertão brasileiro realizada pelo *chef* em busca de novos produtos,

produtores e para conhecer melhor a bebida preferida do seu pai e símbolo do Mocotó, que é a cachaça (M – Evento 11). Leschziner (2007) ao estudar a criatividade dos grandes *chefs* percebeu que as viagens são uma fonte de novas ideias e incentivam a criatividade dos mesmos. Atualmente o restaurante tem mais de 300 rótulos de cachaça e uma carta elaborada de coquetéis que a usam como base. Para o conceito do restaurante a cachaça é mais importante: - “a vertente do Mocotó é valorizar mais a cachaça do que o vinho. Não entenda como discriminação nem preconceito, não é isso...” afirma o gerente Ricardo. Corroborando esta afirmação, o cardápio do restaurante tem apenas quatro vinhos para venda e uma extensa carta específica de cachaças.

O segundo evento, em 2008, ocorre quando Rodrigo ganha o prêmio de *Chef Revelação* da Revista Prazeres da Mesa - publicação gastronômica de maior circulação no país - e assim consegue chamar a atenção do meio gastronômico para uma cozinha nada convencional: regional, de boteco e nordestina (M – Evento 12).

Outro evento marcante é a concepção e construção, em 2011, do Engenho Mocotó (M – Evento 13), espaço dedicado à pesquisa que o *chef* Rodrigo mantém na Vila Medeiros. O espaço foi montado com a ajuda de vários parceiros que doaram os equipamentos e boa parte do acervo de livros. Este espaço é utilizado pelo *chef* para pesquisar novos ingredientes e pratos; pelos funcionários que podem usar seus momentos de descanso para ler livros de gastronomia e assim exercitarem a criatividade (LESCHZINER, 2007); pelos restaurantes da vizinhança, para testarem novos equipamentos; pelos colegas *chefs*, para fazerem treinamentos; e pelos participantes do grupo de estudos Centro de Cultura Culinária Câmara Cascudo (C5) que o *chef* lidera junto com o professor e sociólogo Carlos Alberto Dória. Segundo o gerente Ricardo:

“Bom, o espaço realmente aqui, o foco dele principal, o nome ‘Engenho’ veio disso, né, de prover, de engrenar, de auxiliar no desenvolvimento da gastronomia. Não só pelo aspecto do nosso pessoal, como também pro pessoal... todo mundo que tiver envolvido na área de gastronomia também... É um espaço que a gente usa muito pra treinamento do nosso pessoal aqui do Mocotó. A gente faz treinamentos quinzenais, alguns mensais.”

Este espaço demonstra a preocupação do *chef* em pesquisar, criar e inovar. Ele é um dos poucos *chefs* brasileiros que mantém um espaço exclusivo para pesquisa no Brasil e no mundo. Esta é uma tendência seguida por alguns *chefs* de vanguarda dentre os quais, no contexto mundial, se destacam: Gastón Acurio, com a *El Taller Casa*

Moreyra, no Peru; e na Espanha, Ferrán Adriá (SVEJENOVA; MAZZA; PANELLAS, 2007) que tem a Fundação *El Bulli*. Ambos os espaços são patrocinados pela empresa espanhola Telefônica.

Por fim, em 2013, após o restaurante ser eleito o 16º Restaurante da América Latina, o *chef* inaugurou junto com mais três sócios investidores - que aportaram mais de R\$ 3 milhões - o Esquina Mocotó (M – Evento 14) que fica ao lado do restaurante mais famoso. Esta diversificação ao mesmo tempo em que complementa a experiência do Mocotó, também, segundo o crítico gastronômico da Folha de São Paulo Josimar Melo, “significa, por tabela, a preservação da casa original, o vizinho Mocotó”, pois permite ao *chef* inovar, criar e fazer experimentações. Tal diversificação, de certa forma, é mais limitada no Mocotó pela própria proposta do restaurante, pelo público que o frequenta e pelo modelo de negócio, caracterizado por porções fartas, pratos mais tradicionais e produtos nordestinos. Para Rodrigo o Esquina Mocotó é:

“uma casa que vem complementar o próprio serviço do Mocotó. Aqui a gente tem mais condições de experimentar produtos, novas maneiras de fazer... no Esquina o barro ainda é fresco, a gente consegue modelar com mais liberdade ... a maior diferença entre o Mocotó e o Esquina é a liberdade. O Esquina, ele nasceu sem amarra. Primeiro com uma estrutura interna impecável, uma cozinha como poucas, como poucas no mundo, inclusive...”

Para Dória (2014) a inovação sempre enfrenta certa oposição da parte do gosto do público, forçando os *chefs* a buscar a legibilidade tradicional da culinária. Para resolver este dilema o autor indica que se deve reconhecer a diversidade do público, oferecendo-lhe opções capazes de satisfazer suas diferentes expectativas, mas sem restringir a liberdade do *chef*.

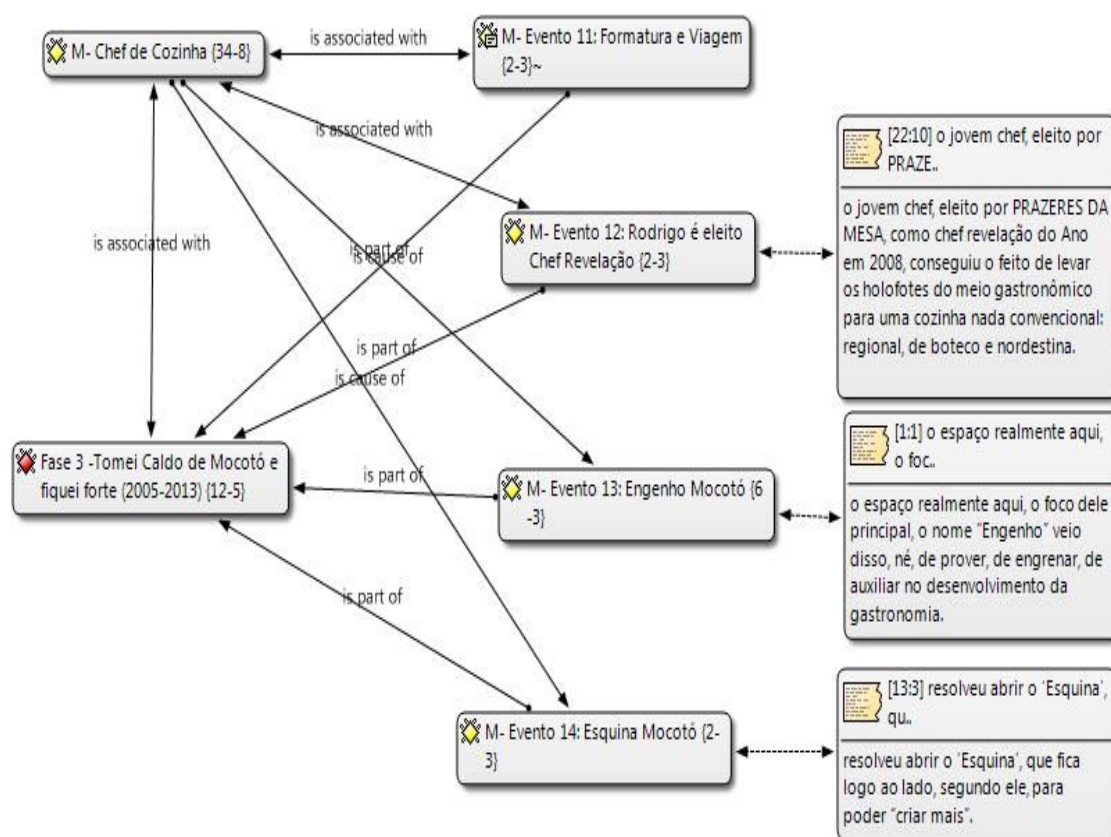
Apesar das várias propostas para abrir outros restaurantes como o Mocotó em outros lugares de São Paulo e até do Brasil, o Mocotó não pode ser replicado. Na visão do gerente Ricardo:

“como eu disse, talvez seja a alma do restaurante... se os amigos começarem, se os clientes começarem a vir na casa e não ver o Rodrigo na casa, não ver o seu Zé Almeida, deixa de ser Mocotó. Se não ver o Josafá no balcão, deixa de ser o Mocotó. Então, essa alma como é que replicaria? Não teria como replicar”.

Os planos incluem abrir um restaurante no futuro Instituto Moreira Salles que inaugurará na Avenida Paulista em 2015 e aumentar a área de espera do Mocotó. A ideia é fazer uma pracinha: - "temos uma visão de 180 graus da Serra da Cantareira, é

demais. Pensamos em fazer uma estrutura de um mirante, com jardim e tudo", diz Rodrigo. Os eventos desta fase estão resumidos na figura 11 elaborada com o auxílio do Atlas.ti.

Figura 11 – Terceira fase do processo de formação das estratégias do restaurante Mocotó (2005- 2013)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

Esta fase consolida o papel fundamental que o *chef* Rodrigo Oliveira desempenhou e desempenha na condução do negócio. O *chef* pode ser considerado como o centro da estratégia do restaurante Mocotó no passado e, principalmente, no futuro. O *chef* demonstra estar consciente da importância que tem na gestão da casa, na divulgação da culinária sertaneja no Brasil e no mundo e, principalmente, na imagem que a gastronomia brasileira está construindo internacionalmente. Por fim, o modelo de negócio criado pelo Rodrigo para o Mocotó tem algo de bastante inovador ao entregar para o público um excelente produto – pratos elaborados com ingredientes de qualidade e técnicas modernas – em um ambiente informal a preços acessíveis, democratizando a alta gastronomia. Ottenbacher e Harrington (2005) advogam que em vez de criar uma

experiência que pode ser replicada em qualquer lugar, as empresas podem se diferenciar focando nos aspectos regionais por meio de elementos culturais que proporcionam valor agregado - informações históricas, *storytelling* e autenticidade - para os clientes como parte de uma experiência intangível.

Após a descrição das fases da empresa e das mudanças estratégicas ocorridas, o próximo tópico aborda as estratégias adotadas pelo Restaurante Mocotó e como foi o processo de formação destas estratégias ao longo dos seus 40 anos de existência.

4.1.2 O processo de formação das estratégias adotadas pelo restaurante Mocotó

Por estratégia empresarial no nível de negócios entende-se que são ações empreendidas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num único mercado ou setor (BARNEY; HESTERLY, 2010, p.102). Os mesmos autores definem a estratégia de diferenciação como uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva, aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas.

Os pilares da hospitalidade e da qualidade do produto estão imbricados na cultura organizacional da empresa desde os tempos da Casa do Norte e está presente em todas as três fases da empresa, pois para o *chef* Rodrigo “a receita para manter a casa por tanto tempo tem dois ingredientes: boa comida e hospitalidade. Mesmo parecendo simples, é algo que só se consegue com trabalho, sacrifício e muita paixão”. Nas duas primeiras fases da empresa a estratégia seguida pela empresa estava assentada exclusivamente nestes pilares.

Desde os tempos do empório, o caldo de Mocotó, uma das poucas receitas elaboradas para a venda no balcão do empório, já atraía muitos clientes pelo sabor e qualidade do produto. Foram estes as principais causas do aumento das vendas das comidas em detrimento dos produtos do empório e o consequente foco da família nos negócios de alimentação. A qualidade se perpetuou por todas as fases e permanece até hoje, não apenas no caldo de mocotó, como também em todas as receitas elaboradas.

No restaurante, a qualidade das receitas elaboradas está diretamente relacionada à qualidade da matéria-prima e às técnicas empregadas. Quanto à matéria-prima, o

restaurante optou por trabalhar com fornecedores especializados, como por exemplo, a família que fornece a macaxeira. Assim:

“Por exemplo, a macaxeira e a mandioca, ele só faz isso, né, então ele tem essa qualidade também, que a gente fala, e a gente acaba tendo também um respaldo melhor, que a gente fala: - olha, você sabe que esse... eu quero, por exemplo, pra fazer o chips de mandioca, eu quero pra fazer a cozida, eu quero pra fazer escondidinho..., então ele já sabe qual vai separar.” (Ricardo).

Atualmente o restaurante tem um cadastro ativo de cerca de 170 fornecedores e trabalhar com este número “não significa economia financeira, mas, sim, ganho de qualidade”, afirma o *chef* Rodrigo, gerando um custo operacional mais elevado. Trabalhar com fornecedores locais parece ser tendência entre os grandes *chefs*, pois garantem frescor e qualidade aos insumos, ao mesmo tempo em que diminuem os custos de transporte (MURPHY; SMITH, 2009). Ademais, como defendem os autores, confere um caráter de autenticidade ao trabalho do *chef*.

O outro eixo que sustenta a qualidade das receitas são as técnicas empregadas. Neste eixo, vale destacar o papel do *chef* que usa toda e qualquer técnica, seja clássica ou moderna, para fazer melhor o que já é feito. Para Balazs (2001) a técnica é uma das bases da criatividade, visto que os *chefs* são profissionais da criatividade, seu trabalho depende primeiramente de um grande conhecimento técnico. Para ilustrar tome-se como exemplo o torresmo elaborado no Mocotó:

“... e já se tinha um bom torresmo naquela época. Mas aí com o tempo, poxa, isso podia ser melhor. Mais controlado, mais limpo, mais preciso, e aí passo a passo a gente foi desenvolvendo a técnica que usa hoje que é salgar a barriga na marinada de água, sal e bicarbonato. Aí depois dessa salga, ela é pendurada no defumador, um equipamento que a gente adaptou para o nosso uso de maneira inédita, aquecido a carvão, uma bracinha de carvão. Ehhhhh, e aí todo o trabalho de limpeza, né, o posicionamento, a separação da pele, da carne, a primeira fritura a 150 graus... e outra a 190 graus, em uma fritadeira que a gente ajudou a desenvolver.”

Para o *chef* a técnica está sempre a serviço da criatividade e da inovação, pois é preciso dominar a técnica para alcançar os resultados almejados quando se tenta criar e inovar. E apesar do domínio de técnicas mais modernas da gastronomia molecular como esferificação e espumas, o *chef* não pretende implementá-las na elaboração das receitas do Mocotó. Modernidades têm limite por lá: - “Espuma, gosto no meu chope”, diz o *chef*. Esta escolha se assenta no modelo de negócio do restaurante que não é adequado

ao uso destas e, principalmente, a firme crença do *chef* de que todas essas técnicas já foram muito bem empregadas e é muito difícil fazer melhor do que já foi feito. Isto está em consonância com o que afirma Leschziner (2007) de que algumas inovações podem não ser aderentes à algumas tradições culinárias e os *chefs* precisam ser fiéis ao seu estilo de cozinha.

O outro pilar que sustenta a estratégia seguida pelo restaurante desde a sua inauguração até os dias atuais é a hospitalidade. Este termo se refere ao ato de acolher, bem receber um hóspede em casa, ou seja, ser hospitaleiro significa hospedar bem àquele que não é da nossa família. Esta sempre foi uma característica da personalidade do Sr. Zé Almeida e incorporada mais tarde pelo *chef* Rodrigo:

“O Mocotó sempre foi um restaurante muito mais inclusivo do que exclusivo, e meu pai sempre foi um grande anfitrião, que tem prazer em servir. Sem dúvida, eu herdei essas características dele”.

Com o aumento da empresa, a cultura do bem receber foi paulatinamente transferida aos funcionários do Mocotó e, posteriormente, institucionalizada. Um exemplo disto, foi a incorporação do conceito de hospitalidade nas diretrizes de atendimento do pessoal do salão, uma vez que o gerente Ricardo afirma “na parte de serviço deixa eles muito mais livres pra poderem... assim, não engessam as regras pra eles poderem ser mais autênticos, se expressarem de uma maneira não robotizada”. Esta simbiose entre comportamento individual do gestor e o processo de formulação e implementação das estratégias é corroborado por Gimenez (2000) e Pinheiro (1996, p. 87) ao defenderem que há uma ligação entre as características pessoais do dirigente - personalidade, valores, motivação e intuição - e o processo de administração estratégica utilizado principalmente nas pequenas empresas. Ainda considerando a natureza empreendedora (MORAES et al., 2010) e personalista dos proprietários de micro e pequenas empresas (MPME), os estrategistas que estão à frente dessas empresas têm destacada importância, pois são os condutores que as levam ao sucesso ou à extinção (FONTES FILHO; NUNES, 2010).

Esta hospitalidade faz com que o Mocotó não tenha nenhum público alvo definido, conforme afirma Ricardo:

“Porque o Mocotó é muito eclético. Eu não tenho um público-alvo no Mocotó. A gente tem um catador de lata no meio da rua que vem tomar caldo de mocotó e acaba tomando um suco, e a gente tem

presidentes, *chefs* de restaurantes, presidentes de multinacionais que vêm também ao restaurante”.

E o que podia ser visto como uma fraqueza, do ponto de vista do marketing, endossa um modelo de alta gastronomia inclusivo e único no mercado, pois “É um lugar pra todo mundo, que não distingue, sabe, por classe, por...” afirma o *chef* Rodrigo e acrescenta:

“Acho que o que faz do Mocotó tão peculiar é que a gente junta essas pessoas todas. O dono do banco, o presidente da república, o presidente da escola de samba. E ninguém se constrange com a presença um do outro, pelo contrário. Eles comem as mesmas coisas e vivem a mesma experiência, sem distinção. E isso não vai mudar.”

A análise do processo de formação destas estratégias, na primeira e na segunda fase da empresa, foi totalmente emergente. O gerente da casa, Ricardo afirma que:

“A gente planejou depois que aconteceu, porque o Mocotó não foi criado pra atender essa demanda, o Mocotó não foi criado pra ganhar prêmio, o Mocotó não foi criado pra ser destaque da mídia”.

O processo de formação das estratégias compreendeu desde à concepção das reformas físicas até construção do modelo de negócios adotado. Rodrigo afirma que:

“A gente tá procurando o nosso caminho e o fato de eu praticamente por não ter tido uma experiência na área em outro restaurante fez com que florescesse aqui um modelo único. Não só no que se serve, mas em como se serve”.

O processo emergente de formação das estratégias do restaurante Mocotó é corroborado por outros estudos em micro, pequenas e médias empresas (MPME) tanto em Minas Gerais (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007) quanto no semiárido Nordeste (OLIVEIRA et al., 2012). Mas ao mesmo tempo esses estudos também reconhecem uma tendência à inovação e às mudanças gradualmente projetadas nas estratégias dessas pequenas empresas, aspectos estes também evidenciados neste caso. É fundamental destacar que este processo emergente de formação das estratégias no Mocotó diverge dos achados de Balazs (2002) que investigou os restaurantes estrelados franceses cujas estratégias eram deliberadas e cuidadosamente planejadas. Talvez uma explicação plausível seja o fato dos restaurantes franceses serem organizações mais

tradicionais e avessas à inovação (SURLEMONT, 2005) em oposição aos restaurantes de vanguarda listados pelo *The restaurants*.

Na terceira e última fase da empresa, com a efetiva entrada de Rodrigo na gestão e condução da cozinha do Mocotó, além da qualidade do produto e da hospitalidade, foram acrescentadas mais duas estratégias que de alguma maneira se complementam: contar uma história e a estratégia de tradição e vanguarda.

Para Brown (2010) o que diferencia o ser humano das outras espécies é não apenas ser bípede, a capacidade de utilizar ferramentas e a linguagem, mas principalmente a nossa capacidade de contar histórias para contextualizar nossas ideias e lhes dar significado. O *storytelling* é a arte e a técnica utilizada para contar qualquer tipo de história (NÚÑEZ, 2009). Possui suas raízes no *branding* (gestão de marca) para transmitir os valores da estratégia de diferenciação da empresa (SRINIVASAN, 2005), pois contar uma história interessante é uma das maneiras mais eficazes de obter a atenção dos consumidores.

As técnicas de *storytelling* foram usadas inicialmente por Stephen Denning em seus pronunciamentos nos anos noventa no Banco Mundial. Hoje essas técnicas são usadas pelo Pentágono, pela NASA, pela indústria cinematográfica, por grandes marcas (NÚÑEZ, 2009) e também pelo Mocotó. A história que o restaurante conta é a história do sertão, sendo este uma inspiração direta ou indireta, mas sempre sendo o fio condutor. Nas palavras do *chef* Rodrigo:

“Fazer cozinha brasileira pra mim é fazer a comida do sertão, que é o meu chão e o de minha família, é contar nossa história. De lá vem nossa riqueza, nosso entendimento e posicionamento no mundo. É o que e como servimos. É nossa paixão.”

Estudos anteriores já relacionaram a estratégia empresarial e as práticas de *storytelling*. Borges e Gonçalo (2009) propuseram que a utilização da *storytelling* pode identificar o *gap* entre a estratégia pretendida e a estratégia realizada, e ajudar a diminuí-lo. A *storytelling* também já foi investigada como prática gerencial (GARCIULO, 2000), como uma maneira de transferir conhecimento (SWAP *et al*, 2001) e como divulgação da mensagem estratégica (MARZEK, 2007). Mas ainda não como uma estratégia empresarial, como no referido caso.

O termo vanguarda derivado do francês *avant-garde*, significa literalmente a guarda avançada ou parte frontal de um exército. Seu uso metafórico data de inícios do século XX e o uso anglo-americano era reservado a assuntos políticos. O termo

vanguarda foi deslocado para as artes pelos seus seguidores e aplicado aos movimentos artísticos que produzem ruptura de modelos pré-estabelecidos. A estratégia de mesclar tradição e vanguarda está diretamente relacionada ao modo como a empresa decidiu contar a história do sertão. A opção foi por uma maneira diferente de contar esta história, sem caricatura ou estereótipos. O *chef* Rodrigo afirma que:

“O Mocotó é um restaurante autoral e verdadeiro, não um restaurante temático: ‘Ah resolvemos fazer um restaurante nordestino’. Não, somos nordestinos fazendo e reproduzindo a nossa história em um contexto novo e extraordinário que é São Paulo e, sem dúvida, é essa verdade que acaba atraindo as pessoas....O Mocotó não é uma casa temática. Temos o compromisso de representar a cultura do sertão nordestino. Queremos acabar com a pecha de que a comida nordestina é pesada, mal-acabada e mal apresentada”.

A estratégia de tradição e vanguarda é percebida também na concepção das receitas elaboradas. Apesar de manter a originalidade dos pratos, quando o *chef* Rodrigo assumiu a cozinha todas as receitas foram repensadas do início - desde os produtos utilizados até as técnicas - para que tivessem cada vez mais equilíbrio, mas sem perder caráter e sabor. O mesmo afirma que: - “nossa abordagem em relação à tradição é vanguardista. Sempre pensamos como fazer melhor, seja defumar levemente nosso torresmo...ou cozinhar nossa carne de sol em *sous-vide*”, aliando preparo técnico moderno aos pratos tradicionalmente rústicos. Esta visão é corroborada pelo sociólogo Carlos Alberto Dória, que afirma que o diferencial do Mocotó é que “ele traz nova valorização para uma gastronomia muitas vezes ignorada”.

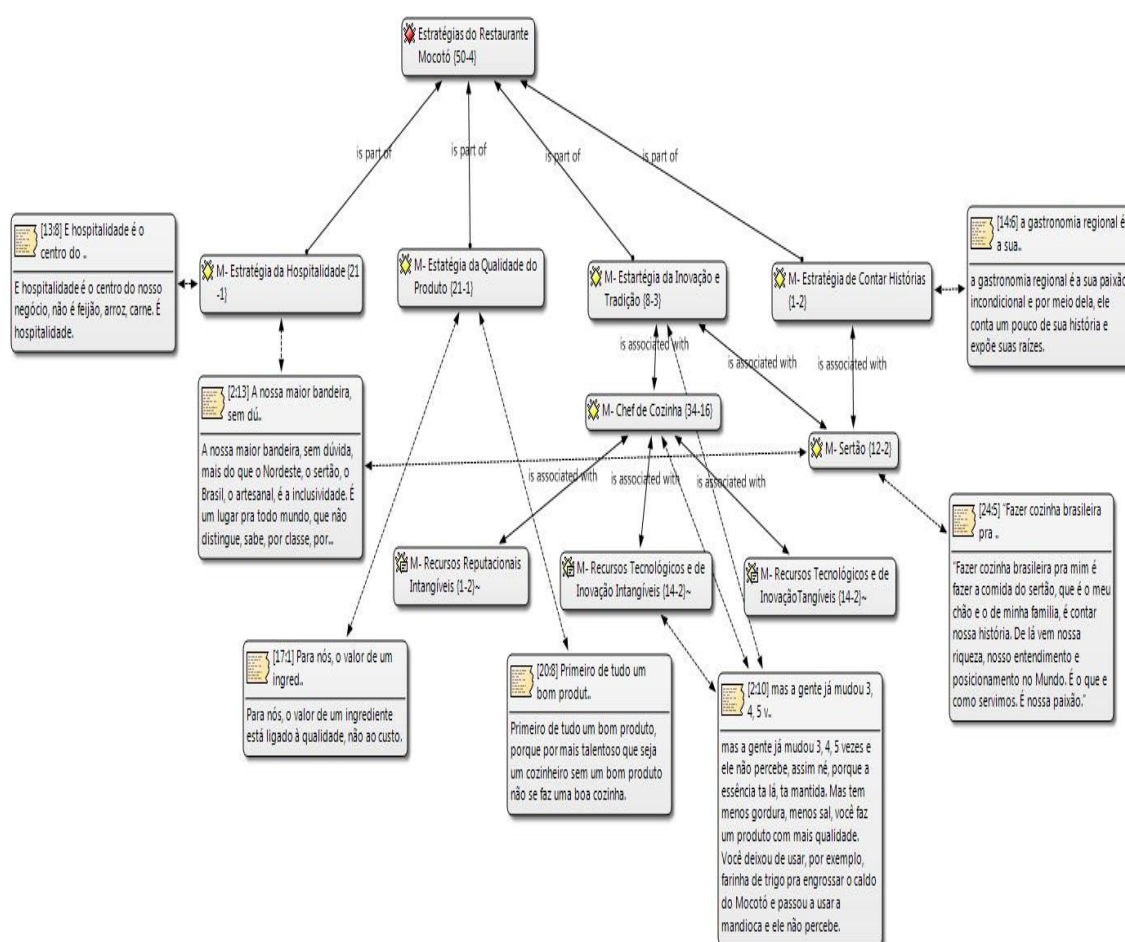
Mesmo quando faz a cozinha autoral, o sertão e seus ingredientes ainda são suas maiores referências, como afirma a reportagem da revista Prazeres da Mesa: “Rodrigo também se aventura em jantares com menu degustação, para grupos fechados, em que faz em porções menores um painel de sua cozinha autoral. Aí entram carne de sol de vitela com salga mais intensa, curada e servida com pirão de leite, tartar de jerimum com manteiga de tutano de boi.” (PRAZERES DA MESA, 2012)

Nesta terceira fase, o processo de formação das estratégias apesar de ter ainda um componente emergente foi mais planejado, pois como afirma o gerente:

“Hoje a gente tenta antever um pouco algumas situações, mas até pela crescente do Mocotó, a gente acabou sendo muito mais reativo do que proativo. A gente não tinha tempo de planejar o próximo passo, a gente tinha que reagir ao passo anterior”.

Alguns fatos validam este processo mais formal e planejado. As últimas reformas do ambiente já foram executadas sob a supervisão de um escritório de arquitetura, o Lab. Outro fato que atesta essa fase de planejamento mais formal é a contratação de um profissional especialista para auditar as contas do restaurante e dar suporte na gestão financeira da casa. Estas estratégias são apresentadas na figura 12 elaborada com o auxílio do Atlas.ti.

Figura 12 – Estratégias do Restaurante Mocotó



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

Como já enfatizado, as estratégias do Restaurante Mocotó foram emergentes nas duas primeiras fases e na terceira fase mais planejadas. O *chef* Rodrigo Oliveira teve um papel fundamental na concepção e implementação das estratégias. Foi possível perceber que o *chef* estruturou o ambiente físico; organizou os processos na cozinha; implementou uma política de recursos humanos; e modernizou o cardápio corroborando o estudo de Slavich, Cappetta e Salvemini (2014) que identificou que os *chefs* italianos

fazem a junção entre uma mente criativa com talento gerencial. Parece ser, também, o *chef* Rodrigo o responsável pelo crescimento e pela fama atual do restaurante. O sucesso ainda assusta o Sr. Zé Almeida, pois o *chef* Rodrigo afirma que “talvez, bem no fundo, ele quisesse que tudo fosse como era antes. Assim como eu, ele se assusta com a fila na porta”.

A partir das fases identificadas no processo de formação das estratégias (MINTZBERG, 1973; 1978) do Mocotó, dos eventos marcantes, das mudanças estratégicas e das estratégias empresariais adotadas, no próximo tópico serão identificados os recursos estratégicos da empresa e como estes foram desenvolvidos ao longo da história da empresa.

4.1.3 O processo de desenvolvimento e ou aquisição dos recursos estratégicos do restaurante Mocotó

A dotação inicial (Fase 1 – 1973 a 1994) dos recursos (MARITAN; PETERAF, 2011) do Mocotó foi composta pelos recursos humanos, organizacionais, reputacionais e os relacionais (BARNEY, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005). A estes recursos, nas outras duas fases, foram acrescentados os recursos tecnológicos tangíveis e intangíveis e os recursos físicos. Com vistas a explicar o processo de desenvolvimento destes optou-se pela explanação de cada um dos recursos separadamente.

Recursos Humanos Intangíveis

Conforme a literatura, os recursos humanos são basicamente intangíveis e se referem ao conhecimento, à confiança, à capacidade de inovar dos funcionários bem como à capacidade gerencial (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005) e podem se constituir em um dos fatores de vantagem competitiva sustentável de uma empresa (WRIGHT et al., 2001).

No Mocotó, a dotação inicial dos recursos humanos era apenas o Sr. Zé Almeida com a sua capacidade de trabalho, sua visão empreendedora e sua personalidade. Na época da divisão da sociedade entre os três irmãos, a única filial que tinha o diferencial de vender o caldo de Mocotó era a da Vila Medeiros - esta foi a única a prosperar. Foi a capacidade de trabalho do fundador da empresa, sua devoção em bem receber e tratar a todos com o mesmo respeito e simpatia que fez a empresa prosperar.

Com a expansão da empresa, o número de empregados foi crescendo e hoje são quase 60 funcionários registrados. As práticas de gestão de recursos da empresa são bastante diferentes das dos seus concorrentes e conquanto Wright et al. (2001) defendam que as práticas de gestão de recursos humanos podem ser facilmente copiadas, acredita-se que no caso do Mocotó essas práticas não podem ser facilmente transferidas, pois estão imbricadas na cultura organizacional da empresa. Por exemplo, o recrutamento de novos empregados se dá exclusivamente por meio de indicação dos antigos funcionários conforme atesta o gerente Ricardo:

“...boa parte das nossas contratações são feitas por indicações das próprias pessoas que trabalham aqui, porque, na verdade, começou como empresa familiar, então, antes de entrar aqui no Mocotó, a pessoa tinha que ter um certo convívio, porque realmente é um pequeno bar. Então, desde o começo sempre foi utilizado esse método. E hoje o pessoal que trabalha aqui consegue ter uma visão clara disso. Alguns casos eles até não indicam, eles dizem: [“_olha, tem um amigo meu que vai vir aqui falar com você, mas ele é meio assim, então, de repente...”].”

Isto parece gerar um ambiente de confiança e ajuda mútua entre os empregados. Ademais, todo novo funcionário é contratado no mais baixo cargo da hierarquia, mesmo que ele já tenha experiência anterior e aos poucos pode ser promovido. Isto permite valorizar e promover os funcionários mais antigos além de desenvolvê-los e inseri-los na cultura organizacional. Esta parece ser uma prática adotada também pelos estrelados restaurantes franceses (BALAZS, 2001).

Outra prática, esta não usual na indústria de alimentação fora do lar, é a remuneração variável decorrente da divisão por igual da taxa de serviço cobrada entre todos os funcionários. Todos os funcionários recebem exatamente o mesmo valor da remuneração variável decorrente desta taxa, como afirma o gerente: - “eu ganho a mesma coisa que o *commin*... é exatamente o mesmo valor, não tem pontuação”. O restaurante também investe na capacitação dos funcionários pagando parte de cursos que estão relacionados à função exercida. Esta é uma prática pouco usual em empresas de alimentação fora do lar.

Outro recurso humano que gerou vantagem competitiva sustentável foi o *chef* de cozinha Rodrigo Oliveira. Este talvez seja o recurso humano mais importante atualmente do Mocotó e está relacionado diretamente a outros recursos como: cultura organizacional, rede de relacionamento, reputação, inovação e criatividade, e até mesmo os recursos físicos – equipamentos e ambiente.

No caso do Mocotó, a cultura organizacional, apesar de ter sido implementada pelo Sr. Zé Almeida, atualmente é influenciada diretamente pelas crenças do *chef* – as estratégias de remuneração e contratação – que foram desenvolvidas conjuntamente com os funcionários. É a rede de relacionamento do *chef* Rodrigo que trás até o Mocotó *chefs* famosos, críticos gastronômicos e *foodies*. Boa parte da reputação da empresa foi construída com a entrada do *chef* na gestão do restaurante e até os recursos físicos – sejam as reformas ou os equipamentos – estão associados à figura do *chef* de cozinha Rodrigo Oliveira. Este é também o principal ator que conduz os processos de criatividade e inovação ligados à empresa.

Este recurso humano foi desenvolvido internamente. O *chef* Rodrigo Oliveira, começou a trabalhar no Mocotó com apenas 13 anos e foi lá que aprendeu sobre o dia a dia de um restaurante apesar de ter cursado gastronomia, ter viajado bastante e, mais recentemente, conhecido outros restaurantes.

Como já mencionado, o *chef* de cozinha ganhou status a partir da *nouvelle cuisine* e hoje o fascínio pelos *chefs* é um fenômeno global identificado por vários especialistas (FIESP; ITAL, 2010). Em pesquisa realizada nos restaurantes franceses estrelados, Balazs (2002) constata que os *chefs* de cozinha exercem dois papéis: o de líderes carismáticos – visionário, capaz de emocionar seus clientes, motivar seus colaboradores e criar um bom ambiente de trabalho; e o de arquiteto organizacional – que corresponde às funções gerenciais como relacionamento com fornecedores, controle de custos e comando das operações diárias. O *chef* Rodrigo parece exercer todos esses papéis conforme resumido no quadro 9.

Quadro 9: Papéis do *chef* Rodrigo Oliveira

Papel principal	Papel secundário	Como Rodrigo o exerce
Líder Carismático	Visionário	• Reformas na estrutura física • Inovação na elaboração e apresentação dos pratos • Implantação de um novo modelo de negócio
	Emocionar seus clientes	• Hospitalidade - Recebe todos com o mesmo carinho
	Motivar sua equipe	• Políticas de remuneração diferenciada • Oportunidade de opinar e contribuir para a gestão do restaurante
	Criar bom ambiente de trabalho	• Hospitalidade – tratar todos os funcionários bem • Incentiva a colaboração – política de contratação
Arquiteto Organizacional	Relacionamento com	• Desenvolvimento de

	fornecedores	equipamentos em parceria com fornecedores • Montagem do espaço de pesquisa Engenho Mocotó • Fornecedores especializados • Relacionamento antigo (desde os tempos do empório) com alguns fornecedores
	Controle de custos	• Uso de capital próprio para financiar reformas e aquisições • Uso de fichas técnicas • As inovações são pensadas considerando também a operacionalização
	Comando das Operações diárias	• Presença constante no dia a dia do restaurante

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Balazs (2002)

Na terceira e última fase do restaurante, os recursos humanos – Sr. Zé Almeida, Rodrigo e demais funcionários - que até então vinham sendo desenvolvidos internamente, graças à política de contratação do restaurante de selecionar as pessoas para os cargos mais baixos na hierarquia, passaram a serem também adquiridos no mercado.

Devido ao grande sucesso alcançado na mídia especializada, na terceira fase do restaurante, o Mocotó despertou o interesse dos estudantes formados em gastronomia que passaram a estagiar e, posteriormente, a serem contratados pela empresa, evidenciando que este recurso especificamente foi concomitante tanto adquirido quanto desenvolvido, conforme ressaltou o *chef* Rodrigo:

“e mais um terceiro mundo que nasceu do encontro desses dois mundos que você vai adorar. Os nossos meninos, vendo o desempenho e o que esses meninos traziam da faculdade, da universidade, começaram a cultivar a ideia de: {“Poxa, será que eu podia?”}... e vivendo ali, lado a lado com... {“... eu posso fazer. Por que é que a gente... eu posso fazer também”}. Alguns foram primeiro em busca de supletivo pra terminar só estudo básico e já tão agora estudando gastronomia.”

A análise dos dados permite afirmar que enquanto os recursos humanos nas duas primeiras fases da empresa foram desenvolvidos internamente, fruto de um processo de criação fundamentada nas escolhas estratégicas do corpo gerencial (RUMELT, 1997), na terceira fase do restaurante estes recursos foram também adquiridos no mercado de fatores estratégicos (BARNEY, 1986). É possível perceber também que houve um processo de complementaridade dos recursos humanos, enquanto os funcionários

antigos buscaram conhecimento teórico em cursos de formação, os estagiários adquiriram conhecimentos práticos do dia-a-dia em um restaurante.

Recursos Organizacionais Intangíveis

Por recursos organizacionais intangíveis entende-se a cultura organizacional, a imagem, os sistemas e a comunicação (BARNEY, 1991; GRANT; 1991; PIKE, ROOS, MARR, 2005). No caso do Mocotó, o recurso organizacional intangível que se destacou como um recurso estratégico foi a cultura organizacional. Esta é diretamente relacionada também com os recursos humanos citados anteriormente.

A cultura organizacional é definida por Robbins (2005) como um conjunto de valores que determinados membros compartilham dentro de uma organização e que possibilita a esta ser diferente das demais. Estes valores, nas pequenas empresas, são introduzidos pelo fundador durante os primeiros anos da organização e desempenham um papel determinante na formação do desenvolvimento e da cultura corporativa da empresa (BALAZS, 2002). Porém, uma cultura organizacional só será um recurso estratégico se for forte, ajustada ao contexto e adaptável às mudanças do ambiente externo (KOTTER; HASKET, 1994).

Desde a primeira fase do restaurante, apesar do seu tamanho diminuto, a cultura organizacional começou a ser delineada nas palavras do *chef* Rodrigo: “somos uma empresa familiar e não conheço somente cada pessoa que está aqui e a história delas, como conheço cada tijolo que foi colocado nas duas casas.”.

Um dos valores que se destacam na cultura organizacional da empresa é a hospitalidade entre funcionários. É premissa da empresa tratar bem os funcionários para que eles também tratem bem os clientes. Premissa também dos estrelados restaurantes franceses (BALAZS, 2002) e pode ser apontada como uma das causas que gera um comportamento de cooperação e colaboração entre os funcionários, para bem receber os clientes.

O bom clima organizacional é um dos fatores de sucesso dos restaurantes estrelados franceses (BALAZS, 2002). Para a autora, divertir-se no trabalho foi apontado como uma das causas mais importantes para manter os melhores profissionais, sendo mais valorizada pelas pessoas do que as próprias recompensas financeiras. Este parece também ser um achado no Mocotó.

“Não tô dizendo que o que faço é melhor ou pior, é o jeito que a gente faz. Não é o jeito... ah, não somos os donos da verdade, não, mas a gente funciona bem, a gente sabe que tem aspectos positivos e negativos, mas o que não tem? Então, vamos fazer o que a gente acredita, que vem dando certo, que vem fazendo com que o nosso pessoal seja feliz, até porque não dá pra atender 20 mil pessoas por mês sem ter uma equipe feliz, motivada”.

Esta felicidade entre os funcionários pode ser realmente compreendida pela pesquisadora. Durante as visitas foi possível perceber que após o expediente de trabalho era comum os funcionários se sentarem para beber uma cerveja ou tomar um caldo de mocotó e ali permanecerem como clientes por mais um tempo. Em uma das visitas, a pesquisadora foi convidada a se sentar a mesa com um grande grupo de funcionários e estagiários que estavam fazendo uma despedida de um dos estagiários depois do turno de trabalho. Este grupo permaneceu por mais de duas horas depois do expediente no bar e foi muito bem atendido por seus colegas de trabalho.

Para lidar com os funcionários, as premissas da hospitalidade foram incorporadas à cultura organizacional desde a fundação da casa pelo Sr. Zé Almeida e continuaram também na segunda e terceira fases da empresa sob o comando de Rodrigo. Não obstante, o *chef* imprimiu um caráter mais profissional à gestão de pessoas. Isso podemos constatar quando o mesmo afirma que: “tem cerca de 60 pessoas trabalhando, registradas, recebendo incentivo pra crescer, estudar, ganhando salários acima da média do setor, com plano de carreira.”.

É mister perceber que como advogam Dierickx e Cool (1989) a cultura assim como a reputação são recursos não comercializáveis específicos de cada empresa e, portanto, só podem ser desenvolvidos internamente. No Mocotó a cultura organizacional foi um dos recursos estratégicos identificados que geram vantagem competitiva sustentável a exemplo de outros estudos que comprovaram ser esta um recurso estratégico que gera vantagem competitiva sustentável (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011) para as empresas de modo geral e, especificamente, nos processos de internacionalização (OLIVEIRA *et all*, 2008) e nos processos de inovação (SANCHES; MACHADO, 2014).

Recursos Reputacionais Intangíveis

Nesta categoria de recursos destacam-se a reputação junto ao cliente - nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; e a reputação junto ao fornecedor - interações e relações de eficiência, eficácia, suporte (BARNEY,

1991; GRANT; 1991; PIKE, ROOS, MARR, 2005). No caso específico da alta gastronomia é importante ressaltar também a reputação junto à mídia especializada, jornalistas e guias gastronômicos, pelas razões já elencadas ao longo deste trabalho.

No que se refere à clientela, a reputação torna-se ainda mais importante na alta gastronomia, pois os produtos são sempre associados com o nome do autor (*chef*) e essa relação entre criador e produto tornam os produtos únicos. O nome do criador torna-se um importante capital não só intelectual mais também financeiro (LESCHZINER, 2007).

Na alta gastronomia, a reputação está assentada na autenticidade que exige duas qualidades que coexistem de modo paradoxal: conformidade a um estilo e originalidade. Mudar constantemente de estilo torna um criador inautêntico. No entanto, a fidelidade a um estilo sem um elemento de novidade pode parecer como nada mais que uma cópia da criação de outra pessoa (LESCHZINER, 2007). O caso do Restaurante Mocotó corrobora esta afirmação visto que, ao mesmo tempo, que a culinária é nordestina (conformidade com um estilo) ela é também original. Quando visitou o Mocotó, em 2008, o premiado *chef* catalão Ferran Adrià, deu seu veredito: “Isso aqui é muito moderno. Transcende o óbvio sem ser *hype* ou tecnológico. Quebra conceitos, estabelece um novo patamar”.

