

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WALTECIR CARDOSO PEREIRA

**PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA  
IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EM  
RESTAURANTES À LA CARTE**

DOURADOS/MS

2009

WALTECIR CARDOSO PEREIRA

**PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA  
IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EM  
RESTAURANTES À LA CARTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Federal da Grande Dourados-  
UFGD, como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Filipe T. de Brito  
Simões Corrêa

Dourados/MS

2009

**WALTECIR CARDOSO PEREIRA**

**PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA  
IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EM  
RESTAURANTES À *LACARTE***

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado para a obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE, da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, em 17/11/2009, com MÉDIA FINAL 9,0 (nove), pela comissão examinadora:

---

Prof. Me. Filipe Toscano de Brito Simões Corrêa  
Presidente da Banca Examinadora

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cláudia Fabiana Gohr  
Membro

---

Prof. Dr. José Jair Soares Viana  
Membro

Dourados/MS, 17 de novembro de 2009

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho a minha avó Amenaide Machado Pereira (in memoriam), que tanto me incentivou para que fosse possível o cumprimento desta jornada.*

## AGRADECIMENTOS

*Este trabalho só foi possível pelo apoio, amizade e confiança de algumas pessoas, as quais sempre farão parte de minha história.*

*Aos meus Pais e avós maternos, pelo carinho, educação recebida e constante incentivo a vida educacional.*

*Aos amigos verdadeiros que conquistei e conservei, durante os anos de graduação, tanto no meio universitário, pessoal e profissional, porque estes foram muito valiosos no decorrer deste caminho.*

*Ao professor da disciplina de Administração Financeira e Orçamentária, Sr. José Roberto Lopes, por ser um dos únicos da FACE/UFMGD, que valorizava o acadêmico, pelo seu esforço e empenho, e não só pelas notas alcançadas nas avaliações.*

*Aos professores do curso de administração da FACE/UFMGD, em especial ao professor Filipe, meu orientador, pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.*

*Aos empresários, integrantes da regional de Dourados da ABRASEL/MS, por suas importantes contribuições no desenvolvimento deste trabalho.*

## RESUMO

Diante do pouco conhecimento sobre estratégias de crescimento em empresas de pequeno e médio porte, somado a um crescimento considerável do mercado de refeições fora de casa a partir da década de 1980, surge a necessidade de pesquisar e caracterizar estratégias de crescimento em restaurantes. Sendo assim este trabalho se propõe a elaborar e validar um questionário de pesquisa para identificação e descrição das estratégias de crescimento dos restaurantes *à la carte* da cidade de Dourados – MS. O trabalho apresenta as concepções sobre a formação das estratégias, levanta e caracteriza as diversas estratégias de crescimento existentes, identifica e classifica os tipos de restaurantes existentes e descreve quais as possibilidades de aplicação das estratégias de crescimento em restaurantes.

Para atender aos objetivos propostos foram realizados dois tipos de pesquisa, a primeira bibliográfica, que tornou possível o levantamento e caracterização de como as estratégias se formam, dos diversos tipos de estratégias de crescimento e as suas descrições. Também através da pesquisa bibliográfica levantou-se as tipologias de restaurantes existentes e alguns dados de crescimento do setor, quanto a sua participação na economia. A pesquisa bibliográfica foi conduzida nos meses de abril, maio, junho, e julho de 2009. A segunda pesquisa realizada foi do tipo exploratória, por meio de entrevistas com uma pessoa diretamente ligada ao meio acadêmico, especialista em estratégia empresarial e pessoas ligadas ao setor de restaurantes e integrantes da associação nacional deste mesmo setor em Mato Grosso do Sul. A pesquisa exploratória foi conduzida entre os meses de outubro e novembro de 2009. A partir dos conhecimentos adquiridos com as pesquisas bibliográfica e exploratória, elaborou-se um questionário completo para ser aplicado posteriormente aos restaurantes *à la carte*, com vistas a se ter uma ferramenta que possa ser abrangente a todo setor de restaurantes no futuro.

Quanto à análise dos dados coletados nas duas entrevistas realizadas, notou-se certa dificuldade por parte dos empresários em falar de que forma efetivamente um restaurante pode crescer, entretanto suas respostas foram úteis para a construção do questionário. Quanto à fase de elaboração do questionário, foram feitas duas versões iniciais, com o objetivo de fazer a melhor adequação possível, para uma correta aplicação. O instrumento de pesquisa só teve a sua versão definitiva depois de testado pelos empresários entrevistados e também após ter passado por uma análise de um profissional do meio acadêmico. Assim o questionário foi validado, se tornando um instrumento de pesquisa concreto.

Ao final do trabalho são apresentadas as conclusões da pesquisa como um todo, envolvendo o fato de existirem várias classificações sobre estratégias de crescimento, poucas literaturas que classificam restaurantes e praticamente inexistentes sobre estratégias de crescimento em restaurantes. Mesmo com as dificuldades, o trabalho foi enriquecedor para o conteúdo de estratégias de crescimento, e mais importante ainda para o setor de restaurantes.

**Palavras-Chave:** Estratégias de Crescimento. Restaurantes. Dourados - MS.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2	OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>9</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	10
1.4	ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO.....	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.....	12
<b>2.1.1</b>	<b>A Formação de Estratégias.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Tipos de Estratégias de Crescimento .....</b>	<b>17</b>
2.1.2.1	Concentração .....	27
2.1.2.2	Crescimento Interno.....	28
2.1.2.3	Integração Horizontal.....	29
2.1.2.4	Integração Vertical.....	29
2.1.2.5	Diversificação.....	31
2.1.2.6	Alianças Estratégicas .....	37
2.1.2.7	Fusões e Aquisições.....	38
2.1.2.8	Reestruturação .....	41
2.1.2.9	Estratégia Internacional.....	42
<b>2.1.3</b>	<b>Considerações da Seção 2.1.2 .....</b>	<b>44</b>
2.2	RESTAURANTES.....	45
<b>2.2.1</b>	<b><i>À La Carte</i>.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Auto-Serviço.....</b>	<b>51</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Direto e/ou Repetitivo .....</b>	<b>53</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Considerações Sobre a Seção 2.2.....</b>	<b>55</b>
2.3	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EM RESTAURANTES .....	56
<b>2.3.1</b>	<b>Considerações Sobre a Seção 2.3.....</b>	<b>59</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>61</b>
3.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	61
3.2	PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	62
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	64
<b>4.1.1</b>	<b>Considerações sobre a Seção 4.1 .....</b>	<b>71</b>
4.2	CONSTRUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	72
<b>4.2.1</b>	<b>Considerações Sobre a Seção 4.2.....</b>	<b>75</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>76</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>82</b>

<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA VERSÃO I.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA VERSÃO II.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA VERSÃO DEFINITIVA</b>	<b>90</b>

## 1 ..... INTRODUÇÃO

O assunto estratégia ou administração estratégica é um tema relativamente novo, quando comparado a outras áreas empresariais, como finanças e produção, por exemplo. A estratégia pode ser classificada em dois níveis distintos, o nível de negócios que se refere ao “conjunto coordenado e integrado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva, explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 98). A estratégia no nível de negócios indica as opções que a empresa faz ao tomar a decisão de como competir em determinados mercados de produtos. Já o segundo nível refere-se à estratégia corporativa ou de crescimento, foco deste trabalho. Esta estratégia é formulada pela alta administração para ser aplicada na empresa como um todo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Segundo Gupta *apud* Camargos e Dias (2003) a estratégia corporativa é o nível mais elevado da estratégia empresarial, porque trata de questões mais amplas, tais como, em que negócios a empresa deve atuar e como explorar a sinergia entre as unidades de negócios para que a mesma tenha condições de obter um crescimento sólido.

No grupo das estratégias de crescimento, a empresa tem possibilidades para crescer, por meio de diversas estratégias, as que são estudadas neste trabalho são as seguintes: concentração; crescimento interno; integração horizontal; integração vertical; diversificação; alianças estratégicas; fusões e aquisições; reestruturação; e estratégia internacional. Para que a organização, independentemente de ramo de atuação e tamanho, cresça e obtenha sucesso, é necessário a criação e utilização de uma estratégia muito bem definida. Silva e Moraes (2003) lembram que é preciso assegurar que a empresa tenha estratégias adequadas e que estas sejam confrontadas com os resultados reais.

A estratégia a ser implementada na empresa pode ser formada de várias maneiras, como, por um processo de análise dos ambientes internos e externos, através de uma perspectiva tradicional, na qual a estratégia é definida de maneira deliberada. A estratégia também pode ser formada de maneira emergente, isto é, quando a estratégia não é planejada, surgindo espontaneamente de um processo de tentativa e erro. Ainda no método tradicional de formação da estratégia que analisa os ambientes internos e externos da empresa, Mintzberg *et al.* (2006) aponta cinco P's para a formação da estratégia, segundo o autor, a estratégia pode ser concebida como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Economicamente o restaurante está inserido no mercado de prestação de serviços. No Brasil, dados de uma pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2001 mostram que a participação dos serviços no PIB (Produto Interno Bruto), chegou ao marco de 58,3% em 1999, respondendo por 57,2% da absorção de mão-de-obra na economia (IBGE, 2006). Classificado no setor de serviços, o segmento de alimentação fora do lar no Brasil, tem grande importância, possui atualmente aproximadamente um milhão de empresas que empregam seis milhões de pessoas. Estes serviços movimentam 2,4% do PIB brasileiro e representam 26% dos gastos totais da população com alimentação (ABRASEL, 2006).

A refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade a partir da década de 1980, com isto o setor tem se expandido firme e continuamente (REBELATO, 1997). O primeiro fator que atrai as pessoas a fazer sua refeição fora do lar é que a antiga dona de casa em muitos lares já não existe mais, porque na atualidade, a mulher é independente, e trabalha fora de casa da mesma forma que o homem. O segundo fator deve-se ao pouco tempo que pessoas economicamente ativas tem para confeccionar sua própria refeição, em decorrência do “corre-corre” do dia-a-dia, em alguns casos transferindo o local da refeição do lar para restaurantes. A terceira característica que leva as pessoas a fazer suas refeições em um restaurante é não querer incômodos com empregados e não perder tempo em filas de supermercados (MUNDO NETO *apud* REBELATO, 1997). Desta forma a tendência já consolidada é que os restaurantes fazem parte da vida das pessoas, caracterizando um segmento de grande crescimento.

Em quinze anos, desde 1995 até a atualidade, foram encontradas cinco obras que tratam do setor de restaurantes: Pacheco (1995); García (1996); Rebelato (1997); Fonseca (2000); e Lippel (2002). Referências bibliográficas em forma de livros são não foram encontradas, o que faz muita falta para os profissionais do segmento. Além de poucos artigos científicos e somente uma dissertação importante, cada um tem seu foco de estudo e nenhum deles trata de estratégias de crescimento. Outra grande dificuldade é a falta de uma sistematização adequada para o segmento de restaurantes. Entre os autores anteriores, as classificações existentes de restaurantes, que os mesmos fazem, são com bases em periódicos, revistas e publicações realizadas sobre o segmento.

Na prática, os restaurantes são criados sem um planejamento prévio, isto é sem um estudo ambiental e mercadológico, sem metas a atingir, sem um objetivo a ser alcançado e sem nenhuma estratégia definida ou traçada para sua sobrevivência e crescimento. Os

proprietários e gestores na maioria das vezes não têm preparo, nem material bibliográfico a recorrer para conseguir traçar uma estratégia de crescimento eficaz. Assim, frente ao fenômeno de crescimento dos serviços de restauração no Brasil, a falta de sistematização e especialização no setor e a deficiência de literaturas que versam sobre o tema, o presente trabalho se propõe a analisar e descrever as possíveis estratégias de crescimento que podem ser adotadas em restaurantes. Após o trabalho concluído, ter-se-á um questionário de pesquisa testado e validado para se identificar e descrever quais são as estratégias de crescimento utilizadas nos restaurantes *à la carte* da cidade de Dourados – MS.

## 1.1..... DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Tomando como base o exposto, defini-se o seguinte problema de pesquisa: Quais estratégias de crescimento utilizadas e possíveis de serem adotadas pelos restaurantes *à la carte* de Dourados – MS?

## 1.2..... OBJETIVOS

### 1.2.1.. Objetivo Geral

Elaborar e validar um questionário de pesquisa para identificação e descrição das estratégias de crescimento dos restaurantes *à la carte* de Dourados – MS.

### 1.2.2.. Objetivos Específicos

- Descrever como as estratégias de crescimento podem ser aplicadas em restaurantes;

- Fazer um questionário aplicável à restaurantes *à la carte*; e,
- Testar o questionário com empresários do setor

### 1.3..... JUSTIFICATIVA

As empresas de alimentação fora do lar são muito importantes para a sociedade, entretanto são pouco valorizadas. As literatura referente a restaurantes é rara. Segundo Lippel (2002), para os brasileiros os restaurantes parecem não ser entendidos como empresas prestadoras de serviços.

A relevância do presente trabalho é devida ao fenômeno do crescimento dos restaurantes no Brasil que, desde a década de 1980, vem apresentando índices consideráveis, conforme constata o IBGE e a ABRASEL, associação do setor. Diante deste crescimento o trabalho torna-se importante em virtude da falta de estudos semelhantes sobre estratégias de crescimento em restaurantes. Nos últimos quinze anos, cinco trabalhos de cunho científico/acadêmico foram encontrados sobre o setor de restauração, evidenciando uma enorme deficiência de literatura sobre o segmento. Outras poucas obras que versam sobre o tema restaurante, tratam o mesmo como se fosse apenas um lazer no comércio de turismo, ou se não na internet ou em livros de nutrição, que trazem textos falando apenas sobre elaboração de pratos, valores nutritivos, processamento e perecibilidade de alimentos.

A ABRASEL tem poucos associados, seu conhecimento organizacional sobre restaurantes é mínimo, em decorrência da mesma preocupar-se mais com o produto, processo produtivo, elaboração de pratos, cursos de qualificação de mão-de-obra, busca por novos associados, promoção da gastronomia brasileira, entre outros aspectos. E não com as diversas formas com que um restaurante pode se desenvolver e crescer, isto é, quais estratégias podem ser utilizadas para o seu crescimento. Estas informações foram levantadas com base nas revistas do setor e conversas com empresários o permitiu caracterizar a ABRASEL desta forma.

Outra justificativa para este trabalho refere-se ao fato de que as estratégias corporativas ou de crescimento não costumam ser estudadas em pequenas empresas. Quanto ao meio acadêmico será um trabalho científico importante no enriquecimento das pesquisas já

existentes sobre estratégias de crescimento e será mais uma opção de pesquisa para todos os interessados no segmento de alimentação fora do lar.

#### 1.4..... ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO

Na seção 2.1 realizou-se um trabalho detalhado sobre a formação das estratégias de crescimento, expondo e informando o leitor sobre a opinião de algumas escolas da administração estratégica, bem como as várias perspectivas de formação da estratégia expostas por obras relevantes, e com linguagem explicativa sobre o assunto. Ainda nesta seção foi explorado com afinco as diversas classificações de estratégias de crescimento, e explorado e explicado cada tipo de estratégia de crescimento.

Com intuito de alcançar com sucesso os objetivos traçados, realizou-se um trabalho atento para definir claramente as tipologias existentes no setor de restaurantes, o que é apresentado na seção 2.2. A seção 2.3 descreve as possíveis estratégias de crescimento que podem ser utilizadas em restaurantes, sendo o cruzamento dos dois conteúdos anteriores.

Para se conseguir chegar às considerações deste trabalho, foi realizada pesquisa bibliográfica em publicações do setor, as quais envolvem documentos de pesquisa da ABRASEL, acessados através de seu sítio na internet, em artigos científicos e dissertações de mestrado relacionados ao setor de restaurantes. Com vistas a possibilitar a apresentação e análise de dados, foram realizadas duas entrevistas com pessoas ligadas diretamente a ABRASEL e proprietárias de restaurantes, objetivando explorar ao máximo suas experiências e conhecimento sobre o setor. As fontes pesquisadas e utilizadas que não são consideradas científicas foram de grande valia e informativas quanto ao assunto, visto que obras bibliográficas sobre o setor de restaurantes são incompletas e em pouquíssima quantidade.

## **2 ..... FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção será estudado o conteúdo estratégias de crescimento, entretanto em primeiro lugar, será tratado o assunto “formação de estratégias”, para se explorar, como as estratégias podem se formar dentro da organização. Em seguida é realizado um levantamento e caracterização das diversas formas de estratégias de crescimento, fazendo uma análise de como cada autor estudado classifica as estratégias de crescimento. Depois serão caracterizados, um grupo de estratégias de crescimento, começando na estratégia de concentração e terminando na estratégia internacional. Posteriormente é feita uma classificação sobre restaurantes, de acordo com as literaturas encontradas sobre o assunto. Por fim é realizado um cruzamento de estratégias de crescimento e restaurantes, explorando quais estratégias de crescimento são aplicáveis a restaurantes.