A empresa também tem uma boa reputação junto à mídia especializada que pode ser comprovada pelos inúmeros prêmios recebidos desde 2008 tanto pelo restaurante quanto pelo *chef*.

A reputação vem aumentando ao longo do tempo. Na primeira fase do restaurante, a reputação se referia quase que estritamente a um único produto: o caldo de Mocotó que, pelo sabor, já fazia muito sucesso entre os clientes. A reputação não só do caldo de mocotó, mas das demais receitas, está presente até hoje e, como já discutido, esta assentado na qualidade das matérias-primas e nas técnicas de preparo empregadas. A boa cozinha parece ser o grande diferencial do restaurante. “o nosso foco é uma boa comida e boa acolhida. Aqui tudo é simples e de verdade”, diz o *chef* Rodrigo.

No final da segunda fase da empresa, além da reputação do produto e da empresa junto aos clientes, começa a ser desenvolvida a reputação do produto, da empresa e do *chef* junto à mídia especializada, pois o que marcou o fim desta fase foi uma excelente crítica escrita por Arnaldo Lorençato para a Veja São Paulo. Depois dessa crítica, o restaurante e o *chef* começaram a ser divulgados e a ganhar vários

prêmios. Por fim, esta reputação se consolida na terceira e última fase da empresa não apenas nacionalmente, mas também internacionalmente com a premiação da *The restaurants*.

A reputação junto ao fornecedor também foi sendo desenvolvida ao longo dos mais de quarenta anos de história do restaurante. Primeiro foram os fornecedores dos produtos nordestinos, que continuam sendo os mesmos até hoje e que o Sr. Zé Almeida faz questão de receber pessoalmente todas as quartas-feiras.

A partir do crescimento da reputação do *chef* junto aos clientes e à mídia especializada, a reputação também foi se desenvolvendo junto a outros fornecedores, principalmente de equipamentos e utensílios. Fato este comprovado pela montagem do Engenho Mocotó (montado com doações dos fornecedores) e pelo desenvolvimento de alguns equipamentos (por exemplo, fritadeira e utensílios de ágata) para servir algum dos pratos, fortalecendo a relação de parceria com os seus principais fornecedores.

Estes achados corroboram os argumentos de Dierickx e Cool (1989) que afirmam ser a reputação um recurso não negociável no mercado e somente desenvolvido internamente nas empresas.

Os recursos reputacionais se relacionam de algum modo com os recursos relacionais, pois a boa reputação pode contribuir para o desenvolvimento ou o aumento de uma rede de relacionamento não apenas da empresa, mas também dos seus executivos (no caso estudado do *chef* de cozinha).

Recursos Relacionais Intangíveis

Por recursos relacionais entendem-se os acordos de parcerias com fornecedores, centros de pesquisa ou universidades, bem como as relações com órgãos de regulamentação (PIKE, ROOS, MARR, 2005) e, no caso específico de restaurantes gastronômicos, foi um recurso estratégico para a internacionalização do famoso grupo inglês *Gordon Ramsay Holdings* (JONES, 2009).

Na primeira fase do restaurante, estes recursos se resumiam à rede de relacionamentos do Sr. Zé Almeida com clientes e fornecedores. Os clientes nesta época eram provenientes da vizinhança do restaurante. Quanto aos fornecedores, há ainda alguns que continuam entregando produtos até hoje e com os quais o Sr. Zé Almeida faz questão de manter um relacionamento próximo, recebendo pessoalmente os produtos:

”...o seu Zé Almeida tem amizade com os proprietários, então ele faz questão de: [“_oh, hoje eu vim mais cedo porque hoje é dia de receber o Braz, né”], ele brinca porque fica aqui no bairro do Braz. Ele sempre tem esse carinho, então ele faz a listagem, ainda participa, assim, no dia a dia”. (Ricardo)

No caso dos restaurantes é primordial manter-se um bom relacionamento com fornecedores, pois a regularidade de fornecimento supera a necessidade de negociação por preço, sendo ainda mais importante no caso dos ingredientes “especiais”, que ainda não tem uma massa crítica de fornecedores atuando e, portanto, representam um alto risco para o restaurante (ZANONI, 2012). Por isso, os fornecedores são desenvolvidos para um relacionamento de longo prazo, uma vez que é preciso manter um padrão regular todos os dias. Estes fornecedores podem, no entanto, contribuir para aumentar o custo de oportunidade de outros restaurantes. A exclusividade pode favorecer o restaurante, tornando-o parte de um pequeno grupo capaz de oferecer alguns tipos de iguaria, como a “trufa”, por exemplo, (ZANONI, 2012) o que não ocorreu no caso do restaurante Mocotó.

Na segunda e terceira fase da empresa, ademais da rede de relacionamento do Sr. Zé Almeida, começou a ser desenvolvida também a rede de relacionamentos de Rodrigo, que naquela época ainda não era o *chef* de cozinha do Mocotó. Com a entrada deste na faculdade e posterior inserção no “mundo” da alta gastronomia, *chefs* já consagrados no país com destaque para Alex Atala, Jefferson Rueda e Mara Sales, começaram a fazer parte desta. O *chef* destaca a influência da sua rede de relacionamento para o sucesso do negócio:

“Total influência. É um negócio muito pessoal, sabe? Teria acontecido de maneira muito diferente, sem dúvida, se não fossem as pessoas que a gente vai encontrando pelo caminho, os votos de confiança de gente da indústria né, *chefs* como Alex Atala, Laurent Suaudeau, Mara Sales... já atestaram todo esse grande potencial em algo ainda muito primitivo, assim, muito rústico, e foram falando da gente, nos apresentando”.

Especificamente na terceira fase da empresa, a rede de relacionamento do *chef* aumentou e passou a ser formada também por: fornecedores com quem o *chef* desenvolveu alguns produtos como uma fritadeira; outros *chefs* estrelados nacionais como *Laurent Suaudeau* e internacionais a exemplo de Gastón Acurio, Ferran Adrià e os irmãos Rocca; com a mídia especializada; e os restaurantes da região.

O relacionamento com clientes, apesar de não ser mencionado na literatura da RBV, para os restaurantes gastronômicos parece ser um recurso estratégico. Balazs (2002) argumenta que os *chefs* dos estrelados restaurantes franceses acreditam bastante nos relacionamentos pessoais com seus clientes, pois para eles todos os clientes são tratados da mesma maneira como pessoas muito importantes, fazem esforço para conhecer os clientes e garantir que todos saiam satisfeitos.

Pode-se afirmar que a rede de relacionamento é um recurso que não pode ser adquirido externamente e, portanto deve ser acumulada internamente. No caso retratado, as redes de relacionamento tanto do Sr. Zé Almeida como também, principalmente, a do *chef* Rodrigo Oliveira, foram sendo desenvolvidas ao longo dos anos e contribuíram significativamente para o sucesso da empresa - principalmente no que se refere à divulgação do restaurante na mídia especializada, nos convites para participar de eventos gastronômicos no Brasil e no exterior, divulgando a gastronomia brasileira e especialmente a sertaneja em congressos internacionais como o *Identità Golose* em Milão – Itália; *Gastronomika* na Espanha; *MAD Food Camp* na Dinamarca e nos EUA na *Latin Food Symposium – Culinary Institut of America* (CIA). Em 2014 foi também convidado a elaborar o cardápio dos voos da *Royal Dutch Airlines* (KLM) que partem do Brasil com destino a Amsterdã.

As redes de relacionamento estão também relacionadas ao processo de inovação dos *chefs* (STIERAND; LYNCH, 2008). No caso específico dos processos de inovação a rede de relacionamentos, inclui colegas ao redor do mundo que trazem inspiração aos *chefs*, os agricultores para obter produtos de qualidade superior e fornecedores especializados para obter uma variedade de produtos limitados (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007). No caso do *chef* do Mocotó percebe-se uma ligação com outros *chefs* e com fornecedores conforme analisado no próximo item.

Recursos Tecnológicos Tangíveis e Intangíveis

Os recursos tecnológicos são classificados em tangíveis - sistemas operacionais, estoque de tecnologias como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais (GRANT; 1991; HALL, 1992); e intangíveis - ideias, capacidade científica, capacidade de inovar (GRANT; 1991; HALL, 1992).

Dos recursos tecnológicos tangíveis foi possível identificar algumas receitas e técnicas culinárias de preparação criadas no Mocotó pelo *chef* Rodrigo Oliveira. Porém, na gastronomia não é possível defender que “artistas” como um *chef* de cozinha tenham

direitos autorais sobre as suas receitas, pois não há como patenteá-las. E, como as inovações produzidas pelos *chefs* nos restaurantes podem ser rapidamente copiadas ou imitadas, um processo contínuo de inovação é apontado como condição *sine qua non* para manter a vantagem competitiva neste tipo de empresa (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007; HU, 2010).

Apesar de não ser possível patentear as receitas, o sorvete de rapadura e os dadinhos de tapioca atualmente são clássicos "inventados" no Mocotó e que se espalharam pelo Brasil cuja autoralidade (capacidade do *chef* de produzir os pratos com alguma originalidade, ligando-os à suas crenças e preferências culinárias) é reconhecida tanto por *chefs* quanto pelo mercado consumidor. Para Lane (2011) a reputação aumenta quando as receitas são associadas ao nome do seu criador. Ademais, em tempos de internet, advoga-se que quanto mais divulgada sua ideia for, mas protegida ela estará. O próprio *chef* Rodrigo reconhece e se alegra com a fama e a propagação que o dadinho de tapioca alcançou:

“...ele tá no Pará, no Amazonas, no Rio Grande do Sul e tá na Espanha também. Foi um grande feito, porque é uma receita tão simples, né? Tem 3 ingredientes: tem queijo, leite e tapioca. Nada mais.
[] um amigo falou: [“_olha, eu percebi que ficou importante o seu dadinho quando eu tava no casamento de um amigo e serviram no buffet o dadinho de tapioca”]. Quando chegou num buffet de casamento eu falei: é nós!”.

Dentre as técnicas desenvolvidas no Mocotó destaca-se a do preparo da carne de sol, desenvolvida em parceria com Wanderson Medeiros, *chef* do restaurante Picuí em Maceió. O processo da carne de sol, que hoje é totalmente diferente e com alta tecnologia, é elaborado a partir do coxão duro do gado especial *bonsmara* (originário da África do Sul, criado em fazendas do Mato Grosso, São Paulo e Bahia) e é processada da seguinte maneira: limpa, salgada, maturada em temperatura controlada, curada e resfriada. Em seguida, é embalada a vácuo, cozida a baixa temperatura, armazenada, porcionada e depois finalizada na chapa, servida com pimenta biquinho e alho assado. O resultado é um produto de muito mais qualidade, mas que respeita a tradição do que é uma carne de sol.

Os recursos tecnológicos tangíveis – em especial os equipamentos - são decorrentes dos recursos tecnológicos intangíveis que no Mocotó se refere à capacidade do *chef* Rodrigo Oliveira de criar e inovar. O termo criatividade deriva do latim "*creare*" e significa criar, inventar, fazer algo novo e pode ser conceituada como a

geração de ideias por meio de conceitos, teorias e processos que se apresentam ao longo da história. Na profissão do *chef*, especialmente, a criatividade é a chave para a modernização (HORNG; LEE, 2009). Os autores defendem também que a cooperação e a competitividade entre os *chefs* incentivam a criatividade culinária individual e pode aumentar a competitividade entre os restaurantes. O processo criativo do *chef* pode ser descrito como orgânico e mais informal, corroborando os achados de Ottenbacher e Harrington (2007) que pesquisaram o processo criativo dos *chefs* estrelados do guia Michelin. O *chef* Rodrigo afirma que:

“Mas a gente exercita a criatividade de muitas maneiras. Primeiro, a criação livre. A criação pode ser uma receita, pode ser um produto, pode uma história, uma música, um prato, enfim. E outra maneira de exercitar a criatividade é pensar em como fazer melhor.”

Já a inovação é a prática, o fazer, a implementação das ideias geradas pela criatividade, deriva do latim "*innovare*" e significa tornar novo, mudar ou alterar as coisas introduzindo-lhes novidades (PAROLIN, 2001). Definida como característica da força de trabalho, a criatividade é imaterial, subjetiva e intangível (recurso tecnológico intangível) enquanto que a inovação assume a forma de produto ou processo (recurso tecnológico tangível) e, neste caso específico, são as receitas e técnicas.

Estudos anteriores sobre inovação no mercado de restaurantes gastronômicos indicam que participantes com histórico familiar na indústria de alimentos e bebidas eram capazes de aprender com muito mais facilidade sobre técnicas culinárias, nutrição, estética e preparação de pratos; bem como sobre recursos físicos como equipamentos, utensílios e humanos como funcionários; e a partir de uma liderança de “mente aberta” (HORNG; LEE, 2009). Os fatores supracitados contribuem para que os *chefs* criem e inovem. As principais fontes de inspiração neste processo são visitas a outros *chefs* e leitura de livros de gastronomia. Outras fontes de inspiração se referem a visitas a mercados, viagens, experiência anteriores de funcionários e clientes, e enquanto trabalham na cozinha.

Os recursos tecnológicos e de inovação tangíveis e intangíveis (GRANT, 1991; HALL, 1992) começaram a ser desenvolvidos na segunda fase do restaurante. As primeiras inovações no cardápio do Mocotó bem como as primeiras reformas realizadas no ambiente físico do restaurante foram realizadas pelo *chef* apenas em 2001 e

continuaram a se desenvolver mais intensamente também na terceira e última fase do restaurante (2005 – 2013). Isto, graças a uma maior inserção do *chef* no mercado que teve como consequência mais convites para participar de eventos, maior intercâmbio com outros colegas de profissão, viagens gastronômicas etc.

Estes achados corroboram outras pesquisas centradas na figura de grandes *chefs* que apontam a capacidade criativa como a principal razão de sucesso de alguns estabelecimentos como o estudo desenvolvido por Svejenova, Mazza e Panellas (2007) sobre o “gênio” da alta gastronomia Ferran Adrià.

Recursos Físicos Tangíveis

Por recursos físicos tangíveis entendem-se as plantas fabris, equipamentos, móveis, ponto de localização, acesso às matérias-primas (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005) que, no caso retratado, geraram paridade competitiva. No Mocotó os recursos físicos tangíveis foram o ambiente físico – ambiente de serviço do restaurante e do Engenho Mocotó – e os equipamentos e utensílios.

A preocupação em investir no ambiente de serviço do restaurante começou apenas na segunda fase da empresa (1995 – 2004) quando o *chef* Rodrigo, a revelia do pai, fez a primeira reforma do Mocotó. No início, estas reformas eram planejadas por Rodrigo. Apenas na última reforma, em 2013, é que houve a contratação de um escritório de arquitetura, o Lab. Este foi também o responsável pela concepção do Engenho Mocotó.

O ambiente já foi elencado em diversos estudos (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; KIVELA, 1997; MATTLA, 2001; CHOSSAT; GERGAUD, 2003; SALAZAR, 2006), como uma característica importante nos processos de decisão do consumidor para a escolha de restaurantes (AUTY, 1992; KIVELA, 1997), como critério de retorno e na comparação entre as expectativas dos clientes e o desempenho do restaurante (JOHNS; KIVELA, 2001).

No caso estudado, o ambiente de serviços, que inclui também o entorno, é bastante simples para um restaurante gastronômico. O restaurante está localizado em uma avenida movimentada da Vila Medeiros, subúrbio da Zona Norte paulistana. Na esquina, vizinho ao Mocotó, está o restaurante “Esquina Mocotó”. Não havia placa de sinalização. No entorno há uma variedade de estabelecimentos comerciais como: açougue, padaria, serralharia, armazém de material de construção, loja de tinta etc. Na

calçada são dispostos bancos para acomodar os clientes, principalmente nos fins de semana, quando há fila e o tempo de espera pode chegar a ser de duas horas.

Figura 13: Entorno e fachada do restaurante Mocotó



Fonte: Foto tirada pela autora em dezembro de 2013.

O ambiente do restaurante é bastante informal, colorido (parede telha, nichos coloridos para guardar as bebidas no bar, cerâmica azul) e com muitas referências ao sertão Nordestino e, em especial, à Pernambuco. A cerâmica usada na parede remete à cerâmica de Francisco Brennand, famoso artista plástico pernambucano, porém não é um ambiente caricato. Para Rodrigo:

“ah, que é uma casa, o meu destino é num contexto contemporâneo. Contemporâneo não no sentido de, sabe, transgressão, ousadia, #### [45:37], uma coisa supermoderna, um lugar bonito, por exemplo, e evitar a todo custo caricatura”.

Há quadros coloridos espalhados pelas paredes e uma pintura do artista mexicano Felipe Ehrenberg. Em uma das paredes estão algumas das reportagens mais importantes sobre o restaurante e os prêmios que este e o *chef* ganharam ao longo dos anos (figura 14). A música tocada é nordestina, mas também tem o objetivo de apresentar um nordeste não caricato. Em uma das visitas da pesquisadora ao restaurante

tocava Mestre Ambrósio, grupo recifense que surgiu no começo da década de 90 no movimento *manguebeat*.

Figura 14: Segundo salão do restaurante Mocotó



Fonte: Site do Lab. Arquitetura.

Figura 15: Salão principal do restaurante Mocotó



Fonte: Foto tirada pela autora em dezembro de 2013.

As mesas e cadeiras são de madeira, não há toalhas de mesa nem tão pouco, guardanapos de tecido. Na entrada há um balcão onde são servidas as bebidas e dá a ideia de um boteco. Pôde ser observado que várias pessoas entravam apenas para tomar uma dose de cachaça ou uma cerveja com amigos. Uma cozinha de finalização está à mostra e há ainda vários produtos tipicamente nordestinos – manteiga de garrafa, mel de engenho, farinha de mandioca, pimenta, cachaça - alguns deles com a marca Mocotó, expostos no balcão para serem vendidos.

Apesar do ambiente de serviço do restaurante ser simples e informal, está em consonância com a estratégia e a proposta do mesmo de ser um restaurante de comida sertaneja e corroboram o modelo proposto por Hansen *et al* (2005) que defendem ser o produto principal do restaurante a experiência holística da combinação entre comidas, bebidas e o entorno que criam reações e interações sociais.

Não investir nos acessórios é uma escolha gerencial. O *chef* Rodrigo afirma que “minha busca é concentrada no essencial (boa acolhida e boa comida) e tirar o acessório (toalha de mesa, *couvert*, taça de cristal)”.

Nesta fase, ao ambiente de serviço, na categoria dos recursos físicos, foram acrescentados também os equipamentos de cozinha. Atualmente a cozinha do Mocotó tem equipamentos de última geração como termocirculadores, Termomix, Pacojet, *Sous Vide* – equipamentos estes, em sua maioria, desenvolvidos na Espanha na década passada, fruto de parcerias entre *chefs* espanhóis e o governo. Outros equipamentos foram desenvolvidos no próprio Mocotó pelo *chef* em parceria com um dos fornecedores, conforme esclarece Rodrigo “um equipamento que a gente adaptou para o nosso uso de maneira inédita, aquecido a carvão, uma bracinha de carvão...” Especificamente, este recurso foi tanto desenvolvido internamente como também adquirido no mercado (BARNEY, 1986).

A análise do caso demonstra que as fontes reais de diferenciação advêm, portanto, dos tipos mais intangíveis de recursos e traços idiossincráticos - cultura organizacional, recursos humanos, liderança (*chef* de cozinha), rede de relacionamento, reputação, criatividade e inovação - que permitiram ao Mocotó imprimir suas estratégias competitivas no mercado com sucesso.

A combinação destes recursos criou um modelo de negócios único e que na concepção dos gestores tem alma. O restaurante Mocotó a tem e esta é a razão que pode explicar a impossibilidade de replicação do negócio. Por isso, apesar das inúmeras

propostas recebidas para abrir outros restaurantes em São Paulo e em até outras cidades do Brasil, o *chef* não demonstra interesse. Por outro lado, é um incentivador da abertura de outros restaurantes que sigam este modelo de negócios com foco na boa cozinha nordestina, ambiente informal e simples. Em São Paulo já surgem outros estabelecimentos que seguem este modelo como os restaurantes “Nação Nordestina” e o “Barnabé” (tem como donos primos de Rodrigo e estão localizados também na Vila Medeiros).

De forma resumida e ilustrativa, toda a análise empírica deste primeiro caso está na figura 16 a seguir.

Fases	Contexto Externo	Estratégia Empresarial	Processo (MINTZBERG, 1973; 1978) Mudança	Recursos (BARNEY, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005)	Vantagem Competitiva (VRIO) Provável Diferencial	Processo de Formação da base dos Recursos (BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989).
Fase 1: Casa do Norte (1973 a 1994)	- Instabilidade política - Crescimento econômico - Inflação - Recessão	Qualidade do produto	Emergente Incremental – influência do líder	Humanos	VCS	Desenvolvido internamente
		Organizacionais		VCS		
		Reputacional		VCS		
		Relacional		VCS		
Fase 2: É um Restaurante ou um Bar? (1995 a 2004)	- Estabilidade política e econômica - Abertura do mercado - Crescimento dos gastos com alimentação - Primeiros <i>chefs</i> brasileiros	Qualidade do produto	Emergente Incremental – influencia do ambiente externo e do líder	Humanos	VCS	Desenvolvido internamente
		Hospitalidade		Organizacionais	VCS	
				Reputacional	VCS	
				Relacional	VCS	
				Tecnológicos Intangíveis	VCS	
				Físicos	PC	
Fase 3: Tomei caldo de Mocotó e fiquei forte (2005 a 2013)	- Aumento da classe média e do seu poder de compra - Crescimento dos gastos com alimentação - Crescimento econômico - Gastronomia brasileira na moda	Qualidade do produto	Emergente e Planejado	Humanos	VCS	Adquirido e desenvolvido internamente
		Hospitalidade		Organizacional	VCS	Desenvolvido internamente
		Contar uma história – A do Sertão		Reputacional	VCS	
		Tradição e Vanguarda		Relacional	VCS	
				Tecnológicos Intangíveis e Tangíveis	VCS	
				Físicos	PC	Adquirido e desenvolvido internamente

Figura 16: Análise empírica do processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos do restaurante Mocotó.

Obs: VCS – Vantagem Competitiva Sustentável. PC – Paridade Competitiva

Fonte: Elaboração da autora (2014)

4.2 Restaurante Epice

O Restaurante Epice, localizado no bairro dos Jardins em São Paulo, ocupou a 41ª posição em 2013 e em 2014 subiu cinco posições, ficando em 36º lugar entre os 50 melhores restaurantes da América Latina na publicação inglesa “*The restaurants*”. Apesar dos pouco mais de três anos de existência, o restaurante e o seu sócio e *chef* de cozinha Alberto Landgraf vêm acumulado vários outros prêmios que também o destacam no cenário nacional e internacional.

De fato, o primeiro prêmio aconteceu ainda no início, em 2011, cinco meses após a abertura da empresa. O restaurante ganhou o prêmio de Melhor Restaurante Novo pela revista Época São Paulo e pelo Guia Quatro Rodas. Neste mesmo ano ganhou também o prêmio de *Chef* Revelação concedido pela Revista Veja “Comer e Beber” São Paulo. Em 2012, ganhou duas estrelas no Guia Quatro Rodas e o *chef* Alberto Landgraf foi eleito o *Chef* do ano pela Revista *Go Where* Gastronomia. Em 2013 ele foi eleito o melhor *chef* de São Paulo pelo Jornal Folha de São Paulo. E em 2014, foi eleito o melhor jovem *chef* da América Latina pela revista britânica “Four”, considerada uma das publicações mais respeitadas na área de gastronomia no mundo.

A história deste pequeno restaurante, de apenas 38 lugares, começou em abril de 2011 quando o jovem *chef* de cozinha Alberto Landgraf se associou ao casal Lara Abou Ezzeddine e Pedro Keese de Castro para abrir o Epice no bairro dos Jardins em São Paulo. Esta pode ser caracterizada por apenas uma fase, em que aconteceram cinco eventos, que será descrita no próximo tópico.

4.2.1 Contexto, fases e eventos do processo de formação das estratégias

Como no caso do Restaurante Mocotó, é importante a compreensão histórico-contextual do cenário social e econômico brasileiro para entender o processo de formação das estratégias do restaurante Epice, visto que o contexto exerce um papel importante que determina o valor e a raridade dos recursos e também como foi (ou será) a construção da base de recursos de uma empresa.

O processo de formação das estratégias do Restaurante Epice foi demarcado em apenas uma fase com cinco eventos relevantes detalhados a seguir no quadro 10.

Quadro 10: Eventos e fases do processo de formação das estratégias do Restaurante Epice

FASE	EVENTO
1: Do anonimato ao estrelato (2011-2014)	E-Evento 1: Abertura do Epice
	E-Evento 2: Primeiros prêmios recebidos
	E-Evento 3: Lançamento Menu Degustação
	E-Evento 4: Prêmio Melhores Restaurantes da América Latina
	E-Evento 5: Mudança da Sociedade e Reforma

Fonte: Elaboração da autora (2014)

O Epice foi inaugurado em abril de 2011 (E-Evento 1) no bairro dos Jardins e já foi concebido com a proposta de oferecer um serviço diferenciado de gastronomia a um preço “justo”, tendo como concorrentes restaurantes contemporâneos já estabelecidos na capital paulista, como o Maní, dos *chefs* Helena Rizzo e Daniel Redondo (4º lugar na lista do *The restaurants* em 2014); e o D.O.M. do *chef* Alex Atala (3º lugar na lista do *The restaurants* em 2014). O *chef* Alberto Landgraf afirma: “Eu falei desde o começo: ‘- eu quero brigar com esses caras!’. Eu não tô aqui pra fazer graça pra ninguém, nós tamo aqui pra disputar com os melhores.”

O *chef* de cozinha Alberto Landgraf, após ter estudado gastronomia em Londres; trabalhado com famosos *chefs* europeus – os ingleses Gordon Ramsay (três estrelas no *Guide Michelin*) e Tom Aikens, e o francês Pierre Gagnaire (três estrelas no *Guide Michelin*); e no Brasil ter trabalhado como *chef* da Companhia Tradicional de Comércio (empresa dona de vários bares e restaurantes em São Paulo), queria abrir o seu próprio negócio. Por meio de amigos em comum, conheceu o casal de Lara Abou Ezzeddine e Pedro Keese de Castro que estavam em busca de um *chef* de cozinha para se associar e abrir um restaurante com um conceito que se apresentou bem diferente do Epice. O casal já tinha o ponto na Rua Haddock Lobo, nos Jardins, e tinham a ideia de abrir um restaurante mais tradicional que tivesse como público-alvo os empresários da região. Deste encontro surgiu a proposta do Epice: “Eu queria um negócio único: um restaurante pequeno nos Jardins (em São Paulo)”, afirmou Alberto Landgraf. Prevaleceu a ideia do *chef* sobre o modelo de negócios a ser adotado.

O conceito do restaurante foi elaborado para oferecer uma experiência de consumo diferente, para o *chef*: “o Epice foi um choque em diferentes aspectos. Fui na contramão do que estava se fazendo aqui em São Paulo”. Estes diferenciais eram: quase tudo que chegava à mesa era feito na casa, dos pães aos sorvetes e a *charcuterie*

(embutidos); a água mineral servida de graça; e um menu executivo com um bom custo-benefício.

Conforme já discutido no caso do restaurante Mocotó, o contexto brasileiro a partir dos anos 2000 mostrou-se bastante favorável à alta gastronomia brasileira. Sob a perspectiva econômica, a renda do brasileiro aumentou, a economia apresentava bons índices de crescimento favorecendo o mercado de alimentação fora do lar. Ademais houve nos últimos anos um aumento da população nas classes A, B e C, gerando mais de 60 milhões de novos consumidores; uma diminuição do desemprego no país; e um aumento da massa salarial, gerando mais renda disponível para o consumo de serviços de lazer. No Brasil, quanto mais alta a renda, a escolaridade e a classe socioeconômica do consumidor, mais frequente será o seu costume de sair para comer em restaurantes, lanchonetes, padarias ou outro ambiente que não seja o seu próprio lar e para estes consumidores comer fora se dá mais pelo prazer do que pela necessidade (FIESP; ITAL, 2014).

Especificamente o mercado de alimentação fora do lar tem se mostrado mais maduro e, como consequência, um aumento da oferta de bons restaurantes e *chefs* de cozinha que proporcionavam diferentes experiências de consumo. Além disto, o anseio por novidades também estava incutida nesta indústria e a já estabelecida crítica gastronômica no país está sempre em busca da próxima moda da gastronomia. Assim, o Epice parece ter cumprido bem este papel quando se considera a quantidade de prêmios ganhos no primeiro ano de abertura.

É importante destacar também que houve uma mudança do estilo de vida da população que passou a demandar uma alimentação mais saudável – menos fritura, menos carboidrato e mais legumes. Além do que, há uma tendência de aumento do chamado consumo ético e sustentável. Esta tendência influencia consumidores cada dia mais preocupados com o meio ambiente e interessados em contribuir com causas sociais, além de auxiliar pequenas comunidades agrícolas por meio da compra de produtos alimentícios. Gradativamente os consumidores brasileiros estão percebendo que podem exercer sua cidadania também por meio do consumo de alimentos.

O Epice e o trabalho autoral do *chef* Alberto Landgraf foram reconhecidos pela mídia especializada e os primeiros prêmios foram ganhos, a saber (E- Evento 2): melhor restaurante de São Paulo (Revista Época São Paulo 2011), *chef* revelação (Revista Veja São Paulo “Comer e Beber” 2011), e *Chef* do ano (Revista *Go Where* Gastronomia em 2012), como já citado.

O trabalho reconhecido por meio destas premiações teve como consequência o lançamento do menu degustação do Epice (E- Evento 3), em abril de 2012, como afirma o *chef*: “os prêmios me trouxeram reputação e a confiança para fazer esse menu. Sem segurança, jamais lançaria”. O *chef* levou seis meses para desenvolver as receitas.

O menu degustação é uma forma de expressão da criatividade de um *chef* de cozinha e equivale a um desfile de moda para um estilista. Oferecer um menu degustação é algo a que aspira todo *chef* de ambição. É o veículo ideal para mostrar seu estilo por meio de uma sequencia de pratos – que variam entre 8 a 27 pratos. Em função do desenvolvimento de sua técnica culinária, de sua capacidade de inovação e criatividade e do reconhecimento adquirido na sociedade, os *chefs*, por meio dos menus degustação, estimulam os consumidores a vivenciarem novas experiências gastronômicas e põem em destaque o papel do *chef* de cozinha. Porém faz-se necessário que os consumidores confiem no trabalho do *chef*. Alberto afirma que: “Depois que você chega num ponto em que a pessoa confia no teu trabalho, no que você faz, ela chega lá e fala: “ ‘meu’, me dá o que você quiser para eu comer que eu confio em você.”

Esta parece ser uma estratégia seguida por grande parte dos restaurantes de vanguarda, pois dos 50 listados pela “*The restaurants*”, vinte e nove oferecem um menu degustação. Em alguns casos, muitos dos mais famosos *chefs* do mundo, a começar por Ferran Adrià, a certa altura da carreira sentiram-se suficientemente fortes e confiantes para deixarem até de servir menus à la carte, que ocorre quando os itens de um cardápio são adquiridos separadamente.

Conforme já afirmado, o menu degustação permite que o *chef* seja mais criativo e inventivo, ousando na criação, usando técnicas e/ou ingredientes menos usuais. O menu degustação do Epice é composto por 15 diferentes pratos compostos de ingredientes pouco valorizados na alta gastronomia como: orelha e barriga de porco, pele de frango, coração de pato, músculo e tutano. Sobre a escolha destes ingredientes o *chef* afirma:

“Eu quero mostrar para essas pessoas, por exemplo, que você pode comer uma orelha de porco e ser surpreendido por isso, achar delicioso. Que você possa querer comer mais vezes. Impressionar o cliente pelo ingrediente usado e não pela técnica empregada.”

É importante salientar também que não há repetição de pratos: o menu degustação do Epice não é uma coletânea dos pratos servidos no menu *a la carte* e nem tão pouco no menu executivo (diariamente são duas opções de entrada, prato principal e sobremesa servidos no almoço por R\$ 45,00, em dezembro de 2013). Apesar do cardápio *a la carte* ser relativamente enxuto – são oito opções de entrada, oito de pratos principais e cinco de sobremesas – diariamente são elaborados cerca de 40 pratos.

Em 2013 ocorreu outro evento marcante na trajetória do Epice que foi ser escolhido como um dos melhores restaurantes da América Latina pela publicação “*The restaurants*” (E – Evento 4). Neste primeiro ano o restaurante ficou em 41º lugar e pode ser considerado um grande feito, visto que a casa só tinha um pouco mais de dois anos de história. Este prêmio trouxe um reconhecimento internacional para o restaurante e para o *chef* Alberto Landgraf projetando o seu trabalho autoral para além de São Paulo e do Brasil.

Destaca-se que o Epice e o *chef* nunca tiveram um trabalho de assessoria de imprensa: “Nós começamos sem assessoria, sem grupo... tem restaurante que gasta tantos milhões e tanto jornalista vai comer de graça que você não tem ideia”. Este fato pode reforçar mais a qualidade do trabalho que é feito no restaurante. Em 2014, o restaurante subiu cinco posições e está em 36º lugar na referida lista. A partir desta premiação, o *chef* começou a ser convidado para eventos gastronômicos importantes como o MAD *Food Camp*, o Mistura e o Mesa Tendências, aumentando assim a sua rede de relacionamentos.

Em setembro de 2014 ocorreu o último e marcante evento desta fase que é a mudança da sociedade e a reforma da estrutura física pela qual o Epice passou (E – Evento 5) que, possivelmente, marcará uma nova fase do Epice. No lugar do casal Lara Abou Ezzeddine e Pedro Keese de Castro, aparecem os novos sócios do Epice, os irmãos Bruno e Leonardo Ventre, que já são donos de um bar (Beato) com 66,6% da sociedade. Para Alberto, a escolha dos novos sócios deveria ser feita com muito critério para o futuro do restaurante, como o mesmo afirma: “Era importante alguém que nos acreditasse mesmos princípios que tenho em relação à cozinha, aos funcionários e aos ingredientes que usamos”. Os novos sócios são proprietários de uma fazenda de café orgânico da qual virá não só o café para o Epice, mas também onde haverá a produção própria de legumes orgânicos, um projeto antigo do *chef*.

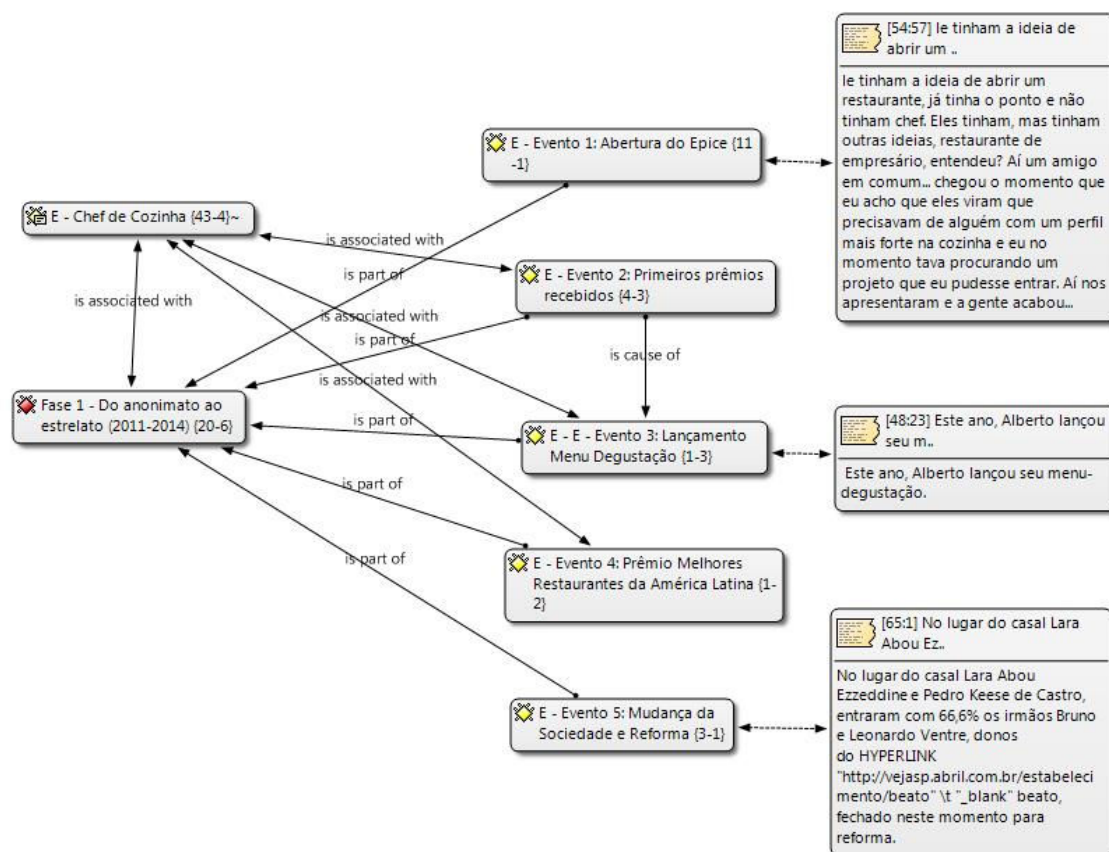
A reforma física do ambiente também já era uma demanda requerida pelo *chef*. O restaurante fica em uma pequena casa na Rua Haddock Lobo e tem um projeto

arquitetônico moderno – uma pequena caixa cinza, com uma entrada apenas e pé direito alto. O salão é pequeno, 34 lugares apenas, com uma decoração minimalista, cores sóbrias - bege, cinza e branco - e um bom projeto de iluminação indireta que ajuda a criar um clima intimista a noite. Durante o almoço o salão fica um pouco escuro e frio (esta foi a sensação que a pesquisadora teve ao almoçar lá durante a fase de coleta de dados). Desde o projeto original, a decoração, as cores, a iluminação do restaurante não era exatamente o que o *chef* pensava para o seu restaurante: “Então eu faria diferente, tentaria trazer mais claridade, mais vida pro ambiente”, mas como queria autonomia na cozinha, deixou a decoração sob a responsabilidade dos outros sócios. Além destas questões estéticas, a reforma também era necessária por questões estruturais como o ar condicionado que constantemente quebrava. Assim, a mudança de sociedade trará uma nova decoração para o salão do restaurante.

Esta primeira e única fase, bem como seus eventos marcantes corroborados por alguns relatos dos entrevistados são demonstrados na figura 17, conforme *output* do Atlas.ti.

Ao analisar esta primeira fase, percebe-se que a empresa, a despeito do pouco tempo no mercado, está ainda se consolidando e ainda não passou por nenhuma mudança estratégica. Ao longo destes três anos, pode-se argumentar que a empresa utiliza a estratégia guarda-chuva proposta por Mintzberg e Waters (1985), que é aquela idealizada como deliberada em sua perspectiva geral, apesar de emergente em suas posições específicas. A estratégia guarda-chuva do restaurante foi de ter uma oferta inovadora e criativa de alta gastronomia, usando ingredientes pouco usuais e valorizados, mas que tivessem uma qualidade superior. Esta estratégia foi seguida durante toda esta primeira fase da empresa. Mas houve pequenas mudanças em pontos específicos ao longo deste período, combinando deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional, típico das perspectivas emergentes.

Figura 17 – Primeira fase do processo de formação das estratégias do restaurante Epice (2011-2014)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

Por exemplo, ao fazer uma análise comparativa entre o primeiro cardápio do restaurante e o atual, nota-se algumas mudanças que merecem destaque. No primeiro cardápio, os ingredientes pouco valorizados eram em número reduzido e ingredientes como *foie gras*, *magret* de pato, salmão e risoto estavam listados. Por ainda não ser conhecido no mercado, o *chef* optou por oferecer um cardápio menos ousado na escolha dos ingredientes. E com o passar do tempo e o reconhecimento do público e da mídia especializada, pôde ousar mais tanto na oferta do cardápio *a la carte* como no lançamento do menu degustação. Os preços também aumentaram um pouco, mas ainda seguem a estratégia de bom custo-benefício. Nas palavras do *chef*:

“Hoje, vem pessoas de referência, que querem um bom restaurante e indicam o Epice, eu acho que se tornou um restaurante mais caro, natural, porque muda o público, é natural que mudo o público também. A comida mudou bastante. Mudou bastante no sentido de que cada vez é menos comercial. Então, assim, não tem prato que o povão, a massa gosta de comer, entendeu?”

Nesta primeira fase, o mercado de alimentação fora do lar brasileiro era mais maduro e é possível apontar algumas tendências (FIESP; ITAL, 2010) que permitiram ao Epice implementar a estratégia escolhida e ter sucesso.

As tendências de sensorialidade e prazer motivam os consumidores a valorizarem mais a gastronomia e têm impacto nos cardápios dos restaurantes que têm receitas exclusivas, ingredientes com denominação de origem, menus degustação e receitas regionais - como no caso do Epice. Ademais, há um aumento do consumo hedonista, da experimentação de novos sabores e texturas e o escape do cotidiano; da valorização da culinária e gastronomia por aficionados como forma de entretenimento e lazer; e da socialização em torno da alimentação.

Por fim, a tendência de sustentabilidade e ética se reflete nos cardápios pelo uso de ingredientes orgânicos, de origem comprovada e de produtores locais. Cada vez mais os consumidores buscarão informações sobre a origem dos ingredientes e sobre as práticas sociais e ambientais do restaurante, tendência que também está em consonância com as práticas adotadas no Epice.

4.2.2 O processo de formação das estratégias adotadas pelo restaurante Epice

Este trabalho se refere à análise de uma empresa e, para tanto, adotou-se o conceito de estratégia no nível de negócios que são ações empenhadas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num único mercado ou setor (BARNEY; HESTERLY, 2010, p.102). Pelos critérios de escolha das empresas estudadas, parte-se do pressuposto que estas buscam se diferenciar no mercado no qual competem e para tanto implantam estratégias de diferenciação aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas do setor (BARNEY; HESTERLY, 2010).

A análise de dados do restaurante Epice permitiu a identificação de três estratégias adotadas pela empresa que estão bastante imbricadas e foram planejadas desde o princípio: a estratégia de criatividade e inovação; de qualidade do produto; e de sustentabilidade, não só ambiental, mas também social e econômica, principalmente, por meios dos movimentos gastronômicos de locavorismo e *nose to tail*.