### **2.1..... ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO**

#### **2.1.1 .. A Formação de Estratégias**

Harrison (2005) aborda três perspectivas sobre administração estratégica e o processo de administração estratégica, são elas, a perspectiva tradicional, a visão da empresa baseada em recursos e o ponto de vista do público interessado. A perspectiva tradicional sobre a formação de estratégia começa a ganhar destaque na segunda metade do século XX, quando economistas estudaram ativamente tópicos associados à competitividade dos setores. Entre os tópicos estudados destacam-se, concentração de setores, diversificação, diferenciação de produto e poder de mercado. Para a administração estratégica a limitação do estudo dos economistas era de que suas pesquisas se concentravam exclusivamente nos setores e muitos assumiam que as diferenças individuais dentro da empresa não importavam. Também influenciaram a administração estratégica, as áreas de finanças, marketing, psicologia e administração.

De acordo com consenso em que entraram os estudiosos sobre o processo de administração estratégica, consolidou-se o método tradicional de administração estratégica. O método ficou definido como sendo a “análise dos ambientes internos e externos da

organização para se descobrir os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da organização” (HARRISON, 2005, p. 27-8). As palavras de Harrison estão em consonância com as premissas da Escola do *Design*, porque esta explica que “a formulação da estratégia busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 28).

Desta adequação proposta pela escola do *design* surge o resultado da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, que fornecem as bases para a organização desenvolver missão, metas e estratégia. O método para se formar a estratégia segundo a escola do *design*, complementado por Harrison (2005) é que, a empresa selecione estratégias que aproveitem os pontos fortes organizacionais e as oportunidades ambientais, neutralizando ou diminuindo o efeito dos pontos fracos organizacionais e as ameaças ambientais.

Para Harrison (2005, p. 28) existem algumas perspectivas no método tradicional de desenvolvimento da estratégia. A primeira dessas perspectivas refere-se ao determinismo ambiental, que prega que a boa administração está associada à determinação de que a estratégia ideal é aquela que melhor se adapta as forças do ambiente. A segunda idéia é um processo chamado “determinação do que se quer”, contrariando o determinismo ambiental, esta idéia defende que a organização não se submeta às forças ambientais, mas sim, ela pode influenciar o seu próprio ambiente, e em parte criar seu próprio ambiente, por meio de alianças estratégicas com seus PIs (Públicos Interessados), investimentos em tecnologia de ponta, propaganda, entre outras atividades. Para pequenas organizações, há limitações em influenciar sozinhas o ambiente, por isso Harrison (2005) explica que para superar estas limitações podem ser formadas alianças estratégicas com organizações do mesmo porte ou até mesmo com organizações maiores.

De acordo com a escola do *design*, “a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente. A ação deve fluir da razão: estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 32). Da escola do *design* deriva o pensamento tradicional relativo à formação da estratégia, este pensamento em síntese, defende que, os gestores respondem às forças ambientais, ao tomar decisões consistentes com uma estratégia já definida, estratégia esta que é chamada de deliberada (HARRISON, 2005).

Mintzberg *et al.* (2006) apresentam algumas definições de estratégia que se enquadram no pensamento tradicional exposto por Harrison (2005). A primeira definição de Mintzberg *et*

*al.* (2006), apresentam a estratégia como um plano, isto é um curso de ação previamente pretendido, no qual a estratégia é criada antes das ações. Definição esta criada a partir da Escola do Planejamento. Nesta concepção a estratégia forma-se como um processo altamente formal, quase que mecanicamente programada, deixando de lado, a simplicidade e a informalidade da escola do design, a estratégia se torna um plano com uma elaborada sequencia de etapas. Após a sua formação como plano, a estratégia surge pronta, em todas suas etapas, e em seus mínimos detalhes, para que possa ser implementada com atenção especial quanto a, objetivos, orçamentos, programas e seus vários tipos de planos operacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Quando a estratégia não é planejada ou pretendida, é chamada de estratégia emergente. Segundo esta estratégia os gestores descobrem o que vai funcionar dentro da organização através de um processo de tentativa e erro (HARRISON, 2005). Esta estratégia surge de um processo espontâneo, no qual a estratégia que funciona corretamente é aprovada e adotada pela empresa. Finalizando a perspectiva tradicional sobre formação de estratégia, segundo Harrison (2005), as empresas devem adotar o determinismo ambiental quando os custos para influenciar o ambiente forem maiores do que os benefícios, podem se prender em processos deliberados de planejamento estratégico, sem nunca se esquecer que é aceitável cometer erros, e aprender com eles a medida que se percorre o curso estratégico traçado.

A segunda perspectiva de Harrison (2005) para a formação da estratégia entende a organização como um conjunto de recursos. Considerando que a empresa pode obter vantagem competitiva se possuir recursos superiores. Estes recursos superiores são aqueles valorizados no mercado, cativos de um pequeno número de empresas e dificilmente substituídos; se, além destas características o recurso for caro ou impossível de ser copiado, a empresa terá vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2006). Assim como na perspectiva tradicional, o pensamento econômico também influenciou esta visão. Os recursos superiores que a empresa pode ter podem ser recursos financeiros; físicos; humanos; o conhecimento e o aprendizado das pessoas da empresa; e recursos organizacionais gerais como, reputação da empresa e boas relações com PIs externos. Nesta perspectiva uma das implicações para os gestores é que seu papel mais importante passa a ser adquirir, desenvolver, administrar e descartar recursos (HARRISON, 2005).

A terceira perspectiva sobre a formação de estratégia concebe a organização como uma rede de relações com os PIs. Esta abordagem foi desenvolvida como uma resposta aos crescentes níveis de mudança e de complexidade do ambiente externo. Nesta abordagem a

empresa pode obter vantagem competitiva por meio do gerenciamento superior dos seus PIs. Algumas vantagens dessa perspectiva podem ser apontadas, tais como: representar melhor os PIs, o grupo de interessados para o qual se dirige a atenção gerencial amplia-se, os gestores compreendem melhor as forças ambientais que influenciam o comportamento de seus PIs, evita-se mais facilmente PIs insatisfeitos, e por fim, a abordagem apresenta mais opções estratégicas à escolha (HARRISON, 2005).

Continuando as definições de estratégia de Mintzberg *et al.* (2006) dentro de plano a estratégia pode ser encontrada como um pretexto, uma artimanha específica para superar um oponente ou um concorrente. Um exemplo de pretexto ocorre quando uma empresa ameaça expandir a capacidade de sua fábrica para desencorajar o concorrente a construir uma nova.

Segundo Mintzberg *et al.* (2006) se as estratégias podem ser pretendidas como planos ou pretextos, também podem ter uma definição que envolva o comportamento resultante. Essa definição refere-se à estratégia como padrão. As definições de estratégia como plano e padrão podem ser não relacionadas uma com a outra, “planos podem não se realizar, enquanto os padrões podem ser pré-concebidos” (MINTZBERG *et al.* 2006, p. 25).

De acordo com Mintzberg *et al.* (2006) o quarto P para definir estratégia, é como uma posição, um meio de localizar a organização em seu ambiente, por esta definição a estratégia torna-se uma combinação entre o contexto interno e externo. Quando a empresa utiliza a sua estratégia como posição, ela está localizada no ambiente onde os recursos estão concentrados. A estratégia como posição é compatível com plano e padrão.

A quinta definição de estratégia refere-se ao ambiente interno da organização, tratando a estratégia como uma perspectiva. Neste aspecto, estratégia é para organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Esta definição trata estratégia como um conceito, ou seja, “todas as estratégias são abstrações que existem apenas na cabeça das partes interessadas da empresa” (MINTZBERG *et al.* 2006, p. 27). Nesta definição um ponto importante a ser ressaltado é que a perspectiva é compartilhada pelos membros da organização, por suas intenções e/ou por suas ações. A perspectiva para a formação da estratégia é como ler a mente coletiva, para entender como as intenções se espalham pela organização para se tornarem compartilhadas e que ações podem ser praticadas em bases coletivas e consistentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Outro ponto preponderante na formação da estratégia consiste em identificar quais são as competências essenciais que uma empresa precisa construir para obter vantagem competitiva. Construir competências essenciais não é uma tarefa fácil para a organização. A

empresa precisa potencializar suas competências básicas para obter vantagem competitiva, entretanto, sem se esquecer do cenário competitivo da indústria como um todo (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Para fixar e trabalhar competências essenciais, em primeiro lugar a organização precisa ter bem claro, quais são as suas competências básicas, para tanto Rabechini Jr. e Carvalho *apud* Carvalho e Laurindo (2007, p. 59), definem competência básica como um “conjunto de esforços capazes de levar a organização a construir uma vantagem competitiva sustentável que seja vital no contexto estratégico”.

É a partir das competências básicas, que a empresa tem condições de construir suas próprias competências essenciais (*core competencies*). Estas competências, por sua vez, precisam de mais requisitos para a sua construção, tais como ter competências básicas a um custo baixo e mais rápido do que os concorrentes (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Segundo Carvalho e Laurindo (2007 p. 60), “ao cultivar competências essenciais, a corporação consegue compartilhar custos, sem necessariamente ter que investir mais que os concorrentes em pesquisa e desenvolvimento”.

Carvalho e Laurindo (2007) ainda defendem que uma organização com diversos negócios e produtos possui não só competências essenciais, mas também produtos essenciais. Segundo os autores, a empresa que queira sustentar eficazmente uma liderança com suas competências essenciais, tem que se esforçar para aumentar a sua fatia de mercado em seus produtos essenciais, aumentando assim seus clientes e afastando iniciativas de investimento de concorrentes potenciais.

As competências essenciais também podem auxiliar no desenvolvimento de novos negócios ou orientar aquisições. As competências essenciais de uma empresa podem ser aprimoradas na medida em que são aplicadas ou compartilhadas, porém, com o passar do tempo, se não forem bem construídas podem ser perdidas, porque o conhecimento se não for constantemente atualizado, também se fragmenta (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

As competências essenciais sendo consideradas únicas e de propriedade das unidades de negócio, podem fazer surgir na empresa, apenas inovações limitadas, como expansões de linha, produto-linha ou expansões geográficas. Assim as competências essenciais podem fragmentar-se, porque não conseguem ultrapassar a barreira das unidades de negócio. Para que as competências essenciais possam chegar ao nível corporativo, uma empresa geralmente precisa passar por um processo de mudanças culturais e estruturais (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Segundo Carvalho e Laurindo (2007, p. 87) este processo de mudanças envolve “o desenvolvimento de uma nova arquitetura estratégica, com infra-estrutura

administrativa apropriada, trabalho em conjunto, capacidade de mudança, condescendência para divisão de recursos, proteção das habilidades individuais e pensamento a longo prazo”.

A organização com uma nova arquitetura estratégica e um plano estratégico estabelecido conseguirá coordenar todas as unidades de negócios, fazendo com que as mesmas trabalhem de forma unificada para construção das competências essenciais da corporação, isto é, da empresa como um todo (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) fecham esta seção, fazendo um paralelo com os ensinamentos da escola do design, somados à explicação de Harrison (2005). Para os quatro autores a estratégia quando formulada eficazmente, dispõe, integra e aloca os recursos, as capacitações e as competências da empresa para que esta se alinhe adequadamente ao seu ambiente externo, racionalizando a missão e a visão junto com as ações tomadas para atingi-las, salientando ainda que devem ser coletadas e analisadas informações sobre uma série de variáveis, incluindo mercados, clientes e tecnologia, para que as estratégias possam ser compostas e utilizadas adequadamente.

Esta seção mostra-se importante para o trabalho como um todo, porque as estratégias possíveis de serem adotadas em restaurantes e as já utilizadas de alguma maneira tem que ser formadas, seja como estratégia deliberada ou emergente, pelo método tradicional ou não. A formação da estratégia é o primeiro passo para que estratégias de crescimento sejam utilizadas.

### **2.1.2.. Tipos de Estratégias de Crescimento**

No campo da estratégia empresarial existem diversas nomenclaturas a respeito de Estratégias de Crescimento. Nesta seção procura-se problematizar a questão, por meio da revisão bibliográfica dos principais autores que analisam o fenômeno, e expor os pontos de vista, classificações e respectivas tipologias. As obras pesquisadas que tratam do tema proposto são as seguintes: Aaker (2007); Wright, Kroll e Parnell (2000); Harrison (2005); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Costa (2006); Toledo (2003); Toledo (2005). Ao final desta seção, após análise dessas literaturas será definida e justificada a classificação mais adequada aos objetivos do presente trabalho.

Para Aaker (2007), muitas empresas centram o seu crescimento na melhoria de seu desempenho, mediante procedimentos como redução de tamanho, reestruturação,

reorganização e redução de custos, e até mesmo a diminuição dos retornos. Porém, para o autor “há uma percepção crescente de que o caminho para um melhor desempenho deve envolver uma ênfase renovada em crescimento” (AAKER, 2007, p. 245).

Segundo Aaker (2007), a forma de estruturar estratégias alternativas de crescimento está baseada, parcialmente, na matriz produto-mercado de Ansoff, conforme a figura a seguir:

	<b>Produtos atuais</b>	<b>Novos produtos</b>
<b>Mercados atuais</b>	<b>I. Crescimento em mercados de produtos existentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a participação de mercado</li> <li>• Aumentar a utilização do produto               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Aumentar a frequência de uso</li> <li>◦ Revitalizar a marca</li> <li>◦ Encontrar novas aplicações para os usuários atuais</li> </ul> </li> </ul>	<b>II. Desenvolvimento de produto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensões de linha</li> <li>• Expandir escopo do produto</li> <li>• Desenvolver um produto de nova geração</li> <li>• Desenvolver novos produtos para o mesmo mercado</li> </ul>
<b>Novos mercados</b>	<b>III. Desenvolvimento de mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir-se geograficamente</li> <li>• Visar novos segmentos</li> </ul>	<b>V. Diversificação envolvendo vários produtos e vários mercados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionada</li> <li>• Não-relacionada</li> </ul>
<b>IV. Estratégias de integração vertical</b>		

Figura 1: Estratégias alternativas de crescimento  
Aaker (2007, p. 247)

No primeiro quadrante, a empresa pode possuir experiência, conhecimento e recursos para aumentar a sua participação em mercados de produtos já existentes. Podem ser realizadas ações para aumentar a participação de mercado e/ou aumentar o uso do produto (AAKER, 2007). No segundo quadrante, o desenvolvimento de produto pode ocorrer de várias formas, como adição de características ao produto, desenvolvimento de produtos de nova geração, e desenvolvimento de vários produtos para mercado existente (AAKER, 2007).

O terceiro quadrante refere-se ao desenvolvimento de mercado usando produtos existentes. A empresa pode expandir-se geograficamente ou estender-se para novos segmentos de mercado (AAKER, 2007). O quarto quadrante refere-se a estratégias de integração vertical, esta por sua vez, pode acontecer para frente, quando a empresa compra outra, que está à jusante do fluxo do produto, ou para trás, quando a empresa compra outra que está a montante do fluxo do produto (AAKER, 2007). O quinto quadrante refere-se a estratégia de diversificação, que ocorre quando a empresa diversifica os seus negócios. A diversificação é relacionada quando a empresa trabalha com competências semelhantes no negócio existente e no negócio recém adquirido. A diversificação será não-relacionada

quando as competências, para tocar o negócio existente e o adquirido forem distintas (AAKER, 2007).

Aaker (2007) classifica as estratégias de crescimento em quatro grandes grupos, de acordo com a matriz produto-mercado de Ansoff, na qual cada quadrante possui subdivisões. Para Aaker (2007), as estratégias só serão bem sucedidas se existir sinergia entre os negócios da empresa. O que fica entendido das estratégias de crescimento expostas por Aaker (2007) é que as mesmas podem se desenvolver a partir da compra de uma empresa ou dentro do mercado de atuação.

Wright, Kroll e Parnell (2000), explicam que em sua fase de formação dentro da empresa, a estratégia pode se dar em três níveis: empresarial, da unidade de negócios e funcional. Das três, a que versa este trabalho e se refere à problematização que está sendo desenvolvida neste texto é a “Estratégia de Nível Empresarial” ou Estratégias de Nível Empresarial. Da mesma forma que Aaker (2007), Wright; Kroll; Parnell (2000) consideram as estratégias como alternativas estratégicas no nível empresarial.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 127):

No nível empresarial, a questão estratégica básica que a alta administração enfrenta é: em qual setor a empresa deve operar? A resposta a essa questão depende dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. Desta forma, explorando as alternativas estratégicas no nível empresarial.

Wright; Kroll; Parnell (2000) trata a reestruturação empresarial de forma diferenciada, como fenômeno ocorrido nas décadas de 1980 e 1990, não a enquadrando dentro das alternativas estratégicas. Além da reestruturação Wright; Kroll; Parnell (2000) também não consideram como alternativa estratégica a estratégia de concentração, que para os autores, corroborando com o conceito de Harrison (2005), é utilizada normalmente no começo de um empreendimento, quando a empresa se concentra em apenas uma área de negócio.