A primeira e mais importante estratégia do restaurante Epice é a estratégia de criatividade e inovação. É mister, novamente, salientar a diferença entre criatividade e

inovação adotada neste trabalho. Enquanto a criatividade é imaterial e intangível, a inovação é o resultado do processo de criatividade e assume a forma de produto ou processo.

Argumenta-se na literatura que os restaurantes gastronômicos para se manterem competitivos devem sistematicamente criar e inovar (OTTEBACHER; HARRINGTON, 2007; HORNG; LEE, 2009; SLAVICH; CAPPETTA; SALVEMINI, 2014). Ser inovador e criativo parece ser uma característica importante do *chef* Alberto Landgraf e consequentemente do restaurante Epice. Como já relatado o restaurante entrou no mercado gastronômico mais concorrido do Brasil, que é o mercado paulista, com uma proposta ousada de oferecer alta gastronomia. Sobre a escolha de ser criativo o *chef* afirma que:

“Cozinha criativa é uma escolha, não é uma obrigação e não é melhor nem pior do que a cozinha do cara que faz espaguete à bolonhesa. Tem prós porque você sai mais na mídia, as pessoas têm destaques. É natural que cê tenha isso. Mas também tem contras. O cara vai fazer coisas, vai ficar 10 anos sem precisar se propor...”

A estratégia de criatividade e inovação pode ser atestada de várias maneiras. A primeira delas se refere à concepção das receitas, ou seja, como o *chef* cria as receitas que compõem o cardápio do restaurante, o menu degustação e o menu executivo. Não há repetição das receitas e o *chef* tem um método de criação diferente e afirma que: “todo mundo vai da concepção simples de que comida é proteína, carboidrato e legume. Eu, não. Eu vou que o prato de comida é o ingrediente, aí eu acho elementos de acidez, de sal, do salgado, amargo e doce”. A criatividade e a inovação são representadas também pelos ingredientes escolhidos para compor o prato e esta opção tem relação com o movimento locavorista que será retratado adiante. Por fim, é importante salientar que para implementar esta estratégia são necessários recursos tecnológicos e de inovação tangíveis e intangíveis que serão detalhados no próximo tópico deste trabalho.

No Epice, a estratégia de criatividade e inovação perpassa todo o cardápio e isto parece ser um diferencial, pois como afirma Dória (2011) mesmo em São Paulo ainda são poucos os restaurantes que oferecem sobremesas realmente instigantes, criativas, tecnicamente perfeitas, muitas inclusive são terceirizadas e apenas finalizadas no restaurante. O Epice vai de encontro a esta tendência, pois para Alberto Landgraf:

“Então às vezes eu falo que os restaurantes tudo tem sobremesa de padaria: *tiramissu*, *profiteroles*, torta de maçã... Isso não é sobremesa de restaurante. É sobremesa de bistrô. Você quer criar, você tem que criar do começo ao fim”.

Um dos temas discutidos atualmente na indústria cultural, na qual a alta gastronomia também se encaixa, é como equilibrar as demandas conflitantes entre atividades criativas e de rotina, como equalizar o paradoxo do trabalho criativo e as rotinas nas organizações. Por um lado, desenvolver produtos exclusivos, criativos e com alto valor simbólico e experiencial demanda certa desordem nos processos organizacionais para promover motivação intrínseca e a liberdade de experimentar. Por outro lado, para serem rentáveis as organizações devem reproduzir seus produtos criativos e esta reprodução exige transferência de conhecimento, rotina, tarefas estruturadas e monitoradas e baixo nível de autonomia dos empregados (SLAVICH; CAPPETTA; SALVEMINI, 2014). Assim, os restaurantes gastronômicos devem alcançar um equilíbrio entre a originalidade e criatividade de seus pratos e a reprodução perfeita com “zero defeito” no seu serviço diário, pois uma característica dos melhores restaurantes é a regularidade da comida.

O *chef* Ferran Adrià foi um dos poucos que conseguiu administrar este paradoxo, pois, durante os últimos anos de funcionamento do seu restaurante *El Bulli*, eram seis meses dedicados apenas à pesquisa e à criação de novas técnicas e receitas, e os outros seis meses dedicava-se a servir os pratos criados nos meses anteriores (SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007).

No Epice, este equilíbrio é uma preocupação do *chef* quando cria novas receitas e quando escolhe os ingredientes que comporão cada menu. Para o *chef*, há uma clara distinção entre cozinhar e criar. Cozinhar é diferente de criar, cozinhar é praticar várias vezes, vários dias ou até vários anos a mesma coisa, com muita repetição, pois é na repetição que se alcança a perfeição.

Se for uma técnica muito difícil não pode compor os pratos do menu executivo, pois este requer rapidez de execução. Os ingredientes usados no menu degustação tem que ter qualidade garantida todo o ano. O *chef* afirma que “tem que ter regularidade quando eu tô e quando eu não tô no restaurante também”.

A criação do *chef* é sustentada por outra estratégia seguida pelo Epice que é a sustentabilidade e o papel social que o cozinheiro tem no mundo atual. No Epice esta estratégia de sustentabilidade se manifestou por meio de algumas tendências da alta gastronomia mundial como os movimentos de locavorismo e *nose to tail*, a estreita

relação com os fornecedores e outras estratégias mais operacionais, como a compostagem do lixo produzido no restaurante.

Na gastronomia, o processo de criação e inovação gastronômica é pendular e vai da técnica ao ingrediente. Nos anos 60, na França, durante o movimento da *nouvelle cuisine*, houve um salto de inovação das técnicas utilizadas pelos *chefs*. Mais recentemente, outra grande mudança nas técnicas empregadas nas cozinhas foi realizada pelo *chef* Ferran Adrià. Ele foi o responsável por incorporar conhecimentos físico-químicos à alta gastronomia e qualquer *chef* sabe hoje usar estas técnicas, com maior ou menor precisão.

Assim, a competição agora se desloca para o outro lado do pêndulo, para os ingredientes (DÓRIA, 2014). Uma nova geração de *chefs* encabeçada pelo dinamarquês René Redzepi (do restaurante Noma – eleito o melhor restaurante do mundo pela “*The restaurants*” em 2010, 2011, 2012 e 2014) está criando receitas que utilizam ingredientes da região antes desvalorizados como: ovas de peixe, tubérculos e ervas selvagens, no caso dos países nórdicos. Em março de 2012 o famoso *chef* foi capa da Revista *Times* para divulgar sua estratégia denominada de locavorismo. Esta estratégia surgiu na década de 60, nos Estados Unidos, mais especificamente na Califórnia e foi liderada pela *chef* americana Alice Waters, do restaurante *Chez Panisse* e, atualmente, vice-presidente do movimento *Slow Food*. Basicamente o movimento defende que os alimentos consumidos no restaurante tenham sido produzidos próximos (100 quilômetros no inverno 50 quilômetros no verão), valorizando cada vez mais os ingredientes locais, prática esta cada dia mais popular entre os *chefs* de cozinha (INWOOD et al., 2009). Este movimento faz parte de uma consciência ambiental e sustentável, pois quanto maior a distância entre produção e consumo mais gases poluentes são emitidos pelos veículos e, no caso de frutas e legumes, eles tendem a perder os nutrientes. Além disso, os produtos locais, muitas vezes, são produzidos por pequenos produtores que utilizam menos adubos químicos. O discurso é que o locavorismo é mais saudável para quem come, menos prejudicial ao meio ambiente e ainda estimula a economia local. Inwood et al. (2009) sugerem que os *chefs*, graças a sua notoriedade, têm um papel importante na disseminação da ideia de consumir produtos locais entre consumidores e colegas de profissão.

O estímulo da economia local está diretamente relacionado com os pequenos produtores da região. Se por um lado estes pequenos produtores podem fornecer ingredientes frescos, de qualidade e com baixo custo de transporte, por outro se faz

necessário um longo e custoso processo de negociação com inúmeros agentes para garantir essas condições ideais (MURPHY; SMITH, 2009; LANE, 2011). Alberto desde o começo investiu na construção desta relação, como já mencionado neste trabalho.

Ademais, o Epice adotou a estratégia de listar todos os seus fornecedores no *site* do restaurante. Já no cardápio, alguns ingredientes têm a sua origem revelada ao cliente como: o “ovo 64° C Fazenda da Toca”, “farinha de milho Lindóia”, a “manteiga RONI” e a “vieira Piçinguaba”. Neste sentido, Murphy e Smith (2009) argumentam que identificar a origem dos ingredientes em um menu chama a atenção para uma região específica de origem ou um produtor e isso pode reforçar a percepção do cliente de estar consumindo algo especial.

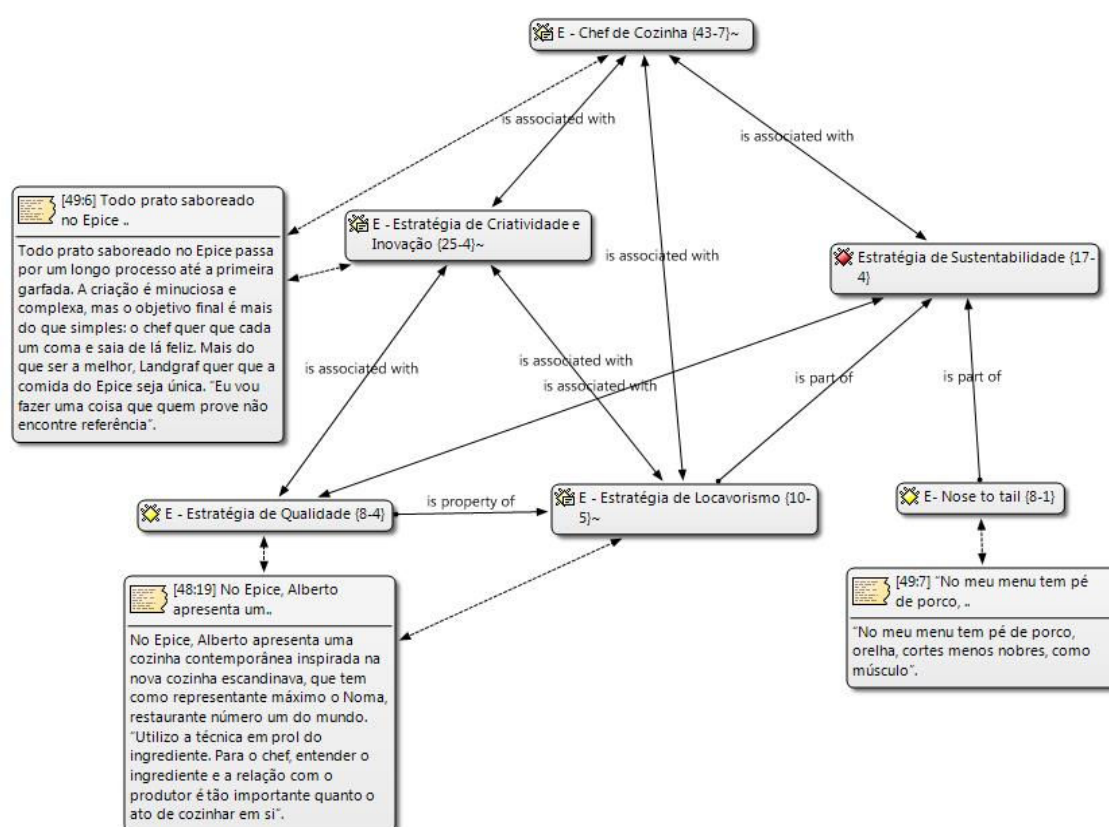
Visando também um discurso sustentável, no Epice, o *chef* Alberto Landgraf segue a tendência gastronômica denominada “*nose-to-tail*”, ou do focinho ao rabo, em que os *chefs* usam todas as partes do animal ao invés de se aterem às partes nobres. Os *chefs*, usando órgãos considerados de descarte ou de pouco valorizados, reduzem a quantidade monumental de comida que se desperdiça dia a dia. O precursor do movimento é o inglês *Fergus Henderson* que serve miúdos e carnes atípicas (esquilo, por exemplo) em seu restaurante St. John, em Londres.

Outra ação que corrobora a estratégia de sustentabilidade seguida pelo Epice é a compostagem do lixo que teve início em junho de 2014. Esta estratégia é desenvolvida em parceria com a empresa de biotecnologia Bioideias e o restaurante recicla mais de uma tonelada de resíduos por mês. Com a mudança de sociedade, duas novas ações reforçarão a estratégia de sustentabilidade: o consumo de um café orgânico, produzido na fazenda dos novos sócios do Epice; e o começo de uma produção própria de legumes orgânicos, nesta mesma propriedade. Por fim, Alberto acredita que a gastronomia tem um papel social muito importante e que os grandes cozinheiros acabam por influenciar o comportamento dos consumidores. Perpassando estas duas estratégias tem-se a qualidade dos ingredientes escolhidos, das técnicas empregadas e dos serviços do salão do restaurante. Estas estratégias são apresentadas na figura 18 elaborada com o auxílio do Atlas.ti.

Como já enfatizado, as estratégias do Restaurante Epice foram deliberadas na sua concepção macro e emergente nos detalhes. O *chef* Alberto Landgraf teve um papel fundamental na concepção e implantação das estratégias. Foi possível perceber que o *chef* criou uma identidade distinta para o restaurante, combinando uma mente criativa com talento gerencial ratificando os achados de Slavich, Cappetta e Salvemini (2014).

Talvez este traço de ser criativo e inovador do *chef* tenha sido construído ao longo das suas experiências - estudar gastronomia em Londres e os *chefs* com os quais estagiou. São *chefs* conhecidos por seus altos níveis de exigência, pela busca constante da perfeição, por serem inovadores. Pierre Gagnaire, por exemplo, foi pioneiro do movimento cozinha “*fusion*” que mistura técnicas de cocção antigas e modernas; a enfrentar as convenções da cozinha clássica francesa; e introduzir novos sabores, texturas e ingredientes. Sua declarada missão é “apresentar uma cozinha voltada para amanhã, mas respeitosa com a de ontem” (*tourné vers demain mais soucieux d’hier*). Estas experiências podem ter contribuído para não só a escolha das estratégias do Epice, mas também, o modo como introduzir essas estratégias.

Figura 18 – Estratégias do restaurante Epice



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

Tornar a origem do ingrediente conhecida pelo público consumidor pode garantir ingredientes de elevada qualidade e frescor, tornando-se uma distinção entre os restaurantes de alta gastronomia (MURPHY; SMITH, 2009; LANE, 2011).

Como já argumentado, ser sustentável é uma tendência do mercado de alimentação fora do lar (FIESPE; ITAL, 2010). Assim como listar os fornecedores no cardápio e no *site* reforça o discurso de que os consumidores devem saber a origem daquilo que ingerem, não apenas por uma questão de consciência ambiental, mas também por questões de saúde. Comunicar estas estratégias é fundamental para ajudar os clientes a antecipar, compreender e apreciar uma refeição, especialmente quando são usados ingredientes locais, agregando valor à experiência de consumo (MURPHY; SMITH, 2009). Neste sentido, os canais de comunicação mais usados pelos *chefs* são o cardápio e a equipe de garçons (INWOOD et al., 2009), como no caso estudado.

Cabe também ressaltar que Stierand e Lynch (2008) defendem que a inovação na gastronomia não se limita apenas a novos produtos e/ou novos serviços, mas inclui também novas maneiras de pensar a comida, ou seja, o que se come e como se come. Esta parece ser a proposta do Epice e do seu *chef* de cozinha.

O segundo caso brasileiro demonstra que existem muitas possibilidades de ofertar diferentes experiências gastronômicas, porém, é preciso ter algo autêntico para contar e fazê-lo no momento certo. O mercado de alta gastronomia brasileiro está em um momento propício à aceitação da proposta ousada do Restaurante Epice de oferecer pratos inovadores, usando ingredientes desvalorizados por muitos dos seus concorrentes, a um preço justo.

Com base na análise da história do Restaurante Epice bem como dos eventos marcantes e das estratégias empresariais adotadas, no próximo tópico são identificados os recursos estratégicos da empresa e como estes foram desenvolvidos ao longo da sua história.

4.2.3 O Processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos estratégicos do restaurante Epice

A dotação inicial dos recursos (MARITAN; PETERAF, 2011) do Epice foi composta pelos recursos humanos, organizacionais, reputacionais, relacionais, tecnológicos e físicos (BARNEY, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005). Com vistas a explicar o processo de desenvolvimento destes optou-se pela explanação de cada um dos recursos separadamente.

Recursos Humanos Intangíveis

A literatura defende que os recursos humanos podem se constituir em um dos fatores de vantagem competitiva sustentável de uma empresa (WRIGHT et al., 2001) e se referem ao conhecimento, à confiança, à capacidade de inovar e gerenciar dos funcionários (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005).

Desde a abertura da empresa, pode-se entender que o principal recurso estratégico que o restaurante possui é o *chef* de cozinha Alberto Landgraf. Por causa dele o Epice se diferenciou no mercado de alta gastronomia. O processo de formação deste recurso, neste caso específico, foi desenvolvido antes da concepção da empresa por meio das várias experiências que o *chef* teve antes de abrir o restaurante como: estudar gastronomia e estagiar em restaurantes estrelados na Europa e no Brasil. Esta formação do recurso humano se estendeu e continuou a ser desenvolvido após a abertura do Epice.

É dele também toda a concepção do modelo de negócio do restaurante e foi a partir dele que todos os outros recursos se desenvolveram. Para Alberto Landgraf:

“O Epice é o resultado de todas as experiências que eu tive enquanto era cozinheiro, seja nos anos que eu morei na Europa, eu morei na Bahia, eu morei no interior de São Paulo. Você vai acumulando experiência, você vai acumulando ideias. E o Epice é isso, é a reflexão e a prática dessas ideias e dessas experiências que eu acumulei durante esses anos.”

O fascínio pelos *chefs* de cozinha é um fenômeno identificado em todo o mundo. Este recurso humano parece ser fundamental para qualquer restaurante que almeje ser listado em algum guia gastronômico reconhecido. No caso estudado, este recurso foi identificado como um recurso chave para a concepção e consecução das estratégias. Dentre as características que destacam o *chef* Alberto Landgraf pode-se citar: sua cozinha autoral e o seu processo de criação, seu forte apelo estético na montagem dos pratos e seu lado gerencial. É mister destacar também a obstinação do *chef* em tornar-se o melhor entre os melhores; em proporcionar uma experiência extraordinária para os clientes, fazendo-os felizes; e em trabalhar com produtos e serviços de qualidade. Estas são características que segundo Balazs (2001) impulsionam um *chef* estrelado.

Sobre torna-se o melhor entre os melhores, Alberto afirma que:

“eu acho que o Epice é um restaurante que tem uma determinação de ser bom, muito forte, uma ambição muito grande [...] o que faz desse

restaurante único é isso: liderança forte, ambição, ambição saudável, entendeu?”

Esta obstinação em busca da perfeição se reflete, por exemplo, na cultura organizacional da empresa que será mais detalhada no próximo tópico. A cozinha do restaurante, por exemplo, já foi comparada pelo próprio *chef* ao exército, tamanha a rigidez e a disciplina exigidas dos funcionários.

Esta obstinação está presente na vontade de fazer os clientes felizes por meio de uma experiência única, usando ingredientes não usuais e com forte apelo estético que não tenha referência para comparação:

“O que eu busco é a felicidade. Eu não quero que alguém coma a minha comida e sinta raiva. Se eu conseguir fazer você sentir isso, sair daqui feliz, tranquila, melhor do que você entrou, eu acho que eu consegui atingir isso e aí nesse ponto eu acho que é possível juntar comida com arte.”

Uma característica do *chef* Alberto que merece destaque é apelo estético dos seus pratos. Ressalta-se que importantes autores começam a defender que a gastronomia pode também ser considerada como uma forma de expressão artística (HEGARTY; O'MAHONY, 2001; CHOSSAT, 2009; SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007; SLAVICH; CAPPETTA; SALVEMINI, 2014). Esta discussão sobre gastronomia ser ou não arte teve início em 2007 quando o *chef* catalão Ferran Adrià foi um dos artistas convidados a participar do Documenta - feira de arte de vanguarda que acontece a cada cinco anos na Alemanha. Os que defendem ser a gastronomia arte argumentam que a experiência de consumo em alta gastronomia se assemelha ao de uma *performance* artística ou teatral que preenche as necessidades estéticas e simbólicas mais do que funções utilitárias (como saciar a fome por exemplo). This e Gagnaire (2010, p. 28) afirmam que “ao estimular, ao mesmo tempo, todos os sentidos, a cozinha não deve ser excluída da lista das artes, desde que, por um lado, se livre da tradição, que é artesanato e atividade repetitiva, e, por outro, seu intuito seja emocionar”.

A beleza dos pratos do Epice chama tanto a atenção que Tatiana Lunardelli encontra-se no presente elaborando uma tese de doutorado que busca entender a relação entre o processo criativo na arte e na gastronomia. A tese tem como objeto de análise os pratos elaborados por Alberto Landgraf. Para o *chef* a estética dos seus pratos é uma consequência natural de quem ele é e do que entende como belo. A inspiração vem também de diferentes fontes como artes visuais, música, literatura e arquitetura - como

defendem Slavich, Cappetta e Salvemini (2014) que pesquisaram os *chefs* estrelados italianos.

Suas maiores fontes de inspiração são: o pintor espanhol *Joan Miró* e a arte moderna. Sobre a estética dos pratos, o *chef* afirma que:

“Na verdade a parte estética tem que ser natural. Se eu forçar ser bonito não vai ser. Tem que ser uma consequência natural do que eu vejo, do que eu entendo que é bonito, das coisas que eu observo pelo mundo, não só de comida, mas de arquitetura, de arte, de música, sabe, de coisas em geral. Você viaja, você vai no museu, sabe essas coisas você vai observando e essas coisas que você vai observando e eu acho que isso traduz naturalmente para o prato. Então mais do que eu achar que é uma coisa que eu faço, eu acho que é uma simples consequência de quem eu sou”.

A análise do recurso *chef* de cozinha do restaurante Epice revela que, assim como Rodrigo Oliveira do restaurante Mocotó, Alberto Landgraf também parece exercer todos os papéis elencados por Balazs (2002), como resumido no quadro 11, diferindo apenas o modo como o *chef* exerce esses papéis.

Quadro 11: Papéis do *chef* Alberto Landgraf

Papel principal	Papel secundário	Como Alberto Landgraf o exerce
Líder Carismático	Visionário	• Lançou uma nova proposta de restaurante. • Inovação na elaboração e apresentação dos pratos.
	Emocionar seus clientes	• Surpreendendo seus clientes—ingredientes pouco valorizados. • Estética dos pratos
	Motivar sua equipe e Criar um bom ambiente de trabalho	• Possibilidade de crescimento dentro da empresa. • Ensinando, desenvolvendo as habilidades e competências da equipe.
Arquiteto Organizacional	Relacionamento com fornecedores	• Listando todos os fornecedores no site do restaurante. • Trabalha com fornecedores especializados. • No cardápio alguns ingredientes são ligados ao fornecedor. Ex: Ovo Fazenda da Toca. • Boa comunicação com os fornecedores para usar ingredientes que estão na safra.
	Controle de custos	• As inovações são pensadas

		considerando também a operacionalização.
	Comando das Operações diárias	• Escolha dos ingredientes que comporão cada cardápio. • Presença constante no dia a dia do restaurante. • Gerenciamento da casa sob sua responsabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O *chef* também é o responsável pelo gerenciamento da equipe do restaurante, tanto da cozinha quanto do salão. À época da coleta de dados, o restaurante tinha apenas 22 funcionários, mas a equipe começou em 2011 com apenas cinco cozinheiros e nenhum deles tinha experiência em restaurante *a la carte*. Este foi um critério de recrutamento escolhido pelo *chef* que acredita ser um dos seus papéis: ajudar no desenvolvimento dos recursos humanos. O *chef* afirma que:

“Eu comecei o Epice com 5 cozinheiros que não tinham experiência nenhuma em restaurante *a la carte*. Eles tinham apenas vontade [...] Eu trouxe a molecada para dar oportunidade. Eu falei para cada um: se em cinco anos vocês estiverem no mesmo lugar, o fracassado sou eu”.

Graças a este compromisso do *chef* com a formação de sua equipe e como consequência da estrutura enxuta da empresa, o *chef* delega muitas das tarefas administrativas aos seus subordinados. É o que confirma ao declarar: “eu te falei que eu tenho uma obrigação grande com a carreira deles. Então se o cara escolhe se foder o dia inteiro comigo na cozinha, eu tenho que fazer o máximo pra retribuir isso pra ele”.

Existem quatro líderes na cozinha que são responsáveis pelas compras, assim divididos: legumes, frutas e verduras; carnes; peixes e os secos. O *chef* gerencia esses quatro líderes e de tempos em tempos há um rodízio entre eles. Este método além de aumentar o conhecimento dos cozinheiros sobre os insumos comprados, também ajuda a desenvolver um relacionamento mais próximo entre *chefs* e fornecedores, em linha com o pensamento de Inwood et al.(2009).

Por fim, o compromisso com a formação da equipe também pode ser atestado pela promoção que os funcionários tiveram com a mudança da sociedade do Epice (2014). O *sous chef* do Epice que trabalhou lá desde o dia da inauguração, comandará a cozinha do bar Beato (de propriedade dos novos sócios do Epice). Foram promovidos também mais quatro cozinheiros e o *barman*. O novo posto de *sous chef* do Epice foi ocupado por outro profissional que está na casa desde o início.

Estes achados comprovam o argumento de Dierickx e Cool (1989) de que há recursos que não são negociáveis no mercado e somente podem ser desenvolvidos internamente nas empresas.

Recursos Organizacionais Intangíveis

Por recursos organizacionais intangíveis entende-se a cultura organizacional, a imagem, os sistemas e a comunicação (BARNEY, 1991; GRANT; 1991; PIKE, ROOS, MARR, 2005). No caso do Epice destacaram-se como recursos organizacionais intangíveis a cultura organizacional e a imagem.

Percebe-se também que a cultura organizacional - conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização (ROBBINS, 2005) – no Epice também foram introduzidos pelo fundador da empresa nestes primeiros anos de funcionamento (BALAZS, 2002). Neste caso cabe destacar o aspecto “militar” encontrado em alguns restaurantes franceses estrelados pelo *Guide Michellin*, visto que a preparação de cada prato é regida por um conjunto completo e inalterável de regras precisas (BALAZS, 2001).

Este aspecto “militar” parece estar presente também na cozinha do Epice. É proibido música, apelidos e conversas paralelas em um clima de silêncio quase absoluto, até no auge do serviço, pois para o *chef* “não tem como se concentrar conversando”. Para este:

“É proibido conversas paralelas, as conversas tiram sua atenção levando ao erro, cozinhar é um ato de carinho, um ato de amor pelos alimentos e as pessoas que irão comer o que você cozinhou, então é vital que você esteja focado nisso”.

No Epice, a cultura organizacional foi o recurso organizacional intangível identificado que gerou vantagem competitiva sustentável e foi desenvolvido internamente como defendem Dierickx e Cool (1989).

Recursos Reputacionais Intangíveis

Por recursos reputacionais entendem-se a reputação junto ao cliente - nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; e reputação junto ao fornecedor - interações e relações de eficiência, eficácia, suporte (BARNEY, 1991; GRANT; 1991; PIKE, ROOS, MARR, 2005). Ademais, como já explanado, na

gastronomia é importante também ter a reputação junto à mídia especializada, jornalistas e guias gastronômicos.

O Epice, ao longo dos seus quase quatro anos de existência, vem desenvolvendo a sua reputação junto aos clientes, mídia especializada e fornecedores. Como dito anteriormente, o restaurante começou e permanece sem assessoria de imprensa. A boa reputação com a mídia especializada é comprovada tanto pelos prêmios recebidos pelo restaurante e pelo seu *chef* de cozinha, quanto pelas críticas escritas nos principais meios de comunicação da cidade de São Paulo. Adjetivos como “cozinha autoral”, “resultados surpreendentes e arrojados das suas criações” e “criatividade e domínio técnico” são usados para descrever os pratos criados pelo *chef*. É importante destacar também que entre 2013 e 2014 o Epice subiu cinco posições na lista dos melhores restaurantes da América Latina do “*The restaurants*”. Esta reputação foi desenvolvida ao longo do tempo, pois Alberto Landgraf afirma que “nós começamos sem assessoria, sem grupo... tem restaurante que gasta tantos milhões e tanto jornalista vai comer de graça que você não tem ideia”.

O aumento da reputação com a crítica especializada está associada ao aumento da reputação do restaurante e do *chef* de cozinha junto à clientela, pois os guias gastronômicos têm a função de servir como um balizador que aufere qualidade aos restaurantes. O aumento da reputação do restaurante e do *chef* pode ser atestada pelo lançamento do menu degustação em 2012, dado que é necessário ter nome no mercado e clientela disposta a pagar mais e a comer mais pratos. Outro indicador que a reputação do Epice vem crescendo é a constatação pelo *chef* que: “...no começo vinha muita gente só focada em gastronomia, entendeu? Nós conquistamos um espaço fora disso também hoje. Na atualidade, vêm pessoas de referência, que querem um bom restaurante e indicam o Epice...” afirma Alberto.

Por fim, a reputação junto ao fornecedor também vem sendo desenvolvida ao longo deste tempo e as estratégias adotadas pelo *chef* – criatividade, inovação e sustentabilidade – são suportadas por este relacionamento próximo com fornecedores. O próprio movimento de locavorismo advoga uma estreita relação dos *chefs* com os pequenos fornecedores locais. Ademais, o *chef* busca valorizar toda a cadeia produtiva ao comunicar no seu cardápio alguns dos seus fornecedores e no site a lista de todos eles. Faz parte também do dia a dia do *chef* ir pessoalmente ao mercado ter um contato mais próximo com fornecedores.

Esta parece ser uma prática dos tempos de trabalho na Europa quando chegou a estagiar em um açougue. Ele é um dos poucos *chefs* em São Paulo que entende da anatomia e dos modos de cozimento de um animal e defende a filosofia cara e trabalhosa de controlar a fonte de tudo o que entra na cozinha e dominar tecnicamente cada etapa do processo, do abate ou da colheita ao prato montado.

A qualidade dos ingredientes usados na preparação das receitas é um dos aspectos fundamentais para se manter a regularidade da comida servida nos restaurantes de alta gastronomia. Este é um dos aspectos importantes (LANE, 2011) e por isso considerado pelo *chef* Alberto Landgraf: “o que é que o Mocotó, o DOM, o Maní, eles têm em comum? Regularidade da comida”. Neste particular, Zanon (2012) advoga inclusive que a regularidade de qualidade e fornecimento superam aspectos como preço. No Epice, o relacionamento com os fornecedores é tão próximo que eles têm a capacidade de influenciar até na escolha dos ingredientes que serão usados no cardápio do Epice. Alberto Landgraf afirma que:

“A escolha do ingrediente, na verdade, hoje, é mais relacionada aos fornecedores. Como eu tenho um relacionamento até mais próximo com os fornecedores, eles vão me passando o que vai tendo disponível. Então, soa meio clichê, mas não sou muito eu que escolho o ingrediente hoje em dia. Os meus ingredientes me escolheram”.

Estes achados corroboram os argumentos de Dierickx e Cool (1989) que afirmam ser a reputação um recurso não negociável no mercado e somente desenvolvido internamente nas empresas. Também no caso do Epice, parece haver uma relação entre os recursos reputacionais e os recursos relacionais, visto que pode ocorrer uma retroalimentação entre eles.

Recursos Relacionais Intangíveis

Por recursos relacionais entendem-se os acordos de parcerias com fornecedores, centros de pesquisa ou universidades, bem como as relações com órgãos de regulamentação (PIKE, ROOS, MARR, 2005). Na gastronomia, assim como nos recursos reputacionais, é importante acrescentar o relacionamento com colegas de profissão e com a mídia especializada. O bom relacionamento com os fornecedores já foi bastante enfatizado e exemplificado.

Antes mesmo de abrir o Epice, por ter trabalhado durante um tempo na Cia. Tradicional do Comércio, o *chef* Alberto Landgraf já tinha uma boa rede de relacionamento com pessoas da área tais como *chefs* de cozinha e consultores. A Cia. Tradicional do Comércio é um grupo que possui alguns dos endereços gastronômicos mais conhecidos de São Paulo, como o Astor, o Pirajá, o Original e a pizzeria Bráz.

Mas com a abertura do Epice esta rede foi acrescida de muitos nomes importantes da gastronomia brasileira. Talvez pela estratégia de criatividade e inovação e pelo trabalho sério desenvolvido pelo *chef* Alberto Landgraf, *chefs* de cozinha brasileiros e estrangeiros já falaram sobre o Epice e já cozinham no restaurante. Além do que Alberto já foi convidado a participar de congressos internacionais como o *MAD Food Camp*, o Mistura, *Gastronomika* e o Mesa Tendências. Já cozinham no Epice, Virgílio Martinez, *chef* peruano dono do Central que foi eleito em 2014 o melhor restaurante da América Latina; o britânico James Lowe, do *Young Turks*; Rodrigo Oliveira, do Mocotó; e Thomas Troisgros, do *Olympe*. Esta troca permite ao *chef* conhecer e se familiarizar com o estilo destes colegas de profissão que são considerados também profissionais de vanguarda. Esta prática está associada também aos recursos tecnológicos e de inovação tangíveis e intangíveis já que Stierand e Lynch (2008) e Lane (2011) defendem que as redes de relacionamento influenciam a adoção da inovação entre os *chefs* de cozinha.

Esta rede de relacionamentos também se associa aos recursos reputacionais, já que além de ter o nome associado ao de outros grandes *chefs*, Alberto Landgraf também é considerado por Alex Atala um dos cinco melhores *chefs* brasileiros. O mais conhecido *chef* brasileiro declarou que: "Embora ele seja um dos maiores candidatos a estourar em cena neste ano, e já esteja fora da curva, ainda acho que ele não está em seu melhor momento. Ele ainda vai evoluir muito".

Assim como os recursos reputacionais, percebe-se que a rede de relacionamento do *chef* Alberto Landgraf vem se desenvolvendo ao longo do tempo mesmo antes dele voltar para o Brasil. Começou ainda na faculdade de gastronomia, aumentou quando ele estagiou em alguns dos melhores restaurantes da Europa e, no Brasil, começou quando ele trabalhou para a Cia Tradicional do Comércio. Depois, já no Epice, pouco a pouco, com a qualidade do trabalho e a proposta inovadora de gastronomia do restaurante, esta rede foi aumentando e se consolidando. Assim, pode-se atestar também que esta rede de relacionamento é um recurso estratégico que vem sendo desenvolvido ao longo do tempo (DIERICKX; COOL, 1989).

Recursos Tecnológicos Tangíveis e Intangíveis

Os recursos tecnológicos são classificados em tangíveis - sistemas operacionais, estoque de tecnologias como: patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais (GRANT; 1991; HALL, 1992)- e nenhum dos casos se aplica ao tipo de empresa estudada. No caso dos restaurantes de alta gastronomia, pode-se pensar que as receitas elaboradas e/ou as técnicas desenvolvidas são recursos tecnológicos tangíveis criados a partir dos recursos tecnológicos intangíveis - ideias, capacidade científica e de inovar (GRANT; 1991; HALL, 1992). Lane (2011) defende que a busca por inovação na alta gastronomia é uma demanda institucional, mas muitas vezes é impulsionada pelo *chef* para satisfazer sua própria necessidade de criar. Este parece ser o caso de Alberto Landgraf.

Dos recursos tecnológicos tangíveis foi possível identificar algumas receitas e técnicas culinárias de preparação criadas no Epice pelo *chef* Alberto Landgraf. Dentre as técnicas usadas destaca-se a de pickles de cocção curta, visto que geralmente os pickles são conservas de cocção mais demoradas.

Aqui cabe descrever e analisar o método de criação do *chef* Alberto Landgraf, já que este processo resulta de uma inspiração pessoal do *chef* de cozinha e requer um método preciso e ordenado corroborando a pesquisa de Slavich, Cappetta e Salvemini (2014) que investigou *chefs* no contexto italiano. Alberto Landgraf afirma que:

“Criação tem que ter um método. Você tem que ter um método porque eu também aprendi que criação não é uma disciplina de acertos. É uma disciplina de erros. Tem pratos que eu fico 6 meses assim no pipeline desenvolvendo. Tem prato que não chega nunca a ficar pronto.”

O processo racional e estruturado do *chef* é legitimado por Lunardelli (2012) quando defende que “a visão romântica do *chef*, como aquele que concebe pratos e sabores a partir de sopros de inspiração, deve ser repensada, pois a concepção e criação de um prato e um restaurante é fruto de trabalho, que abarca o raciocínio responsável pela introdução de ideias novas e, por sua vez, essa perspectiva de criação”.

Ainda para o *chef*, existem duas possibilidades de criar uma nova receita: por meio de uma referência (normalmente é o trinômio: carboidrato, proteína e legume); ou escolher um ingrediente e trabalhar elementos de sabor, textura e temperatura. Alguns

pratos do cardápio inclusive têm o nome do ingrediente principal apenas, como no caso da entrada denominada abóbora: *gnocchi* de abóbora, abóbora *sauté*, *shimeji*, gelatina de parmesão, creme de abóbora e amendoim.

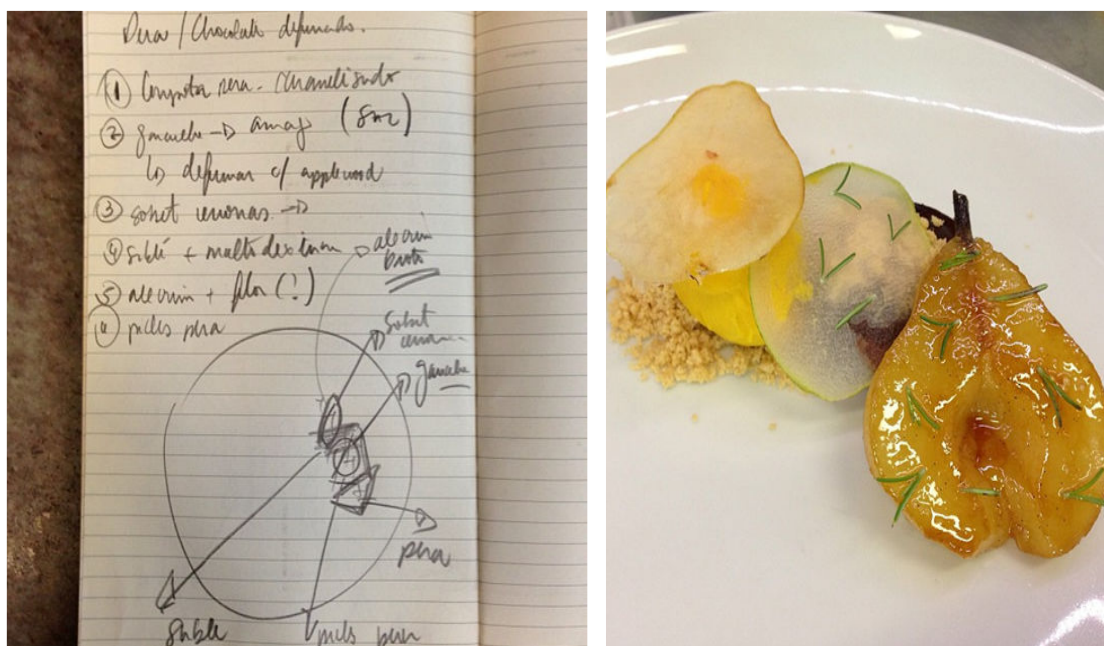
O *chef* inicia o seu processo criativo pensando em um ingrediente específico. A própria escolha de quais ingredientes serão utilizados é, em si, um método criativo. Neste caso, o *Chef* Alberto decidiu não ter em seu cardápio alguns ingredientes comuns à maioria dos restaurantes de alta gastronomia, desta forma: filé, atum, salmão, bacalhau, camarão e massas, estão entre os itens proibidos. Ele afirma que “Isso é o que vende em todos os restaurantes, num vendo nada disso”. Dentre os ingredientes escolhidos há uma clara tendência à escolha de legumes e partes menos valorizadas dos animais – barriga, pé e orelha de porco – e a não ter uma quantidade excessiva de carboidrato na receita, como já afirmado.

A partir da escolha deste ingrediente e pensando em realçar o sabor deste, o *chef* vai pensar em técnicas que trabalhem o contraste de textura, temperatura e sabor. Ele afirma que:

“Eu prefiro trabalhar com a questão de realçar o sabor natural de cada elemento. Os 5 sabores básicos que são: sal, açúcar, o ácido, o amargo e o quinto sabor que é o *umami*...eu consigo trabalhar com cada ingrediente usando um desses sabores básicos.”

O processo é muito bem pensado. O *chef* Alberto Landgraf faz vários estudos de uma receita, anota tudo em cadernos ou folhas avulsas e só escreve com lápis 4B. Ele afirma que: “Primeiro, imagino o prato a partir de uma composição de ingredientes e, depois, vou para o fogão fazer os testes”. Na alta gastronomia a criatividade também requer disciplina para guiar a imaginação inclusive na busca intencional e consciente de soluções criativas e métodos para garantir a sua aplicação. Este processo pode ser comprovado ao analisarmos a figura 19 a seguir.

Figura 19: Processo de criação de uma receita do *chef* Alberto Landgraf



Fonte: Fotos publicadas no facebook do *Chef* Alberto Landgraf (2014)

Este método de criação também ratifica achados anteriores (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007; SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007; SLAVICH; CAPPETTA; SALVEMINI, 2014) em que a criatividade dos *chefs* é baseada na busca pelo contraste de sabor – doce, ácido, salgado; textura – crocante *versus* macio; formas; cor; e temperatura, quando da criação de uma nova receita.

Na literatura há correntes que defendem que a criatividade é um construto individual, visto que está relacionado a conceitos como imaginação, paixão e inspiração geralmente associados a um artista ou gênio criativo. Outros (CATTANI; FERRIANI, 2008) acreditam que as soluções criativas são o resultado de um processo coletivo e cada dia mais estão buscando entender a dimensão coletiva da criatividade nas indústrias criativas – cinema, música, design. No referido caso, a criatividade está bastante associada ao *chef* de cozinha e, portanto, parece ser um construto individual desenvolvido internamente ao longo do tempo (DIERICKX; COOL, 1989).

Recursos Físicos Tangíveis

Por fim, os recursos físicos tangíveis são as plantas fabris, equipamentos, móveis, ponto de localização, acesso às matérias-primas (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005) e no caso retratado geraram apenas paridade competitiva. No Epice os recursos físicos tangíveis são apenas os equipamentos e utensílios usados

na cozinha. Assim como a cozinha do Mocotó, no Epice existem vários equipamentos de última geração como termocirculadores, *Termomix*, *Pacojet*, *Sous Vide* – em sua maioria desenvolvida na Espanha na década passada, fruto de parcerias entre *chefs* espanhóis e o governo, que foram adquiridos no mercado (BARNEY, 1986). É importante pontuar que apesar de serem adquiridos no mercado, estes equipamentos representam novas tecnologias e estas novas tecnologias são um fator importante na exploração da inovação culinária porque estas podem ser influenciadas tanto pelos *chefs* como podem influenciar suas práticas e processo de aprendizagem (STIERAND; LYNCH, 2008).

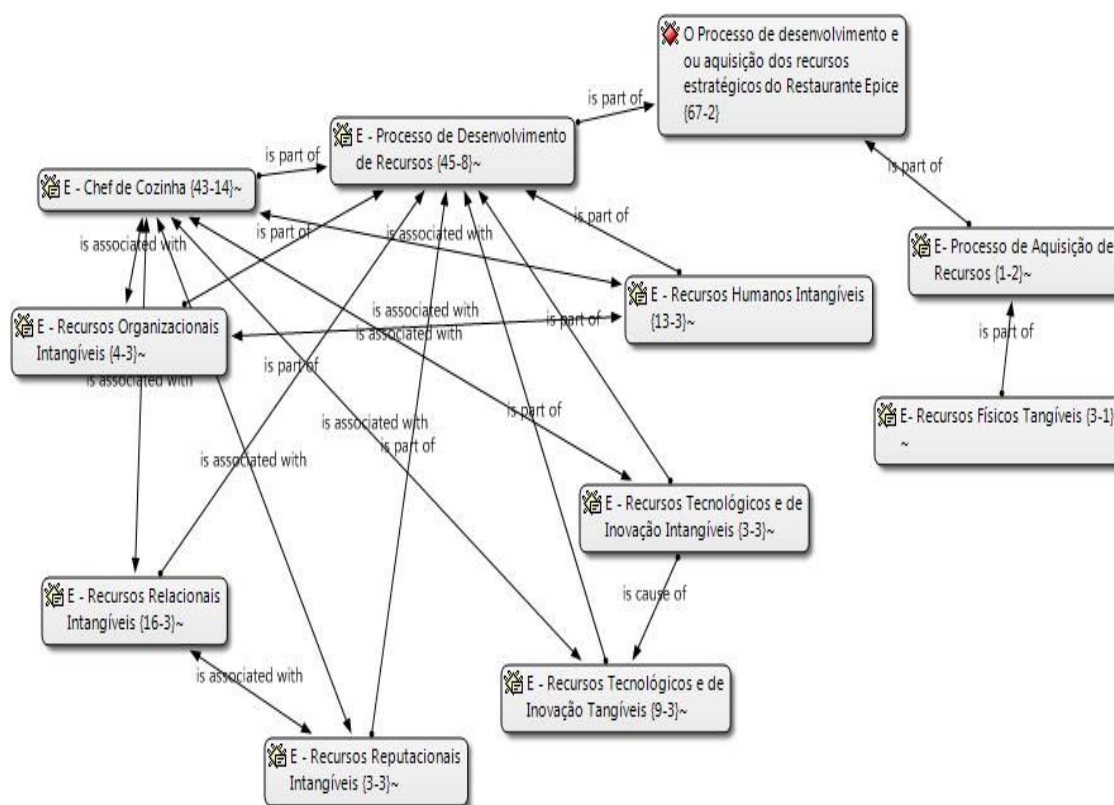
Sobre o ambiente de serviço, no caso do Epice é interessante perceber que o mesmo não se mostra nem relevante e para o *chef* o ambiente não retrata o modelo de negócio proposto, apesar do ambiente de serviço ser um construto defendido por vários autores (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; KIVELA, 1997; MATTILA, 2001; CHOSSAT; GERGAUD, 2003; SALAZAR, 2006) como importante nos processos de decisão do consumidor para a escolha de restaurantes (AUTY, 1992; KIVELA, 1997), como critério de retorno e na comparação entre as expectativas dos clientes e o desempenho do restaurante (JOHNS; KIVELA, 2001).

À época da inauguração, como o foco do *chef* era a cozinha, o estilo e decoração do salão ficaram sob a responsabilidade do outro sócio que usou como referência outros restaurantes paulistas já consagrados. Talvez até pelo estilo do restaurante inicialmente pretendido pelo casal de sócios - de ser um restaurante mais tradicional para atender o público executivo da região da Avenida Paulista - o estilo adotado de decoração foi mais tradicional.

O salão é pequeno, como já ressaltado, são apenas 38 lugares dispostos em um corredor um pouco estreito. De dia é bastante escuro, as mesas são de madeira escura e as cores escolhidas variam em tons de cinza, tornando o ambiente elegante, porém frio. Quando da mudança de sociedade, o Epice ficou cerca de 30 dias fechado para reformas do salão. O *chef* declarou que “quero que o salão seja também um retrato de nossa cozinha” - ou seja, é um salão com decoração muito tradicional para uma comida moderna. O novo projeto será do arquiteto Marcelo Ferraz, antigo parceiro da arquiteta Lina Bo Bardi, sendo o Museu de Arte de São Paulo – MASP considerado sua obra prima. Portanto, pode-se concluir que, dentre os recursos físicos intangíveis, apenas os equipamentos se destacaram e estes geram paridade competitiva.

A análise do caso demonstra que as fontes reais de diferenciação advêm, portanto, dos tipos mais intangíveis de recursos que foram desenvolvidos internamente (DIERICKX; COOL, 1989). Traços idiossincráticos como cultura organizacional, recursos humanos, liderança (*chef* de cozinha), rede de relacionamento, reputação, criatividade e inovação que permitiram ao Epice imprimir suas estratégias competitivas no mercado com sucesso. Por ser uma empresa menor, com cerca de 22 funcionários apenas, e por ter um *chef* de cozinha que está também gerindo a empresa, no Epice ficou evidente a importância do recurso *chef* de cozinha. Este foi o recurso mais importante e está relacionado diretamente com todos os outros tipos de recurso.

Figura 20: O Processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos estratégicos do Restaurante Epice



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

Por fim, cumpre salientar que toda a análise empírica do caso Restaurante Epice é resumida e ilustrada na figura 21 abaixo.

Fases	Contexto Externo	Estratégia Empresarial	Processo (MINTZBERG, 1973; 1978) Mudança	Recursos (BARNEY, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005)	Vantagem Competitiva (VRIO)	Processo de Formação da base dos Recursos (BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989).
Fase 1: Do anonimato ao estrelato (2011-2014)	- Aumento da classe média e do seu poder de compra - Crescimento dos gastos com alimentação - Crescimento econômico - Gastronomia brasileira na moda	Sustentabilidade: locavorismo e <i>nose to tail</i>	Estratégia Guarda-chuva: Planejado no geral e emergente nos detalhes	Humanos	VCS	Desenvolvido internamente
		Inovação e Criatividade		Organizacional	VCS	
		Qualidade		Reputacional	VCS	
				Relacional	VCS	
				Tecnológico Intangíveis e Tangíveis	VCS	
				Físicos	PC	Adquirido

Figura 21: Análise empírica do processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos do restaurante Epice.

Obs: VCS – Vantagem Competitiva Sustentável. PC – Paridade Competitiva

Fonte: Elaboração da autora (2014)

4.3 Restaurante Astrid y Gaston

O Restaurante Astrid y Gaston está localizado em Lima, capital do Peru, foi inaugurado em 1994 no bairro de *Miraflores* onde permaneceu até fevereiro de 2014, quando se mudou para uma elegante *hacienda Casa Moreyra* - uma construção do século XVIII que é patrimônio cultural. A casa-fazenda *Moreyra* foi construída há aproximadamente 300 anos no hoje exclusivo distrito de San Isidro, área metropolitana de Lima. A restauração custou dois milhões de dólares e o investimento total do projeto é de seis milhões de dólares. As cozinhas vieram de Barcelona e foram confeccionadas por Joaquín Casademont, que desenhou os fogões dos famosos restaurantes estrelados *El Bulli* e *El Celler de Can Roca*.

O restaurante Astrid y Gaston foi, em 2013, eleito o melhor restaurante da América Latina pela publicação “*The restaurants*” e em 2014 ficou em segundo lugar. No *ranking* dos melhores do mundo o restaurante ocupa também uma boa posição e subiu do 46º lugar em 2011 para a 18ª posição em 2014. Ademais, ao longo destes vinte anos de existência vem acumulando também outros prêmios nacionais e internacionais. Dentre os prêmios recebidos se destacam, em 2008, melhor restaurante de cozinha peruana das publicações *Guia Súmmum* e *Guia Culinary Chile* além de ser listado como um dos 100 melhores lugares do mundo para comer pela Revista *Conde Nast Traveller*. Em 2013, Gastón Acurio ganhou o prêmio mundial da gastronomia na Suécia.

Ao contrário dos outros casos estudados, o restaurante Astrid y Gaston é parte de um conglomerado de empresas chamada de Acurio Restaurantes cujo objetivos são promover e exportar a cozinha peruana por meio de conceitos novos e diferenciados que atendam ao mundo de hoje; e tentar posicionar a cozinha peruana entre as mais reconhecidas no mundo. Em 2011, o grupo faturou mais de US\$ 65 milhões (APEGA, 2013) e em 2014 tinha sete marcas presentes em 12 países da Europa e da América Latina. Quando do famoso discurso da abertura do ano acadêmico da Universidade do Pacífico, em 2008, Gastón Acurio explicitou a estratégia do grupo que é:

“En el caso de nuestra organización hemos venido desarrollando conceptos culinarios cuya aspiración desde el comienzo fue no sólo su internacionalización, sino también su segmentación pues entendimos desde el comienzo que los restaurantes no son escenarios genéricos sino espacios para públicos distintos, para momentos distintos, para economías distintas”.

Esta afirmação reforça a estratégia da Acurio Restaurantes de criar conceitos distintos e marcas para cada uma das cozinhas do Peru, como detalhado a seguir.

A marca mais famosa e por onde tudo começou é a Astrid y Gaston cuja missão é internacionalizar a cozinha peruana com o nível estético e cênico mais elevado (ACURIO, 2008, p.166). Esta foi a marca escolhida pela corporação para iniciar o processo de internacionalização, pois a empresa acredita que o processo de internacionalização na gastronomia começa de cima para baixo. Gastón Acurio afirma que “É mais fácil para conquistar corações fazendo alta cozinha e depois sanduíches do que fazer sanduíches e depois alta cozinha”. Atualmente há restaurantes do grupo no México, Chile, Colômbia, Equador, Venezuela e Espanha que funcionam como uma franquia. O modo de entrada nos mercados internacionais escolhido pela Acurio Restaurantes para a marca Astrid y Gaston é a aliança estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). A empresa se associa a um parceiro local que entenda da área de alimentação, visto que este parceiro será o responsável pela gestão do estabelecimento. Já a Acurio Restaurantes é responsável pela concepção do negócio – da ambientação ao cardápio, passando pelo treinamento da equipe. É importante salientar que apesar de todos estes restaurantes serem reconhecidos nos seus países como restaurantes de alta gastronomia, sendo o Astrid y Gaston, de Santiago, eleito o melhor restaurante do Chile em 2000, apenas o Astrid y Gaston de Lima foi premiado pela “*The restaurants*” e este é o caso estudado.

A segunda marca mais famosa da Acurio Restaurantes é a *cebicheria* La Mar. Junto com o Astrid y Gaston é a marca mais internacionalizada, com restaurantes em Lima, São Paulo, São Francisco, Panamá, Miami, Cidade do México e Santiago – o que contribui para a internacionalização da cozinha peruana. O conceito do La Mar é agregar valor - incorporando desenho, serviço e coerência conceitual (ACURIO, 2008, p.254) ao conceito de uma *cebicheria*. Na visão do Gastón o *cebiche* é o prato emblemático do Peru e seu objetivo é que em cada cidade importante no mundo haja uma *cebicheria*.

Outra marca consolidada do grupo é a *Chicha* cuja premissa é usar 100% dos ingredientes da região e revalorizar a tradição culinária local, elevando-a ao mais alto nível. Atualmente há restaurantes em Cusco e Arequipa, cidades do Peru.

A marca Tanta, que significa pão na língua quéchua (língua indígena ainda hoje falada no Peru), intenciona ser o *bistrô* dos Peruanos. Seu conceito foi inspirado nas lojas parisienses *Fauchon* e *Lenôtre*. Sua proposta é ser um restaurante casual para

todos. O cardápio é bastante tradicional com um toque moderno. Hoje está em cidades como Lima (sete estabelecimentos), Trujillo, Arequipa, Santiago, Madri, Barcelona, Chicago, Panamá e Guayaquil. Para mostrar a influência da imigração italiana na gastronomia peruana, foi criada a marca *Los Bachiches* assim chamados os primeiros imigrantes italianos que chegaram ao Peru em busca de fortuna. Hoje há um restaurante apenas em Lima.

Por sua vez, a marca *Madam Tusan* representa o propósito de ser a *chifa* (assim chamados os restaurantes chino-peruanos) mais bonita, com o melhor serviço e ambiente - que evoca as *chifas* dos anos 30 adaptado ao mundo moderno. Seu conceito engloba uma cozinha generosa, boa relação qualidade-preço, serviço amigável e profissional, além de boas sobremesas (ACURIO, 2008, p.318). Por fim, a última marca, surgida em 2013, é a *Melate* Chokolateria, loja especializada em chocolates que explora a grande diversidade de tipos diferentes de cacaos peruanos.

Após esta breve apresentação do grupo Acurio Restaurantes, a próxima seção trata do contexto histórico, das fases e eventos marcantes no processo de formação das estratégias do restaurante Astrid y Gaston de Lima, objeto deste estudo.

4.3.1 Contexto, fases e eventos do processo de formação das estratégias

Para contextualizar o processo de formação das estratégias do Restaurante Astrid y Gaston se faz necessário discorrer sobre algumas características importantes da gastronomia peruana, ao longo dos últimos vinte anos, que a fazem ter destaque no cenário gastronômico latino-americano e mundial, sendo o Peru eleito em 2012 o melhor destino culinário do mundo pelo *World Travel Awards* (um dos mais importantes prêmios do turismo mundial outorgado desde 1993).

O Peru é um país complexo e diverso tanto do ponto de vista geográfico quanto da formação cultural do seu povo. A palavra diversidade descreve a cozinha peruana, pois não apenas existem muitas culturas diferentes no país como também regiões diversas com identidades gastronômicas peculiares (ACURIO, 2008; VARGAS, 2010). A costa é um deserto interrompido por vales férteis dos rios que descem dos Andes. Existem ainda as serras e a selva – boa parte da floresta amazônica está localizada no Peru. Tudo isso possibilita que o país tenha 85 diferentes microclimas que favorecem o crescimento de uma grande variedade de ingredientes – com destaque para as batatas

(mais de 3.000 tipos), as pimentas (ajís) e os milhos - que constroem a gastronomia peruana.

Além da geografia peculiar privilegiar uma grande diversidade de ingredientes, o país recebeu também várias ondas migratórias – espanholas, japonesas, chinesas, italianas e africanas- que trouxeram consigo uma rica cultura gastronômica e que, junto com os povos pré-hispânicos, estabeleceram as bases da gastronomia peruana (VEGA; ANGELES, 2009; MATSUKI, 2012). Cinco sangues correm pelas veias do peruano, cinco grandes influências compõem a cozinha peruana: os Andes, com todas as suas culturas distintas; a Europa, que desde a chegada de Pizarro não parou de enviar imigrantes espanhóis, italianos ou franceses; a África, com seu ritmo e tempero; e a China e o Japão, com sua vocação marítima e grande estética (ACURIO, 2008, p. 195). Desta interessante mistura surgiram diversos tipos de cozinha.

A cozinha *criolla*, é assim chamada por ser resultado de uma fusão entre a cozinha pré-hispânica com a cozinha espanhola, tem dentre os seus pratos típicos o lomo saltado, o tacu-tacu, e o ají de galinha. Já a cozinha *chifa* é o nome dado ao resultado da fusão das tradições culinárias e ingredientes trazidos por imigrantes chineses e as receitas peruanas. O termo provavelmente é derivado do *chi fan* que significa a comer. Os chineses vieram para trabalhar nas fazendas da costa em condições de semiescravidão e os que conseguiram se libertar abriram restaurantes que ofereciam comida abundante e barata (VEGA; ANGELES, 2009; MATSUKI, 2012). O tino comercial e a tenacidade chinesa fizeram com que seus estabelecimentos adquirissem merecido reconhecimento. No início eram vistos pela classe alta como restaurantes de segunda ordem, porém esse cenário mudou nos últimos vinte anos. Esta é uma cozinha muito popular no Peru. Pratos importantes desta tradição culinária são: arroz frito, o *wonton*, macarrão e a carne de porco assada.

Já a cozinha *nikkei* é o resultado da chegada dos japoneses ao Peru no início do século XX para trabalhar no campo. Alguns imigrantes progrediram e abriram restaurantes nos quais ofereciam comida peruana com toques de molho de soja. São pratos típicos desta cozinha o *tiradito* e a chita (peixe) ao molho de soja.

Nos anos 80, a junção entre diversidade cultural e geográfica, aliada a outros acontecimentos - o reconhecimento da gastronomia peruana pelo jornalismo *gourmet* internacional e o surgimento de *chefs* de cozinha empreendedores, uma parte já formada no exterior, que começam a usar os produtos nacionais e técnicas e apresentações mais modernas (LAUER; LAUER, 2006) - formam o cenário para a chamada Revolução

Gastronômica Peruana. Este termo é usado para se referir ao fenômeno de evolução e reconhecimento internacional pelo qual a gastronomia peruana ainda passa atualmente (VEGA; ANGELES, 2009; LAUER, 2012) e é defendida como um processo incremental, gradual e evolutivo. É importante frisar que apesar do termo, essa revolução aconteceu predominantemente em Lima (anos 90 e 2000) e só mais recentemente foi estendida a outras cidades maiores como Cusco, Arequipa e Trujillo.

De modo geral, na América Latina, os anos 80 se caracterizaram como os anos de crise econômica e política: dívida externa pública crescente, que financiava déficits públicos cada vez maiores, transformou-se em crise fiscal do Estado que levou muitos países latino-americanos à falência; crise fiscal, com o aumento do déficit público; encolhimento das poupanças públicas; aumento dos níveis da dívida pública; e a evaporação do crédito público.

Já no campo político, a América do Sul também apresentava bolsões de autoritarismo que desapareceram na década de 90. O Chile era governado por Pinochet, o Brasil esteve sob um regime militar até 1985 e o Paraguai teve uma ditadura até 1989. No Peru, a redemocratização só foi acontecer nos anos 2000, pois apesar de ter sido eleito em 1990, Alberto Fujimori perpetrou o golpe de estado em 1992 (chamado de autogolpe) e governou o Peru até 2000.

Apesar de ter sido datada na década de 80, esta revolução gastronômica peruana começa bem antes. Lauer e Lauer (2006) defendem que os primórdios da guinada gastronômica peruana remota os tempos da ditadura (1968- 1980), época em que ocorreu os que os autores denominaram de diáspora dos primeiros *chefs* e *restaurateurs* peruanos que fugiram das austeridades e limitações impostas pelo regime militar e foram estudar na Europa, principalmente na França. Lá, estes jovens experimentaram as mudanças na oferta dos restaurantes gastronômicos (provocadas pela *nouvelle cuisine*) e voltaram para o Peru com a ideia de implementar as ideias inovadoras que tinham tido contato na Europa. Muitos destes *chefs* foram contratados por donos dos novos restaurantes que começaram a se instalar em Lima já nos anos 80, começando um primeiro ciclo de mudanças no cenário gastronômico. Mas, se por um lado o regime militar impulsionou a migração de jovens cozinheiros para o estrangeiro, por outro significou a proibição das importações de produtos do exterior o que evidentemente empobreceu o mercado de alta gastronomia peruano (LAUER; LAUER, 2006).

Um dos jovens a voltar para o Peru nesta época foi o jornalista e *gourmet* Bernardo Roca Rey Miró Quesada, membro da família proprietária de um dos principais

jornais de Lima, *El Comercio*. Foi um dos percussores do movimento de cozinha novo andina, termo cunhado por ele para designar o uso de ingredientes peruanos e técnicas ancestrais da cozinha nativas, valorizando os insumos e pratos autóctones. Foi dono de um dos primeiros restaurantes da cozinha novo andina, *El Comedor*(1993-1996), foi ministro de estado, fundador da APEGA (*Sociedad Peruana de Gastronomía*) e hoje compõe o seu corpo diretivo, que dentre outras coisas, organiza a Feira Mistura. Junto com Rosita Yimura, Gonzalo Angosto, Teresa Ocampo, Marisa Guiulfo, Emilio Peschiera e Cucho La Rosa (LAUER, 2006) compõem a primeira geração de *chefs* que construíram a base da revolução gastronômica.

Além das mudanças no setor gastronômico, Lauer (2012) afirma que mudanças ocorridas fora deste setor também alavancaram esta revolução e cita dentre outras a mudança de mentalidade do público que se tornou mais aventureiro, ou seja, disposto a provar novos sabores; e o crescimento econômico que propiciou a expansão e acesso da classe média à melhores restaurantes.

A década de 90 foi uma época de muitas transformações políticas e econômicas no Peru. Alberto Fujimori derrotou o consagrado escritor Mario Vargas Llosa e foi eleito presidente. Um dos seus principais programas ficou conhecido como "Fujichoque" e eram medidas econômicas que visavam estabilizar a economia peruana – corte de subsídios, aumento dos impostos e achatamento dos salários. Dessa forma, conseguiu acabar com a hiperinflação de 7.000% ao ano que assolava o Peru (a maior do mundo), recebendo elogios da comunidade econômica internacional. Mas como efeito colateral, provocou os maiores índices de desemprego do país (RIVAS; MAYORGA, 2011). Em 92, Fujimori trouxe de volta à América Latina o fantasma das ditaduras. Sob o argumento de que não podia levar a cabo seu projeto de mudança do Estado sem o apoio dos outros Poderes, fechou o Congresso, submeteu o Judiciário ao seu comando e suspendeu as garantias constitucionais. O maior mérito do presidente foi ter reduzido drasticamente o terrorismo no país, que matou mais de 25 mil pessoas entre 80 e 90. No mesmo ano do autogolpe, conseguiu prender Abimael Guzmán, o número um do temido grupo terrorista Sendero Luminoso.

Estas medidas políticas e econômicas possibilitaram que o país se inserisse no mercado global e que efetivamente se iniciasse a chamada Revolução Gastronômica Peruana que possibilitou ao país viver este *boom* gastronômico (LAUER; LAUER, 2006) e que, atualmente, sua gastronomia seja reconhecida mundialmente pela qualidade e sabor (MATSUKI, 2012). Além da globalização outros fenômenos também

contribuíram para esta mudança no mercado de gastronomia como o *boom* do mercado editorial especializado em gastronomia (LAUER; LAUER, 2006), bem como das escolas especializadas - fenômeno similar também ocorrido no Brasil na mesma época.

Estas mudanças também permitiram que o turismo aumentasse no país e, graças a este aumento, a linha de oferta dos restaurantes que era formada basicamente por restaurantes espanhóis, franceses, italianos e suíços, começou a mudar, pois os visitantes queriam provar a gastronomia local que, na ocasião, ainda buscava uma identidade (LAUER; LAUER, 2006). Assim, começa um segundo ciclo de mudanças no cenário gastronômico de Lima que transformou a gastronomia peruana em um dinâmico espaço cultural e empresarial e em um fenômeno midiático e comercial que ainda segue em plena expansão.

É neste contexto que Gastón Acurio, filho caçula e único homem (tem mais quatro irmãs) de um importante ex-ministro (1963-1968) e senador da república nos anos 80, depois de estudar gastronomia na *Le Cordon Bleu* em Paris, volta para Lima e abre, junto com a mulher e também *chef* de cozinha Astrid Gutsche, o restaurante Astrid y Gaston. Lauer e Lauer (2006, p. 165) afirmam que Gastón Acurio, Pedro Miguel Schiaffino, Rafael Osterling e Rafael Piqueras fazem parte da segunda geração de *chefs* peruanos que usufruíram da revolução gastronômica peruana e defendem que a formação dos mesmos, em muitos aspectos, é homogênea - a formação no exterior e o fato de pertencerem a classe social mais alta lhes deram um nível, uma perspectiva internacional e uma capacidade de integrar esta dimensão ao contexto nacional.

O processo de formação das estratégias do Astrid y Gaston foi demarcado por três fases com treze eventos marcantes detalhados a seguir, no quadro 12, sendo analisado também o contexto econômico-social peruano que marcou cada uma destas três fases.

Quadro 12: Eventos e fases do processo de formação das estratégias do Restaurante Astrid y Gaston

FASE	EVENTO
1: Buscando uma identidade: um Restaurante Afrancesado (1994-2000)	AG - Evento 1: Abertura do Astrid y Gaston
	AG-Evento 2: Primeiro prato peruano no cardápio
	AG-Evento 3: Mudança do cardápio
	AG-Evento 4: Ampliação
	AG-Evento 5: Início do processo de internacionalização
2: O Restaurante Peruano (2001- 2011)	AG- Evento 6: Viagem de Gastón pelo Peru
	AG-Evento 7: Lançamento do livro e Início do programa de TV
	AG-Evento 8: Inauguração da escola de <i>Pachácutec</i>

3: Orgulho de ser peruano: uma história para contar (2012-2014)	AG-Evento 9: 42º lugar na lista dos melhores restaurantes do mundo
	AG-Evento 10: Diego Muñoz assume a cozinha do Astrid y Gaston
	AG-Evento 11: Início da estratégia de Menu degustação – “El outono por el Peru”
	AG-Evento 12: Menu “El viaje”
	AG-Evento 13: Mudança para a Casa Moreyra

Fonte: Elaboração da autora (2014)

Fase 1 – Um Restaurante Afrancesado (1994-2000)

A história do restaurante Astrid y Gaston inicia quando em fins de 1993 Gastón Acurio volta para Lima, casado com Astrid Gutsche e esperando a primeira filha, depois de terem se formado no *Le Cordon Blue*, em Paris. Inicialmente Gastón Acurio tinha planos de abrir uma filial da escola francesa em Lima e Astrid foi trabalhar como *pâtisserie* em uma confeitaria chamada Cherry. Porém, ambos tinham o sonho de serem donos de um restaurante. Em 14 de julho de 1994 (por coincidência data comemorativa da Revolução Francesa) com um investimento inicial de 45 mil dólares, emprestados pelo pai, o restaurante Astrid y Gaston foi inaugurado (AG – Evento 1) no famoso bairro de *Miraflores* para um público limenho muito mais conservador do que hoje (ACURIO, 2008, p. 175) e que não estava acostumado a grandes inovações (LAUER; LAUER, 2006, p. 39). Por isso, a ideia era oferecer um requintado cardápio francês, graças também à formação acadêmica dos seus donos e *chefs*. Em Medina, Acurio e Adrià (2012, p.32) Gastón Acurio afirma que:

“Me fue del Perú sin ninguna formación en cocina, con la ilusión de ser cocinero y en mi mente serlo era ser cocinero europeo y cuanto más francés fuera mejor iba a ser. En ningún momento puse en discusión que había otra posibilidad. Quería tener un lindo restaurante y cuando vuelvo con mi esposa nuestra ilusión era tener nuestro hermoso y lindo restaurante afrancesado. Eran los códigos de la época.”

Nesta época o Peru tinha acabado com o terrorismo, mas ainda permanecia o medo e as elites da época ainda tinham a Europa como referência. Os jantares tanto nas residências quanto no Palácio do Governo, tinham cardápios franceses. O refinado na época era tudo o que vinha de fora.

Fisicamente o restaurante era menor do que foi até 2013 e foi concebido sem arquiteto ou decorador. Todos os equipamentos e utensílios foram os mais baratos possíveis e os quadros que decoravam o ambiente foram comprados na feira do Parque

Miraflores. Ademais, durante os quatro primeiros anos todo o enxoval era lavado diariamente na casa dos cozinheiros, o que prova que os primeiros anos foram difíceis.

Os ingredientes do cardápio eram produtos clássicos franceses como *terrine de foie gras* e *millefeuille* de creme de camarão. Apesar de fazer cozinha francesa, o Astrid y Gaston já demonstrava ter um pensamento vanguardista para a época, já que seguia as tendências da *nouvelle cuisine* como usar produtos frescos, obsessão pela qualidade do produto e outras tendências apontadas por Gastón Acurio em Medina, Acurio e Adrià (2012, p.34):

“Lo curioso es que haciendo cocina francesa, la nuestra era con cocina distinta, muy influida por las tendencias de la nouvelle cuisine, frente al clasicismo que se practicaba en Perú. En Astrid & Gastón todo se servía emplatado, la cocina estaba abierta, la figura del cocinero...”

Estes primeiros anos são conceituados por Gastón Acurio como sendo os anos de negação da própria identidade (MEDINA; ACURIO; ADRIÀ, 2012, p. 36). Mas, como o passar do tempo, as ideias foram mudando e em 1996 a primeira receita peruana foi introduzida no cardápio (AG – Evento 2): o tacu-tacu, receita de origem *criolla* criado pelos escravos e feito com sobras de feijão e arroz fritos.

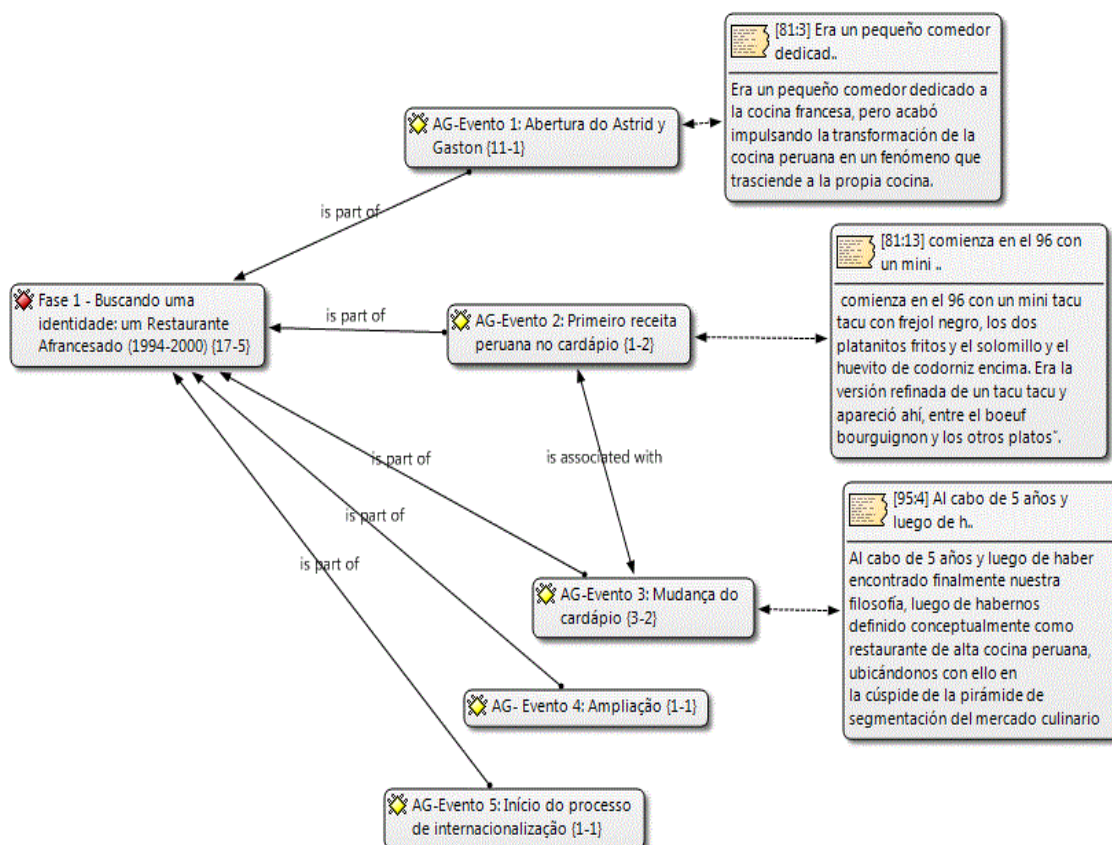
O ano de ruptura é 2000 (AG – Evento 3) quando o cardápio já era composto por muitos pratos tradicionais peruanos como *tiraditos*, *cebiche*, causas e tacu tacu. Claro que este foi um processo gradual de mudança que durou cerca de quatro anos e em 2004 o cardápio do restaurante já era todo peruano. Neste ano ocorre também a primeira e única ampliação (AG – Evento 4) do restaurante no antigo endereço na rua Cantuárias, em *Miraflores*. Em 2000 tem início também o processo de internacionalização do grupo. Após recusar várias propostas para abrir um novo restaurante, Gastón Acurio aceitou a proposta de um antigo cliente e abriu uma filial do seu Astrid y Gaston em Santiado, Chile (AG- Evento 5). Já no primeiro ano esta filial foi eleita como o melhor restaurante e a melhor carta de vinho de Santiago. A estratégia de internacionalização do grupo no passado consistiu em levar primeiro a marca de alta qualidade, para depois inserir as outras marcas. Em Lauer e Lauer (2006, p. 247) Gastón Acurio afirma que:

“Como en algunos casos las revoluciones empiezan de arriba hacia abajo esto nos ha preparado el terreno para que nuestras otras marcas puedan ingresar con facilidad en otros segmentos, avaladas por el prestigio generado por la anterior. Es más fácil conquistar corazones haciendo alta cocina y luego sanguches que hacer sanguches y luego alta cocina”.

Atualmente, porém, as marcas usadas pelo grupo na internacionalização da cozinha peruana são a *cebicheria* La Mar e o Tanta. O *cebiche* tornou-se um prato emblemático da cozinha peruana no exterior, pois, de um lado reúne algumas características interessantes como originalidade, versatilidade e é saudável. Por outro lado, não está articulado com a totalidade da cozinha peruana, pois se refere a uma parte muito específica desta que é a cozinha do mar e outros países latinos como o Equador reclamam a sua origem (LAUER; LAUER, 2006).

Estes eventos simultâneos que acontecem em 2000 sinalizam o fim da primeira fase do restaurante demonstrados na figura 22, conforme *output* do Atlas.ti.

Figura 22 – Primeira fase do processo de formação das estratégias do Restaurante Astrid y Gaston (1994-2000)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

O fim da primeira fase representa a primeira mudança estratégica (QUINN, 1978; PETTIGREW, 1987; VAN DE VEN; HUBER, 1990) do restaurante que foi evolucionária (DE WIT; MEYER, 2004) e sofreu influência do contexto externo e

interno (PETTIGREW, 1987), podendo-se destacar a importância de ambos. Conforme observado anteriormente, o contexto externo foi marcado pelo fim dos ataques terroristas do Sendero Luminoso, pelo controle da hiperinflação e consequente estabilidade econômica do Peru. Esta época é marcada também pelo desenvolvimento da área de gastronomia no país– volta de alguns *chefs* que foram estudar na Europa, início de uma imprensa especializada, maior interesse dos consumidores. No contexto interno destaca-se o papel fundamental, à época, do *chef* Gastón Acurio que começou a descobrir os ingredientes e técnicas peruanas.

Ao mudar o cardápio, muda-se o produto oferecido ao mercado consumidor. O Astrid y Gaston deixa de ser um restaurante afrancesado e passa a ser um restaurante peruano de alta qualidade com uma infraestrutura que permite oferecer uma experiência sedutora, competitiva. Um restaurante cuja base é: a tradição culinária peruana e produtos nacionais únicos, praticando uma cozinha entre a tradição e a modernidade, consciente que 500 anos de fusão de diversas culturas são um enorme patrimônio (ACURIO, 2008, p.192).

Fase 2 - O Restaurante Peruano (2001- 2011)

Se os anos 90 a gastronomia peruana estava em busca de sua identidade, na década seguinte houve uma colheita desta identidade, tanto na teoria quanto na prática (LAUER, 2006, p.113). A situação política ainda era tensa, pois apesar de ter sido convocada uma eleição no ano 2000, houve suspeita de fraude no pleito. Em julho de 2000 Alberto Fujimori foi eleito para o seu terceiro e último mandato consecutivo, mas em novembro do mesmo ano renunciou ao cargo. Alejandro Toledo foi eleito em 2001 dando início ao processo de redemocratização do país. Alejandro Toledo prometeu reduzir a pobreza, melhorar a educação, descentralizar o Estado e manter a disciplina fiscal. O objetivo do governo naquele momento era manter o equilíbrio macroeconômico e restaurar o crescimento econômico e, em seguida, resolver o problema da pobreza, educação, saúde e infraestrutura. Neste período a inflação atingiu apenas um dígito, um recorde para a época. O principal problema do governo era a baixa arrecadação de impostos que não permitia um investimento maior em políticas públicas. A solução foi atrair mais capital privado, através de privatizações e concessões, e aumentar da dívida pública. O desempenho macroeconômico durante esta período foi mais contínuo, estável e promissor, a tal ponto que o Peru passou a ser

considerado um país emergente, atraindo investimentos internacionais (OLARTE, 2007). Este cenário mais favorável contribui para que a partir de 2005 aconteçam alguns eventos que consolidem o boom da gastronomia peruana.

Nesta segunda fase da empresa, o *chef* Gastón Acurio começou a se destacar na mídia e se torna mais famoso do que a empresa que criou. Assim, os eventos desta fase se referem a aspectos da sua vida pessoal que tiveram impacto na empresa estudada. Não foi possível estabelecer uma data exata para a saída do *chef*, mas sabe-se que a estratégia operacional dos restaurantes do grupo é trabalhar com *chefs* executivos que se encarregam do dia-a-dia das empresas. Há ainda uma equipe de *chefs* “supervisores” que, junto com Gastón Acurio, semanalmente, visitam os restaurantes de Lima para provar novos pratos. Ademais, usam a ferramenta da intranet para trocar receitas e dicas sobre novos pratos.

O primeiro evento desta fase é a viagem feita por Gastón Acurio (AG- Evento 6), em 2002, pelo Peru para escrever o livro *500 años de Fusión: la historia, los ingredientes y las nuevas propuestas de la cocina peruana*, que posteriormente, em 2008, ganhou o prêmio de melhor livro de cozinha pela *Gourmand World Cookbook Awards*. Em 2002 acontece também a abertura do primeiro restaurante da marca Tanta. Sobre esta abertura em Medina, Acurio e Adrià (2012, p. 37) Gastón afirma que:

“Lo que sucedió es que eran tiempos de consolidación democrática. Alejandro Toledo ganó las presidenciales y nos dijimos vamos a esperar, paremos lo de la cebichería, que hay demasiadas, y hagamos algo más sencillo, como un café. Tanta fue un poco la oportunidad para empezar a armar cadenas: cómo amarrar con los productores, con los productos artesanales que nadie tiene.”

Em 2003 acontece o lançamento do livro e o início do programa de televisão, protagonizado por Gastón Acurio na Plus TV, chamado La Aventura Culinaria (AG- Evento – 7). Para Gastón: *“Primero dijimos vamos a hacer una serie de quince capítulos con quince historias: el cebiche, la papa, el ají..., vamos a buscar por la ciudad cosas que enriquezcan la historia e luego vamos a cocinar algo”*. Foram oito anos de emissão e mais de 350 programas gravados. Este programa teve um papel importante na popularização da cozinha peruana, no orgulho que o peruano tem da sua gastronomia e na disseminação da ideia do papel social e econômico que a gastronomia tem no Peru.

Pode-se afirmar que estes dois eventos reafirmaram a escolha estratégica de tornar o Astrid y Gaston um restaurante peruano gastronômico, pois foi a partir destas

experiências pessoais do *chef* de cozinha Gastón Acurio que ele pode conhecer a fundo mais ingredientes e produtores peruanos. Em Medina, Acurio e Adrià (2012, p.41) Gastón Acurio alega que:

“La televisión me ayudó a acelerar todo el proceso, me ayudó a encontrarme con la gente del campo, con los productores, a entablar con ellos, a vivir con ellos, a intimar y a entrar en su vida de una forma más profunda. Todo esto te ayuda a ponerte en el pellejo del otro”.

Nesta época a gastronomia já havia se tornado para Gastón Acurio uma maneira de fazer política (WILSON, 2013), uma ferramenta para mudar a vida das pessoas. E em 2007, Gastón Acurio dá mais um passo neste sentido ao inaugurar a escola de cozinha de *Pachacútec* (AG – Evento 8). A escola foi construída numa das zonas mais pobres da região metropolitana de Lima - um assentamento no meio de um arenal em Ventanilla - e tem o objetivo de formar anualmente cerca de 30 novos cozinheiros que depois fazem estágio nas empresas da Acurio Restaurantes e em outros estabelecimentos não apenas do Peru, mas também Espanha ou Itália. Tudo isso fruto da extensa rede de relacionamento de Gastón Acurio, que é o responsável pela direção da escola e pela divulgação deste projeto. *Pachacútec* foi o nono governante do império inca e seu primeiro imperador que significa em quéchua “o que muda a terra” ou “o reformador da terra”.

Em fins da década de 2000 dois eventos favoreceram institucionalmente a consolidação do mercado de alimentação fora do lar: a criação da Academia Peruana de Gastronomía, que mais tarde se tornaria a *Sociedad Peruana de Gastronomía* (APEGA); a criação da feira Mistura; e o consequente aumento do chamado turismo gastronômico em Lima.

Em 2007 foi oficialmente criada a APEGA formada por chefs; donos de restaurantes (pequenos, médios e grandes); produtores de Pisco; garçons, *bartenders* e enólogos; jornalistas; centros de educação culinária; produtores relacionadas à alimentação artesanal, agronegócio e produtores orgânicos; exportadores; pescadores; associações de cozinhas regionais; e todos que lidam direta ou indiretamente com o trabalho de gastronomia no país. Seus objetivos são: canalizar iniciativas, promover o desenvolvimento da cozinha peruana, resgatar e avaliar cozinhas regionais, garantir a excelência dos insumos e incentivar a formação de jovens em todas as áreas. Todos eles pertencem a um grupo chamado culinária peruana, cujo sonho é conquistar o mundo.

"Estamos tentando inventar um mercado mundial que não existe, chamado culinária peruana", afirma Gastón Acurio.