Segundo Wright; Kroll; Parnell (2000) as estratégias de nível empresarial se classificam em três grandes grupos, conforme a tabela a seguir:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégias de crescimento <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Crescimento interno</li> <li>b. Integração horizontal</li> <li>c. Diversificação horizontal relacionada</li> <li>d. Diversificação horizontal não-relacionada (diversificação por conglomerados)</li> <li>e. Integração vertical de empresas relacionadas</li> <li>f. Integração vertical de empresas não-relacionadas</li> <li>g. Fusões</li> <li>h. Alianças estratégicas</li> </ol> </li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Estratégia de estabilidade</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Estratégias de redução <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Reviravolta (<i>turnaround</i>)</li> <li>b. Desinvestimento</li> <li>c. Liquidação</li> </ol> </li> </ol>

Quadro 1: Estratégias de nível empresarial  
Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 132)

Será analisado somente o primeiro grupo do quadro 1, por ser o fenômeno em análise estudado para o desenvolvimento do trabalho. Para Wright; Kroll; Parnell (2000) existem oito tipos de estratégias de crescimento que a empresa pode adotar. O crescimento interno é adotado por muitas empresas como único caminho para o crescimento, evitando caminhos alternativos como aquisição de outras empresas, conforme o quadrante I exposto por Aaker (2007), o crescimento interno ocorre quando a alternativa de crescimento adotada é de dentro da empresa. A integração horizontal acontece quando a empresa expande-se, adquirindo outras, na mesma linha de negócios. A diversificação horizontal relacionada ocorre quando uma empresa adquire outra de um setor externo ao seu campo de operações atual, mas que está relacionada a suas competências essenciais. Diversificação horizontal-não relacionada é adotada quando a empresa adquire outra empresa de um setor não relacionado (exemplo: empresa que dá manutenção em computadores e adquire uma empresa que presta serviço de informação de crédito) (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A integração vertical de empresas relacionadas consiste na “aquisição de uma empresa com competências semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 141). Integração vertical de empresas não-relacionadas tem possibilidades limitadas de transferência ou compartilhamento de competências (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). As fusões ocorrem quando duas ou mais empresas de porte igual, combinam-se em uma empresa só, para permuta de ações. E por fim tem-se as alianças estratégicas que nada mais são do que parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio, por tempo determinado (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

O que se pode perceber é que para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 153), as estratégias de crescimento são estratégias “destinadas a aumentar lucros, vendas e/ou participação de mercado”. Segundo os autores dentro do grupo de estratégias de crescimento, as estratégias estão divididas em oito tipos distintos.

Harrison (2005) considera as estratégias no nível empresarial como grande grupo, e refere-se a elas como estratégias de nível corporativo, por serem as estratégias utilizadas na organização como um todo. Harrison (2005, p. 180) ainda complementa que:

No nível corporativo, as responsabilidades primárias da formulação de estratégia incluem estabelecer a direção para toda a organização, formular a estratégia corporativa, selecionar as áreas nas quais a empresa vai concorrer, selecionar táticas para diversificação e crescimento e administrar recursos e aptidões corporativas.

Harrison (2005) considera como estratégias básicas de nível corporativo, a concentração, a integração vertical e a diversificação. A estratégia de diversificação se subdivide em dois tipos diferentes: diversificação relacionada e diversificação não-relacionada. Entretanto, Harrison (2005) ainda classifica outras duas estratégias em nível corporativo, que podem ser consideradas como complementares: reestruturação estratégica e, fusões e aquisições. A estratégia de concentração é a estratégia de nível corporativo em que a organização está com todos os seus recursos de investimento em uma só área de negócios (HARRISON, 2005). A estratégia de diversificação geralmente ocorre na empresa depois da de concentração. A diversificação acontece “quando uma empresa expande suas operações de negócios através de novos produtos, funções desempenhadas, mercados e tecnologias” (HARRISON, 2005, p.181). Esta diversificação é relacionada “quando tem origem em mercados comuns, tecnologias ou produtos e serviços”; e não relacionada quando não é baseada em características em comum entre as atividades de uma corporação (HARRISON, 2005, p. 181). Existe também, no entendimento de Harrison (2005) a estratégia de integração vertical, que segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 141) consiste na “aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical”, podendo ser a montante ou a jusante do canal de distribuição.

Se as organizações chegam a um ponto no qual o crescimento é lento, os lucros caem ou uma crise a abala, e seus PIs ficam insatisfeitos, normalmente é comum que se adote uma reestruturação estratégica. A reestruturação envolve grandes mudanças nas estratégias, nas estruturas e/ou nos processos de uma empresa (HARRISON, 2005). Fusões, por outro lado,

ocorrem sempre que duas organizações se juntam para formar uma única empresa. Já a aquisição acontece quando a empresa adquire outra organização ou controle das ações de outra empresa, a aquisição pode ocorrer de forma amigável ou hostil. Comparadas a empreendimentos de crescimento interno que a organização possa fazer, fusões e aquisições são uma forma relativamente rápida de conseguir crescimento ou diversificação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Portanto, para Harrison (2005), as estratégias de nível corporativo são idênticas às estratégias de nível empresarial, podem ser classificadas em cinco tipos diferentes. Harrison (2005) ainda explica o caminho que as estratégias de nível corporativo seguem dentro da empresa. Partindo do pressuposto de que a empresa adota em seu início a estratégia de concentração, com o decorrer do tempo, ela pode adotar o crescimento interno e continuar concentrada, ou então partir para fusões e aquisições, integração vertical ou diversificação.

Para Costa (2006) as estratégias corporativas ultrapassam os limites dos ambientes competitivos específicos, englobando a empresa como um todo. De acordo com o autor estas estratégias são mais gerais (abrangentes) do que as estratégias competitivas, fator também entendido pelos outros autores explorados nesta seção. Costa (2006) apresenta algumas estratégias corporativas, as mais gerais, são elas: Estratégias de Diversificação; Estratégias de Alianças e Parcerias; Estratégias de Expansão; e, Estratégias Corporativas Genéricas.

Para Costa (2006, p. 167), estratégia de diversificação é “um processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para empresa ou entidade, partindo daquilo que ela faz bem hoje”. Costa (2006) descreve a diversificação em relacionada, porém não comenta sobre a não-relacionada. Para o autor a diversificação classifica-se em quatro tipos, a saber: Horizontal; Vertical; Diagonal; e Diversificação Ancorada nas Competências Básicas. Esta classificação dos tipos de diversificação é feita baseada na matriz produto-mercado de Ansoff.

Segundo Costa (2006), integração vertical para trás, para frente, e integração horizontal, são estratégias usadas desde a década de 1970. Para o autor, o ápice destas estratégias foi o surgimento dos grandes conglomerados, “que forneciam tudo para todos em qualquer lugar do mundo” (p. 171). Entretanto Costa (2006) lembra que toda e qualquer empresa da atualidade deve concentrar-se em algumas competências básicas, pelo fato de não conseguir ser perfeita em todos os segmentos que atua, para que a mesma possa ser reconhecida como a melhor naquilo que faz. É por este motivo que estão surgindo cada vez mais alianças e parcerias estratégicas entre empresas, cada uma é especializada em algum aspecto relevante do processo ou projeto que pretendem desempenhar. Alianças estratégicas

podem se classificar em franquias, alianças com clientes, alianças com fornecedores, alianças com concorrentes, consórcios, associações, fusões, incorporações, aquisições, terceirizações e quarteirizações (COSTA, 2006).

A estratégia de expansão tratada por Costa (2006) refere-se à expansão geográfica ou internacionalização dos negócios. Justifica-se a adoção deste tipo de estratégia porque, segundo o autor, a concorrência está muito acirrada, as barreiras de entrada e de saída de um mercado estão caindo progressivamente, barreiras jurídicas já não são mais intransponíveis e empresas de pequeno e médio porte já conseguem atuar globalmente. É recomendável atuar como se a concorrência fosse internacional e as oportunidades também (COSTA, 2006).

Para Costa (2006) também existem estratégias corporativas genéricas, estratégias estas que já foram aplicadas por organizações bem sucedidas. São elas: Tratamento ao cliente; Ênfase na qualidade; Operação em rede; Concentração e foco; Liquidez e leveza; Simplicidade organizacional; Novo estilo de líder e de gerente; Novo estilo de colaborador; Tecnologia da Informação e; Internacionalização.

O que se entende é que Costa (2006) especifica algumas estratégias corporativas, segundo ele, as mais gerais, classificando-as em quatro estratégias distintas. A estratégia de Diversificação é subdividida em quatro tipos, lembrando a matriz produto-mercado de Ansoff, entretanto não se assemelhando a nenhuma outra classificação dos autores explorados nesta seção. Dentro da estratégia de alianças e parcerias é enquadrada fusão, incorporação e aquisição, e ainda o autor especifica os tipos de alianças estratégicas que podem ocorrer, fator que ao final da seção poderá se comprovar que nenhum dos outros autores chega a tal nível de detalhamento. Nas estratégias de expansão Costa (2006) classifica em geográfica e internacionalização, esta última é tratada individualmente na concepção de Harrison (2005); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), com a nomenclatura de Estratégia Internacional. Costa (2006) ainda faz referência às estratégias corporativas genéricas, estas são as mais discrepantes entre os autores revisados. As estratégias corporativas genéricas podem ser entendidas como uma oportunidade de abraçar várias possibilidades de investimento, entre elas reestruturação e desinvestimento. Estas estratégias normalmente são utilizadas por organizações bem sucedidas.

Para Gardner e Thomas *apud* Toledo (2005), assim como para Harrison (2005), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), no nível corporativo se faz atribuição de recursos pelos diversos negócios que compõe o portfólio da empresa, nível no qual a estratégia define o conjunto de negócios que forma o perfil da organização. Dentro do nível corporativo estão as estratégias

de crescimento, que contemplam a definição do escopo de atuação da empresa (seus negócios, produtos, mercados, e o escopo vertical ou grau de integração na cadeia de valor da indústria) e as formas de alcançar seus objetivos (via desenvolvimento interno, aquisições e/ou fusões, e alianças estratégicas) (TOLEDO, 2003).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas utilizam as estratégias de nível corporativo para diversificar suas operações de um único negócio, competindo em um mercado específico para vários mercados de produtos e, mais comumente, vários negócios. A partir desta expansão produto/mercado diz-se que a estratégia de nível corporativo “especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva, selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 154).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a diversificação de produtos é uma forma básica de estratégia de nível corporativo. Os autores, dentre os vários já estudados nesta problematização, são os que dão maior ênfase à estratégia de diversificação, classificando-a por graus (baixo, moderado e alto) e separando em relacionada e não-relacionada. Outras duas estratégias exploradas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) são as fusões e aquisições, e a reestruturação. A fusão é considerada a “estratégia pela qual duas empresas concordam em interagir suas operações de forma relativamente igual” (p. 183). A aquisição é a “estratégia pela qual a empresa compra o controle, ou 100% de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária de seu portfólio” (p. 183). A aquisição pode ocorrer de forma amigável ou hostil. A aquisição subdivide-se em horizontal, vertical, relacionada e internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). A reestruturação é a “estratégia pela qual a empresa muda seu conjunto de negócios ou a sua estrutura financeira” (p. 197). A reestruturação geralmente resulta de uma estratégia de aquisição fracassada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A última estratégia de nível corporativo considerada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é a estratégia internacional, aquela por meio da qual a empresa vende seus bens ou serviços fora da esfera de seu mercado local. Dentro da estratégia internacional podem ocorrer alianças estratégicas, aquisições e diversificação. A estratégia internacional no nível corporativo divide-se em três tipos: multilocais, globais e transnacionais. Portanto, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as estratégias no nível corporativo são diversificação, fusão e aquisição, reestruturação e estratégia internacional.

A seguir uma síntese sobre as estratégias já estudadas, de acordo com cada autor;

Autor	Nomenclatura Utilizada	Quais são os tipos de Estratégia	Subdividem-se como
Aaker (2007)	Estratégias Alternativas de Crescimento	Crescimento em mercados de produtos existentes	Aumento da participação de mercado
		Desenvolvimento de produto	Aumentar a utilização do produto
		Desenvolvimento de mercado	Extensões de linha
		Estratégias de integração vertical	expandir escopo do produto
		Diversificação envolvendo vários produtos e vários mercados	desenvolver um produto de nova geração
		Estratégias de integração vertical	desenvolver novos produtos para o mesmo mercado
		Diversificação envolvendo vários produtos e vários mercados	expansão geográfica
		Diversificação envolvendo vários produtos e vários mercados	visar novos segmentos
Wright; Kroll; Parnell (2000)	Alternativas Estratégicas no Nível Empresarial (estratégias de crescimento)	Crescimento Interno	
		Integração horizontal	
		Diversificação horizontal relacionada	
		Diversificação horizontal não-relacionada	
		Integração vertical de empresas relacionadas	
		Integração vertical de empresas não-relacionadas	
		Fusões	
		Alianças estratégicas	
Harrison (2005)	Estratégias de Nível Corporativo	Estratégia de concentração	
		Integração vertical	
		Diversificação	Relacionada
		Fusões e Aquisições	Não-relacionada
		Reestruturação Estratégica	
Costa (2006)	Estratégias Corporativas (mais gerais)	Diversificação	Horizontal
		Estratégias de alianças e parcerias	Vertical
		Estratégias de expansão	Ancorada nas competências básicas
		Estratégias corporativas genéricas	Diagonal
		Estratégias corporativas genéricas	Geográfica
		Estratégias corporativas genéricas	Internacionalização
		Estratégias corporativas genéricas	Tratamento ao cliente
		Estratégias corporativas genéricas	Ênfase na qualidade
		Estratégias corporativas genéricas	Operação em rede
		Estratégias corporativas genéricas	Concentração e foco

<b>Autor</b>	<b>Nomenclatura Utilizada</b>	<b>Quais são os tipos de Estratégia</b>	<b>Subdividem-se como</b>
Costa (2006)	Estratégias Corporativas (mais gerais)	Estratégias corporativas genéricas	Liquidez e Leveza
			Simplicidade Organizacional
			Novo estilo de líder e de gerente
			Novo estilo de colaborador
			Tecnologia da Informação Internacionalização
Toledo (2003) e; Toledo (2000)	Estratégias de Crescimento em Nível Corporativo	Crescimento interno	
		Fusão	
		Aquisição	
		Alianças estratégicas	
Hitt; Ireland; Hoskisson (2008)	Estratégia no Nível Corporativo	Diversificação	Relacionada
			Não-relacionada
		Fusão e Aquisição	Aquisição horizontal
			Aquisição vertical
			Aquisição relacionada
			Aquisição internacional
Reestruturação			
Estratégia internacional			

Quadro 2: Classificação das Estratégias de Crescimento

Elaborado pelo Autor. Adaptado de Aaker (2007); Wright, Kroll e Parnell (2000); Harrison (2005); Costa (2006); Toledo (2003, 2005); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)

Nota-se que todos os autores estudados nesta seção tratam as estratégias de crescimento em suas obras, com nomenclaturas, divisão em grupos e subdivisões diferentes. Entretanto com uma seriedade ímpar todos conseguem transmitir os conceitos e definições das mesmas, cada qual defendendo o seu ponto de vista. Quanto às estratégias de crescimento, existem algumas comuns à maioria dos autores, como é o caso da Diversificação e da Integração Vertical.

É difícil filtrar um grupo de estratégias de crescimento, adotar somente aquele conjunto e deixar as demais de lado. Este trabalho propõe-se a utilizar um conjunto de estratégias de crescimento que mais se adequa aos objetivos do mesmo. Ao analisar a classificação de estratégias de crescimento colocadas pelos autores explorados nesta seção, a mais adequada para este trabalho e que permitirá alcançar os objetivos traçados é a classificação exposta por Aaker (2007), somada as estratégias de crescimento interno e integração horizontal de Wright, Kroll e Parnell (2000), tendo em vista que podem ser consideradas as mais adequadas à empreendimentos de pequeno e médio porte, como restaurantes.

A próxima parte desta seção busca elencar e descrever as diversas estratégias de crescimento, objetivando subsídio ao final da seção para definir estratégias de crescimento mais adequadas para restaurantes.

#### 2.1.2.1 Concentração

A estratégia mais comum em organizações recém criadas, que estão dando seus primeiros passos é a Estratégia de Concentração. Ela é adotada no começo de um empreendimento pelo fato da organização começar com um único produto ou serviço ou com um pequeno grupo de produtos ou serviços, em um único mercado (HARRISON, 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Esta estratégia está associada a uma definição mais restrita de negócios. Para que esta estratégia aconteça a empresa deve estar com todos os seus recursos de investimentos voltados para uma só área de negócios. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) acrescentam que a empresa que utiliza este tipo de estratégia gera 95% ou mais de sua receita de vendas de sua área de negócio principal.

Os Pontos fortes da estratégia de Concentração a serem considerados são: o destaque que uma organização pode ganhar em uma área de negócios; a estratégia permite que os altos executivos desenvolvam um profundo conhecimento do negócio, reduzindo os erros estratégicos; melhores condições para desenvolver recursos e aptidões necessários para estabelecer vantagem competitiva sustentável (HARRISON, 2005).

Os Pontos fracos desta estratégia ocorrem especialmente quando os ambientes são instáveis. Como a organização depende de um produto ou de uma área de negócios para se sustentar, se ocorrer alguma coisa de errado, o desempenho organizacional da empresa pode ser prejudicado. Produtos obsoletos e maturidade do setor criam riscos adicionais. A capacidade de mudança para outras áreas em decorrência da concentração é limitada em comparação com uma empresa diversificada, também pode haver problemas quando o setor escolhido está passando por uma evolução significativa e está convergindo com outros setores (HARRISON, 2005).