Dentre os vários projetos da APEGA se destacam: “*Come peruano, rico y sano*” que tem o objetivo de oferecer uma alimentação nutritiva e sadia nas áreas de maior pobreza econômica do Peru; “*Herederos de la Cocina Peruana*” que busca desenvolver novos líderes para assegurar que o *boom* gastronômico nacional siga vigente e a marca *Cocina Peruana* se consolide; “*Cadenas Agroalimentarias Gastronómicas Inclusiva*” que tem como objetivo desenvolver um sistema de informação e comercialização dos melhores e mais exclusivos produtos fornecidos por produtores; “*Lima Capital Gastronómica*” que objetiva convencer o mundo de que o Peru é uma potência gastronômica; e por fim a feira Mistura.

A Mistura é considerada a maior feira de gastronomia da América Latina. Na primeira edição, em 2008, quando se chamava “*Perú: mucho gusto*”, recebeu cerca de 23 mil visitantes e participaram apenas 12 restaurantes. Em 2009, a feira durou quatro dias, teve 32 restaurantes e foi visitada por mais de 100 mil pessoas. A terceira edição da feira durou seis dias e recebeu mais de 200 mil pessoas. Em 2011, foram mais de 400 mil visitantes, sendo 4.500 turistas que vieram a Lima especialmente para este evento (MATSUKI, 2012). Por fim, em 2014 o evento durou dez dias, foi visitada por mais de 420 mil pessoas, dos quais 30 mil eram turistas, em uma área de mais de 18 mil hectares.

A feira é dividida em 12 mundos: das carretilhas, dos sanduiches, das brasas e *anticuchos* (miúdos), mundo *criollo*, mundo oriental, mundo das *cebicherias*, mundo nortenho, mundo do sul, mundo andino e amazônico, mundo dos doces, do pisco e mundo dos pães. Além desta diversidade tem ainda o espaço do *Gran Mercado* que conta com cerca de 350 produtores expositores de todas as regiões do Peru. A Mistura é muito mais do que uma feira, é uma festa onde as pessoas de diferentes classes sociais, idade e sexo se reúnem para celebrar a tradição culinária; reafirmar sua identidade e comemorar a diversidade cultural; e que demonstra a pujança do fenômeno gastronômico no país (LAUER, 2012). Por ocasião da coleta de dados, a pesquisadora teve a oportunidade de participar da Mistura 2013. Durante dois dias participou de palestras e aulas, conheceu todos os espaços da feira, fez as refeições, comprou vários produtos na feira e pode vivenciar esta mostra da paixão do peruano pela comida.

Corroborando também o papel dinamizador da APEGA, em 2011, esta entidade apresentou uma proposta a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência

e a Cultura (UNESCO) para reconhecer a gastronomia peruana como patrimônio cultural da humanidade (WILSON, 2013), feito conseguido pelo México em 2010.

Em 2011, Ferran Adrià, o *chef* de cozinha mais famoso da atualidade, visitou o Peru pela primeira vez para filmar junto com Gastón Acurio o documentário “*Perú Sabe: la cocina, arma social*” que conta histórias de como a gastronomia pode promover desenvolvimento social e econômico na América Latina. É um documentário de setenta minutos patrocinado por Telefônica e produzido por Media Networks e *Tensacalma* e co-produção da RTVE e *Univision*, que em 2012 foi apresentado na sede da Organização das Nações Unidas (ONU).

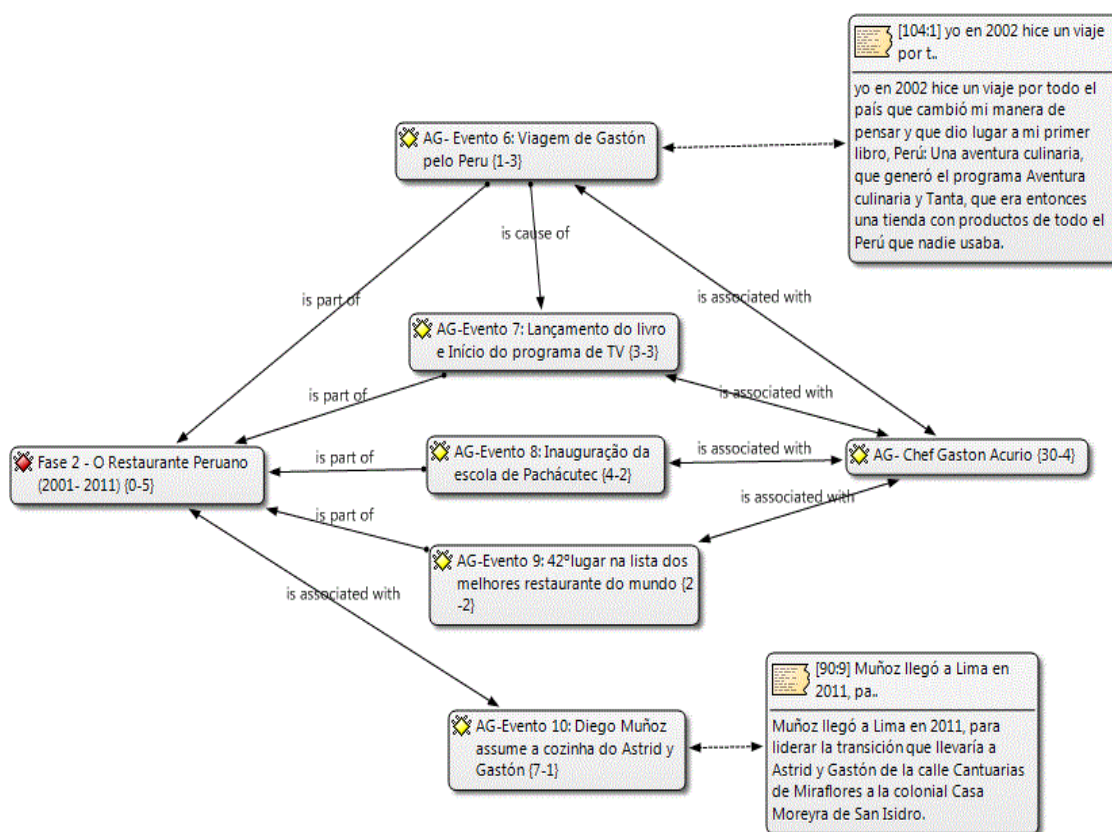
Assim, vanguarda gastronômica espanhola, especificamente o mais célebre chef do mundo, o catalão Ferran Adrià torna-se um dos seus mais fervorosos embaixadores da gastronomia peruana no mundo. E, muito se deve ao fato de Adrià ter se identificado com as ideias de Gastón Acurio sobre a intensa relação entre o gastronômico e o social (LAUER, 2012). Este ainda afirma em Medina, Acurio e Adrià (2012, p. 91) que a próxima revolução virá da Amazônia e dos países que compartilham da região, principalmente o Peru.

Outro evento desta fase é o reconhecimento do restaurante Astrid y Gaston como um dos restaurantes de vanguarda do mundo, atingindo a 42ª colocação no guia inglês “*The restaurants*” (AG – Evento 9), sendo o primeiro restaurante peruano a aparecer nesta importante publicação.

Por fim, o evento que encerra esta segunda fase da empresa é a contratação do *chef* peruano Diego Muñoz (AG- Evento 10) que na época trabalhava no Bilson’s, um dos melhores restaurantes de Sidney, Austrália. Ele não foi a primeira opção para liderar a grande mudança estratégica do Astrid y Gaston. Em 2011, quando o projeto Casa *Moreyra* começou a tomar forma, Gaston Acurio estava interessado em contratar outro chef, o Virgilio Martinez que depois de estudar no Canadá e na *Le Cordon Bleu*, viajou pelo mundo e dirigiu a sucursal do Astrid y Gaston em Madri. Porém Virgilio Martinez tinha outros planos e, após a etapa espanhola, voltou para Lima com o projeto que se tornaria seu restaurante Central (melhor restaurante da América Latina em 2014 pela “*The restaurants*”). Assim, esta contratação marca o fim da segunda fase e o começo da mudança estratégica que durou toda a terceira fase e culminou com a mudança do restaurante para a Casa *Moreyra*.

A segunda fase e seus eventos marcantes corroborados por alguns relatos dos entrevistados são demonstrados na figura 23, conforme *output* do Atlas.ti.

Figura 23 – Segunda fase do processo de formação das estratégias do Restaurante Astrid y Gaston (2001-2011)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

É importante destacar que nesta segunda fase começa a se desenhar um ambiente propício ao fortalecimento da gastronomia peruana, interna e externamente. A APEGA foi um elemento dinamizador deste ambiente institucional e ao final da primeira década do século XXI começa um movimento que une vários chefes de cozinha do Peru em busca do reconhecimento mundial para a gastronomia peruana (LAUER; LAUER, 2006; ACURIO, 2008; VEGA; ANGELES, 2009; MATSUKI, 2012). Junte-se a isso, a ideia propagada de que a cozinha é hoje uma das poucas expressões nacionais que não geram discussão ou antagonismos, e é a mola propulsora de um processo de reinvenção de orgulho nacional (VARGAS, 2010; WILSON, 2013; CEPLAN, 2014).

Por fim, nesta época também cresce no Peru o chamado turismo gastronômico que pode ser definido como uma forma de fazer turismo em que a gastronomia é parte da atividade preponderante do país visitado (ARELLANO MARKETING, 2009) e não

está resumido a conhecer os restaurantes no país visitado, mas abrange também visita a mercados públicos, lojas de produtos específicos, cursos de gastronomia etc. Em 2008, o chamado turismo gastronômico no Peru representava 5% do total do turismo e cerca de 100 mil turistas equatorianos e chilenos cruzavam a fronteira neste ano somente para provar o tempero peruano. Ademais, segundo a APEGA (2010), 42% dos turistas atestam que a gastronomia foi um dos aspectos que influenciaram na escolha do Peru como destino turístico e 93% disseram que a comida peruana ultrapassou as expectativas. Vargas (2010) afirma que os visitantes normalmente se surpreendem com a variedade culinária no Peru.

Em resumo, os principais fatores de êxito da gastronomia peruana são: os *chefs* treinados no exterior deram um caráter cosmopolita às receitas peruanas; a qualidade superior da matéria-prima disponível; fundamentalmente a qualidade dos pratos preparados está assentada no sabor; atores sociais como Gastón Acurio que se tornou uma espécie de embaixador da gastronomia peruana no mundo; melhor qualidade do serviço; e o processo de padronização de preparar pratos, que depois servem para expansão nacional e internacional dos restaurantes e da cozinha peruana como uma marca (VEGA; ANGELES, 2009). Sobre este último item Gastón Acurio afirma que:

“Os cozinheiros da minha geração têm um papel nesta mudança. Cremos que um dos grandes inventos dos últimos 500 anos foi a nossa cozinha e que ela é um produto que pode seduzir a qualquer um em qualquer parte do planeta. Mais importante ainda, é que estamos convencidos que se trata de um produto exclusivo, refinadíssimo, que deve ser vendido da mesma forma que um italiano hoje vende moda, um suíço relojoaria, um alemão automóvel, um francês e um espanhol gastronomia.”

Fase 3: Orgulho de ser peruano: uma história para contar (2012-2014)

A última fase do restaurante começa em 2012 e vai até fevereiro de 2014 quando a empresa muda-se definitivamente para a Casa *Moreyra* e começa uma nova estratégia de negócios. O ambiente político e econômico são ainda mais favoráveis ao desenvolvimento da alta gastronomia no país, pois o país já estava totalmente democratizado e a economia apresentava bons resultados. Ademais, parece haver uma maior articulação entre diversos agentes do Estado como: o PromPerú- Micentur, as Embaixadas e os Ministérios da Educação, da Produção e Agricultura e mais recentemente da Cultura, por meio de um projeto de lei (número 03594) tornar o desenvolvimento da gastronomia peruana uma política pública.

Este ambiente favorável tem um impacto positivo no mercado de alimentação fora do lar. Segundo dados da APEGA (2013), em 2012, o Peru tinha mais de 100 mil restaurantes, mostrando um crescimento de 51,5% em relação a 2009. As mudanças no setor não só impactaram os menus dos restaurantes luxuosos, mas também a oferta gastronômica da comida de rua que começou com uma valorização das comidas servidas em carrinhos e nos mercados (LAUER, 2012).

Se na segunda fase já foi possível identificar o afastamento de Gastón Acurio do dia a dia do restaurante, nesta terceira fase, esse afastamento é comprovado já pela contratação do *chef* Diego Muñoz para assumir a “direção criativa” da cozinha do Astrid y Gaston. Oficialmente este afastamento ocorreu apenas em agosto de 2014 quando Gastón publicou na sua conta pessoal da rede social facebook intitulado “*Retiro oficial. Una nueva etapa*” na qual explica os motivos da saída e os novos projetos que serão empreendidos por ele nos próximos anos:

“Durante el 2015 daré el inicio a una nueva etapa que esperamos dure algunos años. Iniciaremos el recorrido de una nueva expedición, Perú 2015, que nos llevará a cada pueblo en busca de historias, productos, personas, respuestas. Luego lo haremos por el resto de Sudamérica. Haremos una fundación que se encargue de becar a decenas de alumnos, una hermosa universidad, una página que conectará a pequeños productores con consumidores, proyectos relacionados con las alianzas cocinero-campesina, cocinero-pescador, juntos para transformar, la promoción de la cocina peruana en el mundo, el diseñar nuevos libros, documentales, productos y conceptos propios de su tiempo, que pongan en valor lo nuestro. Como pueden ver, mucho por delante”.(Facebook, 26 de agosto de 2014)

Em abril de 2012 o restaurante subiu sete posições e foi eleito como o 35º melhor restaurante do mundo. Diego Muñoz foi contratado para comandar as mudanças físicas e conceituais do Astrid y Gaston para a Casa Moreyra. Como parte desta mudança, o novo *chef* Diego Muñoz implanta, em setembro de 2012, o primeiro menu degustação (AG – Evento 11) chamado “*Viajando por los otoños del Peru*”. Este primeiro menu degustação era composto por 21 pratos divididos em quatro capítulos: *el mar*; *Lima, la ciudad que enamora con su cocina*; *la sostenibilidad* ; e *Los Andes*. Como já dito, o menu degustação é uma possibilidade para o *chef* demonstrar toda sua criatividade e é uma estratégia seguida por grande parte dos restaurantes de vanguarda. No caso específico do Astrid y Gaston todos os menus concebidos, num total de cinco, desde o início desta estratégia (setembro de 2012) até o último evento desta fase

(fevereiro de 2014) versaram sobre histórias da gastronomia peruana. Pode-se afirmar que esta foi um primeiro teste e que a estratégia foi se aperfeiçoando ao longo do tempo. O lançamento, em julho de 2013, do menu “*El Viaje de Liguria a Callao: cien años de sabor*” (AG- Evento 12) é mais um evento importante desta segunda fase por caracterizar “*la cocina convertida en una nueva experiencia, que dialoga con el arte, la música, la literatura, el diseño y la moda, interviniendo el espacio y el tiempo, para intentar, a cada bocado, agitar los sentidos, la reflexión, la memoria, el sentimiento.*” (FACEBOOK ASTRID Y GASTON, 24 de junho de 2013).

Para “contar histórias através dos pratos”, como Gastón define o trabalho de cozinhar, ele propõe aos comensais uma experiência que combina prato, filmes e livreto. A experiência gastronômica é completa – por meio da atmosfera, decoração, música, prosa, e acima de tudo, a comida. O cardápio conta a história de um italiano que emigrou para o Peru, na esperança de voltar para casa algum dia, mas termina ficando no Peru. Eram 27 pratos divididos em cinco atos. Gastón Acurio afirma que:

“El viaje es una historia contada a través de la cocina. Es un menu degustacion que intenta convertirse en una nueva experiencia gastronómica que acude a las artes, al diseño, al amor, a la musica para agitar no solamente los sentidos sino tambien los sentimientos y el corazón.” (vídeo El Viaje)

Antes mesmo do lançamento oficial deste menu degustação foram veiculados 14 vídeos (um total de 26’49” de duração) de lançamento do menu enfocando desde os artistas que criaram as peças onde as comidas foram servidas, ou a música, ou a própria história até o processo de criação dos pratos. Quando da coleta de dados, a pesquisadora teve a oportunidade de jantar no restaurante e viu o menu degustação sendo servido. Ademais ganhou do *chef* todo o material entregue no fim da degustação- o menu servido, um CD com todas as 15 músicas compostas, DVD com todos os vídeos acima citados, livreto com a história do imigrante italiano, uma carta escrita pela mãe quando da partida dele da Itália e um livreto com os esboços dos trabalhos artístico. A equipe de concepção deste menu foi composta por 34 pessoas – *chefs* de cozinha, cozinheiros, maitres, *sommelier*, artista plástico, escritores, músicos, cantores, *designers* industrial e de moda e escultor.

O último evento desta fase (AG- Evento 13) é a inauguração e a mudança da Astrid y Gaston para a Casa *Moreyra*. A inauguração aconteceu no dia 16 de fevereiro de 2014 e foi prestigiada por *chefs* internacionais como Ferrán Adrià, Joan Roca (*Celler*

de *Can Roca*) e Luis Andoni Aduriz (*Mugaritz*). Esta foi uma mudança planejada desde 2011 quando contratou Diego Muñoz para assumir a cozinha do Astrid y Gaston. Porém o projeto foi adiado e levou quatro anos para ficar pronto. Primeiro foram os vizinhos que se opuseram ao projeto original e depois os anos de restauração do espaço sob as leis do Ministério da Cultura.

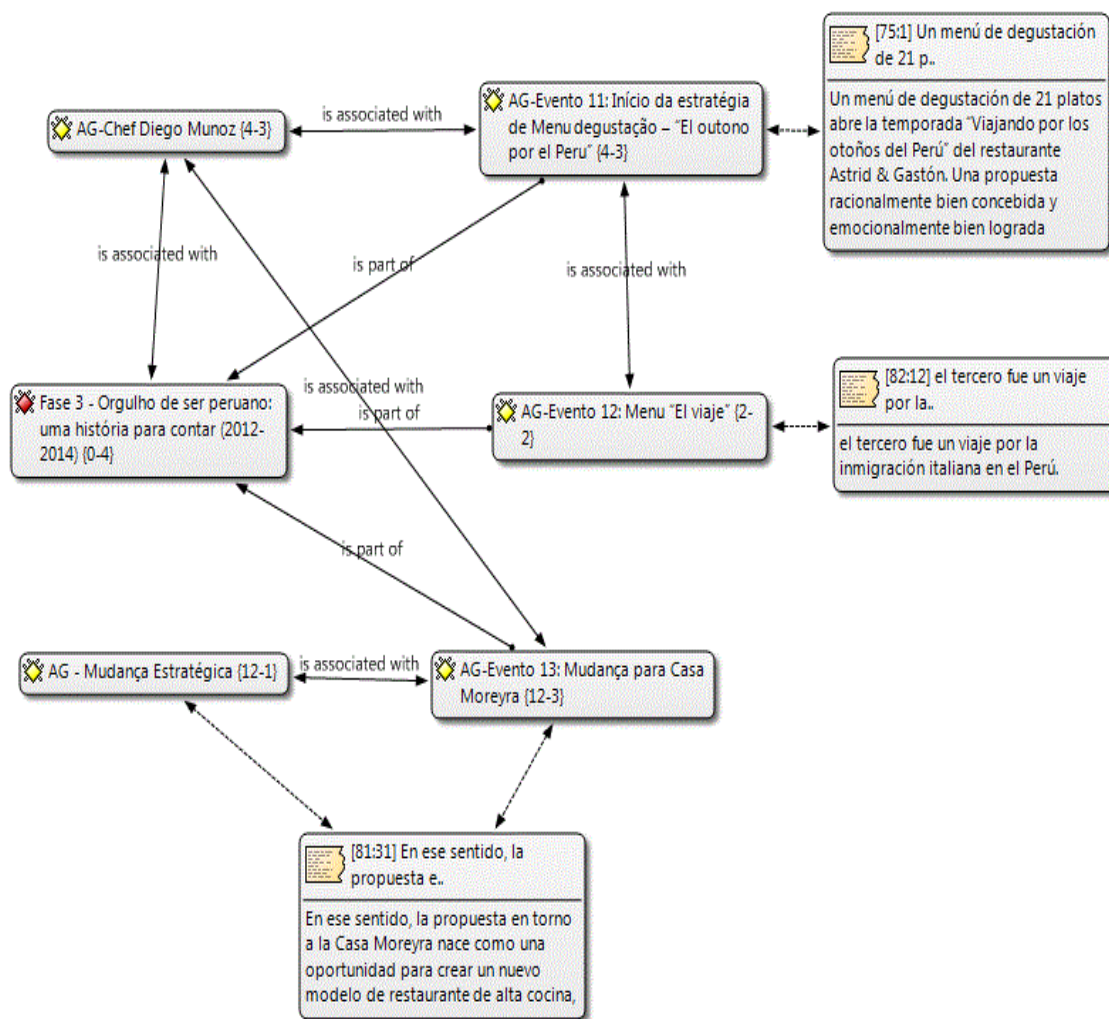
Esta mudança para o novo endereço marca também mais uma mudança estratégica da empresa. Como afirmou o próprio Gastón Acurio “*el viejo local morirá em 2013 para abrir la puerta a un nuevo concepto abierto a la cocina del futuro*”.

O novo endereço, que custou cerca de seis milhões de dólares e ocupa uma antiga fazenda de três mil metros quadrados, é dividido em cinco espaços diferentes cada um com sua cozinha, sua equipe de empregados e um conceito diferente. O primeiro espaço é o restaurante Astrid y Gaston que oferecerá apenas menu degustação. O primeiro menu degustação servido na Casa *Moreyra* foi o “*Virú, um viaje por el Perú de hoy*” que tem cinco atos (Pacífico, Deserto, Andes, Altiplano e Amazônia) e vinte e cinco pratos. A ideia é que a cada seis meses este menu degustação mude.

O segundo espaço é “O céu” ou *el cielo* que fica na parte mais alta da casa, a torre, e é um espaço específico onde acontecem festas e eventos privados. O terceiro espaço se chama *La Barra*, ou “A Barra” que é um gastrobar com serviço mais informal e preços mais acessíveis, cujo cardápio composto por 25 itens deve mudar diariamente. O Éden é uma horta-jardim em forma de espiral que tem no centro uma árvore de quinoa, que está no escudo nacional do país. A proposta é que neste espaço aconteçam atividades didáticas para as crianças todos os dias. E por fim, o *El Taller* que é um laboratório de pesquisas para desenvolvimento de novas receitas, projetos inovadores e compartilhá-los com o mundo. Este espaço tem como parceiro a empresa espanhola Telefónica, que também é parceira de Ferran Adrià na Fundação *El Bulli*. Este não é um modelo de negócio de um restaurante e sim um modelo de um espaço criativo. Quando a empresa atinge este nível deve mudar o menu duas vezes ao ano, estratégia esta implementada no Astrid y Gaston.

Todos estes eventos são retratados, corroborados por alguns relatos dos entrevistados são demonstrados na figura 24, a seguir, conforme *output* do Atlas.ti.

Figura 24 – Terceira fase do processo de formação das estratégias do Restaurante Astrid y Gaston (2012-2014)



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

Nesta última fase do restaurante destaca-se a mudança estratégica revolucionária (DE WIT; MEYER, 2004) executada pela empresa, pois envolve a abertura de um novo restaurante que terá um ticket médio pelo menos duas vezes maior e um investimento inicial de seis milhões de dólares como já enfatizado.

Além disto, os custos fixos do novo endereço serão muito maiores já que, por exemplo, o novo espaço do Astrid y Gaston tem cerca de 60 lugares e uma brigada de 50 funcionários - incluindo o pessoal da cozinha e do salão. O menu degustação com

harmonização custa mais de 500 soles (cerca de R\$ 500,00) e este preço é bem acima do ticket médio da grande maioria dos restaurantes em Lima. Este novo conceito de restaurante é novo em Lima e apesar de já ter sido implantado com sucesso em países desenvolvidos como Espanha e Dinamarca, ainda não foi testado em países periféricos como o Peru. Neste aspecto o desafio é gerir as expectativas dos clientes na comunicação da nova proposta.

Do ponto de vista do serviço ou da experiência de consumo, a proposta parece ser mais bem adequada a uma casa que já foi eleita a melhor da América Latina e hoje ocupa a segunda posição. O ambiente foi realmente planejado para prover uma experiência diferenciada. A equipe também foi muito bem treinada pelo Luís Garcia, antigo diretor de sala do *El Bulli*, e é capaz de fornecer detalhes de cada um dos itens de menu: da história ao seu valor nutricional.

Cabe ressaltar também que o restaurante Astrid y Gaston é a imagem publicitária que é gerada para todas as outras marcas da corporação, e assim, este investimento pode se justificar como uma estratégia de fortalecimento da Acurio Restaurants. Ou talvez esta estratégia adotada não seja necessariamente para gerar valor para seus acionistas, e sim para propagar o papel social da gastronomia no Peru, já que atualmente Gastón Acurio é o principal militante mundial desta causa.

Após a análise das fases do processo de formação estratégica do restaurante Astrid y Gaston, a próxima seção analisa quais foram as estratégias adotadas pela empresa ao longo dos seus vinte anos de existência.

4.3.2 O processo de formação das estratégias adotadas pelo restaurante Astrid y Gaston

Este trabalho se refere à análise de apenas uma empresa da corporação Acurio Restaurants, o Astrid y Gaston de Lima, e para tanto usamos o conceito de estratégia no nível de negócios que são ações empreendidas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num único mercado ou setor (BARNEY; HESTERLY, 2010, p.102). Por estratégia de diferenciação, os autores entendem que é por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas.

De tal modo, por meio da análise de dados do restaurante Astrid y Gaston foram identificadas as estratégias de negócios bem como seu processo de formação. Na primeira fase do restaurante a estratégia adotada de diferenciação estava assentada na oferta de um cardápio francês e seu processo de formação foi intencionalmente planejado. Na segunda e terceira fases a diferenciação permanece, mas a forma de se diferenciar muda – o cardápio passa a ser predominantemente de inspiração peruana. Na segunda fase, este cardápio é apresentado de modo ainda muito tradicional e a partir do final desta fase o menu torna-se mais vanguardista, contando a história do Peru por meio da cozinha, das artes e da tecnologia. No início da segunda fase esta estratégia foi emergente e se formado de maneira incremental. Já na terceira fase a estratégia foi deliberadamente planejada.

O restaurante Astrid y Gaston foi inaugurado em julho de 1994 com a proposta de ser um restaurante francês diferenciado no então calmo bairro de *Miraflores*. Gastón Acurio acabava de voltar de um ciclo de estudos na mais prestigiada escola de gastronomia do mundo, a *Le Cordon Bleu*. Na época era a cozinha mais requintada do mundo, atendia os anseios do mercado consumidor limenho de alto poder aquisitivo e era a maneira de trabalhar que tanto Gastón quanto Astrid tinham aprendido. Apesar disto, havia o que o *chef* chamava na época de “*una interpretación peruana del mundo francés*” (MEDINA; ACURIO; ADRIÀ, 2012, p. 35). As técnicas e as preparações eram essencialmente francesas – *vol au vent, boeuf bourguignon, terrines, millefeuille*. Alguns pratos eram preparados com ingredientes peruanos e, na época, o restaurante tinha alguns fornecedores peruanos de ingredientes franceses como afirma Gastón (MEDINA, ACURIO, ADRIÀ, 2012, p.35): “*conseguíamos productos como el foie-gras. Aunque no lo creas, en el 94 había un criador de patos en Perú con el comenzamos a trabajar; lo ayudamos, quebro, apareció outro, luego otros más...*”.

Era uma cozinha francesa mas, como já enfatizado, de vanguarda, pois era muito influenciada pelas ideias do movimento da *nouvelle cuisine*, que se contrapunha à cozinha clássica francesa que à época era feita no Peru. Algumas inovações que o Astrid y Gaston implementaram neste período foram: a cozinha era totalmente aberta, às vistas do cliente; tudo era servido empratado, incluindo a sobremesa; todos os produtos eram frescos; nada se congelava; e, por fim, a figura do *chef* no salão. Assim, a estratégia de diferenciação estava fortemente assentada em oferecer um cardápio afrancesado baseado em ingredientes exclusivos e, portanto, considerados de luxo. Sobre este aspecto Gastón (MEDINA, ACURIO; ADRIÀ, 2012, p.34) assevera que:

“...pero tambien mantenía la obsesión por la búsqueda de los productos de lujo,; no mirava los pescaditos ni las verduritas. Acá era más bien ‘traíganme el lenguado, la langosta, la corvina, el camarón o el solomillo’. Essa era nuestra cultura”.

Estes primeiros anos do restaurante são marcados por uma dinâmica de por um lado apego ao passado e por outro, um lento movimento de valorizar a cozinha peruana. E foi a partir desta dinâmica que começou a emergir a nova estratégia de diferenciação (MINTZBERG, 1978) do Astrid y Gaston de ser um restaurante gastronômico peruano. Sobre este processo, em Medina, Acurio e Adrià (2012, p.36) Gaston afirma:

“El primero y el segundo año no usábamos ají, no usábamos quinua, no teníamos ningún tiradito, teníamos un carpaccio y cuando había picarones los llamábamos buñuelos [...]. Era la negación de tu identidad. Todo el proceso que lleva a que el picarón acabe llamándose por su nombre comienza en el 96 con un mini tacu tacu con frejol negro, los dos platanitos fritos y el solomillo y el huevito de codorniz encima. Era la versión refinada de un tacu tacu y apareció ahí, entre el boeuf bourguignon y los otros platos”.

Este foi um processo de mudança estratégica que durou quatro anos para ser concluída totalmente (ano 2000), sendo já caracterizada como uma mudança evolucionária (DE WIT; MEYER, 2004). Sobre este processo Gastón (MEDINA; ACURIO; ADRIÀ, 2012, p.36) descreve que:

“La ruptura llega en el año 2000. [...]. En el año 2000 ya teníamos claro que la muralla se había roto. Me había reencontrado con mi país, con la libertad de poder recurrir a lo francés pero sin que eso significa una manera de expresarme, asumiendo que tienes que expresarte como eres y dónde estás”.

A estratégia de ser um restaurante gastronômico peruano no começo da segunda fase do Astrid y Gaston ainda era uma estratégia emergente. Apenas em 2003 que todo o cardápio do restaurante era totalmente composto de receitas tradicionais e elaborados com ingredientes das diversas regiões do Peru – Andes, Pacífico, Amazônia, Sul e Norte do país. Esta estratégia foi sendo alimentada também pelas experiências pessoais do ainda *chef* de cozinha Gastón Acurio. Tanto a viagem feita pelo país em 2002 para elaborar o livro, quanto às gravações dos programas de TV contribuíram para que esta estratégia deixasse de ser emergente e passasse a ser uma estratégia deliberada. É a partir deste momento que Gastón Acurio dá início ao seu engajamento social por meio

da gastronomia. Uma das suas principais bandeiras é a defesa do pequeno produtor. Em Medina, Acurio e Adrià (2012, p. 51) ele afirma que:

“Mi programa de televisión, La Aventura Culinaria, me ayudó a tomar contacto con los productores y poder meterme en su vida diaria. Y aquello que podría haber sido lejano, se convirtió en algo incluso obsesivo. Regresar a tu casa y reflexionar sobre algo tan básico como que has estado comprando tal producto a esta pata (persona cercana) todo esse tempo sin darte cuenta de cómo vivía él. Puede parecer una cosa básica, elemental, pero me afectó mucho.”

E como defendem Inwood et al. (2009) a notoriedade dos *chefs* de cozinha na atualidade, faz com que estes tenham um papel importante na disseminação da ideia de consumir produtos locais entre consumidores e colegas de profissão. Ademais, a própria biodiversidade peruana, já enfocada nesta tese, reforça esta estratégia de “peruanização”.

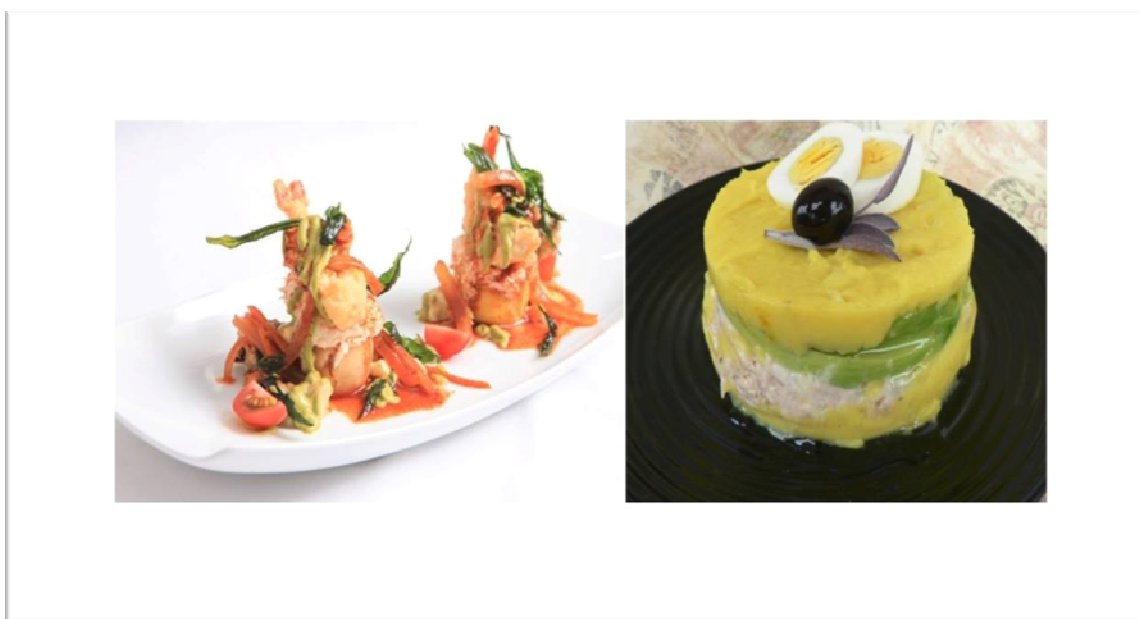
Na segunda fase do restaurante começa efetivamente a estratégia de vanguarda do Astrid y Gaston. Lauer (2012) afirma que assim como a vanguarda catalã foi encabeçada por Ferran Adrià, Gastón Acurio encabeça um movimento de *chefs* peruanos que estão tratando de divulgar a vanguarda peruana, pautada na biodiversidade e a diversidade cultural. Esta estratégia pode ser conceituada tanto em termos de conteúdo como de processo. O conteúdo está assentado na qualidade já propagada da gastronomia peruana como um todo: biodiversidade (83 microclimas que permitem, por exemplo, que existam mais de 3.000 tipos de batatas) e consequente excelência da matéria-prima; a diversidade cultural (fruto da já discutida formação do povo peruano); e, por fim, a inclusão social. O processo se refere a como esta estratégia de vanguarda foi operacionalizada e desde o início incluiu quatro vetores: o estético; o emocional-sensorial; o refinamento; e a maneira de juntar estes três primeiros por meio de uma história, visto que como argumenta Brown (2010, p. 130) “uma boa história bem contada deve provocar uma poderosa reação emocional”.

Assim, percebe-se que o Astrid y Gaston, de tal modo como o Mocotó, utiliza a estratégia de *storytelling*. Neste caso específico as histórias contadas são sobre o Peru. O chef Gastón Acurio afirma em Caretas (2013) que “*todos los cocineros tenemos que contar historias, porque detrás de cada platô hay una cultura, una historia, un espacio de biodiversidade que debemos mostrar al mundo [...] cocinar [...] es proponer historias*”.

A ideia do *chef* Gastón Acurio é valorizar a gastronomia peruana e fazer com que o povo se orgulhe desta, tal como os brasileiros se orgulham do seu futebol. À época esta ainda era uma nova ideia e para tanto precisava ser contada de forma cativante para ser ouvida (BROWN, 2010, pag. 133). O mesmo autor advoga que “no outro extremo, uma história ganha impulso quando é recebida pelo público-alvo, que se sente motivado a levá-la adiante” (pag.136). Este parece ser o caso do Peru, pois Lauer (2012) afirma que a revolução gastronômica peruana começou como um fenômeno ocorrido essencialmente entre uma cúpula de *chefs* e comensais, e foi se expandindo ao encontro do popular, onde encontrou uma grande receptividade.

Nesta segunda fase, o cardápio era composto por receitas tradicionais, elaboradas com produtos peruanos, mas com forte apelo estético e bastante refinado. A exemplo disto podemos citar um prato de causa (espécie de purê de batatas com limão e *aji*) lançado em 2011. A descrição dos pratos é feita por meio do uso de metáforas corroborando achados de Leschziner (2007) ao pesquisar restaurantes gastronômicos nos Estados Unidos. O prato foi assim descrito: “*Causa de la biodiversidade: una docena de ingredientes de doce pisos ecologicos distintos de nuestra tierra. reunidos en una causa*”. Há um trocadilho com a palavra causa que ao mesmo tempo descreve o prato e promove a defesa da biodiversidade peruana. Para ilustrar a estética do prato, seguem duas fotos. A foto à esquerda é do prato servido no Astrid y Gaston, a da direita de uma causa tradicional.

Figura 25: Pratos de causas.



Fonte: Facebook Gastón Acurio (2014)

Foi a partir da contratação do *chef* Diego Muñoz, em 2011, que esta estratégia de contar histórias tornou-se ainda mais ousada com o início dos menus degustação. Estes são considerados um meio de expressão na cozinha de vanguarda e um dos 23 mandamentos do Manifesto Espanhol. Gaston Acurio, em Caretas (2013), afirma que "*decidimos escribir y contar historias, y que estas historias generen platos; comenzamos con los otoños, luego con la historia del Perú y hoy con la inmigración italiana*".

Esta nova fase da empresa foi representada não apenas pela mudança física de endereço, mas principalmente pela mudança conceitual. Originalmente, a mudança para o espaço da Casa *Moreyra* aconteceria em 2012, porém, alguns imprevistos só permitiram esta mudança em fevereiro de 2014 - fim da última fase de análise deste estudo de caso. Ressalta-se ainda que nesta fase a estratégia foi deliberada e emergente em alguns detalhes, dado que a mudança não aconteceu na época inicialmente planejada.

No antigo endereço de *Miraflores* foram concebidos quatro menus degustação: *Los otoños por el Perú*, que baliza o início desta estratégia; *Perú, un viaje en el tempo en cinco momentos*; *El Viaje de Liguria a Callao: cien años de sabor*, que merece destaque por ser um marco da economia criativa; e, por fim, para homenagear e demarcar a mudança, o menu "*Astrid & Gastón 20 años*". Na nova fase os menus mudarão semestralmente, operacionalizando uma ideia propagada por Ferran Adrià que em Manfred (2008, p. 16) defende a mudança constante dos menus: "um cardápio é como um filme, com um início e um fim, e no meio tem que acontecer algo[...]E não posso esperar que as pessoas vejam o mesmo filme de novo um ano depois."

Na terceira e última fase da empresa, a estratégia de vanguarda de contar histórias teve o aporte da chamada economia criativa. O termo surgiu, em 1994, na Austrália, mas ganhou notoriedade a partir de um plano de desenvolvimento estratégico para esta área criado pelo governo inglês na administração de Tony Blair (MACHADO, 2009). No Brasil as primeiras discussões sobre o tema datam de 2004 e em 2010 foi criada, no Ministério da Cultura no Brasil, a Secretaria da Economia Criativa. A UNCTAD (2010) define a economia criativa como um conceito emergente que trata da interface entre criatividade, cultura, economia e tecnologia em um mundo dominado por imagens, sons, textos e símbolos.

Dentre as características da economia criativa tem-se: estruturação em forma de rede (gama de possibilidades de muitos produtores para muitos consumidores), novos modelos de consumo, atuação de micro e pequenas empresas, amplo espectro setorial, uso de novas tecnologias e valor agregado da intangibilidade.

No Astrid y Gaston, é importante salientar as duas últimas características, já que o processo criativo do menu degustação é baseado nos aspectos culturais peruanos corroborando Reis (2008, p.29) que defende a ideia que “quando a criatividade é associada à cultura, graças a sua unicidade, é capaz de gerar produtos tangíveis com valores intangíveis”.

A mescla de várias linguagens e áreas tornou-se prática comum nesta nova economia, estimulada tanto em função das facilidades geradas pelas novas tecnologias, quanto pela capacidade criativa de se construir e se interagir de modo multidisciplinar. Pelo exposto, os preceitos de economia criativa agregam mais valor à estratégia de vanguarda do restaurante Astrid y Gaston a partir do lançamento do menu degustação “*El viaje*”.

O menu foi lançado em julho de 2013. Cerca de 34 profissionais das mais diversas áreas estiveram envolvidos na concepção e operacionalização deste cardápio. A história homenageia os cem anos da imigração italiana para o Peru e conta a história de um italiano que, em 1930, sai da Ligúria e desembarca no porto de Calao (perto de Lima). Dentre as pessoas envolvidas tinham artistas peruanos como: Mercedes Salem, Abel Bentin, Loreta Haaker, Edward Venero e Marcelo Wong, que aceitaram o desafio de criar peças de arte para servirem as receitas criadas por Diego Muñoz e sua equipe.

A experiência começa com a entrega de um kit lindamente embrulhado em um estojo de couro. O aperitivo servido é um coquetel Negroni de tangerina e maracujá que vem num recipiente oval metálico. O menu é composto por 27 pratos e está dividido em cinco atos: a partida, a travessia, a integração, o triunfo e o retorno. O garçom traz à mesa uma maleta, figura 26, que representa a mala que a mãe italiana arruma para o filho que vai imigrar.

Este utensílio foi desenhado pela *designer* de sapatos Mercedes Salem e era revestido em couro com o interior de acolchoado vermelho. Na maleta foram colocados os lanches que a mãe envia para o filho comer durante a viagem: pão, queijo (*Taleggio* e *Fontina*) e geleia; presunto com frutas; mascarpone de limão e peixe salgado; cebola e alcachofra; e um “baci” de ave e avelã.

A experiência continua com todos os outros pratos sendo servidos em utensílios especialmente criados para esta experiência gastronômica.