Podem ocorrer diversas implicações, da adoção da estratégia de concentração. Embora a empresa esteja crescendo, com a adoção da estratégia de concentração, no que tange a área financeira podem ocorrer problemas de fluxo de caixa, porque são necessários investimentos adicionais em equipamentos de capital e *marketing*. Quanto aos recursos humanos da

empresa, a estratégia de concentração pode não representar um desafio ou estímulo suficiente aos gerentes, “eles podem ficar cansados de fazer a mesma coisa ano após ano” (HARRISON, 2005, p. 182). As estratégias de reestruturação e foco também podem levar a empresa a utilizar a estratégia de concentração.

#### 2.1.2.2 Crescimento Interno

Esta estratégia acontece em decorrência do aumento das vendas, capacidade de produção e da força de trabalho. As empresas que adotam esta estratégia acreditam que o crescimento interno preserva melhor a sua cultura organizacional, eficiência, qualidade e imagem, deixando de lado, por exemplo, a opção de adquirir outras empresas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) a estratégia de crescimento não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, a organização pode criar novos negócios, em direção horizontal ou vertical. Horizontalmente o crescimento pode envolver a criação de novas empresas que operam em negócios relacionados ou não-relacionados. De acordo com os autores verticalmente podem ser criados negócios relacionados ou não relacionados, dentro do canal vertical de distribuição da empresa.

Apesar de preservar a cultura, eficiência, imagem e qualidade, a estratégia de crescimento interno possui algumas desvantagens, como o aumento dos custos burocráticos e de coordenação do novo negócio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Os autores recém citados recomendam que só se criem novos negócios quando os benefícios forem maiores do que os custos. Dado o contexto estratégico, muitas vezes os benefícios são difíceis de quantificar, a empresa pode adotar o crescimento interno para manter o nível de emprego, em vez de subcontratar fornecedores externos para suprir as suas necessidades.

O crescimento interno difere da concentração, pelo fato de que nele, a empresa pode criar novos negócios em direção vertical ou horizontal. No crescimento interno é possível que a empresa diversifique suas áreas de negócios e não se concentre em uma só, como na concentração.

### 2.1.2.3 Integração Horizontal

A estratégia de integração horizontal ocorre quando a empresa expande-se adquirindo outra na mesma linha de negócios. Um dos principais motivos para realizar integração horizontal é aumentar a participação de mercado, associada com o aumento da receita. Já a maior participação de mercado dá a empresa maior poder de barganha para lidar com fornecedores e clientes. Por outro lado os custos da empresa diminuem por meio das economias de escala, enquanto os produtos e serviços da empresa podem ser promovidos com maior eficiência para um público maior, o que permite um maior acesso aos canais de distribuição, e resulta em uma maior flexibilidade operacional (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

### 2.1.2.4 Integração Vertical

Integração Vertical significa “fundir em um todo funcional em vários estágios de atividades regressivamente, na direção das fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção dos consumidores finais” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 141).

De acordo com Aaker (2007), a integração vertical representa uma potencial direção de crescimento; o autor ainda salienta que a integração pode ser para frente ou para trás. A integração vertical para frente ocorre quando uma empresa se move a jusante em relação ao fluxo do produto, como um fabricante que compra uma cadeia de varejo. A integração para trás é mover-se a montante, como um fabricante que investe em uma fonte de matéria-prima. Wright, Kroll e Parnell expressam conceito muito semelhante ao de Aaker (2007), mudando somente a nomenclatura para integração vertical progressiva e regressiva.

A Integração Vertical pode trazer benefícios internos à empresa, como o potencial para eficiência, através da sinergia das atividades de coordenação, também pode ajudar uma organização a melhorar seu acesso a componentes ou materiais essenciais, diferenciar seus produtos ou obter maior controle sobre seu mercado. Por outro lado, as atividades ligadas a integração vertical podem aumentar os custos gerais, associar as empresas a firmas adjacentes, não-lucrativas ou fazer com que a empresa perca acesso a informações importantes de fornecedores ou clientes (Harrison, 2005). Uma boa forma de entender quando

a integração vertical deve ser utilizada é avaliando-a, procurando os possíveis benefícios e custos. Casos típicos segundo Aaker (2007) são:

Acesso ao suprimento ou à demanda	Em alguns contextos, o fator crítico de sucesso, é contar com o suprimento de matéria-prima, uma peça ou outro fator de insumo; nesse caso a integração para trás pode reduzir o risco de disponibilidade. De maneira similar, a integração para frente poderia ser motivada por uma preocupação com os pontos de venda do produto.
Controle do sistema de produto	Podem ser necessários integrar-se verticalmente para obter controle suficiente sobre um produto ou serviço, a fim de manter a integridade de uma estratégia de diferenciação.
Buscar uma área de negócios lucrativa	Em decorrência de pressões enfrentadas sobre a margem de lucro de seus produtos, fabricantes podem integrar verticalmente para frente, em direção ao cliente, oferecendo conjunto de serviços que são vendidos juntamente com o produto, sendo o próprio fabricante, distribuidor e/ou varejista. Oferecer serviços embutidos ao produto, aumentando seu valor, ou buscar sempre inovar, combinando produtos e serviços em uma oferta única que atenda a necessidade do cliente, utilizando soluções integradas para que se tenha uma boa integração.

Quadro 3: Casos Típicos de Benefícios e Custos para Utilização da Integração Vertical  
Elaborado pelo autor. Adaptado de (Aaker 2007)

Por outro lado, observa Aaker (2007), que a integração vertical pode introduzir risco dentro da empresa, como o risco de administrar um negócio diferente, isto envolve acrescentar uma operação cujos ativos e competências organizacionais necessários podem ser muito diferentes daqueles existentes em outras áreas de negócios da empresa, já que administrar uma organização integrada resulta em complexidades adicionais. O aumento do comprometimento com uma empresa e seu mercado refletido pela integração vertical reduz a flexibilidade estratégica; se o mercado é saudável, a integração pode melhorar os produtos, se ocorrer o contrário, o mercado em queda, a integração pode causar uma grande queda na lucratividade. Para Harrison (2005), a Integração Vertical contém um elemento de risco similar a concentração. Se uma empresa é verticalmente integrada e seu principal produto se torna obsoleto, a organização como um todo pode sofrer, a não ser que suas atividades de cadeia de valor sejam suficientemente flexíveis para ser usadas por outros produtos e serviços. Pesquisadores descobriram que tanto altos níveis de mudanças técnicas como altos níveis de concorrência reduzem os lucros esperados da Integração Vertical (HARRISON, 2005).

Além dos riscos já citados, a integração vertical ainda pode levantar barreiras de saída; se a empresa tornar-se fraca, o investimento adicional e o comprometimento criados pela integração inibirão a consideração de uma alternativa de saída, principalmente se uma operação tornar-se dependente de outra (AAKER, 2007). Aaker lembra que existem outras alternativas de integração vertical como: contratos de longo prazo, acordos de venda exclusiva, propriedade de ativos, *joint ventures*, alianças estratégicas, licenças de tecnologia e franquia entre outros. Aaker (2007) observa que a maioria dessas alternativas envolvem dificuldades, especialmente quando mudam as circunstâncias e as relações de poder, mas

também garantem muitas vantagens de integração com menos desvantagens. Essas alternativas podem ser consideradas antes de serem assumidos compromissos com a integração. É importante levar em conta as alternativas acima citadas porque exigem menos investimentos, caso a alternativa adotada fracasse, as barreiras à saída são menores (AAKER, 2007). Estas parcerias podem ser consideradas como formas de parcerias e alianças estratégicas, estas que serão vistas mais detalhadamente na seção 2.1.2.6.

#### 2.1.2.5 Diversificação

Segundo Aaker (2007), diversificação é a estratégia de ingresso em mercados de produtos diferentes daqueles em que a empresa está atualmente envolvida. A expansão de produto e a expansão de mercado, geralmente envolvem entrada em outros mercados, caracterizando, assim, a diversificação. A diversificação também pode envolver novos produtos e novos mercados. Uma estratégia de diversificação pode ser implementada por meio de aquisição (ou fusão) ou de um novo empreendimento.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), existem vários motivos pelos quais as empresas utilizam a estratégia de diversificação no nível corporativo. Normalmente utiliza-se uma estratégia de diversificação para aumentar o valor da empresa, melhorando seu desempenho geral. Cria-se valor por meio da diversificação-relacionada ou da diversificação não-relacionada, quando a estratégia permite que os negócios de uma empresa aumentem as suas receitas ou reduzam os seus custos ao implantar suas estratégias. A diversificação pode ter efeito de neutralizar ou até reduzir o valor de uma empresa. Entre os motivos de neutralizar o valor, estão o desejo de equiparar e, assim, neutralizar o poder de mercado do concorrente (como neutralizar a vantagem de outra empresa adquirindo um ponto de distribuição semelhante). As decisões de expandir o portfólio de negócios para reduzir o risco para o gestor podem ter um impacto negativo sobre o valor da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). As organizações diversificadas, organizadas através de unidades de negócios possuem uma lógica específica de padrões de diversificação, de uso de habilidades e de alocação de recursos (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Maior diversificação reduz o risco para os gestores, no sentido de que se um dos negócios de uma empresa diversificada fracassar, o alto executivo desse negócio continua trabalhando para corporação. Além disso, como a diversificação pode aumentar o tamanho de

uma empresa e, conseqüentemente, a remuneração dos gestores, os mesmos têm motivos para diversificar uma empresa sem considerar se reduz ou não o valor da mesma (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Aaker (2007) classifica a diversificação em duas categorias a saber: relacionada e não-relacionada. Na Diversificação Relacionada, a nova área de negócios apresenta importantes pontos em comum com a área básica, esses pontos em comum são importantes porque garantem o potencial de gerarem economias de escala ou sinergias baseadas em uma troca de ativos ou competências. Os negócios resultantes combinados podem conseguir aumentar o retorno sobre o investimento, devido a fatores como aumento da receita, redução de custos ou investimento reduzido (AAKER, 2007). A estratégia de crescimento com expansão de produto, envolvendo os mesmos mercados e sistemas de distribuição, e a estratégia de crescimento com expansão de mercado, são características da diversificação relacionada (AAKER, 2007).

Aaker (2007) ressalta que quando a diversificação relacionada é alcançada mediante expansão interna, deve buscar transferir ativos ou competências, já quando o veículo é uma aquisição ou fusão, deve-se buscar a combinação de dois grupos de ativos e competências complementares. Nestes dois casos devem ser considerados três passos, a saber: primeiro fazer um inventário dos ativos e competências para identificar as forças reais que são transferíveis para outras áreas de negócios; o segundo passo é encontrar uma área de negócios a qual ativos e competências possam ser aplicados para gerar uma vantagem; o terceiro passo é enfrentar os problemas de implementação, porque ativos e competências podem exigir adaptações ao ser aplicados em empresas diferentes, ou até mesmo pode ser preciso encontrar ou desenvolver novas capacidades.

Segundo Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), a empresa que adota a estratégia de diversificação relacionada no nível corporativo, cria ou aumenta seus recursos e capacidades para criar valor. A empresa que utiliza a estratégia de diversificação relacionada quer desenvolver e explorar economias de escopo entre seus negócios. Para Johnson, Scholes e Wittington (2007, p. 318),

Se uma organização tem recursos ou capacidades subutilizadas que ela não pode encerrar ou dispor para outros potenciais usuários de forma efetiva pode fazer sentido usar esses recursos ou capacidades para diversificação em uma nova atividade. Assim pode-se obter economia ao se ampliar o escopo das atividades da organização.

Se a empresa consegue fazer economias à medida que aumenta a variedade de bens produzidos ou serviços prestados, com os mesmos recursos, há economias de escopo. A economia de escopo encontra-se presente quando a produção conjunta de uma única empresa é maior do que as produções obtidas por duas empresas diferentes, cada uma produzindo um único produto (com equivalentes insumos de produção alocados entre elas) (PINDYCK; RUBINFELD, 2005; BESANKO, *et al.* 2006).

Disponíveis para empresas que atuam em mercados de vários produtos ou vários segmentos, as economias de escopo, são economias de custo que a empresa cria ao compartilhar com êxito alguns dos seus recursos e capacidades ou transferir uma ou mais competências essenciais no nível corporativo, criadas em um dos seus negócios para outro de seus negócios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Para Harisson (2005) diversificação relacionada implica o envolvimento organizacional em atividades que são de alguma forma, relacionadas ao negócio dominante ou “principal” da organização, sempre através de mercados ou tecnologias comuns ou complementares. A diversificação relacionada é baseada em similaridades que existem entre produtos, serviços, mercados ou processos de conversão de recursos de diferentes partes da organização. Assim como Aaker (2007), Harrison (2005) aponta o mesmo conceito de diversificação relacionada, e ainda acrescenta que as similaridades devem gerar sinergia o que significa que uma organização deve ser capaz de produzir dois produtos ou serviços relacionados de forma mais eficiente do que duas organizações, cada uma produzindo um produto ou serviço.

Segundo Harrison (2005), a diversificação tem relações que podem se dar de duas formas: tangíveis ou intangíveis. A relação tangível significa que a organização tem a oportunidade de usar os mesmos recursos físicos para propósitos múltiplos, esta relação pode resultar em sinergia através do compartilhamento de recursos. Se dois produtos similares são produzidos na mesma fábrica, pode se dizer que existe sinergia operacional. Outros exemplos de sinergia resultantes de relação tangível incluem, usar os mesmos canais de *marketing* ou distribuição para produtos múltiplos relacionados; comprar matéria-prima similar para produtos relacionados através de um escritório de compras centralizado para economizar; providenciar programas de treinamento corporativo para empregados de divisões diferentes que estejam envolvidos no mesmo tipo de trabalho; e, anunciar produtos múltiplos simultaneamente (HARRISON, 2005).

Para Harrison (2005), a relação intangível ocorre sempre que as aptidões desenvolvidas em uma área podem ser aplicadas em outra, resultando em sinergia gerencial; um exemplo desta relação é a Singer, que tem sua reputação estabelecida em máquinas de costura e passou a comercializar pequenos eletrodomésticos sob a mesma marca (HARRISON, 2005). Harrison (2005) diz que a sinergia baseada em recursos intangíveis como marca ou gerenciamento de aptidões e conhecimento pode gerar vantagem competitiva sustentável, pois os recursos intangíveis são mais difíceis de imitar e nunca se esgotam.

Segundo Harrison (2005), os gerentes parecem acreditar que, se as unidades de negócios são de alguma forma relacionadas umas com as outras, a sinergia vai ocorrer automaticamente, mas isto não acontece. Um fator que pode impedir a empresa de obter ganhos de sinergia na diversificação relacionada é a falta de ajuste estratégico. Ajuste estratégico refere-se a combinação efetiva das aptidões estratégicas organizacionais. Um exemplo ocorre quando duas organizações, em áreas de negócios relacionadas combinam seus recursos, mas ambas são fortes e fracas nas mesmas áreas, reduzindo então o potencial de sinergia, ou seja, os recursos são substitutos ao invés de complementares.

A falta de ajuste organizacional é outro fator que pode impedir a empresa de obter ganho de sinergia, isso ocorre quando duas organizações ou unidades de negócios, tem processos administrativos, culturas, sistemas e estruturas similares. A falta de ajuste organizacional ocorre porque após o processo de diversificação ocorrido, as empresas podem descobrir que as semelhanças reais eram mínimas. Duas companhias relacionadas podem se fundir num esforço para criar sinergia operacional e depois descobrir que são organizacionalmente incompatíveis (HARRISON, 2005).

Segundo Harrison (2005), a lógica dominante traz mais informações pelas quais as organizações podem não se ajustar. A lógica dominante de uma organização consiste na maneira como os gerentes lidam com as tarefas gerenciais, o que eles valorizam e seu método geral de administrar seus negócios: as características do negócio principal tendem a levar os gerentes a definir problemas de certas formas e a desenvolver ferramentas administrativas que são particularmente úteis para cumprir as tarefas críticas da principal área de negócios.

A Diversificação Não-Relacionada, segundo Harrison (2005), ocorre em empresas grandes, geralmente chamadas de conglomerados, porque estão envolvidas em uma aglomeração de empresas não-relacionadas. Segundo Rumelt *apud* Harrison (2005), há uma pesquisa, na qual ele documenta o aumento na popularidade da diversificação não-relacionada nas décadas de 50 e 60, e início dos anos 70. O aumento dos conglomerados foi precipitado

por diversas forças, incluindo regulamentação governamental, popularidade da teoria financeira, administração de portfólio e um aumento da popularidade do MPAC (Modelo de Preços dos Ativos de Capital), da administração de portfólios financeiros. Rumelt (*apud* HARRISON, 2005) concluiu em sua pesquisa que as empresas não-relacionadas tinham lucratividade mais baixa do que aquelas que adotavam outro tipo de estratégia corporativa (HARRISON, 2005).