Figura 26: Maleta criada por Mercedes Salem

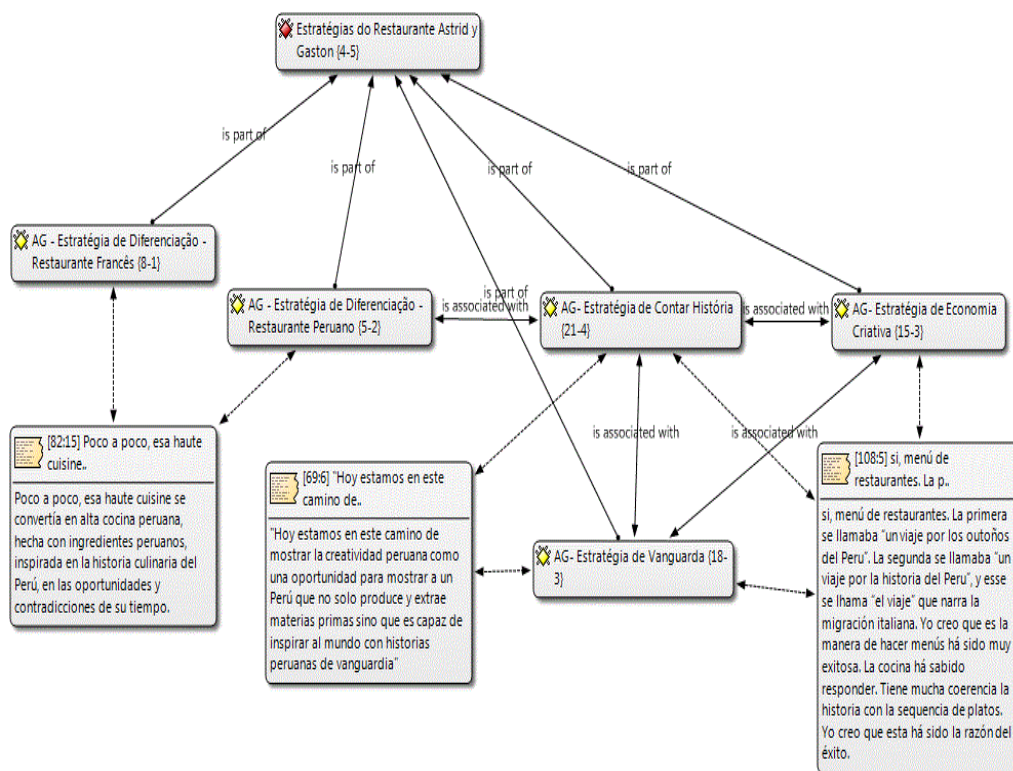


Fonte: Facebook Astrid y Gaston, em 03 de setembro de 2013.

As estratégias do restaurante estão elencadas na figura 27 elaborada com o auxílio do Atlas.ti.

Como já enfatizado, as estratégias do Restaurante Astrid y Gaston foram planejadas no começo da primeira fase, na segunda e na terceira. Estas foram emergentes apenas no fim da primeira fase. O *chef* Gaston Acurio teve um papel fundamental na concepção e implantação destas estratégias. Inclusive suas experiências pessoais – como a viagem, o programa de televisão, as viagens e a rede de relacionamento – moldaram as estratégias do restaurante.

Figura 27: Estratégias do restaurante Astrid y Gaston



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

A partir das fases identificadas no processo de formação das estratégias (MINTZBERG, 1973; 1978) do Astrid y Gaston, dos eventos marcantes, das mudanças estratégicas e das estratégias empresariais adotadas, no próximo tópico serão identificados os recursos estratégicos da empresa e como estes foram desenvolvidos ao longo de sua história.

4.3.3 O Processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos estratégicos do restaurante Astrid y Gaston

A dotação inicial dos recursos (MARITAN; PETERAF, 2011) do Astrid y Gaston foi composta pelos recursos humanos, organizacionais, reputacionais, relacionais, tecnológicos, financeiros e físicos (BARNEY, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005). Com vistas a explicar o processo de desenvolvimento destes, optou-se pela explanação de cada um dos recursos separadamente.

Recursos Humanos Intangíveis

Os recursos humanos são basicamente intangíveis e se referem ao conhecimento, à confiança, à capacidade de inovar dos funcionários bem como à capacidade gerencial (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005); e podem se constituir em um dos fatores de vantagem competitiva sustentável de uma empresa (WRIGHT et al., 2001).

A dotação inicial dos recursos humanos no Astrid y Gaston eram apenas 20 funcionários liderados por Gaston na cozinha e Astrid na pastelaria e no salão. Pode-se afirmar que o recurso humano estratégico do restaurante Astrid y Gaston, desde a sua inauguração até os dias atuais, é o seu fundador Gastón Acurio e está relacionado diretamente ao desenvolvimento e à aquisição de outros recursos estratégicos como: outros recursos humanos, a cultura organizacional, a rede de relacionamento, a reputação, a inovação, a criatividade e, até mesmo, os recursos físicos e financeiros. Estes achados corroboram a proposta de Maritan e Peteraf (2011) de que há um ciclo virtuoso de aquisição e desenvolvimento de recursos.

Gastón Acurio Jaramillo nasceu em uma tradicional família de políticos, já que seu pai foi senador e ministro de estado. Desde criança Gastón Acurio já demonstrava aptidão para a cozinha. Em Medina, Acurio e Adrià (2012, p. 13) afirma:

“Siempre soñé con ser cocinero. Desde muy niño, compraba ingredientes con las propinas que otros niños usaban para golosinas, los cocinaba en horas que mis amiguitos usaban para jugar al fútbol y los comía con la curiosidad y emoción que otros expresaban ante juegos más propios de su edad”.

Mas estudar gastronomia não era uma opção para Gastón, pois ele deveria escolher entre direito ou engenharia, profissões tradicionais à época. Escolheu direito e foi estudar na Universidade Complutense de Madri. No final do terceiro ano, decide abandonar o curso de direito e se matricula em um curso de hotelaria, de acordo com relato em Medina, Acurio e Adrià (2012, p. 13):

“Mi familia me había dejado un dinero que supuestamente era para ahorrar. Ya me lo había empezado a gastar comiendo en restaurantes de tres estrellas, pero con ese dinero pude engañar a la familia: me matriculé en una escuela de hostelería que se abrió en Tirso de Molina, en Madrid, dirigida por Emilio Gómez Calcerrada”.

Quando retornou ao Peru contou aos pais que não era advogado e sim cozinheiro e que gostaria de fazer o curso da escola mais famosa de cozinha, a francesa *Le Cordon Bleu*. Assim, Gastón Acurio estudou por dois anos em Paris, se formou cozinheiro e voltou para o Peru com a permissão para abrir uma filial da escola de gastronomia em Lima. Porém, os planos mudaram e Gastón abriu o seu tão sonhado restaurante.

Outro recurso humano importante desta primeira fase foi sua mulher Astrid Gutsche que ele conheceu ainda quando estudava em Paris. Alemã, desistiu da carreira de medicina para estudar gastronomia e junto com o marido abriram o famoso restaurante. Especialista em doces, na primeira fase do restaurante, era responsável não apenas pelas sobremesas, mas também por receber os clientes no salão.

Nesta fase, a grande maioria dos recursos humanos foi desenvolvida internamente e muitos ascenderam no grupo. Victoriano López é um exemplo que entrou como ajudante de cozinha, foi *chef* de cozinha do Astrid y Gaston por um tempo e hoje é o *chef* de cozinha do La Mar em Nova York.

Ao longo desta segunda fase, Gastón Acurio foi se afastando da operação do dia a dia do restaurante, seja para fazer as viagens de pesquisa, gravar os programas de televisão ou mesmo abrir os novos empreendimentos. O modelo da corporação foi criado para não depender da presença física do *chef* famoso. Gastón afirma que:

“Si, pero es que Gastón no está ahí. Además todo lo que hacemos está hecho justamente para no depender de una persona. Es un proceso, insisto. Es la creación de un proceso. En él yo juego un rol, claro que sí, pero no esencial. Si así lo fuera, el modelo no sería viable” (MEDINA: ACURIO; ADRIÀ, 2012, p.62).

Ao final da segunda fase da empresa é importante destacar que há a aquisição de um recurso humano estratégico, o *chef* Diego Muñoz, adquirido para conceber e implementar a nova estratégia da empresa na terceira fase de mesma.

O *chef* Diego Muñoz deixou o Peru em 2000 para estudar na Europa. Lá trabalhou em restaurantes estrelados como *El Bulli* e Mugaritz na Espanha. Trabalhou também no *Le grand Vefour* de Paris, nos navios de cruzeiros Silversea e na Austrália, onde foi eleito, em 2011, um dos melhores *chefs* do país no Royal Mail Hotel e no restaurante El Bilsons. No final deste mesmo ano assumiu a cozinha do Astrid y Gaston no cargo de diretor gastronômico. Junto com Gastón Acurio concebeu e implementou o menu degustação. É também o responsável, na terceira fase, pelo desenvolvimento e a

aquisição de outros recursos estratégicos como: os recursos organizacionais, os tecnológicos e de inovação; e os recursos humanos.

Outro recurso humano que foi adquirido nesta terceira fase, graças à rede de relacionamento do *chef* Diego Muñoz, foi o *chef* mexicano Emílio Macias - que estudou na CIA em Nova York e trabalhou nos melhores restaurantes da Espanha como o *El Celler de Can Roca*, *El Racó de Can Fabes* e o *Mugaritz*, onde conheceu Diego Muñoz. Chegou a Lima em 2010 para trabalhar em um restaurante chamado Quimera, no qual permaneceu até maio de 2011. Depois trabalhou mais um tempo em outro restaurante chamado Amorama antes de ser convidado por Diego Muñoz para trabalhar no Astrid y Gaston.

Graças ao recurso reputacional, a partir da segunda fase do restaurante, assim como no Mocotó, jovens estudantes de todo o mundo se interessam em estagiar e trabalhar na cozinha do Astrid y Gaston. Há também, estagiando e trabalhando na cozinha, jovens cozinheiros formados em *Pachácutec*.

Outros membros da equipe do Astrid y Gaston também foram adquiridos para conceber e implantar a mudança estratégia na terceira fase da empresa. No Astrid y Gaston é dada também muita atenção à equipe do salão.

Hemmington (2007) afirma que o relacionamento atendente-cliente; a generosidade, a atuação teatral e a segurança dos garçons podem proporcionar experiências pessoais, memoráveis e de valor para os clientes. Ademais, o garçom é o elo entre o restaurante e o cliente. É ele que mantém interação permanente com o cliente durante um maior período de tempo, desde a entrada até o término do serviço, portanto, o seu desempenho terá impacto na apreciação da refeição (GUSTAFSSON et al., 2006). Desde a *nouvelle cuisine*, o garçom vem perdendo importância na medida em que ganhou uma função mais utilitária, de mero “entregador” de pratos (ALMEIDA; BARBOSA; SALAZAR, 2013). Porém desde o surgimento da vanguarda gastronômica espanhola, a presença do garçom tornou-se indispensável, pois as instruções destes são necessárias para entender qual foi a intenção do cozinheiro ao criar o prato (MANFRED, 2008, p.123).

Devido ao bom relacionamento entre Gaston Acurio e Ferran Adrià, ainda no fim da segunda fase da empresa, os espanhóis Julio Barluenga (*somelier*) e Luis García (chamado diretor de sala), ambos vindos do *El Bulli*, foram recursos humanos adquiridos pelo restaurante Astrid y Gaston. Eles tiveram a função de treinar e supervisionar a equipe do salão por acreditarem que *maitres*, garçons e *commis* têm

um papel muito importante na satisfação do cliente, na medida em que são os olhos e os braços dos *chefs*, são os responsáveis por transmitir aos comensais a mensagem que o *chef* quer passar com aquela preparação. Inclusive, quando da concepção do menu *El Viaje* foi contratado um diretor de teatro para treinar os garçons.

Atualmente, no novo Astrid y Gaston - Casa *Moreyra* - só a equipe da cozinha é formada por 75 pessoas. Estes são recursos que foram tanto formados internamente (DIERICKX; COOL, 1989) quanto adquiridos no mercado de fatores estratégicos (BARNEY; 1986), o que difere dos outros casos que tiveram seus recursos humanos desenvolvidos apenas internamente.

Recursos Organizacionais Tangíveis e Intangíveis

A cultura organizacional, a imagem, os sistemas e a comunicação são recursos organizacionais intangíveis (BARNEY, 1991; GRANT; 1991; PIKE, ROOS, MARR, 2005). Há uma estreita relação entre a cultura organizacional e os recursos humanos. Já os recursos organizacionais tangíveis se referem à estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação (BARNEY, 1991; GRANT; 1991; PIKE, ROOS, MARR, 2005).

Os valores cultivados no Astrid y Gaston e que permanecem até os dias atuais são: comprar ingredientes de produtores locais, cozinhar diariamente, conhecer os clientes pelo primeiro nome e transformar as pessoas com quem trabalha em uma família. Estes são valores não apenas da empresa, mas principalmente do grupo Acurio Restaurantes.

A corporação é dividida em quatro áreas principais: corporativo, operacional, controle de qualidade e pesquisa e desenvolvimento. A primeira área se concentra em questões financeiras e de investimento, já a segunda centra-se no bom funcionamento dos restaurantes e os seus resultados. O controle de qualidade faz a supervisão de campo. A última área – na qual Gastón Acurio trabalha – é a de pesquisa e desenvolvimento que se ocupa de novos projetos e novos pratos, sabores e conceitos. Até 2013 funcionava em uma antiga casa no bairro de Barranco, mas a partir de 2014 passou a funcionar também na Casa *Moreyra*.

Assim, apesar de fazer parte de uma corporação, os sistemas formais de comunicação, controle e coordenação foram elaborados para serem relativamente simples como atesta Gastón Acurio em Medina, Acurio e Adrià (2012, p. 59):

“Nuestra estructura es sencilla. Cada concepto –Astrid & Gastón, La Mar, Tanta...- tiene un jefe de cocina general, además del correspondiente jefe de cocina en cada restaurante. En el taller tenemos un equipo creativo que desarrolla ideas, busca nuevos ingredientes, afina los próximos conceptos que vamos a lanzar y, sobre todo, proporciona soporte a los jefes de cocina de cada uno de los restaurantes, muchos de ellos todavía muy jóvenes, para formarlos en el trabajo creativo. [...]. Se hace en todos los restaurantes entre las doce de la noche y las once de la mañana y paso buena parte de ese tiempo viendo lo que han mandado y enviando mis comentarios”.

Como cada marca tem um conceito muito claro e definido, cada restaurante da corporação é administrado de maneira independente - isso inclui o Astrid y Gaston de Lima. Desde dezembro de 2011, cabe a Diego Muñoz administrar a casa. O papel de Gastón Acurio, neste modelo de administração, é de supervisionar semanalmente os restaurantes de Lima, provando novos pratos e analisando se estes estão de acordo com os conceitos de cada uma das marcas do grupo.

Os *chefs* de cozinha dos restaurantes da marca Astrid y Gastón têm total autonomia para elaborarem cardápios, negociarem com fornecedores, administrarem as finanças do restaurante e contratarem e demitirem funcionários. Sobre este sistema de gestão descentralizada, Gastón Acurio atesta em Medina, Acurio e Adrià (2012, p.61):

“Nuestra filosofía está creada; confiamos en personas y las personas a veces responden a esa confianza y otras no. En todo caso, vamos corrigiendo, arreglando, mejorando, vamos cerrándolo si hay que hacerlo y vamos explorando”.

Ao assumir o gerenciamento do restaurante em 2011, Diego Muñoz deu início a uma mudança da cultura organizacional, principalmente na cozinha. Diego Muñoz aprendeu- nas cozinhas dos estrelados restaurantes onde trabalhou - a ser muito exigente, disciplinado, a manter a ordem e, no início, este novo estilo de liderança acarretou mudanças na equipe. Um dos que Diego Muñoz recrutou foi o seu amigo dos tempos de trabalho no *Mugaritz* e hoje seu braço direito na cozinha do Astrid y Gaston, Emilio Macias. Sobre esta mudança Diego Muñoz afirma:

“Cuando yo entré y planteamos el primer menú la gente estaba exhausta. Para poner en marcha un menú como los que hacemos ahora había que ser estricto, muy disciplinado, hasta drástico. Y ahí empezaron los problemas, la gente se quejaba, algunos empezaron a renunciar”.

Há indícios que esta nova cultura organizacional que vem sendo desenvolvida desde a contratação de Diego Muñoz será mantida na nova fase da empresa, pois Gastón Acurio afirma que: *“Diego es una persona muy metódica, muy ordenada, yo soy una persona más espontánea. Qué bueno que sea así, porque en el momento en que está el restaurante necesita de ese orden estricto, casi militar”*. Ademais, em agosto de 2014, Gastón Acurio anunciou oficialmente seu afastamento das operações do restaurante e que este estará sob o comando total de Diego Muñoz.

A cultura organizacional nesta empresa é um recurso não comercializável, específico desta, está atrelado a questões históricas do processo de formação das estratégias e, portanto foi desenvolvido internamente ao longo da história (DIERICKX; COOL, 1989).

Recursos Reputacionais Intangíveis

Os recursos reputacionais são divididos em: reputação junto ao cliente - nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; e a reputação junto ao fornecedor - interações e relações de eficiência, eficácia, suporte (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE, ROOS, MARR, 2005). E, como já salientado, na alta gastronomia acrescenta-se a reputação junto à mídia especializada, jornalistas e guias gastronômicos.

O recurso reputacional, como advogam Dierickx e Cool (1989), é um recurso não comercializável e, portanto, desenvolvido internamente. Este é um recurso que vem aumentando ao longo da história da empresa e está fortemente associado ao recurso humano Gastón Acurio.

Na primeira fase da empresa, a reputação foi construída de maneira orgânica. Marca, qualidade e confiabilidade dos serviços foram pouco a pouco sendo construídas. Ainda nesta fase, a rede de relacionamentos pessoais do *chef* de cozinha Gaston Acurio, filho de uma abastada família peruana, parece ter contribuído para desenvolver a reputação do restaurante.

Na segunda fase da empresa, com os programas de televisão, as viagens pelo país e o lançamento dos livros de culinária, a reputação do *chef* cresceu ainda mais e os primeiros prêmios foram ganhos. É importante salientar que foram tanto prêmios pessoais como para a empresa. Dentre os prêmios pessoais destacam-se: “Empreendedor da América Latina”, em 2006 pela Revista América Econômica; em 2010 ganha o título da UNICEF de Embaixador da Boa Vontade; e em 2011 é eleito um

dos vinte cozinheiros mais influentes do mundo na Feira *Madrid Fusión*. Dentre os prêmios recebidos pelo restaurante que atestam a sua reputação, merecem ênfase o título de melhor restaurante da América Latina, em 2013, outorgado pelo guia “*The restaurants*”.

O recurso reputacional do *chef* Gastón Acurio começou a ganhar projeção mundial pelo seu engajamento político-social (DÓRIA, 2014) e, depois dele, muitos outros *chefs* tendem a associar suas opções políticas à culinária que praticam, numa interpretação própria da projeção alcançada por Gastón. Sobre esta estratégia de usar a cozinha com uma conotação política, Gastón Acurio afirma em Medina, Acurio e Adrià (2012, p. 68):

“Yo intento articular y expresar públicamente ideas que tienen un tinte político, eso sí, lo hago desde el terreno de la cocina. Esto es por el entrenamiento que yo he recibido desde muy niño en mi casa, en mi familia, que quería que yo sea político. En consecuencia, me prepararon desde muy pequeño para intentar convencerme de que fuera político”.

Este papel social permitiu que o *chef* virasse a imagem de muitas empresas. Dentre elas destaca-se a espanhola Telefônica, da qual também é parceiro. A Telefônica patrocinou o espaço *El Taller* na Casa *Moreyra* e também o documentário *Peru Sabe*. Emprestou sua imagem também ao Banco BBVA Continental e toda a comunicação do banco foi feita por meio de uma linguagem culinária. Neste aspecto, Manfred (2008, p. 72) defende que os *chefs* de cozinha dos restaurantes estrelados devem encontrar patrocínio para a sua alta gastronomia, que subvencionem a sua culinária artística. Para tanto, Gaston Acurio se inspirou em Michel Guérard que foi pioneiro na busca de patrocinadores e na promoção do seu próprio marketing (MEDINA; ACURIO; ADRIÀ, 2012, p. 74).

Por fim, apenas os latinos Gastón Acurio, Enrique Olvera e Alex Atala integram o G11 do *Basque Culinary Center*, criado em 2009 - grupo que integra a Faculdade de Ciências Gastronômicas e o Centro de Investigação e Inovação Culinária, em San Sebastian, na Espanha. Formado pelos chefs mais icônicos do mundo todo, o grupo recebe este nome em alusão aos encontros da ONU com as maiores potências econômicas do planeta (G8 – atualmente G7 com a expulsão da Rússia, G20 entre outros). O grupo tem o objetivo de “assegurar a continuidade da cozinha como um centro de inovação do futuro, que também envolve a geração de conhecimento e

formação de profissionais qualificados de alto nível; promover a investigação e a transferência de conhecimento entre os profissionais da alta cozinha e os setores empresariais.”

Percebe-se que os recursos reputacionais, neste caso, estão mais relacionados ao empresário Gastón Acurio do que propriamente à empresa estudada. Graças ao seu engajamento sócio-político, desde a segunda fase da empresa, ele vem ganhando projeção internacional e atraindo a atenção principalmente da mídia. Sobre esta estratégia, Dória (2014, p. 239) adverte que este engajamento sócio-político não deve ser visto como um pretexto para ocupar espaço na mídia, promovendo-se e a seu restaurante e reitera que este não é um caminho que garanta uma cozinha de qualidade ou o encantamento do mundo à mesa.

Estes achados corroboram os argumentos de Dierickx e Cool (1989) que afirmam ser a reputação um recurso não negociável no mercado e somente desenvolvido internamente nas empresas. Há uma associação entre recursos reputacionais e os recursos relacionais, já que uma boa reputação pode desenvolver ou aumentar a rede de relacionamento não apenas da empresa, mas também do *chef* de cozinha, ao mesmo tempo em que a rede de relacionamento pode aumentar a reputação do restaurante e do seu *chef*. Percebe-se assim que entre estes recursos há o que Barney (1991) conceitua como ambiguidade causal que dificulta a imitação dos recursos pelos concorrentes.

Recursos Relacionais Intangíveis

As parcerias com fornecedores, centros de pesquisa ou universidades, bem como as relações com órgãos de regulamentação são classificados como recursos relacionais intangíveis (PIKE, ROOS, MARR, 2005).

Na primeira fase do restaurante, os recursos relacionais se resumiam à rede de relacionamento dos empreendedores. O *chef* Gastón Acurio faz parte de uma conhecida e rica família de políticos do Peru e isto parece ter contribuído de alguma forma para a reputação da empresa. Sua rede de relacionamento construída na França também parece ter ajudado na primeira fase do restaurante, dado que quando chegou a Lima os planos iniciais eram de montar uma filial da *Le Cordon Bleu* no país.

Cabe destacar também o relacionamento com Bernardo Roca Rey Miró Quesada, que é jornalista, crítico gastronômico (um dos pioneiros no Peru) e faz parte da família proprietária de um dos principais jornais de Lima, *El Comercio*. Um dos frutos desta amizade foi a fundação da APEGA nos anos 2000.

A partir da segunda fase da empresa, com as viagens pelo país e o programa na televisão, esta rede de relacionamento aumentou consideravelmente e a maior aproximação com os produtores começou a ser estabelecida. Especificamente esta relação com produtores de ingredientes peruanos parece ser mais uma questão pessoal do que relacionada ao restaurante, visto que o *chef* Diego Muñoz não relata a existência de pequenos produtores que fornecem exclusivamente para o restaurante.

Construir relacionamentos com outros *chefs* parece ser uma estratégia adotada por Gastón Acurio para atingir o objetivo maior de internacionalizar a cozinha peruana. Sobre isto, o *chef* afirma em Medina, Acurio e Adrià (2012, p.77) que “*lo primero de lo que nos dimos cuenta fue de que había que derribar cualquier tipo de desconfianza entre cocineros.*”.

É nesta segunda fase que também tem início a relação estreita entre Gastón Acurio e Ferran Adrià, o mais importante *chefs* da vanguarda europeia. É com o colega que Gastón filma o documentário *Perú Sabe: la cocina, arma social*. Este relacionamento está associado aos contratos de publicidade e patrocínio com a espanhola Telefónica. Gastón Acurio é embaixador da Telefónica no Peru e tem um contrato de parceira na ação: “Juntos para a Transformação”, que visa promover a integração e inclusão de mais e mais peruanos através da gastronomia e tecnologia, e promover a imagem do Peru e da revolução culinária de todo o mundo. Também foi esta relação próxima com Adrià que permitiu a contratação do *sommelier* Julio Barluenga e de Luis García, diretor de sala, para operacionalizarem a nova estratégia na Casa Moreyra.

Ademais, foi a Telefónica que patrocinou o espaço *el taller* no novo Astrid y Gaston – Casa Moreyra. Este relacionamento com Adrià se consolida a cada dia, uma vez que a Fundação *El Bulli* tem a intenção de:

“*nuestro objetivo es firmar convenios con cuatro o cinco países que nos parecen interesantes por sus cocinas. Por el momento podemos anunciar que serán países emergentes, a todos los niveles, y con un buen potencial gastronómico. Lo único seguro es que Perú y China serán dos de ellos.*” (MEDINA, ACURIO, ADRIÀ, 2012, p.103)

Na terceira fase do restaurante, os relacionamentos do *chef* Gastón Acurio foram determinantes para que a cerimônia de premiação dos melhores restaurantes da América Latina do guia “*The restaurants*” acontecesse em Lima, dias antes da abertura da feira Mistura. Neste ano o restaurante foi eleito o melhor da América Latina pelo referido

guia. Ainda nesta fase, deve-se enfatizar também a rede de relacionamentos do *chef* Diego Muñoz, que está associado à contratação do *sous chef* Emilio Macias.

Assim, pode-se afirmar que estas redes de relacionamento foram desenvolvidas ao longo de tempo e estão em consonância com a proposta de Dierickx e Cool (1989).

Leschziner (2007) defende que a rede de relacionamentos dos *chefs* de cozinha dos restaurantes gastronômicos com os fornecedores os permitem receber primeiro novos ingredientes e por isso serem também os primeiros a introduzirem estes novos ingredientes no mercado. Além disso, o relacionamento destes *chefs* com pessoas inovadoras em outros mercados os permite serem pioneiros em importar novas ideias para o mercado gastronômico. Assim, novas combinações de ingredientes, técnicas, ou sabor, inicialmente introduzido por esses *chefs* são, então, imitado por outros. Corroborando os estudos de Stierand e Lynch (2008) que afirmam haver uma associação entre os recursos relacionais e os recursos de tecnológicos de inovação dos *chefs*. Aqui também se percebe a ambiguidade causal que dificulta a imitação dos recursos estratégicos (BARNEY, 1991).

Recursos Tecnológicos Tangíveis e Intangíveis

Os recursos tecnológicos são classificados em tangíveis - sistemas operacionais, estoque de tecnologias como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais (GRANT; 1991; HALL, 1992); e intangíveis - ideias, capacidade científica, capacidade de inovar (GRANT; 1991; HALL, 1992). Definida como característica da força de trabalho, a criatividade é imaterial, subjetiva e intangível (recurso tecnológico intangível), enquanto que a inovação assume a forma de produto ou processo (recurso tecnológico tangível) e neste caso específico são as receitas, técnicas e o próprio conceito do negócio.

Na alta gastronomia a inovação e a criatividade foram introduzidas pelo movimento da *nouvelle cuisine* (MANFRED, 2008, p.45), sendo a verdadeira ruptura do movimento o modo dos *chefs* lidarem com a inovação. O Astrid y Gaston já foi inaugurado dentro de um conceito inovador e considerado uma ruptura para os padrões da época por ter uma cozinha totalmente à vista do cliente, servir tudo empratoado (inclusive as sobremesas) e trabalhar com ingredientes frescos - todos estes conceitos trazidos da França.

A mudança estratégica que acontece na segunda fase da empresa deriva dos recursos tecnológicos intangíveis e tangíveis. Adotar o conceito de ser um restaurante

gastronômico peruano foi bastante inovador para a época, pois como defende Dória (2006) o *chef* inovador é aquele que mobiliza competências e inicia uma nova onda de transformações culturais socialmente contextualizadas como no caso de Gastón Acurio.

Na terceira fase, os recursos tecnológicos tangíveis e intangíveis integram a estratégia de usar a economia criativa como uma maneira de contar as histórias do Peru por meio da gastronomia. Inspirado no *El Bulli*, que renovava completamente o seu cardápio, assim como um estilista lança uma nova coleção (MANFRED, 2008), Gastón Acurio iniciou uma nova fase de menu degustação que deverá ser renovado periodicamente. A própria concepção do menu é inovadora na medida em que trabalha coletivamente a construção da história do menu degustação sob vários aspectos para a construção de uma experiência gastronômica extraordinária.

Ao contrário dos outros casos estudados a criatividade e a inovação, neste caso, são muito mais conceituais e abstratas do que concretas. Não foi possível identificar nenhuma técnica ou equipamento que tenha sido desenvolvida no restaurante. A criação e inovação neste caso se manifestam no conceito do restaurante e na maneira de servir que vêm mudando paulatinamente. Os recursos tecnológicos estão bastante associados à figura de Gastón Acurio e a partir da terceira fase da empresa, também ao *chef* Diego Muñoz.

Recursos Financeiros Tangíveis

A capacidade de levantar capital e a habilidade em gerar fundos internamente são classificados como recursos financeiros tangíveis (GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005). Este foi o primeiro estudo de caso que os dados revelaram o papel deste tipo de recursos no processo de formação das estratégias.

Os recursos financeiros aparecem como fundamentais na primeira fase do restaurante para começar o empreendimento. O capital inicial de 45 mil dólares foi emprestado pela família do empreendedor como afirma em Medina, Acurio e Adrià (2012, p. 34): ... *“mientras buscábamos local y cuando lo encontramos me prestó, me acuerdo exactamente, cuarenta mil dólares [...] a los seis meses le devolví el dinero a mis padres”*.

Os recursos financeiros também foram primordiais no final da terceira fase para dar início ao projeto da Casa *Moreyra* que custou seis milhões de dólares, sendo o maior investimento feito em um restaurante no Peru. O projeto foi custeado tanto por

capital próprio quanto por capital de terceiros - no caso específico a Telefónica - que patrocinou o espaço de investigação e pesquisa *el taller*.

Assim, estes recursos foram tanto adquiridos (BARNEY, 1986) quanto desenvolvidos internamente (DIERICKX; COOL, 1989) ao longo da história da empresa.

Recursos Físicos Tangíveis

Por recursos físicos tangíveis entende-se as plantas fabris, equipamentos, móveis, ponto de localização, acesso à matérias-primas (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005).

No Astrid y Gaston os recursos físicos tangíveis se referem aos equipamentos usados na cozinha e ao ambiente físico. Assim como nos outros dois casos brasileiros, na cozinha do Astrid y Gaston, a partir principalmente do final da segunda fase do restaurante, há alguns dos equipamentos de última geração como termocirculadores, Termomix, Pacojet, *Sous Vide* – em sua maioria desenvolvida na Espanha na década passada fruto de parcerias entre *chefs* espanhóis e o governo, que foram adquiridos no mercado (BARNEY, 1986). É importante frisar que o uso de alta tecnologia deve estar alinhado aos objetivos do negócio e trazer benefícios à técnicas de trabalho do *chef* (RODGERS, 2007).

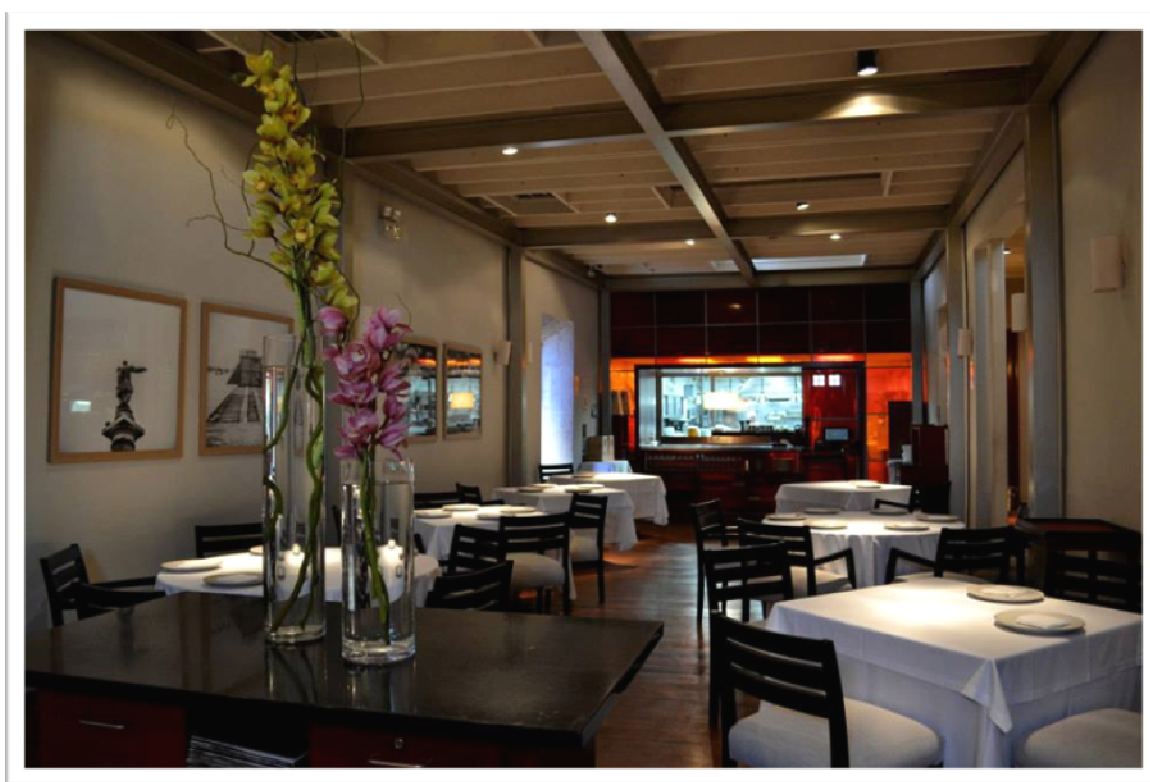
Já o ambiente físico, apesar de estar associado ao processo de escolha e retorno aos restaurantes gastronômicos e ao desempenho dos mesmos (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; KIVELA, 1997; MATTILA, 2001; JOHNS; KIVELA, 2001; CHOSSAT; GERGAUD, 2003; SALAZAR, 2006), no caso estudado, este recurso não parece estar associado ao desempenho superior da empresa durante o período de tempo analisado. Porém, alguns fatos parecem apontar que na Casa Moreyra tanto o ambiente físico quanto os equipamentos de cozinha poderão gerar vantagem competitiva sustentável, visto que foram investidos cerca de seis milhões de dólares no novo empreendimento.

Na primeira fase do restaurante, o ambiente físico foi feito sem ajuda de arquitetos, apenas sob a supervisão dos empreendedores Astrid Gutsche e Gastón Acurio. Até os quadros que decoravam o ambiente foram comprados em uma feira de rua no próprio bairro de Miraflores. A primeira reforma, sob a supervisão de um arquiteto, aconteceu apenas em 2000 para ampliar o restaurante. O Astrid y Gaston localizava-se em uma ruela do bairro de Miraflores - uma casa antiga que de fora parece

menor do que efetivamente é, não há uma sinalização externa que chame atenção e, assim, é possível que o restaurante passe despercebido.

Quando da coleta de dados, a pesquisadora jantou no restaurante e pôde analisar o ambiente de consumo. O *mise en place* era muito simples, apenas um prato e um guardanapo sobre este. As cadeiras e mesas eram confortáveis, pé direito alto, alguns quadros na parede, a cozinha à vista ao fundo e um ambiente formal e sóbrio, conforme foto 28, a seguir. Em algumas partes foi possível perceber que a pintura da parede estava descascada.

Figura 28: Salão principal do restaurante Astrid y Gaston (Miraflores)

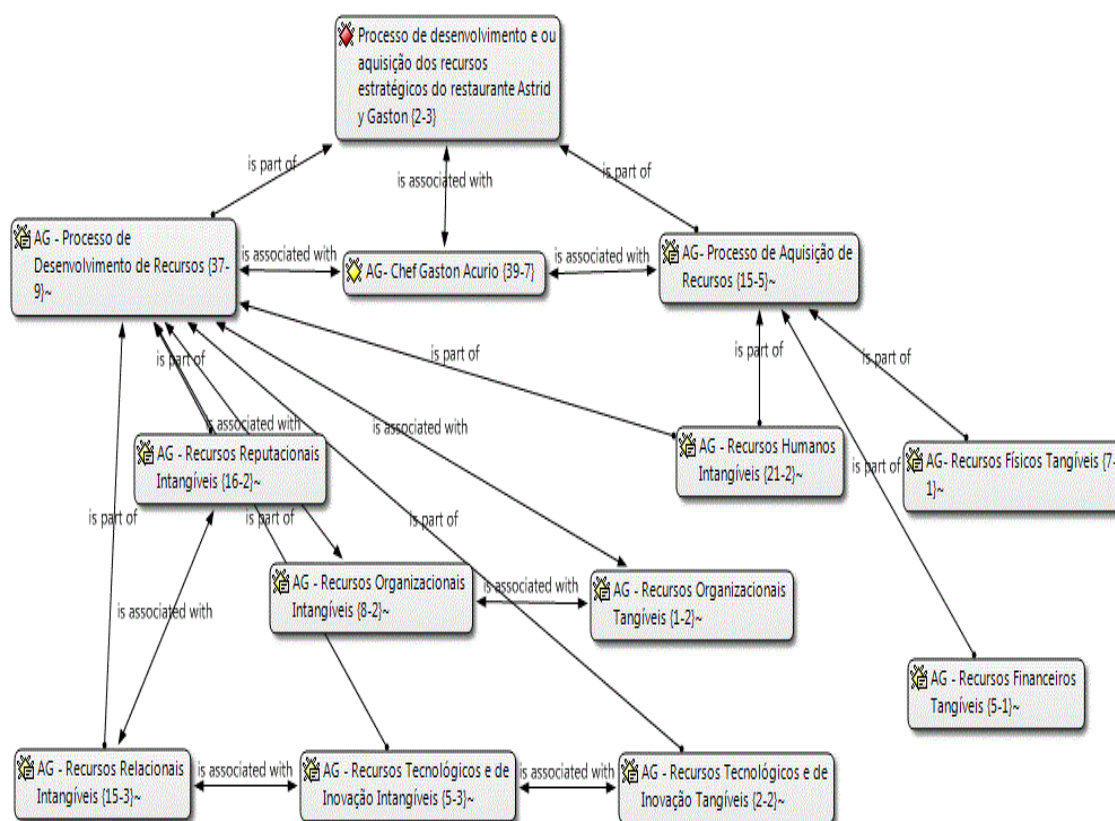


Fonte: Elaboração da autora (2013).

No novo endereço, os cinco ambientes foram cuidadosamente pensados por uma equipe de arquitetos para retratar as propostas diferentes de cada um deles. A cozinha do novo Astrid y Gaston - Casa *Moreyra* - foi desenhada pelo espanhol Joaquín Casademont e sua equipe. Este foi responsável pela cozinha do *El Bulli* e do *Celler de Can Roca*.

De forma resumida e ilustrativa, toda a análise empírica do processo de desenvolvimento e aquisição dos recursos estratégicos do restaurante Astrid y Gaston é resumida na figura 29, abaixo.

Figura 29 – Processo de desenvolvimento e/ou aquisição de recursos estratégicos do Restaurante Astrid y Gaston



Fonte: Elaboração da autora com ATLAS.ti (2014)

A análise do caso demonstra que as fontes reais de diferenciação advêm, portanto, dos tipos mais intangíveis de recursos: traços idiossincráticos como cultura organizacional, recursos humanos, liderança (*chef* de cozinha), rede de relacionamento, reputação, criatividade e inovação; que permitiram ao Astrid y Gaston conceber e implementar suas estratégias competitivas no mercado. O recurso estratégico deste caso foi o *chef* e hoje empresário Gastón Acurio, pois todos os outros recursos e os seus processos de acumulação (desenvolvimento e/ou aquisição) foram coordenados ou estão associados de alguma maneira a este recurso humano. Ademais, cabe destacar que o contexto externo – um país menor, que tem a gastronomia como um motivo de orgulho nacional aliado a uma biodiversidade e diversidade cultural rica – tem contribuído para

o sucesso do restaurante Astrid y Gaston, assim como para os restaurantes de vanguarda peruana de um modo geral. Isto pode ser constatado ao analisarmos o guia “*The restaurants*” que em 2013 dos quinze primeiros colocados, sete eram restaurantes peruanos.

Fases	Contexto Externo	Estratégia Empresarial	Processo (MINTZBERG, 1973; 1978) Mudança	Recursos (BARNEY, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005)	Vantagem Competitiva (VRIO)	Processo de Formação da base dos Recursos (BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989).	
Fase 1: Buscando uma Identidade: um restaurante afrancesado (1994-2000)	- Instabilidade política - Instabilidade econômica - Inflação - Recessão - Fim dos ataques terroristas do Sendero Luminoso - Primeiros <i>chefs</i> peruanos	Diferenciação baseada em um cardápio francês	Início: Deliberada	Humanos	VCS	Desenvolvido internamente	
		Diferenciação baseada em um cardápio peruano	Final: Emergente	Organizacionais	VCS		
				Reputacionais	VCS		
				Relacionais	VCS		
				Tecnológicos	VCS		
				Físicos	PC		
				Financeiros	PC	Adquiridos	
Fase 2: O Restaurante Peruano (2001-2011)	- Estabilidade política e econômica - Crescimento econômico - Criação APEGA - Feira Mistura - Ambiente institucional forte	Diferenciação baseada em um cardápio peruano	Deliberada	Humanos	VCS	Desenvolvido internamente e Adquiridos	
		Contar Histórias		Organizacionais	VCS	Desenvolvido internamente	
				Reputacionais	VCS		
				Relacionais	VCS		
				Tecnológicos	VCS		
				Físicos	PC		
Fase 3: Orgulho de ser peruano: uma história para contar (2012-2014)	- Aumento da classe média e do seu poder de compra - Crescimento econômico - Gastronomia peruana como um orgulho nacional	Vanguarda	Deliberada	Humanos	VCS	Desenvolvido internamente e Adquiridos	
		Contar Histórias		Organizacionais	VCS	Desenvolvido internamente	
		Economia Criativa			Reputacionais		VCS
					Relacionais		VCS
					Tecnológicos		VCS
					Físicos		PC
					Financeiros		VCS

Figura 30: Análise empírica do processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos do restaurante Astrid y Gaston.

Obs: VCS – Vantagem Competitiva Sustentável. PC – Paridade Competitiva

Fonte: Elaboração dos autores (2014)

4.4 Análise cruzada dos casos

À luz dos conceitos teóricos e dados empíricos, foram identificadas as estratégias utilizadas pelas empresas estudadas, bem como os recursos usados para a implementação das estratégias, quais sejam: recursos humanos intangíveis, recursos organizacionais tangíveis e intangíveis, recursos reputacionais intangíveis, recursos relacionais intangíveis, recursos tecnológicos e de inovação tangíveis e intangíveis, recursos físicos tangíveis e recursos financeiros. A discussão desta seção parte da análise cruzada dos casos.