Para Aaker (2007), a diversificação não-relacionada é aquela que não tem pontos em comum suficientes em marcas, marketing, distribuição, canais, produção ou P&D para gerar oportunidade de sinergia por meio de intercâmbio ou compartilhamento de ativos ou competências. Dessa forma os objetivos deste tipo de diversificação são principalmente financeiros; gerar correntes de lucro que sejam ainda maiores, menos incertas ou mais estáveis do que seriam em outra forma de diversificação. Ainda segundo Harrison (2005), a diversificação não-relacionada exige muito dos executivos em nível corporativo devido a grande complexidade e a mudança tecnológica entre os segmentos.

A diversificação não-relacionada pode equilibrar o fluxo de caixa das unidades de negócios. Uma empresa com negócios que mereçam investimento pode comprar ou fundir-se com uma “vaca leiteira” (uma empresa com grande fluxo de caixa), para garantir uma fonte de recursos financeiros; inversamente uma empresa com bom fluxo de caixa pode entrar em novos mercados, buscando oportunidades de crescimento (AAKER, 2007).

Segundo Aaker (2007) uma motivação básica para diversificar, pode ser melhorar o retorno sobre o investimento, entrando em áreas de negócios com alto potencial de crescimento. Pode-se conseguir também barganhar na compra de uma empresa; o modelo de negócios para muitas empresas é adquirir uma empresa com baixa lucratividade, que poderá gerar “crescimento de ganhos” quando combinada com a empresa adquirente. O resultado será o sucesso financeiro aparente, desde que a barganha persista, as aquisições continuem e os investidores permaneçam convencidos de que o crescimento de ganhos é real. A única desvantagem é que, neste caso, no final, a falta de uma estratégia real e de excelência profissional aparecerá.

Para Aaker (2007), a redução de risco também pode ser uma motivação para uma diversificação não-relacionada. Esse tipo de diversificação pode reduzir o risco de mercado enfrentado por uma empresa e, assim, proteger seus funcionários, clientes e gerentes. Os gerentes, principalmente podem ter de enfrentar com a não diversificação, perda do emprego, da reputação, ou uma queda nos negócios que pode fugir de seu controle, assim eles são

fortemente motivados a diversificar. Porém a redução do risco obtida com a diversificação não-relacionada, não tem valor para os acionistas, que estão livres para diversificar por possuir um portfólio de ações.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas não buscam o vínculo operacional, nem corporativo, quando utilizam a estratégia de diversificação não-relacionada. Uma estratégia de diversificação não-relacionada pode criar valor por meio de dois tipos de economias financeiras. Economias financeiras são economias de custo realizadas por meio de alocações melhoradas de recursos financeiros com base em investimentos dentro ou fora da empresa.

Um tipo de economia financeira seria a alocação eficiente de capital interno; consegue-se essa eficiência à medida que os investidores adquirem participações acionárias (propriedade) esperando altos valores de fluxo de caixa. Outro meio de alocar o capital é por meio de dívidas, à medida que os acionistas e credores adquirem participação em negócios com perspectivas de grande crescimento e lucratividade tentam melhorar o valor dos seus investimentos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Nas empresas extremamente diversificadas, o escritório da matriz distribui capital entre seus negócios para criar valor para toda a corporação. A natureza dessas distribuições pode gerar ganhos provenientes das alocações no mercado interno de capitais que são maiores do que os ganhos que seriam acumulados pelo fato de o capital ser alocado pelo mercado de capitais externo. Isso ocorre porque enquanto administram o portfólio de negócios da empresa, as pessoas que trabalham na matriz podem obter acesso a informações detalhadas e precisas sobre o desempenho real e o possível no futuro desses negócios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Nas economias emergentes, tais como a da China, da Índia e do Brasil, a diversificação aumenta o desempenho das empresas afiliadas com grandes grupos comerciais diversificados, os chamados conglomerados, citados acima por Harrison (2005).

Segundo Aaker (2007) a Diversificação não-relacionada possui alguns riscos; o próprio conceito de diversificação não-relacionada oferece risco e dificuldade, porque por definição, não há possibilidade de sinergia. Drucker *apud* Aaker (2007) alega que toda diversificação bem sucedida exige um núcleo ou unidade comum representado por mercados, tecnologia ou processos de produção comuns. Para Drucker sem tal unidade a diversificação nunca funcionará. Entre os principais riscos, destacam-se os seguintes: a atenção pode ser

desviada dos negócios centrais, pode ser difícil administrar a nova empresa, ou a nova empresa pode ser supervalorizada.

A diversificação não-relacionada, se fracassada, pode, na verdade, prejudicar os negócios centrais originais ao desviar atenção e recursos. O potencial de dificuldades em administrar uma diversificação é maior quando se adquire uma empresa não-relacionada. A nova empresa pode exigir ativos, competência e cultura organizacional diferentes daqueles exigidos pela área de negócios central. Também, uma equipe gerencial, habilidosa e valorizada na empresa adquirida pode ir embora e ser difícil de substituir (AAKER, 2007).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas diversificadas variam de acordo com seu grau de diversificação e as ligações entre os seus negócios. O baixo grau de diversificação adotado por uma empresa se assemelha em grande parte à estratégia em nível corporativo de concentração, pelo fato de a empresa atuar somente em uma área de negócio. A empresa que gera mais de 30% de sua receita fora de um negócio predominante e cujos negócios estão ligados de alguma maneira entre si, utiliza uma estratégia de diversificação relacionada no nível corporativo e tem um moderado grau de diversificação. Uma empresa extremamente diversificada que não tem relação entre seus negócios segue uma estratégia de diversificação não relacionada e com alto grau de diversificação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

#### 2.1.2.6 Alianças Estratégicas

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) alianças estratégicas são “parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio”. As empresas que praticam esta estratégia partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. Incluídas nas alianças estratégicas estão, as *joint-ventures*, acordos de franquia/licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo, acordos de marketing conjuntos e consórcios.

De acordo com Costa (2006) as alianças estratégicas são motivadas pelo fato de que a empresa precisa concentrar-se em algumas competências básicas para ser reconhecida como melhor naquilo que é ou faz. Por este motivo é utilizada essa estratégia, porque nela cada empresa que faz parte da aliança é especializada em algum aspecto relevante do processo ao

qual está direcionada a estratégia. As alianças estratégicas podem ser temporárias, desfazendo-se após o término do projeto ou a longo prazo, não havendo mudanças na propriedade das empresas. As alianças podem se dar por vários motivos, desde tecnológicos até políticos (WRIGHT; PARNELL; KROLL, 2000). Um exemplo de aliança estratégica por motivo tecnológico pode ocorrer quando um projeto exigir tecnologia multidimensional que nenhuma empresa possui sozinha. Desta forma empresas com tecnologias diferentes, mas compatíveis podem juntar-se (WRIGHT; PARNELL; KROLL, 2000).

Esta estratégia de crescimento possui vantagens e desvantagens. As vantagens são, que a empresa aliada permanece separada e independente, havendo pouco aumento de custos burocráticos e de coordenação; outra vantagem é que cada empresa pode se beneficiar com a aliança estratégica sem arcar com todos os custos e riscos de explorar sozinha novas oportunidades de negócios. E a principal desvantagem é a seguinte: uma das empresas parceiras da aliança pode possuir menos tecnologia ou menos conhecimento e ao final do projeto ou da aliança ficar no mesmo nível de sua parceira, e no futuro utilizar as tecnologias e conhecimentos adquiridos para competir com sua antiga parceira e atual concorrente (WRIGHT; PARNELL; KROLL, 2000).

#### 2.1.2.7 Fusões e Aquisições

Para Harrison (2005), fusão ocorre sempre que duas organizações se juntam para formar uma única empresa. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) corrobora com o conceito de Harrison e acrescenta que, uma fusão é a estratégia pela qual duas empresas concordam em integrar suas operações de forma relativamente igual. Há poucas fusões de verdade, porque uma parte é geralmente dominante no que diz respeito a participação de mercado ou ao porte da empresa. A fusão geralmente é feita através de uma transação amigável, mas também é possível que seja realizada de maneira hostil.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002) explicam que na fusão as firmas envolvidas geralmente têm porte semelhante e combinam-se mediante uma simples permuta de ações. Uma grande tendência que vem ocorrendo quando dois concorrentes se fundem é a consolidação do setor. Exemplos são consolidações importantes que tem ocorrido em bancos, hotéis, empresas de telecomunicações, entre outros. O ataque corporativo é outro fenômeno interessante, associado a fusões; os atacantes corporativos são organizações e pessoas que

fazem fusões, normalmente contra os desejos dos gerentes da empresa-alvo (HARRISON, 2005).

Fusões e outras formas de combinações de empresa geram eficiências consideráveis. Porém a maioria das pesquisas parece indicar que fusões e aquisições não são, em média, financeiramente benéficas para os acionistas das empresas adquirentes (HARRISON, 2005).

A aquisição é uma estratégia pela qual a empresa compra o controle, ou 100%, de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida em uma subsidiária em seu portfólio. Nesse caso a administração da empresa adquirida responde à administração da empresa adquirente. As aquisições podem ser amigáveis ou não amigáveis (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Segundo Hitt (2008), foi a partir da segunda metade do século XX, que a aquisição torna-se uma estratégia importante, usada pelas grandes empresas para crescer e vencer desafios competitivos. Até mesmo as empresas menores e mais concentradas começaram a adotar estratégias de aquisição para crescer e entrar em novos mercados.

Como dito anteriormente, segundo Harrison (2005), a maioria das pesquisas parece indicar que as fusões e aquisições não são, em média, financeiramente benéficas para os acionistas das empresas adquirentes. Em um estudo envolvendo 191 aquisições em 29 setores, pesquisadores descobriram que as aquisições estavam associadas à queda de lucratividade, redução nos gastos com pesquisa e desenvolvimento, diminuição do número de patentes produzidas e aumento da alavancagem financeira.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), existem razões para as aquisições, como, obtenção de mais poder no mercado. O poder de mercado geralmente resulta do porte da empresa e de seus recursos e capacidades para concorrer no mercado. Este poder é afetado pela participação da empresa no mercado. Por isso, a maioria das aquisições que visa obter mais poder de mercado, envolve a compra de um concorrente, um fornecedor, um distribuidor ou de uma empresa de um setor altamente relacionado para permitir o exercício de uma competência essencial e para obter vantagem competitiva no mercado principal da empresa compradora. Portanto, para aumentar seu poder de mercado, as empresas geralmente usam aquisições horizontais, verticais e aquisições relacionadas.

Aquisição horizontal é aquela aquisição de uma empresa que concorre na mesma indústria que a empresa compradora. Este tipo de aquisição aumenta o poder de mercado de uma empresa ao explorar as sinergias baseadas em custos e em receitas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Aquisição vertical é aquela aquisição por parte de uma empresa, de um

fornecedor ou distribuidor, de um ou mais de seus bens ou serviços. Uma empresa torna-se verticalmente integrada por esse tipo de aquisição quando ela controla partes adicionais da cadeia de valor. A aquisição de uma empresa em uma indústria relacionada é chamada de aquisição relacionada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). A diferença entre os dois tipos de aquisições é que o primeiro tipo adquire uma empresa concorrente e o segundo tipo atrás ou a frente de seu canal de distribuição. Os conceitos destes tipos de aquisições são semelhantes aos conceitos das estratégias de integração vertical e integração horizontal.

Existem várias razões diferentes para ocorrer uma aquisição, uma delas é proteger a empresa contra um mercado financeiro inconstante, permitindo que os proprietários se concentrem no desenvolvimento de inovações e na penetração do mercado. Assim, as aquisições podem representar uma forma de renascimento de uma empresa para facilitar seus esforços e estimular o seu crescimento estratégico (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) ainda falam sobre outra estratégia em nível corporativo, a incorporação: considerada um tipo especial de estratégia de aquisição em que a empresa-alvo não solicita a oferta da empresa compradora. Muitas tentativas de incorporações não são desejadas pelos administradores das empresas compradas e são mencionadas como sendo hostis. Em alguns casos as ofertas não solicitadas podem vir de partes que estão familiarizadas com a empresa-alvo e eventualmente são amigáveis. Comparativamente, as aquisições são mais comuns que as fusões e as incorporações (HITT; IRELAND E HOSKISSON, 2008).

Sobre o desempenho das fusões, Harrison (2005) aponta, os fatores associados as fusões bem-sucedidas e as fracassadas. Através de pesquisas foi descoberto que fusões bem-sucedidas são feitas por empresas adquirentes com débitos relativamente pequenos, as negociações da fusão são amigáveis. Fusões bem sucedidas tendem a envolver companhias que compartilham muitos recursos complementares, criando assim um potencial para sinergia, os maiores ganhos para os acionistas provenientes das fusões ocorrem quando as culturas e os estilos de administração das duas companhias são similares (ajuste organizacional). O compartilhamento de recursos e atividades é importante para o sucesso pós-fusão.

Embora as organizações possam aprender com as companhias que adquirem, as aquisições podem levar a uma redução nas atividades de pesquisa e desenvolvimento. Esse efeito negativo pode vir da falta de foco na área de negócios principal ou da absorção de novos débitos que direcionam o fluxo de caixa para o pagamento de juros, afastando-se da área financeira principal. Independentemente das razões, as aquisições parecem ser uma

forma de “comprar” inovações de fontes externas, ao mesmo tempo em que prejudicam as inovações internas. Consequentemente, alguns especialistas dizem que as aquisições são “um substituto para inovação” (HARRISON, 2005).

Sintetizando o tema, as fusões e aquisições apresentam uma alta incidência de falha, mas se forem feitas cuidadosamente podem melhorar o desempenho da empresa. Uma vez que a empresa tenha criado um portfólio de negócios, seja através de fusão, aquisição, incorporação ou crescimento interno, a ênfase passa a ser na administração desses negócios de maneira a atingir um alto desempenho organizacional.

#### 2.1.2.8 Reestruturação

Segundo Harrison (2005), reestruturação é um redimensionamento significativo das estratégias, estruturas e processos organizacionais de acordo com as novas realidades ambientais. O mesmo autor ainda acrescenta que, transformação, renovação, reorientação e reestruturação são palavras que descrevem o mesmo fenômeno: uma mudança radical na maneira de como os negócios são conduzidos.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), reestruturação é definida como sendo uma estratégia pela qual a empresa muda seu conjunto de negócios ou sua estrutura financeira. O fracasso de uma estratégia de aquisição é geralmente seguido de uma estratégia de reestruturação. Ou então, é adotada a estratégia de reestruturação devido à mudança no ambiente externo ou interno da empresa. Por exemplo, se surgir uma oportunidade no ambiente externo que seja atraente para a empresa diversificada em vista de suas principais competências. A reestruturação pode ser apropriada para posicionar a empresa para que ela possa criar mais valor para as partes interessadas, dadas as mudanças ambientais.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000) a reestruturação pode ser organizacional, financeira ou de portfólio. A reestruturação organizacional acontece quando se faz uma modificação significativa na organização do trabalho no nível empresarial. A reestruturação financeira ocorre quando é reduzida a quantidade de dinheiro disponível aos executivos seniores da empresa para que não invistam a riqueza dos acionistas em projetos não lucrativos. A reestruturação de portfólio “refere-se à aquisição ou desinvestimento de unidades de negócios para aumentar o valor da empresa” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 130).

Harrison (2005) aponta alguns métodos de reestruturação, descrevendo apenas um, o Redimensionamento ou *Downsizing*. Para o autor, o redimensionamento pode ser considerado uma estratégia de recuperação, envolvendo táticas como, redução da força de trabalho, fechamento de fábricas não lucrativas, terceirização de atividades não lucrativas, implementação de controles mais estritos de custo ou qualidade, ou novas políticas, que enfatizem a qualidade ou eficiência.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apontam e descrevem três métodos de reestruturação, incluindo aquele descrito por Harrison (2005). Entretanto os autores restringem mais do que Harrison (2005) o conceito de *Downsizing*. O quadro a seguir apresentará os três métodos e sua descrição:

<b>Método</b>	<b>Descrição do método</b>
<i>Downsizing</i>	Redução do número de funcionários de uma empresa e, às vezes, do número de unidades operacionais, e pode ou não mudar a composição de negócios do portfólio da empresa. Portanto o <i>downsizing</i> é uma estratégia proativa intencional de administração.
<i>Downscoping</i>	Refere-se à alienação, cisão ou outro meio de extinguir negócios que não estão relacionados com o negócio principal da empresa. Geralmente este método é descrito como um conjunto de ações que faz com que a empresa volte a sua atenção para o seu negócio principal. O <i>downscoping</i> é entendido como redução de escopo, tem um efeito mais positivo no desempenho da empresa do que o <i>downsizing</i> . Ao realizar o <i>downscoping</i> de forma correta as empresas podem se concentrar em seus negócios principais e melhorar a sua competitividade.
Compras Alavancadas	Estratégia de reestruturação pela qual uma parte compra todos os ativos de uma empresa para fechar o seu capital. Após a conclusão da transação as ações da empresa não são mais negociadas publicamente. As compras alavancadas são geralmente usadas para corrigir erros da administração ou porque os administradores da empresa estão tomando decisões que atendem principalmente aos seus próprios interesses, em vez dos interesses dos acionistas.

Quadro 4: Métodos de Reestruturação  
Elaborado pelo autor. Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)

#### 2.1.2.9 Estratégia Internacional

Estratégia internacional é definida como sendo “aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos e/ou serviços fora da esfera de seu mercado local” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p. 211). Um dos principais motivos para que uma empresa desenvolva e utilize esta estratégia é o potencial que os mercados internacionais tem de criar oportunidades de negócios. Um segundo motivo para a organização internacionalizar seus negócios seria

garantir os recursos dos quais necessita, como estoques de matéria-prima por exemplo (HITT;IRELAND; HOSKISSON, 2008).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) quando a empresa adota a estratégia internacional e esta é bem sucedida, a organização conta com quatro benefícios básicos, a saber. O primeiro benefício refere-se à ampliação do tamanho do mercado, porque a empresa tem a chance de expandir o seu mercado potencial. Embora seja difícil trabalhar fora de seu mercado local e de seu país, a estratégia internacional se mostra especialmente atrativa para empresas que competem em mercados locais e tem oportunidades de crescimento limitadas. O segundo benefício é o retorno sobre o investimento no novo negócio, porque grandes mercados representam uma oportunidade sem igual para retornos significativos.

O terceiro benefício, e talvez o mais importante, refere-se às economias de escala e o aprendizado adquirido; como aprendizado as empresas podem explorar “competências-chave” no mercado internacional por meio de compartilhamento de recursos e de conhecimentos entre as unidades de negócios, transpondo as fronteiras territoriais. Com relação à economia de escala, se a empresa for capaz de padronizar seus produtos em todos os mercados que atua, utilizando as mesmas instalações de produção e coordenando funções críticas relativas aos recursos, conseguirá obter boas economias de escala. Estes dois fatores se forem bem trabalhados pela empresa geram sinergia e auxiliam a produzir mercadorias e serviços de maior qualidade e a custos mais baixos (HITT;IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O quarto benefício de uma estratégia internacional bem sucedida é a vantagem da localidade. Ao fixar instalações em outro país a empresa pode optar por um acesso mais rápido à mão-de-obra mais barata, energia, recursos naturais, acesso a suprimentos essenciais e clientes. Depois de estabelecida em uma localidade atrativa a empresa deve administrar de maneira eficaz suas vantagens para que possa desfrutar totalmente dos benefícios oferecidos pelas vantagens da localidade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A estratégia internacional em nível corporativo tem como foco o escopo das operações da empresa por das diversificações de produto e geográfica. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a estratégia internacional em nível corporativo pode se classificada em três tipos distintos: multilocais, globais e transnacionais. A estratégia multilocal é aquela em que as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas ao nível da unidade comercial de cada país, permitindo que cada unidade crie produtos sob medida para o mercado local. A estratégia multilocal tem como foco a concorrência em cada país que a organização atua, acreditando na tese de que os mercados diferem entre si. Uma das desvantagens da adoção da

estratégia multilocal, é a impossibilidade da organização fazer economias de escala (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem estratégia global como “estratégia internacional por meio da qual a empresa oferece produtos padronizados em seus mercados territoriais, sendo que a estratégia competitiva é prescrita pelo escritório central” (p. 219). Com a padronização a organização consegue dar ênfase as economias de escala e adotar padrões globais em todo o seu sistema administrativo. As desvantagens da estratégia global são, a menor quantidade de oportunidades de crescimento, dificuldade de gerenciamento em função de ter de coordenar e fazer valer decisões através de fronteiras territoriais.

A terceira estratégia internacional definida por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é estratégia transnacional, aquela por meio da qual tenta reunir a estratégia global a estratégia multilocal, procurando obter a eficiência de uma e a preocupação local da outra. Obter a mescla perfeita entre estas duas estratégias é uma meta difícil, mas precisa ser alcançada para se chegar na estratégia transnacional. Esta estratégia permite a empresa criar uma rede integrada para gerenciamento de contatos com clientes, fornecedores e outros PIs.

### **2.1.3.. Considerações da Seção 2.1.2**

Na seção 2.1.2 foram estudadas as diferentes classificações de estratégias de crescimento definidas por alguns autores, observadas em todas as suas nomenclaturas e especificidades. Percebe-se então certas semelhanças entre as estratégias de crescimento.

Com a explicação das diferentes classificações de estratégias de crescimento dispostas pelos diversos autores, e a descrição destas estratégias neste estudo, percebe-se que há muitas características parecidas entre elas. A estratégia de crescimento interno tratada por Wright, Kroll e Parnell (2000), é muito parecida com a estratégia de concentração explorada por Harrison (2005), porque tanto em uma como na outra a empresa cresce de modo interno, sem o desenvolvimento de produtos novos ou mesmo ingressar em mercados novos com produtos atuais. A partir desta definição o crescimento interno se parece quase que totalmente com a estratégia de desenvolvimento de mercado atual de produtos existentes de Aaker (2007).

A integração horizontal explicada por Wright, Kroll e Parnell (2000), que pode ser considerada a compra de um concorrente, se parece em parte com o segundo quadrante de estratégias de crescimento de Aaker (2007), porque a compra de um negócio concorrente

pode ser um tipo de expansão geográfica. Um exemplo simples é um restaurante que compra um concorrente em outro bairro da cidade em que atua.

## 2.2..... RESTAURANTES

De acordo com Rebelato (1997) a refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade. O que ocorre é uma terceirização dos serviços familiares. A confecção das refeições da família ficavam por conta da mulher do lar, da dona de casa, o que ocorre na atualidade é que cada vez mais as mulheres querem ser independentes e trabalhar fora de casa, ter um trabalho remunerado e se realizar profissionalmente (REBELATO, 1997).

Rebelato (1997) constata que a tendência observada nas pessoas economicamente ativas, que vivem nos centros urbanos é dar menor atenção a refeição e maior atenção ao trabalho, porque a refeição é encarada como uma atividade não produtiva. Segundo Perre *apud* Rebelato (1997), a população de classe média e alta começou a notar que, se for contabilizado o tempo gasto com o planejamento da compra de alimentos, a compra, organização em casa, contratação de empregada para fazer comida, pagamento e outros serviços relacionados alimentação dentro do lar, é muito mais vantajoso financeiramente se fazer a refeição em um restaurante ou contratar um serviço de entrega de refeição em domicílio. Para pessoas economicamente inseridas na sociedade moderna, na qual o tempo passa cada vez mais rápido, e o intervalo para almoço é curto, o restaurante é a alternativa ideal.

Um público identificado por Mundo Neto *apud* Rebelato (1997), que optou por fazer sua refeição diariamente em um restaurante, são aquelas pessoas que por uma questão de comodidade, optaram por não mexer com empregada, não perder tempo fazendo a sua própria refeição ou indo ao supermercado fazer compras. Outro público que é assíduo em fazer suas refeições em restaurantes são as pessoas da terceira idade, eles não se dispõem a fazer comida em casa. Nos finais de semana e feriados, a refeição em um restaurante tem outro sentido, para as famílias que vão a um restaurante neste dia, a refeição é uma opção de lazer. Nesses dias, os restaurantes ofertam cardápios especiais com preços diferenciados (REBELATO, 1997).

Segundo Lippel (2002), diante do contexto citado por Rebelato (1997), na atualidade, as pessoas passam menos tempo em casa em decorrência do trabalho, da competitividade do mercado e a busca por melhores condições de vida, se preocupando cada vez menos em obter comida para sobreviver. Nas cidades existe a praticidade dos alimentos prontos, que estão disponíveis em supermercados, lanchonetes e restaurantes, portanto, obter comida passou a ser mais uma atividade rotineira do dia a dia. Desta forma, a tendência já consolidada é que os restaurantes fazem parte da vida das pessoas (LIPPEL, 2002).

De acordo com Rebelato (1997) os restaurantes surgiram na América, do modelo europeu de estalagens e tabernas. Segundo Rebelato (1997, p. 01):

As tabernas eram casas públicas especializadas em bebidas e fornecimento de alimentos para a população local. Já as estalagens se localizavam a beira da estrada, oferecendo cama e comida ao viajante. No Brasil o desenvolvimento da indústria de restaurantes está associado à indústria de hotéis.

De acordo com Lippel (2002), em decorrência do aumento populacional brasileiro e a possibilidade de abertura de novos mercados, surgiram no Brasil as redes de *fast-food*, as quais segundo Rebelato (1997) instalaram-se no país a partir de 1980, na maioria das vezes em *shopping centers* ou nas regiões urbanas mais populosas. Calcula-se que em 1990 já existiam aproximadamente dez mil estabelecimentos no ramo de serviços de alimentação fora do lar no país.

Fonseca *apud* Lippel (2002) defende que para se montar um restaurante, o planejamento é fundamental, porque, o restaurante precisa de um objetivo, saber qual é o seu destino, avaliar os erros e acertos durante o seu funcionamento, viabilizando a possibilidade de correções durante o seu funcionamento. Fonseca *apud* Lippel (2002) ainda reforça que é essencial ao se criar um restaurante, saber qual será sua composição de custos, seu potencial de receita, e ainda a característica principal do negócio.

Um fator que dificulta a inversão tecnológica em restaurantes é a sua mão-de-obra total ser artesanal, enquanto em outros setores, o investimento em tecnologia é visto como fundamental para minimizar custos e maximizar lucros (LIPPEL, 2002).

Outra característica marcante no setor de restaurantes, é que geralmente a gestão da empresa é centralizada, e em sua grande maioria são empresas familiares geridas pelos proprietários, empresas nas quais os gestores enfrentam problemas, como o nível cultural das pessoas envolvidas nas operações, o que pode gerar incompatibilidade de responsabilidades e

grande rotatividade da força de trabalho em decorrência dos pisos salariais baixos. Um segundo problema é a falta de profissionalização dos fornecedores, que na maioria das vezes não são confiáveis, porque não cumprem prazos de entrega e muitas vezes omitem a verdade quanto a qualidade dos produtos vendidos (LIPPEL, 2002). A autora salienta que o processo de vendas de um restaurante deve estar em perfeita sincronia com o planejamento da produção, porque no segmento de restauração comprar bem é vital para a viabilidade do lucro.

Como setor da economia, o restaurante está inserido em uma atividade econômica do setor terciário da economia, a prestação de serviços. De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006), o setor produtor de serviços está desempenhando um papel cada vez mais importante na economia mundial, tanto na contribuição para dinâmica econômica, quanto para geração de renda e emprego em cada país. No Brasil, os dados da PAS (Pesquisa Anual de Serviços) realizada pelo IBGE no ano de 2001 não negam esta tendência mundial. A pesquisa mostra que a participação do setor de serviços no PIB (Produto Interno Bruto), chegou ao marco de 58,3% em 1999, excluídos os serviços financeiros, e chegou a responder por 57,2% da absorção de mão-de-obra na economia. Para Corrêa e Caon (2002) este índice, na realidade, é ainda maior, porque a pesquisa realizada pelo IBGE classifica alguns setores como indústria, apesar de sua maior fonte de renda ser proveniente dos serviços (IBGE, 2006).

Dentro do setor de serviços, o segmento de alimentação fora do lar no Brasil, é um dos que tem maior relevância, possui atualmente aproximadamente um milhão de empresas que empregam seis milhões de pessoas. Os serviços de alimentação fora do lar movimentam 2,4% do PIB brasileiro e representa 26% dos gastos totais da população com alimentação. Estas informações sobre o segmento foram levantadas e geradas pela ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). A ABRASEL foi criada em 1986 e tem como finalidade “representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar, promovendo ações que contribuam para o crescimento sustentável do Brasil” (ABRASEL, 2006). A ABRASEL possui seccionais e regionais em 26 estados brasileiros.

De acordo com pesquisas realizadas pela ABRASEL (2006), corroborando com Rebelato (1997), o crescimento do setor de restauração deve-se principalmente à tendência da população brasileira de cozinhar cada vez menos a sua própria comida. A cada quatro refeições que uma pessoa faz, uma é feita fora de casa. O fato da mulher estar inserida no mercado de trabalho e cada vez mais ausente do lar também é um fator preponderante para o crescimento do segmento de alimentação fora do lar.

Como em diversos setores da economia, o crescimento do número de empresas do ramo alimentício é grande. No entanto a maioria não consegue sobreviver frente as exigências do mercado, como oferecer uma refeição de qualidade a baixo custo, oferecendo o melhor preço, sacrificando a lucratividade para ser o melhor entre os concorrentes existentes (LIPPEL, 2002).

Castelli (2003, p. 297) conceitua restaurante como sendo o “estabelecimento que fornece alimentação ao público mediante pagamento”. Os restaurantes apresentam algumas características específicas de acordo com os tipos de serviços oferecidos aos clientes. Os serviços dos restaurantes podem ser agrupados em algumas modalidades. Em primeiro lugar à *la carte*, sistema no qual o cliente escolhe os alimentos que deseja consumir, a partir de um grupo que é oferecido no *menu* do restaurante. Em segundo lugar existe o *table d’hôte*, no qual a refeição é oferecida com o mesmo cardápio para todos os clientes, em horário fixo. O terceiro serviço é o *à part*, neste existe um mesmo menu, a refeição é servida individualmente aos clientes, este serviço não possui horário fixo. O quarto e último serviço é chamado serviço de banquete, onde a refeição é servida para um grande grupo de pessoas utilizando-se o mesmo cardápio. Normalmente o serviço de banquete ocorre para celebrar um acontecimento social ou político (JANEIRO, *apud* LEITE; SILVA; FERNANDES, 2008).

De acordo com Leite, Silva e Fernandes (2008), após esta classificação dos serviços de restauração, pode-se afirmar que um restaurante irá optar por um tipo de serviço que seja compatível com sua classificação e tipologia, com a finalidade de prestar o melhor serviço aos seus clientes e satisfazer as suas necessidades.

Acrescentando e complementando o conceito exposto por Leite, Silva e Fernandes (2008), Lippel (2002) classifica os restaurantes em três grandes grupos, com subdivisões, como será visto a seguir.

### **2.2.1 .. À La Carte**

À *la carte* é o método em que o cardápio é sempre igual, pré-definido e oferecido diariamente, no qual o cliente escolhe o que irá comer através de um *menu*. Os restaurantes à *la carte* tem garçons ou funcionários de balcão que anotam os pedidos dos clientes, levam estes pedidos para preparação, trazem o pedido até a mesa e fecham a conta do cliente. Os

restaurantes *à la carte* podem ser clássicos, requintados ou muito simples, podendo servir variados tipos de refeições (LIPPEL, 2002).

Este tipo de restaurante tem condições de separar-se em alguns subgrupos, de acordo com suas características de cardápio, horários e estilo de atendimento. Entre os restaurantes *à la carte* existem os Restaurantes de Especialidades, que são aqueles especializados em algum tipo de cardápio, atendendo a clientes das mais diversas culturas. Destacam-se como restaurantes de especialidades (LIPPEL, 2002):

- **Restaurante Internacional:** normalmente localizados em hotéis ou hospedarias, possui instalações e equipamentos de bom nível qualitativo. Serve pratos internacionais e também da cozinha brasileira. Seus clientes são hóspedes do hotel ou então do local onde funciona o restaurante.
- **Restaurante Gastronômico:** este tipo de restaurante é sofisticado e oferece pratos requintados da cozinha francesa e italiana. O próprio chefe da cozinha costuma receber os clientes e aconselhar o *menu* (LIPPEL, 2002). E segundo Fonseca *apud* Lippel (2002), geralmente estes restaurantes são de tamanho pequeno, comportando entre 60 e 80 pessoas.
- ***Fusion Food:*** é o restaurante especializado na mescla entre elementos de várias culturas, elementos que variam desde métodos de cocção, até molhos e ingredientes (FONSECA, *apud* LIPPEL, 2002). Essa mescla “depende muito do conhecimento e prática para combinação de insumos corretos, gerando pratos diferenciados e não exagerados” (LIPPEL, 2002).
- **Típicos:** os restaurantes típicos podem servir comidas típicas da culinária de um país ou de uma região, como por exemplo, da culinária baiana, mineira ou gaúcha. Também pode ser típico por gênero da culinária ou cultura do país.
- ***Casual Dinning:*** caracterizam-se pela mistura de *coffee shops*, *fusion foods* e *grills*. O serviço prestado por este restaurante é atencioso e eficiente (FONSECA, *apud* LIPPEL, 2002).
- **Cantina Italiana:** é o restaurante típico italiano, geralmente instalado em antigas casas de residências reformadas para comportar clientes. Os cardápios desses estabelecimentos tem em sua maioria massas, e outros pratos como complemento (PACHECO *apud* LIPPEL, 2002).

- Casas de Sucos e Vitaminas: “oferecem sucos, vitaminas e bebidas à base de leite ou água produzidos a partir de frutas frescas ou polpas congeladas” (PACHECO, *apud* LIPPEL, 2002).
- Vegetariano: restaurantes especializados em servir alimentos vegetais, peixes, carne branca e derivados de soja. Estes estabelecimentos atendem clientes vegetarianos e pessoas que procuram alimentos mais leves.

O próximo tipo de empresa que segundo Lippel (2002) se enquadra na categoria *à la carte* são os Estabelecimentos Noturnos. Como o próprio nome sugere, estes oferecem atendimento preponderantemente noturno, e podem subdividir-se em:

- Choperias: estabelecimento que oferece desde cerveja até provolone à milanesa. As comidas e bebidas são servidas em um único ambiente. A faixa etária de clientes varia de quinze a quarenta anos.
- Casas Noturnas: locais de distração, onde se encontram vários tipos de atrações, bebidas e comidas. Esses espaços se tornaram multifuncionais em decorrência da grande diversidade de clientes. Estas casas possuem ambientes diferenciados e agregam vários tipos de serviços como o de um restaurante (FONSECA *apud* LIPPEL, 2002).