4.4.1 A estratégia empresarial

Neste item cabe lembrar que o nível da estratégia empresarial adotada neste trabalho é o de negócios e pode ser conceituada como as ações empreendidas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num único mercado ou setor (BARNEY; HESTERLY, 2010, p.102), e no caso específico desta tese, o mercado de alta gastronomia. Pode-se afirmar também que os casos estudados adotaram a estratégia de diferenciação que é conceituada pelos autores supracitados como uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas.

Durante os últimos anos, a base econômica moveu-se da produção para o consumo, da esfera da racionalidade para o desejo, do objetivo para o subjetivo. O setor de serviços, dentre eles em especial o setor de alimentação, tem sido marcado por uma série de modificações que levaram às empresas a deixarem de lado a funcionalidade para criar produtos e serviços baseados no simbolismo e na criação de experiências memoráveis para os consumidores (GOBÉ, 2001). Assim, pode-se afirmar que a estratégia das empresas analisadas é produzir experiências extraordinárias para os seus clientes. Ressalta-se que cabe ao consumidor classificar a sua experiência nestes estabelecimentos como ordinária ou extraordinária, visto que a experiência é um construto subjetivo (BARBOSA, 2006).

As estratégias adotadas pelos casos analisados orbitam em torno da capacidade de criação e inovação dos seus *chefs* e corroboraram a pesquisa de Hu (2010) que relacionou a competência inovadora destes com o sucesso do restaurante. As dimensões desta competência, quais sejam: cultura, estética, tecnologia, produto, serviço, gestão e criatividade, também foram identificadas nos referidos casos.

Para a autora, a primeira dimensão se refere à capacidade do *chef* de transmitir aspectos culturais por meio das receitas elaboradas. Atala e Dória (2009) afirmam também

que a cozinha contemporânea tem um caráter diverso que valoriza mais a distinção individual e as possibilidades que cada chef pode demonstrar com o seu trabalho único, porém culturalmente contextualizado.

Para materializar a sua filosofia, o *chef* criativo deve se posicionar sobre o que pensa sobre o comer, como se posiciona diante das matérias-primas, dos processos de transformação e das sensações que pretende provocar nos clientes. Nesta dimensão parece haver algumas similaridades entre os casos estudados. Todos defendem a importância dos fornecedores e produtores para a cadeia produtiva da alimentação. Gastón Acurio e Alberto Landgraf de modo mais explícito - nomeando os fornecedores no cardápio ou discursando publicamente a favor destes - e Rodrigo Oliveira de uma maneira menos eloquente. Estes *chefs* também assumem um papel social importante ao defenderem a gastronomia como um mecanismo de mudança social (Gastón Acurio), de sustentabilidade (Alberto Landgraf) e de valorização da cultura (Rodrigo Oliveira). Parece haver também entre os três *chefs* de cozinha uma consciência das sensações que pretendem provocar nos clientes, buscando ofertar uma experiência sensorial, sentimental e cognitiva (SCHMITT, 2002).

A estética também foi uma dimensão importante dos achados. Foi na corte de Borgonha no século XV que “o lado físico do comer é deslocado para o prazer estético do olhar” (LUNARDELLI; 2012,p.41). Mas foi na França que questões estéticas foram incorporadas à gastronomia: Carême transformou a gastronomia em uma síntese das artes incluindo arquitetura, escultura, pintura e literatura; e o movimento da *nouvelle cuisine* introduziu o conceito do *chef* como um grande artista e o prato como a sua tela.

Os *chefs* dos restaurantes estudados têm a estética efetivamente como uma dimensão da sua competência inovadora, apesar de apresentarem algumas diferenças nesta dimensão. O *chef* Rodrigo Oliveira do Restaurante Mocotó utiliza-se da estética dos pratos para apresentar a cozinha sertaneja de uma maneira contemporânea, ou seja, para este *chef* a estética é um meio. Para Alberto Landgraf do Restaurante Epice a estética é considerada como um fim em si mesmo e fruto de um processo racional e estruturado do *chef*. Já no Restaurante Astrid y Gastón, a estética torna-se uma dimensão maior que envolve não apenas a receita e os utensílios onde estas são servidas, mas envolve também a música, o teatro e as artes em geral.

Rodgers (2007) também afirma que a inovação tecnológica chegou à cozinha contemporânea e o trabalho dos chefs parece cada vez mais dependente ou condicionado a presença de artefatos tecnológicos de ponta. Nos casos estudados, todas as cozinhas têm equipamentos de alta tecnologia que em sua grande maioria foram desenvolvidos pela cooperação entre chefs espanhóis de vanguarda. Dentre os casos estudados a cozinha melhor

equipada é a do Astrid y Gaston – Casa Moreyra, graças à parceria deste como a empresa espanhola Telefônica. Ressalta-se que também nos casos estudados, o uso de alta tecnologia está alinhado aos objetivos do negócio e traz benefícios às técnicas de trabalho do chef (RODGERS, 2007).

A dimensão produto também está presente nos três casos estudados e como afirma Hu (2010, p.70) “o *chef* que consegue romper conceitos e barreiras culturais limitantes e apresenta ingredientes conhecidos de uma maneira nova e inesperada, consegue colocar o consumidor diante de uma experiência comum, que é alimentar-se, reconstruída de uma nova maneira, que a torna inusitada, constituindo um novo serviço que vai além da necessidade biológica do alimento e projeta uma experiência gastronômica única”. Todos os *chefs* estudados enfatizaram a importância da qualidade dos ingredientes utilizados, o uso de ingredientes inusitados na alta gastronomia (Alberto Landgraf) e o uso de ingredientes locais (Rodrigo Oliveira e Diego Muñoz).

A dimensão serviço merece destaque, pois, nestes estabelecimentos parece haver uma valorização desta dimensão a despeito da menor importância do papel destes na oferta da experiência em restaurantes gastronômicos desde a *nouvelle cuisine*, quando as atividades do garçom foram minimizadas devido à preparação dos pratos que passou a ser totalmente finalizada ainda dentro da cozinha (ALMEIDA, 2013). O serviço do salão é tão importante quanto o da cozinha e há nos três casos estudados uma valorização do profissional de salão – garçons, *maitres* e *commis* – e treinamento destes, inclusive, no caso específico do Astrid y Gaston, com a contratação de um diretor de teatro para treinar o pessoal do salão.

Na cozinha de vanguarda, principalmente depois do restaurante El Buli - Espanha, o garçom tem um papel importante e didático que consiste em educar o comensal, explicando como cada prato deve ser consumido a fim de potencializar as sensações, e são não apenas garçons, mas provedores de felicidade (SVEJENOVA et al. 2007; SOLIER, 2010).

Por fim, a última dimensão da competência criativa do *chef* é a gestão (HU, 2010). Esta dimensão apresentou algumas semelhanças entre os casos destacando-se o papel do *chef* em gerir questões macro como posicionamento estratégico da empresa, definição do cardápio, contratação *etc* e delegando as questões operacionais de gestão para outros funcionários.

Ao analisarmos especificamente o posicionamento dos casos brasileiros, Dória (2014, p. 223) afirma que “o país é visto como a bola da vez da gastronomia internacional, e os restaurantes com referências às tradições brasileiras são, a cada dia, mais numerosos”. Dentre os restaurantes que têm a proposta de representação moderna da gastronomia brasileira, o autor destaca alguns estilos mais amadurecidos e os classifica em categorias distintas: o

Restaurante Mocotó representa um estilo etnográfico e o Restaurante Epice enquadra-se na categoria experimental.

O estilo etnográfico parte do pressuposto que a modernidade tem destruído formas de comer que tradicionalmente fazem parte da identidade da cozinha brasileira. Na base desta culinária está a pesquisa e o uso de receitas, ingredientes e técnicas tradicionais que os *chefs* têm pouca interferência, cabendo aos mesmos apenas modernizar aspectos que caíram em desuso no gosto do público. A exemplo disto, no caso específico do Mocotó, o *chef* Rodrigo Oliveira para acabar com os excessos, usa a macaxeira para engrossar o caldo de mocotó e não mais a farinha de trigo como fazia o seu pai. Já o estilo do Epice rompe com os padrões de tratamento dos ingredientes brasileiros, hipervalorizando-os e combinando-os de maneira livre. Os *chefs* adeptos deste estilo usam técnicas modernas e se valem de experiências internacionais que se tornaram referência para mostrar que também podem ser universais. Segundo Dória (2014) esta categoria incluem os *chefs* mais importantes da cena brasileira, como Alex Atala e Helena Rizzo, e tende a ser adotado de maneira crescente.

Ao se fazer a comparação do processo de formação das estratégias nos três casos estudados, estas surgiram seguindo padrões. Houve estratégias que foram planejadas e realizadas, como também estratégias emergentes que se tornaram padrão - foi no caso do Restaurante Astrid y Gaston ao modificar paulatinamente o cardápio adotando ingredientes peruanos. Estes achados corroboram os estudos de Mintzberg (1978) ao estudar Volkswagen e o governo dos Estados Unidos na guerra do Vietnã. Na fase atual de todas as empresas pode-se argumentar que há uma tendência das estratégias serem mais deliberadas, principalmente no caso do Restaurante Astrid y Gaston, pelo tamanho e importância que a organização tem no grupo empresarial e no contexto mundial. No Restaurante Mocotó, graças à transição na gestão que agora é de responsabilidade do *chef* Rodrigo Oliveira, também há uma tendência ao planejamento das ações e estratégias seguidas. Por fim, no Restaurante Epice, a estratégia foi planejada no aspecto geral e emergente nos detalhes.

A próxima seção trata da análise cruzada do processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos estratégicos nos três casos estudados, enfatizando suas semelhanças e diferenças à luz da RBV.

4.4.2 Processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos

O objetivo principal deste trabalho foi o de analisar o processo de desenvolvimento/aquisição dos recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos na América Latina.

Independente da heterogeneidade, todas as empresas têm início com uma dotação de recursos e capacidades (MARITAN; PETERAF, 2011) que evolui ao longo do tempo podendo gerar posteriormente significativa diferença de desempenho (ZOTT, 2003). Assentado nesta dotação inicial, e inserida em diferentes contextos internos e externos, a empresa vai construindo a sua base de recursos estratégicos adquirindo-os no mercado de fatores estratégicos (BARNEY, 1986) ou os desenvolvendo internamente (DIERICKX; COOL, 1989).

O primeiro recurso estratégico analisado é o recurso humano e se referem ao conhecimento, à confiança, à capacidade de inovar dos funcionários bem como à capacidade gerencial (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005).

Neste item, pode-se afirmar que o *chef* de cozinha é o recurso estratégico mais importante dos restaurantes gastronômicos e está relacionada às estratégias dos restaurantes franceses estrelados no guia Michelin (BALAZS, 2002). Estes ganharam notoriedade, status e reconhecimento social (HORNG; LEE, 2009) a partir da *nouvelle cuisine* (RAO; MONIN; DURAND, 2003; SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007).

Nos três casos estudados, os *chefs* tiveram uma formação acadêmica em gastronomia antes de iniciarem o trabalho nas empresas e hoje são proprietários (Alberto Landgraf, Rodrigo Oliveira e Gaston Acurio) e empregados (Diego Muñoz). No Mocotó, o recurso humano *chef* foi desenvolvido internamente mesmo antes da entrada de Rodrigo na faculdade de gastronomia, uma vez que desde a sua juventude ele já trabalhava na empresa e após a conclusão do curso o Mocotó foi a única empresa em que ele trabalhou. Já Alberto Landgraf, após a conclusão do seu curso, trabalhou em diversas empresas na Europa e no Brasil antes de abrir o seu próprio restaurante, o Epice. Porém, não se pode afirmar que este tenha sido um recurso adquirido no mercado. Apesar de já ter experiência anterior, foi no Epice que ele pôde efetivamente implementar o seu conceito como *chef* de cozinha e desenvolveu suas habilidades gerenciais. O caso do Astrid y Gaston é interessante, pois há o recurso *chef* de cozinha que foi desenvolvido internamente, que é Gastón Acurio; e o recurso *chef* de cozinha que foi adquirido no mercado de fatores estratégicos (BARNEY, 1986) na segunda fase do restaurante. Pode-se inferir que o recurso estratégico *chef* de cozinha foi adquirido com o objetivo de complementar os recursos já existentes – reputação, rede de relacionamento,

cultura organizacional – e também desenvolver internamente outros recursos como a capacidade de criar e inovar, ratificando a proposição de Maritan e Peteraf (2011).

Nos três casos analisados, o recurso estratégico *chef* de cozinha está relacionados ao desenvolvimento e/ou aquisição de todos os outros recursos: cultura organizacional, rede de relacionamento, reputação, inovação e criatividade; recursos financeiros; e até mesmo os recursos físicos – equipamentos e ambiente, conforme retrata a figura 31. Este achado corrobora Adegbesan (2009) que argumenta serem os gestores responsáveis por criar valor para a empresa e se diferenciar dos concorrentes por meio da combinação e complementariedade de recursos.

A cultura organizacional - conjunto de valores que determinados membros compartilham dentro de uma organização e que possibilita a esta, ser diferente das demais (ROBBINS, 2005) - das três empresas estudadas está assentada principalmente nos valores dos *chefs* de cozinha. A hospitalidade do Mocotó, a disciplina quase militar e a dedicação ao trabalho, são valores cultivados respectivamente por Rodrigo Oliveira, Alberto Landgraf e Diego Muñoz, e permitem a estas empresas se diferenciarem. Até mesmo quando da mudança do *chef*, no caso do Astrid y Gaston, houve uma mudança de cultura organizacional e muitos dos antigos funcionários não permaneceram no restaurante.

Os recursos relacionais e reputacionais estão também pautados na figura dos *chefs* de cozinha destas empresas graças à notoriedade que estes têm na sociedade atual. E no caso específico do Astrid y Gaston, a reputação e a rede de relacionamentos estão associadas tanto a Gastón Acurio quanto a Diego Muñoz. Os *chefs* são também os principais atores que conduzem os processos de criação e inovação e, portanto, desenvolvem os recursos tecnológicos tangíveis e intangíveis. Os *chefs* também têm um papel ativo tanto no desenvolvimento (reformas do Mocotó, desenvolvimento dos equipamentos) quanto na aquisição dos recursos físicos (equipamentos). E por fim, como são também proprietários, cabe aos *chefs* administrar os recursos financeiros.

Figura 31: O recurso *chef* e sua relação com os demais recursos estratégicos



Fonte: Elaboração da autora (2014)

Sirmon *et al* (2011) e Sirmon, Hitt e Ireland (2007) afirmam que como as empresas gerenciam os seus recursos estratégicos é mais importante do que elencar estes recursos e enfocam o importante papel do gestor neste processo. Sirmon, Hitt e Ireland (2007) criaram um modelo de gerenciamento de recursos que consiste em estruturar, agrupar e alavancar os recursos existentes como uma função da gerencia, nos três casos estudados, uma função dos *chefs* de cozinha.

Além do *chef* de cozinha, há também outros recursos humanos importantes para o sucesso das empresas (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001). Cabe salientar que neste item houve tanto um desenvolvimento destes recursos como a aquisição – principalmente nas últimas fases dos restaurantes Mocotó e Astrid y Gaston. Pode-se afirmar que estas aquisições estão relacionadas à reputação tanto da empresa adquirente quanto do recurso adquirido. Especificamente no caso do Mocotó, foi a fama do restaurante que atraiu estudantes formados em gastronomia para estagiar e posteriormente trabalhar na empresa. No caso do Astrid y Gaston foi a reputação construída pelos recursos humanos - nominalmente Diego Muñoz, Julio Barluenga e Luis García - aliados à rede de relacionamento de Gastón Acurio, que permitiu que estes recursos fossem adquiridos reforçando assim a proposição de complementariedade dos recursos e o ciclo virtuoso entre adquirir e desenvolver (MARITAN; PETERAF, 2011). Ademais, Coff e Kryscynski (2011) argumentam que ter recursos humanos

de alta qualidade podem atrair outros empregados competentes e que a rede de relacionamento pessoal de alguns empregados pode também ser um modo de recrutar novos talentos. Estas afirmativas podem ser comprovadas no caso do Astrid y Gaston, visto que o atual *sous chef* do restaurante, o mexicano Emilio Macias, foi convidado para trabalhar na empresa pelo amigo Diego Muñoz. Da mesma forma, futuramente, o *sommelier* Julio Barluenga e o diretor de sala Luis García poderão atrair novos talentos para a empresa. Por fim, as empresas com recursos humanos mais qualificados estão mais bem posicionadas para criar outros recursos caracterizados pela: especificidade, complexidade social e ambiguidade casual, tornando-os muito difícil de imitar (COFF; KRYSCYNSKI, 2011).

A segunda categoria de recursos analisados são os chamados recursos organizacionais intangíveis - cultura organizacional, a imagem, os sistemas e a comunicação (BARNEY, 1991; GRANT; 1991; PIKE, ROOS, MARR, 2005). Nos três casos relatados, os dados apontam que a cultura organizacional é um importante recurso e que esta foi desenvolvida internamente corroborando Dierickx e Cool (1989) que afirmam ser a cultura organizacional um recurso específico de cada empresa e que, portanto, só pode ser desenvolvida internamente.

A terceira categoria de recursos são os recursos reputacionais que podem ser divididos em: reputação junto ao cliente - nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; a reputação junto ao fornecedor - interações e relações de eficiência, eficácia, suporte (BARNEY, 1991; GRANT; 1991; PIKE, ROOS, MARR, 2005); e, no caso específico do campo empírico desta tese, a reputação junto à mídia especializada, jornalistas e guias gastronômicos. E como defende Leschziner (2007), graças ao papel de protagonista e de artista da cozinha que os *chefs* têm, o seu nome torna-se capital e faz com que a reputação do *chef* seja ainda mais importante.

Para Roberts e Dowling (2002) a reputação consiste no conjunto de atributos organizacionais, desenvolvidos ao longo do tempo, que influencia a forma como os *stakeholders* percebem a empresa com boa conduta e está associada a um desempenho superior (THOMAZ; BRITO, 2010; CAIXETA et al.; 2011; CARDOSO et al., 2013). É interessante pontuar que Shapiro (1983) e Poiesz (1989) defendem o argumento que o recurso estratégico reputação tem valor apenas em um ambiente com informações imperfeitas, quando os atributos dos produtos e serviços não são perfeitamente pré-observáveis, e este é o caso dos restaurantes, pois produção e consumo ocorrem concomitantemente.

O conceito de reputação indica que este é um recurso desenvolvido ao longo do tempo corroborando Dierickx e Cool (1989) que consideram a reputação um recurso não-

comercializável no SFM e, portanto, desenvolvido internamente. É importante frisar também que no campo empírico da pesquisa revelou-se também ser importante a reputação do *chef* de cozinha, como já enfatizado. Pode-se inferir que no caso do restaurante Astrid y Gaston, a reputação do seu fundador Gastón Acurio é maior do que a da própria empresa.

A quarta categoria se refere aos recursos relacionais, ou redes de relacionamento sociais - acordos de parcerias com fornecedores, centros de pesquisa ou universidades, bem como as relações com órgãos de regulamentação (PIKE, ROOS, MARR, 2005). No caso dos restaurantes, Balazs (2002) acrescenta as relações entre *chefs* e clientes, pois os primeiros acreditam que os clientes devem ser tratados como pessoas muito importantes e para isso os *chefs* fazem esforço para conhecê-los e garantir a satisfação dos mesmos.

Para Nelson (1984) redes sociais são conjuntos de contatos que ligam vários atores, podendo estes contatos serem de diferentes tipos: formais ou informais; forte ou fraco; frequente ou raro; e altamente emocional ou puramente utilitário. Para Dyer e Singh (1998) os relacionamentos de negócios são recursos estratégicos da empresa porque: (a) fornecem acesso a recursos externos; (b) conectam a empresa aos seus principais clientes e fornecedores; e (c) conectam o ator ao resto da rede de negócios na qual está inserido (instituições financeiras, parceiros, rivais etc.).

Nos casos estudados, as redes de relacionamento foram desenvolvidas internamente ao longo do tempo (DIERICKX; COOL, 1989) principalmente com fornecedores, críticos gastronômicos e com outros *chefs* de cozinha nacionais e internacionais.

Com os fornecedores, este relacionamento teve o objetivo de desenvolver a cadeia produtiva e divulgar o trabalho destes, além de ter acesso a produtos de qualidade que suportassem as estratégias de negócios dessas empresas. Ademais, Leschziner (2007) defende a ideia de que o relacionamento entre *chefs* e fornecedores permite aos primeiros serem pioneiros no conhecimento e na introdução de novos ingredientes no mercado.

Já com os críticos gastronômicos, a rede de relacionamento tem o intuito de construir uma opinião favorável sobre o restaurante, pois como afirma Barbosa (2008) por ser um gênero jornalístico opinativo sobre o trabalho de um *chef* ou restaurante a crítica gastronômica pode influenciar a demanda e afetar o valor e a frequência a restaurantes. Por fim, os relacionamentos com colegas de profissão, permitem aos *chefs* serem pioneiros em importar novas ideias para o mercado gastronômico, havendo assim uma associação entre os recursos relacionais e os recursos de tecnológicos de inovação dos *chefs* de cozinha (STIERAND; LYNCH, 2008).

Neste tópico além da ambiguidade causal que dificulta a imitação dos recursos estratégicos (BARNEY, 1991), percebe-se também o uso de um recurso estratégico no processo de aquisição e/ou desenvolvimento de outros recursos (WERNERFELT, 2011).

Os recursos tecnológicos são classificados em tangíveis - sistemas operacionais, estoque de tecnologias como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais (GRANT; 1991; HALL, 1992); e intangíveis - ideias, capacidade científica, capacidade de inovar (GRANT; 1991; HALL, 1992). Como não há como patentear receitas e, portanto, as inovações produzidas pelos *chefs* nos podem ser rapidamente copiadas ou imitadas, um processo contínuo de inovação é apontado como condição *sine qua non* para manter a vantagem competitiva (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007; HU, 2010).

Nos casos estudados, estes recursos estão associados basicamente à figura do *chef* de cozinha que é o responsável pelo processo de criação e inovação nestas empresas, apesar deste processo contar com a colaboração de outras pessoas, sejam elas funcionários ou colaboradores externos.

Há no processo de criação e inovação dos *chefs* uma dimensão mais concreta – novos produtos e serviços - e outra abstrata – novas maneiras de pensar a comida, ou seja, o que se come e como se come (STIERAND; LYNCH, 2008). Nos três casos estudados foi possível perceber ambas as dimensões. A dimensão mais concreta se manifestou no uso de ingredientes pouco valorizados na alta gastronomia, na apresentação estética dos pratos e na introdução de novos conceitos – como as sobremesas e sucos na segunda fase do Mocotó, a cozinha totalmente à vista do cliente na inauguração do Astrid y Gaston e a não cobrança da água servida no Epice. A dimensão abstrata se manifestou por meio de transformar a gastronomia em um instrumento de discurso socioambiental, de valorização das culinárias regionais (Nordestinas e peruanas especificamente) e na concepção de menus degustação como uma experiência holística que abrange diversas artes – música, artes plásticas, literatura e teatro.

Quanto ao processo de criação dos *chefs* pesquisados houve semelhanças e diferenças. As semelhanças se referem aos fatores que auxiliaram os *chefs* neste processo: recursos físicos como equipamentos, utensílios; recursos humanos como funcionários bem qualificados e treinados; e uma “mente aberta” (HORNG; LEE, 2009) contribuíram para o processo dos *chefs*. Outra semelhança reside também nas principais fontes de inspiração para este processo: visitas a outros chefs; leitura de livros de gastronomia; visitas à mercados, viagens, experiência anteriores de funcionários e clientes.

Já as diferenças se referem ao modo como se deu este processo. Enquanto o processo de Rodrigo Oliveira e Diego Muñoz pode ser descrito como mais orgânico e informal, ratificando os achados de Ottenbacher e Harrington (2007) que investigaram o contexto francês. O processo de Alberto Landgraf é mais preciso e ordenado, corroborando a pesquisa de Slavich, Cappetta e Salvemini (2014) que investigaram chefs no contexto italiano.

A análise dos casos permite afirmar que os recursos tecnológicos tangíveis e intangíveis que foram desenvolvidos ao longo do tempo, estão em consonância com a proposta de Dierickx e Cool (1989) e fortalecem Ahuja e Katila (2004) que, ao analisarem a capacidade tecnológica das empresas, concluíram que o surgimento dos recursos foi um processo evolutivo: idiossincrático, inercial, de quebra de padrões e propenso à erros.

Por recursos físicos tangíveis entendem-se as plantas fabris, equipamentos, móveis, ponto de localização, acesso à matérias-primas (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005). Em todos os casos retratados geraram apenas paridade competitiva quando comparados aos seus concorrentes diretos. Todas as cozinhas são montadas com os equipamentos mais modernos que foram, em sua grande maioria, desenvolvidos na Espanha no início dos anos 2000 em uma parceria entre os *chefs* espanhóis e centros de pesquisas, muitos deles apoiados pelo governo. Apenas no caso do Mocotó houveram equipamentos desenvolvidos internamente, graças a uma parceria entre o *chef* Rodrigo Oliveira e uma empresa de equipamentos para cozinha.

Outro recurso físico analisado foi o ambiente de serviço e embora vários estudos (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; KIVELA, 1997; MATTILA, 2001; JOHNS; KIVELA, 2001; CHOSSAT; GERGAUD, 2003; SALAZAR, 2006) o associem à satisfação dos clientes, ao processo de escolha e retorno aos restaurantes gastronômicos e ao desempenho dos mesmos; em todos os casos estudados este recurso não parece estar associado a vantagem competitiva. Vale salientar que o ambiente, nos três casos estudados, foram planejados e a principal recomendação é que haja um alinhamento entre este recurso e as estratégias seguidas pelos restaurantes. Por exemplo, o ambiente do restaurante Mocotó, apesar de planejado, é bastante simples e retrata a cultura e a hospitalidade sertaneja. Sobre a localização, é mister pontuar o caso do Restaurante Mocotó, pois a teoria advoga que uma boa localização é fundamental para os restaurantes e, neste caso específico, a empresa e seu *chef* foram capazes de atrair para um subúrbio paulistano muitos *foodies*, ou seja, o restaurante faz sucesso apesar da sua localização.

A última categoria de recursos analisados são os recursos financeiros e se referem à capacidade de levantar capital e a habilidade em gerar fundos internamente (GRANT, 1991;

PIKE; ROOS; MARR, 2005). Apesar da importância deste tipo de recurso e de ter sido mencionado transversalmente nos casos dos restaurantes Mocotó e Epice, foi apenas no caso do restaurante Astrid y Gaston que os recursos financeiros se revelaram muito importantes para o processo de formação das estratégias desta empresa.

Pode-se argumentar que no caso do restaurante Mocotó os recursos financeiros não se mostraram tão essenciais para as estratégias por serem estas - em grande parte da história da empresa - emergentes e, portanto, terem sido elaboradas de modo incremental. O capital usando era sempre próprio devido à crença do Sr. Zé Almeida de não se endividar. Já no Epice, o capital usado para iniciar o empreendimento também foi relativamente baixo e dividido entre os sócios.

Já no caso do restaurante Astrid y Gaston, os recursos financeiros foram muito importantes na primeira e na última fase do referido caso. Na primeira fase os recursos necessários para abrir o restaurante foram alavancados externamente, com a família do empreendedor, e pago seis meses depois da abertura do empreendimento. Na última fase, pela magnitude da estratégia planejada do projeto *Casa Moreyra*, que custou seis milhões de dólares, tanto de capital próprio quanto por capital de terceiros - no caso específico da empresa espanhola Telefónica. Assim, este foi um recurso tanto desenvolvido internamente (DIERICKX; COOL, 1989) quanto adquirido no mercado (BARNEY, 1986) e, neste último caso, está relacionado à outros recursos nominalmente - a rede de relacionamentos e a reputação de Gastón Acurio e ao desenvolvimento de recursos tecnológicos tangíveis e intangíveis.

Toda a discussão sobre o processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos estratégicos dos casos analisados pode ser resumido no quadro 13 abaixo.

Quadro 13 – Síntese do processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos

Recursos	Processo	Mocotó	Epice	Astrid y Gastón
Recurso Humano Intangível	Adquirido	X		X
	Desenvolvido internamente	X	X	X
Recurso Organizacional Tangível	Adquirido			
	Desenvolvido internamente	X	X	X
Recurso Organizacional Intangível	Adquirido			
	Desenvolvido internamente	X	X	X
Recurso Reputacional Intangível	Adquirido			
	Desenvolvido internamente	X	X	X
Recurso Relacional Intangível	Adquirido			
	Desenvolvido internamente	X	X	X
Recurso Tecnológico Tangível	Adquirido			
	Desenvolvido internamente	X	X	X
Recurso Tecnológico Intangível	Adquirido			
	Desenvolvido internamente	X	X	X
Recurso Físico Tangível	Adquirido	X	X	X
	Desenvolvido internamente	X		
Recurso Financeiro Tangível	Adquirido			X
	Desenvolvido internamente	X	X	X

Fonte: Elaboração da autora

Assim, foi possível evidenciar que como defendem Maritan e Peteraf (2011) as empresas desenvolveram internamente a maioria dos seus recursos estratégicos – humanos, organizacionais, relacionais, reputacionais, tecnológicos, físicos e financeiros – que permitiram a estas empresas adquirirem no mercado outros recursos – basicamente os recursos físicos (equipamentos), recursos humanos (quando as empresas já tinham reputação) e recursos financeiros, enfatizando o conceito de complementaridade dos recursos. Estes recursos adquiridos também foram importantes para o contínuo desenvolvimento interno de

outros recursos ratificando a proposta das autoras de ciclo virtuoso entre comprar e desenvolver os recursos.

5 Considerações finais

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões da pesquisa, limitações e sugestões para estudos futuros.

5.1 Conclusões da pesquisa

Esta investigação adotou como parâmetro o seguinte problema de pesquisa: Como os recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos da América Latina foram adquiridos e/ou se desenvolveram ao longo do tempo? No arcabouço teórico, foi realizada uma revisão dos principais conceitos e estudos da *Resource Based View*, do processo de formação das estratégias e do campo empírico da pesquisa, dos restaurantes gastronômicos que embasaram a formulação da proposta de pesquisa, da metodologia e da análise de dados.

Para responder esta problemática, foi realizado um estudo de casos múltiplos, dois no Brasil e um no Peru, sendo os dados coletados em documentos (cardápios, notícias de jornais e revistas, *sites*), material bibliográfico e entrevistas semiestruturadas. Estes casos representam os melhores restaurantes listados pelo guia inglês “*The restaurants*” na América Latina em 2013 e 2014. Os objetivos da pesquisa foram alcançados com a análise individual das empresas: Restaurante Mocotó, Restaurante Epice e Restaurante Astrid y Gaston; e a subsequente análise cruzada dos três casos. Apesar das ressalvas quanto às listas de melhores restaurantes do mundo ou da América Latina, afinal “o que é ser o melhor restaurante do mundo?”, para o trabalho foi necessário adotar um critério de escolha para os casos escolhidos. Optou-se então pelo guia inglês por ser o único que publica uma lista específica sobre a América Latina. Assim, cabe aqui novamente frisar que o critério de escolha dos casos contemplou restaurantes que adotam um conceito moderno de gastronomia, pelo menos na visão do júri. Mas mesmo nesta perspectiva moderna, é interessante observar a diversidade e a pluralidade de caminhos adotados pelas três empresas estudadas.

Sobre a vanguarda da gastronomia latino americana, pode-se afirmar que há alguns direcionamentos comuns sobre a concepção da cozinha do futuro, quais sejam: a recuperação e valorização dos ingredientes do entorno do restaurante; a inclusão da gastronomia como um modo de valorizar o meio e a sociedade em torno dela; estabelecimento de vínculos com os produtores; desenvolvimento de propostas a cada dia mais respeitosas com o meio ambiente; e, acima de tudo, uma culinária preciosa, em certas ocasiões aparentemente simples e em outras de extrema sofisticação, mas sempre surpreendente e marcante.

O caso do restaurante Mocotó talvez seja o mais moderno de todos, simplesmente pela vanguarda não ser óbvia e estar assentada na manutenção da tradição da cozinha sertaneja, que é considerada, pelo menos no Brasil, uma cozinha pesada, feita com ingredientes muito simples, baratos e por isso menos valorizada. É o caso mais antigo, com mais de 40 anos de existência e o único caso de gestão familiar. No início a empresa não era nem restaurante, foi mudando e crescendo aos poucos, de forma orgânica e na maioria das vezes não planejada. Merece destaque neste estudo de caso a entrada do filho do fundador, Sr. Zé Almeida, e hoje *chef* de cozinha Rodrigo Oliveira. Sugere-se que o recurso mais relevante para a diferenciação do restaurante Mocotó está associado ao trabalho, à competência, ao carisma, à visão de negócio (cultura organizacional, estratégias seguidas) e à rede de relacionamento do *chef* Rodrigo Oliveira. Sem ele o Mocotó ainda seria um bom restaurante, mas conhecido apenas na Zona Norte de São Paulo.

No Restaurante Epice, a empresa com o menor tempo de existência, merece destaque a visão do *chef* Alberto Landgraf. Salienta-se que a empresa já foi concebida com uma proposta de modernidade, assentada na criatividade do *chef*, para concorrer com os dois restaurantes brasileiros mais vanguardistas da lista do “*The restaurants*” - os restaurantes D.O.M e Maní. Dos três casos estudados talvez tenha a proposta menos comercial e mais ousada por utilizar ingredientes não usuais como orelha e pé de porco, por sair da fórmula tradicional de concepção dos pratos de carboidrato e proteína, e por enfatizar uma estética arrojada para apresentação dos pratos. É a menor empresa entre os casos selecionados e, assim como no Mocotó, a estratégia está associada ao *chef* Alberto Landgraf.

Por fim, o Restaurante Astrid y Gaston se destaca por ser o caso de unidade estratégica de negócio de uma corporação internacional que detém outras marcas de restaurantes e por seu dono ser, dentre os *chefs* de cozinha internacionais, um dos que tem mais destaque pelo papel de líder que exerce em seu país. Sugere-se que Gastón Acurio é uma das personalidades de destaque no cenário mundial da alta gastronomia e se tornou bem maior do que o restaurante que fundou há cerca de 20 anos atrás. A estratégia do restaurante Astrid y Gaston foi também, similar ao caso do Mocotó, se formando aos poucos. O contexto externo da época da inauguração da empresa era bem diferente do atual e não permitia que o *chef* tivesse um cardápio peruano. Em realidade, nem o próprio *chef* achava isso possível, dado que a alta gastronomia ainda estava assentada nos códigos franceses.

Destaca-se que apesar de já está afastado há alguns anos da operação do Astrid y Gaston (não foi possível precisar o ano que isto aconteceu), oficialmente Gastón Acurio só o fez em agosto de 2014, por meio de uma carta espedida. Assim, Diego Muñoz assumiu de fato

a cozinha. Ouso afirmar que Diego Muñoz é melhor *chef* de cozinha (mais criativo, mais técnico, mais exigente) do que Gastón Acurio. Este último tem outras qualidades – diplomacia e carisma – que também foram e são essenciais para o sucesso do restaurante Astrid y Gaston.

Dentre os pontos comuns nos três casos analisados, identifica-se: a estratégia de contar uma história, a hospitalidade como um traço dos restaurantes pesquisados, o *chef* buscando oferecer felicidade aos seus comensais, a inovação transitando entre a técnica e o produto, o principal recurso estratégico como sendo o *chef* de cozinha; e o contexto externo apresentando muitas semelhanças e uma diferença.

O *storytelling* parece ser uma forma de envolver os clientes em uma experiência gastronômica que pretende ser memorável. Os três restaurantes usam a técnica que foi empregada com sucesso pelo restaurante El Bulli. O Astrid y Gaston faz uso da técnica de uma maneira mais estruturada, quando comparada aos outros dois casos, com suporte de outras artes como teatro, design e artes plásticas. O Mocotó usa a técnica de um modo mais simples e o Epice, apesar do *chef* não expressar verbalmente, tem uma história para contar que é a da sustentabilidade e da surpresa. Esta talvez seja uma indicação dos caminhos a serem seguidos pelos restaurantes de vanguarda, afinal contar uma história através da comida não tem fim porque a cultura alimentar não é algo que se esgota.

Arelado ao *storytelling* está o uso dos chamados menus degustação, que vêm sendo adotado pela maioria dos restaurantes de vanguarda. Dória (2014) indaga que já há uma corrente de pensadores que enxergue nestes extensos “menus degustação” um modelo que tem cansado o público, pois desde o fechamento do El Bulli esta fórmula se estabilizou e vem sendo repetida exaustivamente. Neste aspecto, o Mocotó parece levar vantagem por não adotar o modelo ou criar um novo modelo de porções maiores para serem compartilhadas.

De modo geral há uma crise de hospitalidade, pois os restaurantes não são mais guiados pela ideia de acolhimento ou conforto, mas pela ideia de eficiência e rapidez. Desde a *nouvelle cuisine* quando o *chef* foi elevado ao posto de estrela, há um descuido com o serviço de sala e este perdeu sua importância. Os garçons são apenas “entregadores de pratos”, já não sabem mais regras básicas de serviço. Por outro lado, os comensais parecem também não mais conhecer tais regras e tão pouco valorizá-las, o que parece fomentar esta crise. Contrapondo-se, nos três casos estudados, se percebeu uma preocupação, um investimento também no serviço – investimento em treinamento e reconhecimento da equipe do salão como sendo tão importante quanto a equipe da cozinha. Seriam os restaurantes estrelados mais hospitaleiros?

Deve-se refletir que a gastronomia, ainda que centrada na cozinha, é uma experiência abrangente que se reflete na comensalidade e na hospitalidade. Para tanto, devemos pensar em outras formas de serviço que não apenas o empratado. Ao copiarmos, ao longo da história, os serviços à francesa, à russa ou à inglesa, desprezamos dos modos brasileiros de apresentar os alimentos à mesa (DÓRIA, 2014). Pratos para compartilhar, prática esta adotada pelo Mocotó, abundância de acompanhamentos em uma mesma refeição, indicam caminhos que podem ser seguidos em busca de uma hospitalidade brasileira.

Outro ponto em comum é a ideia de proporcionar momentos de prazer e felicidade aos comensais como sendo a essência da profissão do *chef*. A busca pela felicidade dos comensais parece ser um traço comum dos grandes chefs de cozinha desde os tempos mais remotos até os dias atuais. Para Manfred (2008, p.61) “Fernand Point não só exalava calor, bondade e cordialidade como – segundo ele mesmo dizia – queria fazer as pessoas ‘felizes’”. Isto é exatamente o que pretende Ferran Adrià setenta anos depois. Ele não é o único entre os cozinheiros da alta gastronomia que promete a felicidade, encontramos a mesma promessa em Alan Chapel, Michael Bras e também nos três casos estudados: os *chefs* Rodrigo Oliveira, Alberto Landgraf e Diego Muñoz. Estes últimos, em algum momento, afirmaram ser esta a essência do seu trabalho e que a cozinha dos sonhos deve suscitar felicidade e emoção.

Outra discussão interessante que surge a partir dos achados desta pesquisa é o pêndulo da inovação que transita entre o binômio técnica *versus* produto. Ao longo da história da gastronomia, é possível perceber que a técnica avança por saltos quânticos – entremeados por longos períodos de estabilidade. Nestes períodos, de onde pode vir o encantamento gastronômico? Atualmente, o pêndulo da inovação está na (re)descoberta dos produtos. Todos os *chefs* pesquisados enaltecem os ingredientes e talvez por depositarem tanta esperança nos ingredientes, esses *chefs* busquem sempre o melhor – seja cultivando seus próprios legumes; desenvolvendo relacionamentos de confiança com fornecedores; descobrindo produtores; fazendo eco aos reclamos por sustentabilidade e saudabilidade; ou como uma maneira de regionalizar os seus cardápios.

Na (re)descoberta de produtos como uma fonte de inovação gastronômica em busca de novos sabores, o Brasil e o Peru têm vantagem competitiva. Os brasileiros ainda têm muitos ingredientes a descobrir, padronizar, explorar e usar esses produtos de um modo a ter uma identidade local, mas também que possam ser usados em outras culinárias. A vanguarda consiste em ser uma cozinha de caráter local e, ao mesmo tempo, poder ser apreciada por qualquer gourmet do mundo inteiro. Proposta esta seguida pelos restaurantes Mocotó e Astrid y Gaston. Cabe aqui uma crítica: Ferran Adrià e grande parte dos cozinheiros europeus

enxergam a América Latina apenas como fornecedores de matérias-primas para o mundo europeu, como sempre foi o papel do Novo Mundo desde a montagem do sistema colonial.

Os *chefs* pesquisados são detentores de um bom conhecimento técnico (essencial para o reconhecimento do trabalho de um chef) e estão pesquisando novos ingredientes, que é uma das riquezas da América Latina. Diferente talvez da Europa, onde os ingredientes já são todos conhecidos e a técnica é o caminho evolutivo. Nos três casos pesquisados na América Latina, os *chefs* afirmam que a técnica não é um fim em si mesmo, mas deve ser um meio de alcançar o resultado que se quer. Corroborando este foco no ingrediente e o papel importante da técnica, Dória (2014) afirma que as grandes descobertas – capazes de renovar um prato identificado pela pesquisa – se fazem a partir de pequenos experimentos, entre tentativas e erros, e embasado em conhecimento técnico sólido. Assim, é imperativo trazer os ingredientes da culinária brasileira para dentro dos laboratórios. Combinar “tradição” e técnica moderna pode ser surpreendente – Rodrigo Oliveira e Julien Mercier, por exemplo, no laboratório do Engenho Mocotó, descobriram como pipocar a farinha de tapioca granulada simplesmente submetendo-a ao micro-ondas.

Outro destaque deste trabalho é a análise do ambiente externo dos dois países pesquisados, Brasil e Peru. É possível perceber várias semelhanças entre os microambientes principalmente no que se refere à economia, à política e à sociedade. A alta gastronomia só começou a se desenvolver nestes dois países a partir da consolidação do estado de direito, da queda das ditaduras políticas, da consequente estabilidade política e, por conseguinte, da estabilidade econômica. Esta estabilidade econômica gerou uma classe social com maior poder de consumo para serviços e produtos considerados supérfluos como a alta gastronomia. Ademais, a sociedade passou a valorizar o mercado de alta gastronomia e a consumir este serviço. Houve um aumento significativo de produtos do mercado editorial, programas de televisão, aumento do número de restaurantes e os *chefs* ganharam notoriedade.