O terceiro tipo de comércio que está inserido na categoria *à la carte* é o de Alimentação Rápida, caracterizado por cardápios prontos ou pratos de fácil preparação, para atender rapidamente a necessidade do cliente. A alimentação rápida subdivide-se nos seguintes tipos de organização:

- *Coffee shop*: restaurante com cardápio de fácil preparação e apresentação simples. Normalmente encontrado em hotéis e aeroportos, são pontos de venda onde se pode comer a qualquer hora uma comida leve e rápida. Este tipo de restaurante é apropriado para clientela com horários variados. O método *à la carte* facilita o atendimento, o preparo, e reduz o desperdício de comida neste tipo de restaurante (FONSECA, *apud* LIPPEL, 2002).
- Lanchonetes: é a casa especializada em lanches e pratos rápidos, servindo também bebidas. Segundo Fonseca (p. 28) *apud* Lippel (2002) “a lanchonete é uma opção para quem quer comer rápido e gastar pouco”.

- *Catering*: são os restaurantes que funcionam e servem seus pratos em meios de transporte, como trens, ônibus intermunicipais, interestaduais, internacionais e aviões (FONSECA, *apud* LIPPEL, 2002). Tem uma estrutura bem montada, padrões de higiene altos e cuidadosa atenção com os processos.
- Restaurantes de Auto-Estrada: com serviço simples e rápido este tipo de restaurante é encontrado às margens de grandes rodovias, sua clientela é formada por motoristas que por estas rodovias transitam.
- *Rotisseries*: “são casas de massas frescas ou italiana, que vendem pratos prontos ou ‘para viagem’, carnes assadas ou grelhadas, massas e molhos prontos” (LIPPEL, 2002). Estas casas foram as primeiras a vender refeições por peso, onde pagava-se o valor correspondente a quantidade levada (FONSECA, *apud* LIPPEL, 2002).
- Doçarias: as doçarias vendem doces finos, chocolates, tortas, bolos e também salgadinhos, queijos e sorvetes. As doçarias variam de tamanho, podem ser pequenas, funcionando em quiosques, como podem ser grandes lojas pertencentes a grandes redes de doçarias.
- Sorveterias: estabelecimento onde os sorvetes artesanais são o grande atrativo. Muitas vezes as sorveterias transformam-se em doçarias ou em lanchonetes para conseguir sobreviver diante da sazonalidade da venda do sorvete.
- *Drugstores*: esses estabelecimentos no Brasil são as famosas lojas de conveniência, “onde se encontra de uma torta pronta para comer até uma aspirina ou uma alicate de unha” (FONSECA *apud* LIPPEL 2002, p. 30).

A definição de *à la carte* exposta por Lippel (2002) nesta seção, condiz com a finalidade dos restaurantes *à la carte*, expressando sua verdadeira função, entretanto a autora não faz classificação de um restaurante *à la carte* tradicional, que simplesmente sirva de forma *à la carte* e não tenha nenhuma especialidade ou tipicidade.

### **2.2.2.. Auto-Serviço**

O método de auto-serviço é característico daqueles estabelecimentos que procuram oferecer um atendimento rápido com baixo custo. Neste método os próprios clientes escolhem

e servem o que vão comer. De acordo com Lippel (2002, p. 30) os estabelecimentos que utilizam o método de auto-serviço surgiram para:

Atender as necessidades cotidianas dos consumidores, variando em suas apresentações para atender diferentes parcelas do mercado. Apresentam também o mesmo processo produtivo, variam somente em relação a elaboração de cardápios, ao preço ofertado, bem como a diversificação e quantidade de pratos quentes e frios.

Dentro do método de auto serviço, destacam-se alguns estabelecimentos, como poderemos ver a seguir.

- **Restaurante Tradicional:** tem como características cardápios extensos, preparações tradicionais e aceitação geral. A clientela deste tipo de restaurante é variada, podendo ser desde uma criança com 6 anos de idade até um senhor com idade avançada. É um restaurante de pouco luxo e sofisticação (FONSECA *apud* LIPPEL, 2002).
- **Grill:** de acordo com Fonseca (p. 31) *apud* Lippel (2002), “os *grills* são casas especializadas em grelhados”. Tem como características um ambiente elegante, oferta de carnes nobres, grande variedade de frios, frutos do mar, legumes, presuntos e queijos. As comidas servidas pelos *grills* atualmente tem grande aceitação porque pode-se fazer uma refeição nutricionalmente correta e ou dietética (própria para pessoas com diabetes), porque são comidas leves e se utiliza o mínimo de gordura em sua cocção.
- **Self-Service:** método que proporciona uma alimentação variada e uma refeição variada, onde quem serve a comida, escolhendo o que vai comer é próprio cliente. Normalmente é uma refeição barata e se direciona para pessoas que tem limitação de tempo para fazer sua própria refeição. Os restaurantes *self-service* são encontrados com facilidade nos centros comerciais das cidades e em locais com grande fluxo de turistas. Nesta modalidade existe ainda o sistema por quilo, no qual o cliente serve-se no *Buffet*, passa por uma balança em que a refeição é pesada. O cliente paga somente pelo que serviu, descontando-se o peso do prato. Segundo Lippel (2002), o sistema *self-service* por quilo funciona como uma estratégia competitiva, porque o cliente deixa de prestar atenção no preço e passa a valorizar a qualidade.
- **Restaurantes de Coletividades:** para Fonseca *apud* Lippel (2002) são restaurantes localizados em prédios ou em complexos industriais com o objetivo de

oferecer alimentação para os empregados destes lugares, popularmente este tipo de restaurante é conhecido como refeitório. O restaurante desta modalidade tem obrigação com a empresa e com seus clientes mensais. O restaurante de coletividade pode ser administrado pela própria empresa ou pode ser terceirizado.

- *Buffets*: De acordo com Pacheco *apud* Lippel (2002) *buffets* são empresas especializadas em serviços de banquetes, coquetéis, festas e outros tipos de eventos. Os *buffets* podem possuir salões próprios para eventos ou não, e também estrutura para realização de diversos tipos de festa.
- Casa de Chá: estabelecimento especializado em chás e cafés, servindo também salgadinhos, doces, bolos, tortas e outras bebidas. Possui clientela diversificada porque seus produtos são fácil aceitação em todas as faixas etárias.

De acordo com Lippel (2002) pertencem ao grupo de Auto-Serviço, estabelecimentos, nos quais as próprias pessoas se servem e normalmente com preços relativamente baixo. Muitas vezes, isso não acontece porque *buffets*, *self-service*, *grill* e restaurante tradicional podem ter preços bem elevados, não sendo acessíveis a certas camadas da população. Esta característica permite considerar que no grupo de auto-serviço não existem somente estabelecimentos de baixo custo. O estabelecimento Casa de Chá, dificilmente será estudado na realidade que se propõe a analisar. Casas especializadas em cafés são mais comuns, do que casas especializadas em chá.

### **2.2.3 .. Direto e/ou Repetitivo**

Neste grupo agregam-se os estabelecimentos que oferecem sempre os mesmos pratos, geralmente são comércios que servem em forma de rodízio. São considerados como diretos e/ou repetitivos churrascarias, pizzarias e casas especializadas em frutos do mar, como detalhado a seguir;

- Churrascaria: restaurante especializado nos mais diversos tipos de carnes para assar, variando em categorias, da mais simples a mais requintada. Em seu cardápio o cliente escolhe entre vários tipos de carne assada na brasa, além de outros acompanhamentos (PACHECO *apud* LIPPEL, 2002).
- Pizzaria: estabelecimentos especializados em pizzas, as quais, apesar de serem servidas em diferentes sabores e tamanhos, representa um cardápio tradicional e

repetitivo, o que muda de um estabelecimento para outro é o estilo de produção. No Brasil, a tendência crescente são as pizzarias em forma de rodízio.

- Frutos do Mar: “são restaurantes que oferecem seqüências de frutos do mar ou somente de camarão em seus vários tipos de preparação” (LIPPEL, 2002, p. 36).

Através da classificação feita por Lippel (2002), baseada nas literaturas de Fonseca (2000), e Pacheco (1995), pode-se elaborar um quadro, sintetizando e explicando a tipologia dos restaurantes comerciais.

Grupos	Classificação	Subdivisões
Á LA CARTE	Restaurantes de Especialidades	Restaurante Internacional
		Restaurante Gastronômico
		<i>Fusion Food</i>
		Típicos
		<i>Casual Dinning</i>
		Cantina Italiana
		Casa de Sucos e Vitaminas
	Estabelecimentos Noturnos	Vegetariano
		Choperias
	Alimentação Rápida	Casas Noturnas
		<i>Coffee Shop</i>
		Lanchonetes
		<i>Catering</i>
Restaurantes de Auto-Estrada		
<i>Rotisseries</i>		
Doçarias		
Sorveterias		
AUTO-SERVIÇO	<i>Drugstores</i>	
	Restaurante Tradicional	
	<i>Grill</i>	
	<i>Self-Service</i>	
	Restaurante de Coletividades	
	Buffets	
Casa de Chá		
DIRETO E/OU REPETITIVO	Churrascaria	
	Pizzaria	
	Frutos do Mar	

Quadro 5: Classificações de Restaurantes

Elaborado pelo autor. Adaptado de Pacheco, García, Fonseca *apud* Lippel (2002)

#### 2.2.4.. Considerações Sobre a Seção 2.2

O crescimento acelerado do setor de restaurantes tem vários prós e contras. Como contra, a competência é desmedida por parte dos donos do futuro empreendimento e há um alto grau de complexidade na operação do negócio. Como prós, ocorre uma rápida recuperação do investimento e uma liquidez imediata (GARCÍA *apud* LIPPEL, 2002).

Após este levantamento sobre os vários tipos de restaurantes existentes, bem como suas características, semelhanças e diferenças, grupos classificações e subdivisões, percebe-se que cada grupo de restaurantes tem um nicho de mercado, cardápios e expectativas de consumidores diferentes, portanto, visando o resultado mais correto possível da pesquisa, foram realizadas duas entrevistas com pessoas atuantes no ramo e integrantes da ABRASEL/MS. Posteriormente a realização deste trabalho será aplicado o questionário em apenas um grupo de restaurantes da cidade de Dourados.

A classificação dos grupos de restaurantes que Lippel (2002) faz, traz algumas complexidades quanto ao grupo de restaurantes *à la carte*, que é o objeto de estudo deste trabalho. Segundo a autora, *à la carte* é o método no qual o cardápio é sempre igual, pré-definido e oferecido diariamente, no qual o cliente escolhe o que irá comer através de um *menu*. Ao mesmo tempo que Lippel (2002) pressupõe o entendimento de que *à la carte* é um sistema repetitivo, enquadra pizzeria no grupo “Direto e/ou Repetitivo”, sendo que pizzeria também tem um cardápio sempre igual, pré-definido e oferecido diariamente. Ainda quanto ao grupo de restaurantes *à la carte* apresentado por Lippel (2002), não apresentado nenhum tipo de restaurante que simplesmente se utilize do método *à la carte* e não tenha especificidade.

A partir da definição do grupo *à la carte*, testados e validados os questionários, os mesmos serão aplicados aos restaurantes pertencentes a este grupo, por se tratar do mais abrangente dos três grupos estudados. Uma vez aplicada a pesquisa no grupo de restaurantes *à la carte*, esta servirá de base para os demais grupos, devido ao fato de que nenhum dos restaurantes tem um planejamento traçado ou uma estratégia de crescimento bem definida.

## 2.3..... ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EM RESTAURANTES

Após o estudo de como uma estratégia pode se formar, das diversas estratégias de crescimento e das definições e classificações dos grupos de restaurantes, se faz necessário um levantamento das possibilidades de aplicação das estratégias de crescimento em restaurantes. Serão exploradas nesta seção as estratégias de crescimento expostas por Aaker (2007), já contemplando estratégias de outros autores, juntamente com crescimento interno e integração horizontal, ambas expostas por Wright, Kroll e Parnell (2000).

O primeiro quadrante das estratégias classificadas por Aaker (2007) refere-se ao crescimento em mercado atual de produtos existentes. Utilizando-se desta estratégia o restaurante pode aumentar a sua participação de mercado, através de ferramentas de marketing como, propagandas e promoções, utilizando as mais diversas mídias de divulgação. Outra ação pode ser a redução de preço dos produtos oferecidos, entretanto esta ação e o uso das ferramentas de marketing podem ser não duradouras, ou até mesmo podem sair muito caro para o restaurante. O restaurante pode reduzir o preço de seus pratos ou fazer uma promoção temporária, com vistas a aumentar os seus clientes

Uma segunda opção de aumento de participação de mercado é a implantação de programas de fidelização de clientes. É possível se fazer um levantamento de quais são os clientes habituais e fazer para eles, proposta de pagamento das refeições com prazo, e não mais somente à vista. Também pode ser elaborado um sistema de recompensas pela lealdade, fazendo sorteio de prêmios com periodicidade pré-definida. O aumento de mercado para o restaurante que praticar um programa deste tipo ocorre porque o cliente satisfeito, com sentimento de recompensa, atrairá novos clientes e, em consequência, mais participação de mercado para o restaurante.

Ainda no crescimento de produtos existentes em mercados atuais, o restaurante pode aumentar o uso dos produtos que oferece, como a refeição e o marmitex, por exemplo. Este aumento pode acontecer com implementação de ações simples como oferecer ao cliente algum tipo de incentivo, para que aumente a sua frequência no restaurante. Outro fator importante a ser considerado por um restaurante, principalmente se este for líder ou se está fixado no mercado há muitos anos, é a constante revitalização de sua marca, do seu nome. Nesta estratégia, um restaurante deve constantemente inovar o seu cardápio, na apresentação de seus pratos e manter qualidade do atendimento ao cliente.

Quanto à encontrar novas aplicações para usuários atuais, um restaurante pode realizar uma pesquisa com seus clientes para identificar como os mesmos querem que sejam elaborados produtos oferecidos. Com este tipo de pesquisa o empresário terá condições de saber se o seu estabelecimento está oferecendo de maneira certa produtos e serviços ou se é necessário fazer novas aplicações para trazer satisfação aos clientes.

O segundo quadrante de estratégias de crescimento de Aaker (2007) refere-se ao desenvolvimento de novos produtos para mercados atuais. Uma estratégia que pode ser implementada em um restaurante são as extensões de linha. Um restaurante pode estender suas linhas, aplicando características novas aos produtos que o próprio restaurante elabora, essas características podem ser colocadas tanto em saladas, como em pratos de massas, carnes, peixes e outros pratos. Funciona como uma renovação constante da imagem de cada produto. Quanto aos pratos é a inovação na apresentação de cada um, isto é, em sua imagem.

Para se expandir o escopo do produto ou do serviço prestado um restaurante pode servir em festas, prestar serviços de *buffet*, utilizar o seu próprio espaço físico para promover eventos no contra turno do horário de seu negócio principal. Utilizando produtos secundários, como as bebidas, pode-se montar um bar no espaço físico do restaurante. A estratégia de novos produtos em mercados existentes representa para o restaurante o oferecimento de novos produtos, tanto principais, como secundários, para seus clientes dentro do mesmo mercado de atuação. É possível o restaurante inserir em seu cardápio novos pratos principais, pode-se inovar em pratos, seguindo uma tendência atual, atendendo a pedido de clientes ou mesmo com uma estratégia emergente de testes de pratos, através da qual, o prato que é aprovado pelos clientes se torna permanente no cardápio. Como produtos secundários podem ser oferecidos, novos tipos de sobremesas, sorvetes, bebidas diferentes além das habituais, doces de balcão, entre outros produtos.

O terceiro quadrante de Aaker (2007) refere-se a desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes. A primeira estratégia deste quadrante refere-se a expansão geográfica, que para restaurantes é simples de se analisar, mas pode ser de difícil implantação e implementação. O restaurante pode expandir-se geograficamente através da abertura de outro estabelecimento com a mesma linha de produtos e serviços em outro bairro da mesma cidade, em outro município ou até mesmo em outro estado, observando-se que tanto o restaurante existente, como o que foi aberto em outro local devem continuar sendo do mesmo proprietário. Nesta estratégia é possível também o restaurante comprar um de seus

concorrentes, ação na qual o mesmo se expande geograficamente, aumentando o seu mercado de atuação e pratica uma estratégia de integração horizontal.

O restaurante também pode expandir a sua clientela, visando novos segmentos. Esses novos segmentos podem ser considerados públicos de perfis diferentes, que no passado não freqüentavam restaurantes. Exemplos de públicos que podem ser visados por restaurantes são, vegetarianos, diabéticos, idosos, crianças, deficientes físicos, surdos-mudos e deficientes visuais, entre outros. Para vegetarianos, o restaurante pode dispor o maior número de saladas possíveis, cozinhar os legumes e verduras da forma mais saudável possível. Quanto aos diabéticos podem ser oferecidas sobremesas que não contenham açúcar, ou mesmo até mesmo que sejam preparadas com produtos *diet*. Para o público infantil podem ser disponibilizadas cadeiras especiais. Para os deficientes físicos podem ser adaptações da estrutura física, como rampas de acesso, banheiros com estrutura física adaptada. Para os surdos-mudos, os restaurantes podem capacitar alguns de seus garçons para falarem através da linguagem de sinais. Quanto a deficientes visuais, uma medida simples, seria a adaptação de cardápios em braile.