Porém, há também uma diferença entre os países no que se refere ao ambiente institucional e ao papel do Estado na condução de políticas públicas ligadas à área.

No Brasil, não há qualquer política pública que enfoque a gastronomia brasileira. Esta é vista apenas como um produto do turismo e no Plano Nacional do Turismo de 2007 – 2010 há apenas uma citação da palavra gastronomia. No Plano Nacional do Turismo 2013-2015 não há sequer menção a esta palavra. No país há apenas iniciativas no âmbito privado. *Chefs* como Alex Atala e Rodrigo Oliveira viajam o mundo propagando nossa gastronomia ou encabeçando ações como a que tenta aprovar no Congresso Nacional um projeto de lei que

inclui a gastronomia nacional como segmento que poderá ser beneficiado pela política de incentivos fiscais da Lei Rouanet.

Países como Tailândia, Peru, Coreia do Sul e Estados Unidos sabem que a gastronomia pode incentivar o turismo, a indústria alimentícia e os serviços, e enfatizam a “gastrodiplomacia”, nome dado pelo norte-americano Paul Hockower, gastrônomo e pós-graduado em diplomacia (WILSON, 2013). Segundo o inventor do termo a gastrodiplomacia é o ato de ganhar corações e mentes pelo estômago, a partir da comunicação entre o governo e o público e, às vezes, entre diferentes governos em eventos oficiais. Transforma-se em um mecanismo de comunicação importante para torná-los conhecidos no mundo e reconhecidos em seu próprio território.

Ao longo da última década, várias organizações peruanas como a APEGA e os Ministérios do governo da Cultura e das Relações Exteriores iniciaram ações colaborativas para elevar a reputação global e a familiaridade da cozinha peruana no mundo. Em outras palavras, espera-se criar a Marca Peru por meio da prática de gastrodiplomacia (WILSON, 2013). Para tanto, os projetos envolvem atores como a APEGA, os Ministérios como o da Agricultura, Produção e Cultura e outros órgãos, como o Centro Nacional de Planejamento Estratégico (CEPLAC). Este lançou, em 2013, a publicação “*Gastronomia peruana al 2021*” que tem como objetivo consolidar a gastronomia como propulsor do desenvolvimento econômico e fator de identidade nacional. Para isso, querem criar e aplicar selos de qualidade, campanhas publicitárias, incentivo a agricultores e uma lei da gastronomia (nº03594) para articulação entre os setores do Estado. Talvez por não terem outras manifestações culturais como a música ou o futebol reconhecidos mundialmente, os peruanos enxerguem a gastronomia como um mecanismo de identidade cultural e orgulho nacional. Uma pesquisa da APEGA (2013) constatou que Machu Picchu (53%) e a gastronomia (45%) são os principais motivos de orgulho nacional dos peruanos.

Neste aspecto é importante destacar o papel do *chef* de cozinha Gastón Acurio, que hoje é considerado o grande embaixador da gastronomia peruana, dando uma conotação moderna à gastronomia peruana. Quando o país quer exportar o ceviche, o que ele dispõe para a gastronomia mundial não são seus peixes, mas a inteligência e a criatividade culinárias de seu povo, que pode ser reinterpretada aqui e ali. Essa deve ser também a nossa pretensão. No Brasil, existe uma classe média novidadeira que parece desejar a experimentação e, por isso, dá as costas à tradição. Entretanto, caminhos alternativos são possíveis. Rodrigo Oliveira, no seu Mocotó, deu um sentido moderno, contemporâneo e atual a uma cozinha com fama de ser pesada e rústica, apesar da sua riqueza, transformando-a em um fenômeno que atrai grande

parte da classe média paulistana. Não se trata de uma “volta às origens”, mas de saber até onde se pode ir, modernamente, revisitando as tradições populares. Para tanto, talvez Rodrigo seja o melhor exemplo.

Os achados desta pesquisa permitem concluir também que o principal recurso dos restaurantes gastronômicos atualmente é o *chef* de cozinha. Desde a *nouvelle cuisine* que este ganhou notoriedade e hoje é alçado ao posto de celebridade. Os casos estudados permitem também afirmar que é o *chef* de cozinha responsável também pelo desenvolvimento e/ou aquisição dos outros recursos estratégicos dos restaurantes. Cada *chef* produziu um estilo próprio de cozinha que tem uma história para contar e, para tal, desenvolveu e/ou adquiriu os recursos necessários. Cabe destacar aqui que para This e Gagnaire (2010) a arte culinária não pode ser a repetição ilimitada dos mesmos pratos, não pode ficar muito ligada à tradição. Na arte, existe a ideia da criação e novidade. Assim, enquanto no Mocotó o *chef* é um artesão da gastronomia, no Epice e no Astrid y Gastón, atualmente, eles são verdadeiros artistas. Importante destacar que o Astrid y Gastón começou a ser arte a partir de Diego Muñoz. Por fim, cabe aqui uma reflexão: até onde o sucesso de um restaurante está atrelado à figura do *chef* de cozinha? O sucesso estará, de fato, irremediavelmente comprometido quando não liderada por *chefs* estrelas, isto é, pelo personalismo?

Graças também a diversidade de ofertas de restaurantes gastronômicos, atualmente dois outros recursos se mostram imprescindíveis: os recursos reputacionais e os recursos relacionais, que estão imbricados. É imperativo ter uma boa reputação com clientes, fornecedores, sociedade em geral e, principalmente, com a mídia especializada, que é a responsável pela divulgação dos restaurantes. Cabe aqui outra indagação: qual a relação entre recursos reputacionais e os relacionais?

Finalmente, este estudo fortalece a perspectiva que reconhece que: os principais recursos dos restaurantes são intangíveis e desenvolvidos internamente; que são as características particulares da empresa que asseguram a impossibilidade de imitação das estratégias das empresas com maior desempenho; e que a heterogeneidade dos recursos é preservada graças aos chamados mecanismos de isolamento, que têm relação estreita com as características intrínsecas das empresas como cultura, especificidade dos recursos, complexidade social, história, ambiguidade causal etc. (DIERICKX; COOL, 1989).

Sendo essas as conclusões desta investigação, algumas limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos são propostas a seguir.

5.2 Limitações da pesquisa

Estudiosos do campo da Administração Estratégica, geralmente, deparam-se com a dificuldade de obter acesso às informações das organizações (MINTZBERG, 1978), por tratar-se de temática essencial para a permanência das empresas no cenário competitivo. Embora a realização da investigação tenha sido autorizada por todas as empresas investigadas, sabe-se que temas ligados ao estudo das estratégias organizacionais inibem presidentes e diretores. Reconhece-se que este foi um desafio à realização desta pesquisa.

Os empreendedores/proprietários e *chefs* das empresas foram entrevistados, contudo, admite-se que existiam pessoas-chave que não puderam atender - a exemplo de Gastón Acurio, principal executivo da Acurio Restaurantes e empreendedor do Restaurante Astrid y Gaston - fato que pode ter comprometido alguma passagem da análise de dados.

Esta pesquisa concentrou-se em identificar e avaliar os recursos estratégicos apenas sob o ponto de vista dos gestores, principalmente os *chefs*, e empregados, não considerando a visão dos clientes. Assim, assume-se que esta é uma visão parcial do fenômeno estudado. Além disto, os três casos estudados representam, mesmo que parcialmente, o fenômeno das estratégias e do processo de formação dos recursos estratégicos de restaurantes na América Latina.

Por fim, outra limitação que merece registro é a atuação do investigador. Os pesquisadores qualitativos tentam estudar objetivamente o fenômeno. Eles confrontam constantemente suas opiniões e seus preconceitos. O objetivo principal é o de construir conhecimento e não o de dar opinião sobre determinado contexto (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Talvez por isso, Patton (2001) acredite que o ideal é ter na pesquisa qualitativa pesquisadores experientes. Sendo esta, portanto, mais uma limitação, por ser a pesquisadora jovem e a própria inexperiência no uso do ATLAS.ti como uma ferramenta de auxílio na análise dos dados.

Assim, acredita-se que o reconhecimento de tais limitações contribua para que nas pesquisas futuras possam ser evitadas.

5.3 Sugestões para estudos futuros

Para que haja a continuidade e aprofundamento nessa área, é importante recomendar estudos que integrem e ampliem o foco de análise até aqui investigado. Com isso, sugere-se estudar:

- Os recursos estratégicos dos restaurantes latino-americanos sob a perspectiva das capacidades dinâmicas;
- Usar uma abordagem metodológica quantitativa de recorte longitudinal para investigar os recursos estratégicos de mais restaurantes estrelados latino-americanos;
- As relações existentes entre os principais recursos estratégicos nos restaurantes latino-americanos;
- Investigar restaurantes gastronômicos em outros países para inferir sobre a importância do contexto no processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos estratégicos;
- Pesquisar quais são os recursos estratégicos importantes na perspectiva dos clientes e compará-los com os achados desta pesquisa.

Referências

ACURIO, G.. **500 años de Fusion: la historia, los ingredientes y las nuevas propuestas de la cocina peruana**. Lima: El Comercio, 2008.

ADEGBESAN, J.A. On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. **Academy of Management Review**, v.34, n.3, p. 463-475, 2009.

AGARWAL, R.; HELFAT, C.E. Strategic renewal of organizations. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 281-294, 2009.

ALMEIDA, I.O.de. Influências do pessoal de linha de frente na experiência de consumo: um estudo a partir de encontro de serviços em um restaurante gastronômico de Olinda, Pernambuco. 2012. 101f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

ALMEIDA, I.O.; BARBOSA, M.L.A.; SALAZAR, V.S. Influências do Pessoal de Linha de Frente na Experiência de Consumo: um Estudo a Partir do Encontro de Serviços em Restaurante Gastronômico. In: VI CLAV – Congresso Latino-Americano no Varejo, 6, 2013, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: 2013.

ALVAREZ, S.A.; BUSENITZ, L.W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, p. 755-775, 2001.

ALVES-MAZOTTI, A.J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v.36, n. 129, p.637-651, 2006.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, p.33-46, 1993.

ARELLANO MARKETING. “El Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú”, Informe de Consultoría elaborado para la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), 2009.

APEGA. **El boom de la gastronomía peruana, su impacto económico y social**. Lima: 2010.

_____. **El boom gastronomico peruano al 2013**. Lima: 2013.

ATALA, A. **Caraca, que zebra!** Revista Prazeres da Mesa. São Paulo: Editora 4 Capas, n.93, maio 2011.

ATALA, A.; DÓRIA, C. A. **Com unhas, dentes e cuca:** prática culinária e papo-cabeça ao alcance de todos. São Paulo: Senac, 2008.

AUTY, S. Choice and Segmentation in the Restaurant Industry. **The Service Industries Journal**, v.12, n.3, 1992.

BALAZS, K. Leadership Lessons from France's Great Chefs. **Organizational Dynamics**, v.30, n.2, p. 134-148, 2001.

_____. Take one entrepreneur: The Recipe for Success of Frances's Great Chefs. **European Management Journal**, v.20, n.3, p. 247-259, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K, BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

BARBOSA, M.L.de A. O significado do consumo de serviços de restaurante a partir da experiência de compra. 2006. 313f. **Tese** (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

_____. **Crítica Gastronômica.** Disponível em: <
http://www.bemtemperado.com.br/detalheartigo.php?CodArtigos=6>. Acesso em:
04/05/2011.

BARBOSA, M.. **Obsessões de um clássico.** Revista Prazeres da Mesa. São Paulo: Editora 4 Capas, n.83, julho 2010.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, p.1231-1241, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49- 61, 1995.

_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

_____. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **The Academy of Management Review**, v. 26, n.1, p.41-56, 2001.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.

_____. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171-174, 1995.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 131-179.

BARNEY, J.B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BINDER, M.P. Recursos e competências sob turbulência: estudo longitudinal de três empresas aéreas. 2006. 343f. **Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração**, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

BIRDIR, K.; PEARSON, T.E. Researches chef’s competencies: a Delphi approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.12, n.3, p.205-209.

BLANCO, A. **Exclusiva: entrevista com peruano Gastón Acúrio**. Disponível em: <<http://colunistas.ig.com.br/comidinhas/2009/04/23/exclusiva-entrevista-com-peruano-gaston-acurio>>. Acesso em 04/08/2011.

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

BORGES, M.de L.; GONÇALO, C.R. Abordagem de Storytelling: Ferramenta para Identificação de Estratégias Praticadas. In: 3E's - Encontro de Estudos em Estratégia, 4, 2009, Recife. **Anais...** Recife: 2009.

BRANDÃO, H.A.; PEREIRA, F.A. Fontes de Vantagem Competitiva Sustentável do Pólo de Gastronomia de Pernambuco: uma Visão Baseada em Recursos. In: XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2010.

BRAUNE, R.; FRANCO, S.C. **O que é gastronomia?**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

BROWN, T.. **Design thinking**: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUSH, T.H.; ARTZ, K.W. Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. **Strategic Management Journal**, v. 20, p.223-250, 1999.

BULGACOV, S.; ARREBOLA, M. C.; GOMEL, M. M. Recursos compartilhados: uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico no Paraná. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, 2012.

CAIXETA, C.G.F.; LOPES, H.E.G.; BERNARDES, P.; CARDOSO, M. B. R.; CARVALHO NETO. A.M. Reputação corporativa e desempenho econômico-financeiro: um estudo em cinco grandes grupos empresariais brasileiros. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n.9, p.86-109, 2011.

CAPELLE, M. C.A.; MELO, M.C.O.L.; GONÇALVES, C.A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Research in Agricultural and Applied Economics**, v. 5, n.1, 2003.

CARDOSO, V.I.C.; DE LUCA, M.M.M.; DE LIMA, G.A.S.F.; DE VASCONCELOS, A.C. Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial?. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n.21, p. 115-136, 2013.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; DA SILVA, J. F. Os determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource;Based. In: XXIII Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: EnAnpad, 1999.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. The managerial rents model: Theory and empirical analysis. **Journal of Management**, v. 27, p. 661-678, 2001.

CATTANI, G.; FERRIANI, S. A core periphery perspective on individual creative performance: social networks and cinematic achievements in the Hollywood Film Industry. **Organization Science**, v.19, n.6, p. 824-844, 2008.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, 1987.

CHOSSAT, V.; GERGAUD, O. Expert opinion and gastronomy: the recipe for success. **Journal of Cultural Economics**, v.27, p.127-141, 2003.

CHOSSAT, V. Questioning the author's right protection for gastronomic creations: Opportunities versus possibilities of implementation. **Creative Industries Journal**, v.2, n.2, p. 129-142, 2009.

COFF, R.; KRYSCYNSKI, D. Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. **Journal of Management**, v. 37, n.5, p. 1429-1443, 2011.

COLLAÇO, J.H.L. Um olhar antropológico sobre o ato de comer fora. **CAMPOS – Revista de Antropologia Social**, v. 4, p.171-194, 2003.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em administração**. 7º Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Building theory about theory Building: what constitutes a Theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 12–32, 2011.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

_____. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context**. 3. ed. London: Thomson, 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p. 1504-1513, 1989.

DÓRIA, C. A. **Estrelas no céu da boca**: escrito sobre culinária e gastronomia. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2006.

_____. **O luxo à mesa e seu futuro incerto**. Disponível em: <http://www.historiadaalimentacao.ufpr.br/artigos/artigo011.html>, Acesso em 19/04/2013.

_____. **Infantilização: leite condensado e jatobá**. Disponível em: <http://ebocalivre.blogspot.com.br/2011/06/infantilizacao-leite-condensado-jatoba.html> Acesso em: 09 setembro 2014.

_____. **Formação da culinária brasileira**: escritos sobre a cozinha inzoneira. São Paulo: Três Estrelas, 2014.

DURAND, R.; RAO, H.; MONIN, P. Code and conduct in French Cuisine: Impact of code changes on external evaluations. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 455 – 472, 2007.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2009, 22 ed.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case studies research. **Academy Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, K. Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S: semiconductor ventures. **Administrative Science Quarterly**, v.40, p. 84-110, 1990.

FAHY, J. Resources and global competitive advantage: a study of the automotive components industry in Ireland. **Irish Marketing Review**, v.10, n.2, 1998, p.3-13.

FERNÁNDEZ, A.F. **Comida**: uma história. Rio de Janeiro: Record, 2004.

FIDALGO, J. **Restaurante de Atala é o 7º melhor**. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,restaurante-de-atala-e-o-7-melhor,708107,0.htm>>. Acesso em 04/08/2011.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, Abr/Jun, 1999.

FIOL, C. M. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, p. 691-699, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed.Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2009.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2000.

FONTES FILHO, J.R.; NUNES, G.S.A. O Estrategista da Micro, Pequena e Média Empresa Privada Brasileira. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, n. 36, v.2, p.271-288, 2010.

FOSS, N. J. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, N.J. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2003, p. 3-18.

FRANCO, A.. **De caçador a gourmet: uma história da gastronomia**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.

FREIXAS, D; CHAVES, G. **Gastronomia no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 304, 2008.

GALBREATH, J.; GALVIN, P. Which resources matter? A fine-grained test of the resource-based view of the firm. **Academy of Management Best conference paper**, 2004.

GARGIULO, T. Power of Stories. **The Journal for Quality and Participation**, v. 29, n.1, 2006.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, p.114-135, 1991.

GREMAUD, A.P.; VASCONCELLOS, M.A.S. de; TONEDO, R.T. **Economia brasileira contemporânea**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GOBÉ, M. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, Special Issue, v.21, n.3, 2000.

GUSTAFSSON, I.B.; OSTROM, A.; JOHANSSON, J.; MOSSBERG, L. The five aspects meal model: a tool for developing meal service in restaurants. **Journal of Foodservice**, v. 17, p. 84-93, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1997.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v.13, n.2, p.135-144, 1992.

HANSEN, K.V.; JENSEN, O.; GUSTAFSSON, I.B. The meal experience of a la carte restaurant customers. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 5, n.2, p. 135-151, 2005.

HARRISON, J.S.; HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, R. D. Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations, **Journal of Management**, v. 6, 1991.

HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

_____. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, 1995.

HEGARTY, J.A.; O'MAHONY, G.B. Gastronomy: a phenomenon of cultural expressionism and an aesthetic for living. **Hospitality Management**, v. 20, p. 3-13, 2001.

HELFAT, C.E.; LIEBERMAN, M. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. **Industrial and Corporate Change**, v.11, p.725-760, 2002.

HELFAT, C.E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource-based view: capability lifecycle. **Strategic Management Journal**, v.24, p.997-1010, 2003.

HEMMINGTON, N. From service to experience: understanding and defining the hospitality business. **The Service Industries Journal**, 2007.

HETZEL, P. Vers une Approche Expérientielle de la Haute Cuisine Française: lorsque marketing rime avec construction du sens. **Revue Française du Marketing**, 196, 2004.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOOPEs, D.G.; MADSEN, T.L.; WALKER, G. Guest editor's introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v.24, p.889-902, 2003.

HORNG, J.S.; LEE, Y.C. What enviromental factors influence creative culinary studies?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n.1, p. 100 - 117, 2009.

HU, M.L. Discovering culinary competency: an innovative approach. **Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education**, v.9, n.1, p.65 – 72, 2010.

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

INWOOD, A.M.; SHARP, J.S.; MOORE, R.H.; STINNER, D.H. Restaurants, chefs and local foods: insights drawn from application of a diffusion of innovation framework. **Agricultural Humam Values**, v.26, p. 177 – 191, 2009.

JOHNS, N.; KIVELA, J. J. Perceptions of the first time restaurant customer. **Food Service Technology**, v.1, 2001, p.5-11.

JOHNSON, C.; SURLEMOND, B.; NICOD, P.; REVAZ, F. Behind the stars: a concise typology of Michelin Restaurants in Europe. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, n.2, p. 170 – 187, 2005.

JONES, M.T. A celebrity chef goes global: the business of eating. **Journal of Business Strategy**, v.30, n.5, p.14-23, 2009.

KIVELA, J. J. Restaurant marketing: selection and segmentation in Hong Kong. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 9, n.3, 1997, p.-116-123.

KNOTT, A.M. Persistent heterogeneity and sustainable innovation. **Strategic Management Journal**, v.24, n. 8, p.687-705, 2003.

KNOTT, A.M.; BRYCE, D.J.; POSEN, H.E. On the strategic accumulation of intangible assets. **Organization Science**, v.14, n. 2, p.192-207, 2003.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J.L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOVACS, E. P. O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework. 2009. 394f. **Tese** (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.C.; GROEN, A.J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

LAUER, M.; LAUER, V. **La Revolución Gastronómica Peruana**. Lima: Universidad San Martín de Porres, 2006.

LAUER, M. **La Olla de Cristal: mirando el futuro de la cocina peruana**. Lima: Universidad San Martín de Porres, 2012.

LANE, C. Culinary culture and globalization. An analysis of British and German Michelin-starred restaurants. **The British Journal of Sociology**, v.62, n.4, 2011.

LEITE, Y.V. P. O Processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004. 169f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

_____. Empreendedorismo internacional: proposição de um framework analítico. 2012. 282f. **Tese** (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

LESCHZINER, V. Kitchen stories: patterns of recognition in contemporary high cuisine. **Sociological Forum**, v. 22, n.1, p. 78 – 102, 2007.

LEVITAS, E.; NDOFOR, H.A. What to do with the Resource-based view: A few suggestions for what ails the RBV that supporters and opponents might accept. **Journal of Management Inquiry**, v.15, n.2, p.135 – 144, 2006.

LEWIS, R. C. Restaurant advertising: appeals and Consumers' Intentions. **Journal of Advertising Research**, v. 21, n.5, 1981.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E.G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 169-192.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S. The resource-based view and economics. **Journal of Management**, v. 6, p. 723 – 754, 2001.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Review**, v.11, n.1, p.9-28, 2009.

LUNARDELLI, T. Estética do gosto. **Dissertação** (Mestrado em Artes) - Programa de Pós-Graduação em Artes, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2012.

MAKADOK, R.; BARNEY, J.B. Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence. **Management Science**, v. 27, p. 1621 – 1638, 2001.

MANFRED, W.L. **As revoluções de Ferran Adrià: o chef de cozinha que transformou a culinária em arte**. Porto Alegre: L&PM, 2008.

MARITAN, C.A.; FLORENCE, R.E. Investing in capabilities: Bidding in strategic factor market with costly information. **Managerial and Decision Economics**, v.29, p.227-239, 2008.

MARITAN, C.A.; PETERAF, M.A. Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. **Journal of Management**, v. 37, n.5, p. 1374-1389, 2011.

MARZEC, M. Telling the corporate story: vision into action. **The Journal of Business Strategy**, v.28, n.1, 2007.

MATSUKI, J. M. Y. Innovación en la Gastronomía Peruana: El Rol de las Redes Sociales en la consolidación dela marca “Cocina peruana”. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: PUCP, 2012.

MATTILA, A.S. Emotional bonding and restaurant loyalty, **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, v. 42, n.6, 2001.

MEDINA, I.; ACURIO, G.; ADRIÀ, F. **Edén.pe**. Perú: Latino Publicaciones S.A., 2012.

MENDONÇA, J.R.; BARBOSA, M.L.A.; DURÃO, A. F. Fotografias como um recurso de Pesquisa em Marketing: o uso de métodos visuais no estudo de organizações de serviços. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 3, jul./set. 2007.

MENDONÇA, J.R.; MELO, R.C.B; PADILHA, M.A.S. O Atlas.ti para a análise de fotos na pesquisa qualitativa: uma discussão ilustrada sobre métodos visuais na educação. In: X Congresso Nacional de Educação, Curitiba, 2011. **Anais...** Curitiba: EDUCERE, 2011.

MENEGUETTI, F.. **A revolução do ceviche**. Revista Gula. São Paulo: Editora Preta, n.216, fev.2011.

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

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n.9, p.1013-1034, 1982.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v. 39, n.3, p.519-543, 1996.

MILLES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, n.3, p. 546-562, Jul. 1978.

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

_____. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

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

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, sep. 1982.

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

MORAES, W.F.A.; ALBUQUERQUE, M.A.V.; ORTIZ, F.H.L.; CAMPOS, A.O. Processo Decisório Estratégico de Dirigentes de Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: VI EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas, V, 2010, Recife. **Anais ... Recife: 2010.**

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.45, n.1, p. 12-33, 2005.

MOZZATO, A.R. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. In: XXXIV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MURPHY, J.; SMITH, S. Chefs and suppliers: An exploratory look at supply chain issues in an upscale restaurant alliance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, p. 212- 220, 2009.

NELSON, R. O uso da Análise de Redes Súcias no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 150-157, 1984.

NEWBERT, S.L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v.28, p.121-146, 2007.

NÚÑEZ, A. **É melhor contar tudo:** o poder de sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal. São Paulo: Nobel, 2009.

OLIVEIRA, B. R.de; MORAES, W.F.A de; KOVACS, E.P.; LUCIAN, R. Recursos Internos como Diferenciais na Competição Internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do Grupo Fruitfort. **RAU - Revista de Administração da UNIMEP**, n. 3, v. 6, p.96-118, 2008.

OLIVEIRA, B.R.B. de.; SALAZAR, V.S.; CRESPO, P.M.; COSTA, C.S.R.; KOVACS, E.P. Estratégia Competitiva em MPE's: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. In: EnANPAD- Encontro Nacional da ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2012.

OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R.J. The innovation development process of Michelin-starred chefs. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 19, n.6, p. 444 – 460, 2007.

_____. Institutional, cultural and contextual factors: potencial drivers of the culinary innovation process. **Tourism and Hospitality Research**, v. 9, n.3, p. 235 – 249, 2008.

PACHECO-DE-ALMEIDA, G.; ZEMSKY, P. The timming of resource development and sustainable competitive advantage. **Management Science**, v.53, n.4, p. 651- 667.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. California: Sage Publication, 2001.

PAVÃO, Y.M.P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V.E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **RAUSP - Revista de Administração**, n. 3, v.46, p.228-242, 2011.

PENG, M. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 6, p. 803 – 829, 2001.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006. Copyright © 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 3, p. 179-188, 1993.

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

_____. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, n. 1, p.267-292, 1990.

_____. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, p. 5-16, 1992.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R.W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n.4, p. 697 – 713, 2001.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. **R&D Management**, Oxford, 35, no. 2, p. 111-124. 2005.

PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica. **Tese** (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

POIESZ, T. B. C. The image concepts: its place in consumer psychology. **Journal of Economic Psychology**, v. 10, n. 4, p. 457-472, 1989.

PORTAL ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. Números do setor. Disponível em: <http://www.alimentacaoforadolar.com.br/anexos/BlocoConteudo/000006NUMEROS_SETOR.pdf>. Acesso em: 19/04/2013.

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

_____. **Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

_____. **Competição:** Estratégias Competitivas Essenciais. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, mai-jun, p.79-91, 1990.

PRAZERES DA MESA. **Uma revelação amadurece**. Disponível em <<http://prazeresdamesa.uol.com.br/exibirMateria/5997/uma-revelacao-amadurece>> Acesso em 03.04.2014

PRIEM, R.L.; BUTLER, J.E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **The Academy of Management Review**, v. 26, n.1, p.22-40, 2001.

PRZYCZYNSKI, R.; BITENCOURT, C.C. Resource-Based View (RBV): Perspectiva Empírica, Tendências e Abrangência em Duas Décadas. In: EnANPAD- Encontro Nacional da ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2011.

QUINN, J. B. Strategic Change: “Logical Incrementalism”. **Sloan Management Review**, 1978.

RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional change in toque ville: nouvelle cuisine as an identity movement in France. **American Journal of Sociology**, v. 108, n.4, p. 795 – 843, 2003.

RIVAS, R.M.; MAYORGA, D. Internationalization of Peruvian cuisine: An analysis of internationalization strategies of Peruvian restaurants. **Revista INNOVAR Journal**, v. 21,n. 9, 2011.

ROBERT, P. W. e DOWLING, G. R. Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, 2002, p. 1077-1093.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODGERS, S. Innovation in food service technology and its strategic role. **Hospitality Management**, v. 26, p.899-912, 2007.

RUBIM, R.E.; REJOWSKI, M. O ensino superior da gastronomia no Brasil: Análise da regulamentação, da distribuição e do perfil geral de formação (2010-2012). **Revista Turismo Visão e Ação**, n. 2, v. 15, p.166-184, 2013.

SANCHES, P.L.B.; MACHADO, A.G.C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Revista Gestão & Produção**, n. 1, v. 21, p.125-141, 2014.

SANTOS, L.L. da S.; ALVES, R.C.; ALMEIDA, K.N.T de. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, n. 4, v. 47, p.59-173, 2007.

SANTOS, C.R.A. **A gastronomia francesa: da idade média às novas tendências culinárias.** Disponível em <
http://www.historiadaalimentacao.ufpr.br/grupos/textos/gastronomi_francesa.PDF> Acesso em 05.07.2011.

SCAVONE, N. Discursos da gastronomia brasileira: gêneros e identidade nacional postos à mesa. **Dissertação** (Mestrado em educação) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). Porto Alegre (RS): 2007.

SCHMITT, B. H. **Marketing experimental.** São Paulo:Nobel, 2002.

SCHMITT, B. H.; SIMONSON, A. **A Estética do Marketing.** São Paulo: Nobel, 2000.

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.

SHAPIRO, C. Premiums for high quality products as returns to reputations. **Quartely Journal of Economics**, v. 98, Issue 4, p.659-678, 1983.

SIRMON, D.G.; HITT, M.A.; IRELAND, R.D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n.1, 2007, p. 273-292.

SIRMON, D.G.; HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; GILBERT, B.A. Resource Orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects. **Journal of Management**, v. 37, n.5, 2011, p. 1390-1412.

SLAVICH, B.; CAPPETTA, R.; SALVEMINI, S. The experience of italian haute cuisine chefs. **International Journal of Arts Management**, v.16, n. 2, Winter 2014.

SLOAN, D. **Gastronomia, restaurante e comportamento do consumidor**. São Paulo: Manole, 2005.

SMINIA, H. Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.1, p. 97-125, 2009.

SOLIER, I. Liquid nitrogen pistachios: molecular gastronomy, elBulli and foodies. **European Journal of Cultural Studies**, Merbourne, 2010.

SRINIVASAN, S. K. Storytelling: branding in practice. **South Asian Journal of Management**, v.12, Iss. 3; pg. 92, 4 pgs. Jul-Sep, 2005.

SRIVASTAVA, R.K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, K. The resource-based view and marketing: The role os market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, v. 6, p. 777 – 802, 2001.

STEINBERGER, M. **Adeus aos escargots: ascensão e queda da culinária francesa**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

STIERAND, M.; LYNCH, P. The art of creating culinary innovations. **Tourism and Hospitality Research**, v.8, n.4, p. 337-350, 2008.

SURLEMONT, B.; CHANTRAIN, D.; NLEMVO, F.; JOHNSON, C. Revenue models in haute cuisine: an exploratory analysis. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.17, n.4/5, 2005.

SURLEMONT, B.; JONHSON, C. The role of guides in artistic industries: the special case of the “star system” in the haute-cuisine sector. **Managing Service Quality**, v.15, n.6, 2005.

SVEJENOVA, S.; MAZZA, C.; PLANELLAS, M. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adriá as an institutional entrepreneur. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, p. 539-561, 2007.

SWAP, W.; LEONARD, D.; SHIELDS, M.; ABRAMS, L. Using mentoring and Storytelling to transfer knowledge in the workplace. **Journal of Management Information Systems**, Summer, 2001.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. John Wiley & Sons. 2. ed. 1984, p. 123- 145.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategy management. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 7, 1997, p.509-533.

TEIXEIRA, A.C.G.; BARBOSA, M. de L. de A. O Sistema de Oferta de Restaurantes de Alta Gastronomia: Uma Perspectiva Sensorial das Experiências de Consumo. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

THIS, H.; GAGNAIRE, P. **Cozinha**: uma questão de amor, arte e técnica. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010. Edição brasileira.

THOMAZ, J.C.; BRITO, E.P.Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.14, n.2, p. 229-250, 2010.

THOMKE, S.; KUEMMERLE, W. Asset accumulation, interdependence and technological drug discovery. **Strategic Management Journal**, n. 23, p. 619-635, 2002.

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

VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G.P. Longitudinal field research methods for studying process of organizational change. **Organization Science**, v. 1, n.3, p. 213-219, 1990.

VARGAS, R. **Los sabores del Perú**: confesiones de un comensal. Lima: Planeta Perú, 2010.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva_ os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n.4, p. 20-37, 2000.

VEGA, E.H.G.; ANGELES, R.M.F. Un acercamiento al éxito de la gastronomía peruana: pasado, presente y futuro. In: XLIV CLADEA – CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, 44, 2009, Guayaquil. **Anais ...** Guayaquil: 2009.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

_____. The use of resources in resources acquisition. **Journal of Management**, v. 37, n.5, p. 1369-1373, 2011.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas- RAE**, v.43, n. 3, p. 69-84, jul/set, 2003.

WILSON, R. Cocina Peruana Para El Mundo: Gastrodiplomacy, the Culinary Nation Brand, and the Context of National Cuisine in Peru. **Exchange: The Journal of Public Diplomacy**, v. 2, n.1, 2013.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, p. 701-721, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

ZANONI, C.R. O mercado de gastronomia de São Paulo: Maximização de valor na gastronomia: O caso de restaurantes de alto padrão em São Paulo. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v.24, n.2, p. 97-125, 2003.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação da Pesquisa

Prezado Sr. *Chef*,

Sou Viviane Santos Salazar, aluna do curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (PROPAD), considerado um dos melhores programas do país pela CAPES; e orientanda do Prof. Walter Moraes. Sou formada em Hotelaria, uma apaixonada pela gastronomia e tenho me dedicado profissionalmente às atividades acadêmicas de ensino e pesquisa.

A minha área de investigação é a Administração Estratégica e o objetivo central da minha pesquisa de doutorado é compreender quais são os diferenciais de melhores restaurantes da América Latina, classificados pela The Restaurant, dentre eles o **XXX**.

Assim, solicito sua autorização para que eu possa realizar esta pesquisa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e o nível de análise adotado será o do restaurante. Os métodos de coleta de dados serão entrevistas com o as lideranças e gestores da empresa, dentre eles vossa senhoria.

Ademais, em sendo possível, gostaria de passar alguns dias em seu restaurante observando o serviço e os pratos elaborados, de forma que contribuam para o entendimento das estratégias adotadas.

É importante salientar que o relatório final será disponibilizado à direção e só será divulgado com a concordância da mesma. Ao tempo que reitero meu interesse estritamente acadêmico, coloco-me à sua disposição para mais esclarecimentos e agradeço a compreensão.

Viviane Santos Salazar

Doutoranda da UFPE/PROPAD

Walter Moraes, PhD.

Professor Orientador UFPE/PROPAD

De acordo

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas

Orientação à Pesquisadora: este roteiro de entrevista foi aplicado com os chefs de cozinha com um gerente e um sócio dos restaurantes pesquisados. Com auxílio destas entrevistas e da pesquisa documental, foi feita uma análise por empresa com o auxílio do software Atlas.ti.

No início da entrevista:

1. Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo e tempo na função);
2. Apresentar dos objetivos da pesquisa;
3. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que esta será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise dos resultados.

No final da entrevista:

1. Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;
2. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca do processo de desenvolvimento e/ou aquisição dos recursos estratégicos do restaurante.

PERGUNTA DE PESQUISA	Como os recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos da América Latina foram adquiridos e/ou se desenvolveram ao longo do tempo?
OBJETIVO GERAL	Analisar o processo de desenvolvimento/aquisição dos recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos da América Latina.
OBJETIVO ESPECÍFICO (1)	Descrever o processo de formação das estratégias dos restaurantes gastronômicos
1. Faça uma breve descrição da trajetória da organização (VAN DE VEN, 1992; MINTZBERG, 1937; 1978; 1998; 2000; MINTZBERG; WATERS, 1982, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; QUINN, 1978). 2. Descreva os períodos de mudança e de estabilidade vivenciados pela organização. (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; WATERS, 1982, MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) 3. Quais as razões destas mudanças? a. Houve mudança de segmento de clientes, por exemplo? 4. Quais foram os contextos internos e externos destas mudanças? a) A empresa cresceu neste período? Este crescimento foi planejado? ? (MINTZBERG, 1973) 5. O que levou a empresa a mudar o cardápio e investir em ingredientes locais? É uma tendência internacional? 6. Houve períodos de dificuldades? Como a empresa reagiu?	

PERGUNTA DE PESQUISA	Como os recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos da América Latina foram adquiridos e/ou se desenvolveram ao longo do tempo?
OBJETIVO GERAL	Analisar o processo de desenvolvimento/aquisição dos recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos da América Latina.
OBJETIVO ESPECÍFICO (2)	Analisar o contexto específico onde estes restaurantes estão inseridos

1. Como o mercado de alimentação fora do lar no país vem se comportando, como isso influencia nos negócios? (PETTIGREW, 1987).
2. Como o contexto social, político, econômico e cultural do seu país vêm influenciando os negócios? (MILLER; SHAMSIE, 1996; AMIT; SCHOEMAKER, 1993)
3. Qual o principal fator de sucesso da sua empresa no país?
4. Quais as principais razões do seu restaurante ser um dos melhores do mundo?

PERGUNTA DE PESQUISA	Como os recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos da América Latina foram adquiridos e/ou se desenvolveram ao longo do tempo?
OBJETIVO GERAL	Analisar o processo de desenvolvimento/aquisição dos recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos da América Latina.
OBJETIVO ESPECÍFICO (3)	Identificar quais são os recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos
Perguntas relacionadas aos recursos de modo geral: 1. Quais os recursos da empresa que são considerados valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis? (BARNEY, 1991, 2002). 2. Como a empresa explora esses recursos? (BARNEY, 1991, 2002). Perguntas relacionadas ao <i>chef</i> de cozinha: 3. Qual é a sua formação. Descreva a sua carreira (onde se formou, cursos que fez, estágios etc). (HETZEL, 2004; DÓRIA, 2006; DURAND; RAO; MONIN, 2007). 4. Como você define a sua filosofia de negócio? (ATALA; DÓRIA, 2008). 5. Qual a importância das <i>networks</i> para o sucesso do seu restaurante? (ATALA; DÓRIA, 2008; BRANDÃO; PEREIRA, 2010) 6. Como foram estabelecidas estas redes de relacionamento? 7. Você se considera um chef criativo? E Inovador? por quê? (HORNG; LEE, 2009; HU, 2010; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2008). 8. Como acontece o seu processo de criação/inação? (HORNG; LEE, 2009; HU, 2010; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2008). Perguntas relacionadas ao cardápio: 9. Quais são os principais ingredientes utilizados? São ingredientes locais ou internacionais? (MURPHY; SMITH, 2009; LANE, 2011). 10. Quais são as principais técnicas utilizadas? São técnicas da cozinha clássica, molecular ou outra? 11. Quem são os fornecedores dos ingredientes? Qual é a sua relação com eles? Eles são exclusivos? 12. Qual é a mensagem que você quer repassar ao seu cliente com o cardápio? 13. Fale um pouco da questão estética dos seus pratos. (LANE, 2011) Perguntas relacionadas ao serviço: 14. Qual é o tipo de serviço adotado pela sua brigada? Empratado, a inglesa, a francesa? 15. Quem são os seus funcionários (formação, treinamento etc). 16. A equipe do salão executa algum tipo de serviço especial como trincar, flambar etc? 17. Há algum prato do cardápio em que o garçom precisa explicar ao cliente a maneira mais proveitosa de degustá-lo? 18. Perguntas relacionadas à atmosfera: (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; KIVELA, 1997; SCHMITT; SIMONSON, 2000; MATTLA, 2001; JOHNS; KIVELA, 2001; SORIANO, 2002; CHOSSAT;	

GERGAUD, 2003; JOHNSON; SURLEMONT; NICOD; REVAZ, 2005; SURLEMONT; JOHNSON, 2005).

19. O restaurante foi projetado por algum arquiteto?
20. Qual a mensagem que você quer passar para o cliente pelo ambiente do restaurante?
21. Como foram escolhidos os utensílios usados (louças, talheres, taças)? O serviço é importante para a avaliação do restaurante? Por quê?

Perguntas relacionadas ao sistema gerencial: (SURLEMONT et al, 2005; GUSTAFSSON; ÖSTRÖM; JOHANSSON; MOSSBERG, 2006)

22. Na concepção de um novo prato, quais são os principais pontos a considerar?
23. Quem administra a empresa?
24. Quais conhecimentos o (a) Sr. (a) precisou adquirir para administrar o negócio?
25. Qual é o papel do (a) Sr. (a) na elaboração da estratégia da sua organização?
26. O restaurante é um negócio lucrativo?
27. Você tem outras empresas? Ou outras atividades que geram receita (merchandising - escrever livros de receitas, vender temperos, panelas, perfumes- e/ou outras atividades comerciais como programas de TV, consultorias para grupos industriais?).
28. Como funciona a administração do grupo?

PERGUNTA DE PESQUISA	Como os recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos da América Latina se desenvolveram ao longo do tempo?
OBJETIVO GERAL	Compreender o processo de desenvolvimento/aquisição dos recursos estratégicos dos restaurantes gastronômicos da América Latina.
OBJETIVO ESPECÍFICO (4)	Examinar como estes recursos estratégicos se desenvolveram ou foram adquiridos ao longo do tempo
Perguntas relacionadas aos recursos tangíveis e intangíveis: 1. Quais desses recursos foram desenvolvidos internamente? (DIERICKX.; COOL, 1989) 2. Como se deu esse processo de desenvolvimento? (DIERICKX; COOL, 1989) 3. Quais desses recursos foram adquiridos no mercado? (BARNEY, 1986) 4. Como ocorreu essa aquisição? (BARNEY, 1986)	

APÊNDICE B – Guia para Observação Direta

Restaurante: Data: Horário: Companhia:
A) Ambiente externo: • Estacionamento • Impressões sobre o entorno (rua, bairro)
B) Ambiente interno: • Temperatura: ar condicionado, temperatura ambiente. • Iluminação: luz direta ou indireta, ambiente claro ou escuro. • Ruídos: musica ambiente, música ao vivo, Outros ruídos (TV, pratos, talheres, conversa dos clientes). • Odores: cheiro característico, possui boa exaustão? • Banheiros • Limpeza • Decoração: restaurante temático? Cores predominantes, objetos de decoração, quadros, tecidos e outros materiais usados.
C) Lay out: • Tamanho: grande ou pequeno • Quantidade de mesas • Proximidade das mesas • Móveis: conforto, tipo, tamanho, cores. • Cozinha esta a mostra?
D) Serviço: • Apresentação dos garçons (roupas, cabelo, aparência). • Organograma do salão • Tipo de serviço • Atenção da brigada do salão