O quarto quadrante refere-se a estratégias de integração vertical, que ocorre para frente quando a empresa adquire outra empresa que está à frente em seu canal de distribuição, isto é, uma empresa que compra os seus produtos. No setor de restaurantes, a integração vertical para frente não é possível, visto que o restaurante atende no varejo, trabalha diretamente com os clientes. Já a integração vertical para trás é possível, visto que o restaurante tem vários fornecedores. Como exemplo de integração vertical para trás, o restaurante pode adquirir um depósito de frutas e verduras, ou um supermercado, caso o restaurante compre seus produtos só no atacado, pode comprar uma das suas empresas fornecedoras. Se houver grande demanda de produtos a serem preparados com carne vermelha pode ser adquirido um açougue, ou até mesmo um frigorífico. De acordo com a realidade dos restaurantes *à la carte* de Dourados – MS, enquanto empreendimentos de pequeno e médio porte, é improvável que ocorra estratégia de integração vertical para trás, em decorrência de que não há concentrações de empresas nestes setores.

O quinto quadrante citado por Aaker (2007) envolve a diversificação, que é uma estratégia de crescimento na qual a empresa ingressa em mercados de produtos diferentes daqueles em que ela está atualmente envolvida. A diversificação pode ser relacionada e não-relacionada e ocorre quando o novo negócio apresenta pontos em comum com o negócio atual, permitindo que a empresa faça economias de escala ou obtenha sinergias baseadas na

troca de ativos ou competências. Um restaurante pode realizar uma estratégia de diversificação relacionada ao comprar um pizzaria, por exemplo, podem existir muitas competências a serem compartilhadas desde a forma de atendimento do garçom à mesa até o trabalho de um nutricionista em elaborar pratos para o cardápio. Outra forma de diversificação relacionada ocorre se o restaurante compra uma lanchonete.

A diversificação não-relacionada é aquela em não há relações de similaridade, nem pontos em comum suficientes entre a empresa adquirida e a adquirente (AAKER, 2007). A diversificação não-relacionada geralmente é praticada por grandes empresas. Em pequenas empresas, como restaurantes, esta estratégia é difícil de acontecer. Um exemplo seria um restaurante adquirir uma empresa coletora de lixo da cidade ou então comprar um posto de combustível, uma joalheria, loja de roupas, entre outros. Normalmente as empresas que utilizam este tipo de diversificação visam somente objetivos financeiros.

O crescimento interno a que se referem Wright, Kroll e Parnell se assemelha muito ao primeiro quadrante de estratégia de Aaker (2007), porque aumentando o número de clientes, a capacidade de produção na cozinha, o número de garçons ou de funcionários em geral, a quantidade de pratos servidos e do faturamento, o restaurante estará praticando uma estratégia de crescimento interno. Esta estratégia pode ser adotada pelo restaurante em seu negócio principal como nos secundários, se existirem.

A integração horizontal explorada por Wright, Kroll e Parnell (2000) pode ser enquadrada no segundo quadrante de estratégias de Aaker (2007), porque este tipo de integração ocorre quando a empresa expande-se adquirindo outra empresa na mesma linha de negócios. Isto ocorre para empresa aumentar a sua fatia de mercado. Esta expansão pode ser tanto geográfica, como visando novos segmentos. O restaurante incorrerá nesta estratégia se adquirir um de seus concorrentes.

### **2.3.1 .. Considerações Sobre a Seção 2.3**

Através do cruzamento de estratégias de crescimento e restaurantes, foi possível identificar quais das estratégias de crescimento estudadas são aplicáveis a restaurantes. Foi possível, também, de acordo com conhecimento teórico e as entrevistas, citar alguns exemplos da aplicação dessas estratégias. Após o exposto na seção 2.3 pode ser apresentado um quadro

resumo com as estratégias de crescimento, classificando as que tem maiores e menores possibilidades de aplicação em restaurantes;

	<b>Mais Aplicadas</b>	<b>Menos Aplicadas</b>
<b>Estratégias de crescimento</b>	Crescimento Interno	Integração Vertical para Trás
	Crescimento em Mercado Atual de Produtos Existentes	
	Desenvolvimento de Novos Produtos para Mercados Atuais	Integração Vertical para Frente
	Desenvolvimento de Mercado usando Produtos Existentes	
	Integração Horizontal	Diversificação Não-relacionada
	Diversificação Relacionada	

Quadro 6: Estratégias de Crescimento Aplicáveis em Restaurantes  
Elaborado pelo Autor.

Nesta seção mostra-se importante o exposto na seção 2.1.1 que versa sobre a formação das estratégias. Um restaurante, como qualquer outro empreendimento pode ter sua estratégia formada aos poucos, de maneira emergente, até que a mesma possa se tornar um padrão, ou então, simplesmente, não ser adotada por não existir consistência e recomeçar novamente o processo emergente de formação. A estratégia em um restaurante também pode formar-se através de um processo deliberado, no qual o proprietário ou o gestor pode estabelecer um plano ou um projeto, por meio do qual será implementada uma estratégia de crescimento. O restaurante também pode desenvolver competências essenciais em algum de seus negócios e estas por sua vez são passíveis de serem compartilhadas em uma diversificação relacionada, por exemplo.

A utilização deste conjunto de estratégias de crescimento nesta seção, e este mesmo conjunto que será adotado neste estudo, como base para a construção do questionário, deve-se ao fato de que através do conhecimento teórico pesquisado sobre as estratégias de crescimento, somado a pesquisa de restaurantes e sua respectiva classificação, chegou-se a conclusão que este conjunto de estratégias de crescimento é o mais passível de ser utilizado em empreendimentos de pequeno e médio porte, como é o caso dos restaurantes *à la carte* da cidade de Dourados – MS.

### 3 .... MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

#### 3.1 ..... PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

O presente trabalho tem como objetivo elaborar e validar um questionário de pesquisa para identificação e descrição das estratégias de crescimento que podem ser utilizadas em restaurantes *à la carte*. Sob esta visão o mesmo pretendeu conhecer quais estratégias de crescimento podem ser adotadas pelos restaurantes *à la carte* existentes na cidade de Dourados – MS. Para esta finalidade foi elaborado um questionário, para que posteriormente seja aplicado. Vieira (2009, p. 15) define questionário, como um “instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema”.

Assim o trabalho trata-se, primeiramente, de uma pesquisa bibliográfica, explorando fontes primárias e secundárias. De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p. 57), a pesquisa bibliográfica

abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

A pesquisa bibliográfica buscou atentar para todos os dados e informações publicados ligados aos assuntos. Foi encontrada quantidade considerável de literaturas sobre estratégias de crescimento, bem como sobre suas várias classificações e tipologias, permitindo uma melhor exploração do referido tema. Quanto ao segmento de alimentação fora do lar, mais especificamente sobre restaurantes, evidenciou-se a limitação de obras, no que diz respeito aos seus processos, funcionamento, estratégias utilizadas para crescer.

Visando descrever e analisar todas as possíveis estratégias de crescimento no segmento de restaurantes *à la carte* e, adicionar e enriquecer as pesquisas e o grupo de obras sobre o assunto, este trabalho contou com pesquisas de aprofundamento teórico nas atividades desenvolvidas, bem como na classificação das estratégias de crescimento, suas diferentes tipologias, as classificações e tipos de restaurantes, as estratégias de crescimento que podem utilizadas nos restaurantes *à la carte*, e também as maneiras de utilização.

Os dados bibliográficos para este trabalho foram coletados através dos mais diversos tipos de consulta, nos quais se buscou explorar o tema em livros, artigos científicos, teses de mestrado, sites da internet, dados apresentados pela ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), entre outros meios de comunicação e divulgação.

### 3.2..... PESQUISA EXPLORATÓRIA

Para realização do trabalho utilizou-se em segundo lugar, também a pesquisa de campo do tipo exploratória, que de acordo com Marconi e Lakatos (2008) consiste em:

Investigações de pesquisa empírica, cujo o objetivo é a formulação de questões ou de um problema com tripla finalidade, desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

A pesquisa exploratória deste trabalho estruturou-se com duas entrevistas. A entrevista para Marconi e Lakatos (2008 p. 80) “é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional”. A entrevista foi organizada através de um roteiro semiestruturado, no qual as perguntas feitas aos entrevistados são pré-determinadas. O objetivo deste tipo de entrevista, segundo Marconi e Lakatos (2008) é “obter dos entrevistados respostas as mesmas perguntas, permitindo que todas elas se comparadas com o mesmo conjunto de perguntas”. Vieira (2009) ainda reforça que na entrevista com roteiro semiestruturado as questões são abertas e o entrevistador deve deixar o respondente livre para falar.

As entrevistas foram realizadas a partir de abordagem direta com empresários do segmento de restauração e integrantes da regional Dourados da ABRASEL/MS, no período de trinta a trinta e um de outubro de 2009. A entrevista teve como objetivo principal levantar as diversas formas de crescimento de um restaurante, buscando tornar possível a construção de um questionário aplicável à restaurantes *à la carte*. E com os objetivos secundários de coletar o máximo de informações sobre o setor, com qualidade para um bom entendimento da

situação real do mesmo, descobrir se existem ou não estratégias em andamento ou já utilizadas, se houve crescimento, ocorreu de que forma em seus últimos anos de atuação no mercado. Tudo isto objetivando elaborar um questionário mais completo possível e adequado ao entendimento do público ao qual o mesmo será aplicado posteriormente a este trabalho.

## 4 .... APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 ..... ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

No dia trinta de outubro de 2009, às 17h20min, foi realizada a primeira entrevista, com um dos representantes da regional da ABRASEL/MS na cidade de Dourados. O empresário está no ramo de restaurantes há aproximadamente dez anos. Seu restaurante pertence ao grupo dos *à la carte*. Foi explicado ao entrevistado os objetivos específicos e o objetivo geral do trabalho, a finalidade da pesquisa, de como surgiu o interesse pelo tema, entre outros aspectos relacionados ao trabalho escrito. Após esta primeira fase da entrevista iniciou-se uma série de questões de acordo com um roteiro semi-estruturado preparado previamente.

Sobre o crescimento dos restaurantes *à la carte* na cidade de Dourados – MS, o empresário explica que não pode responder por todos, mas que de uma maneira geral, os restaurantes cresceram muito, ocorreu um aumento muito grande do número de restaurantes na cidade. De acordo com o entrevistado o crescimento do número de restaurantes ocorreu em virtude do crescimento da população, já o crescimento do empreendimento restaurante em si, aconteceu e acontece em decorrência da boa qualidade no atendimento, qualidade do produto que está sendo servido ao cliente e a qualidade no serviço prestado, com um preço acessível a todas as classes da população.

De acordo com o entrevistado um restaurante *à la carte* pode crescer, aumentando a sua estrutura física, ou seja, o espaço construído de atendimento aos clientes. Também com o aumento do número de mesas. Segundo o entrevistado, mais importantes do que as duas características acima citadas são o aumento da quantidade de pratos servidos e aumento do movimento de clientes. De acordo com o empresário estas características trazem o crescimento para um restaurante e o aumento da receita e do lucro, como conseqüências. O entrevistado elenca também mais alguns fatores de crescimento, como, oferecimento aos clientes de produtos de boa qualidade, feitos a partir de uma matéria prima de boa qualidade, e em segundo lugar praticando um preço acessível. Frente a este contexto e às formas de crescimento expostas pelo empresário é possível considerar um estratégia de crescimento interno e ainda de acordo com Aaker (2007), é uma estratégia de crescimento em mercados de produtos existentes.

Quanto à inovação em restaurantes com vistas a uma constante busca de clientes, o empresário preza como aspecto essencial, o atendimento, mas não de maneira comum, e sim de forma diferenciada, com as pessoas que trabalham na organização bem arrumadas, o capricho e asseio da empresa e na empresa. Para o empresário a conquista de novos clientes advém de um atendimento personalizado, fazendo-se importante o treinamento e qualificação de funcionários. Com isso o restaurante tem que desenvolver meios para ter um bom atendimento.

O diferencial competitivo de um restaurante *à la carte* em Dourados – MS, na visão do empresário, além do bom atendimento está ancorado em uma estrutura física e número de funcionários adequados. Esta adequação de estrutura física pode proporcionar o crescimento interno. O empresário ainda salienta o fator qualidade tanto nos produtos oferecidos como nos serviços prestados.

Sobre a possibilidade do restaurante reduzir custos e mesmo assim crescer, o entrevistado pensa que as matérias-primas necessárias a um restaurante devem ser bem compradas, isto é, praticando uma rotatividade de produtos durante o ano. Para explicar melhor, o empresário cita o exemplo do tomate, que em certa época do ano é muito caro, sendo substituído por uma outra fruta da época. Para o empresário, deve ocorrer um processo de diversificação de produtos, oferecendo sempre aqueles “de ocasião”, conforme cita o próprio entrevistado. Este processo acontece sem perda de qualidade e sem prejuízos ao cliente, fazendo com a organização cresça, diminuindo custos.

Os restaurantes *à la carte* podem se diferenciar dos demais grupos de restaurantes através da oferta do serviço. O empresário explica que as pessoas que optam pelo restaurante *à la carte*, o fazem porque não querem comer o que está pronto e disposto como é caso de serviço *self-service* por quilo ou por pessoa, mas sim preferem escolher no método *à la carte* entre uma gama de opções do que se quer comer. Além do fato de que, após feito o pedido, a comida é preparada na hora, obtendo-se assim uma qualidade superior em relação a outros tipos de serviços de restauração. O diferencial resume-se, então, em degustar pratos diferentes com preparação imediata.

Para um restaurante conseguir aumentar o seu lucro com a mesma quantidade de clientes, pode ser utilizada a redução de custos, através de uma compra de produtos e matéria-prima bem feita, estabilização no preço dos pratos do cardápio e aumentando os ganhos. Quanto à como aumentar o número de clientes, segundo o empresário, é um processo espontâneo em que o público procura por algo diferente. O trabalho fica então por conta de

manter estes novos clientes. O que entende-se é que o empresário não utiliza nenhuma estratégia para aumentar o seu número de clientes, mas considera o aumento de clientes uma forma de crescimento.

Sobre as formas de um restaurante *à la carte* aumentar o leque de produtos oferecidos, tanto principais como secundários, o empresário explica, falando pelo seu restaurante, no qual são elaborados pratos novos e colocados no cardápio. Os produtos secundários, geralmente comprados prontos para venda, ganham um aumento na variedade de produtos oferecidos. A partir deste ponto, são realizados testes com cada um dos produtos novos inseridos. Aqueles que tem um nível de venda satisfatório continuam sendo oferecidos, os que tem um nível de venda não satisfatório são descartados. O empresário explica que até mesmo pratos elaborados que foram para o cardápio, mas não agradaram os clientes, foram retirados. O empresário não explica a partir do que estes novos pratos são elaborados. Evidencia-se neste contexto uma estratégia emergente que ocorre através de um processo de tentativa e erro.

Sobre adaptações ou medidas cabíveis e possíveis para o atendimento públicos não convencionais, que no passado não eram frequentadores de restaurantes, o entrevistado explica que, quanto a deficientes físicos, são rampas de acesso em todas as entradas do restaurante, nas portas de acesso e banheiros com toda a adaptação necessária para que o cadeirante possa utilizá-lo, e ainda ressalta que de acordo com seu conhecimento dos restaurantes douradenses, somente dois tem adaptações com todos os requisitos necessários para atender cadeirantes e deficientes físicos. Já em termos de pratos e produtos oferecidos, os restaurantes *à la carte*, oferecem um grande leque de opções, por este motivo de acordo com o entrevistado, já há uma variedade muito grande de pratos e produtos que atende às dietas de vegetarianos, diabéticos e idosos. O entrevistado ainda conta que em seu restaurante existem pratos que foram testados e aprovados pelo público infantil, e que hoje são indispensáveis no cardápio.

Quando se fala em focar algum tipo de cliente para os restaurantes *à la carte*, o entrevistado explica que o restaurante *a lá carte* busca atrair constantemente novos públicos através de diversificação de pratos. Como exemplo, o entrevistado cita pratos mais sofisticados, como peixes e, também, pratos mais acessíveis a públicos de menor poder aquisitivo. Isto explica que para atrair clientes, o entrevistado utiliza em seu restaurante uma estratégia de desenvolvimento de novos produtos em mercado atual. O importante na busca para atrair novos públicos é não julgar nenhum cliente pela classe social em que ele está inserido, proporcionando, do mais pobre ao mais rico, o mesmo tipo de atendimento. Para o

empresário, não existem públicos específicos sendo buscados atualmente pelos restaurantes *à la carte* porque com cardápio simples e atualizado busca-se atrair todos os tipos de público.

Fazendo uma análise da entrevista com o empresário, nota-se ser difícil extrair do entrevistado formas de crescimento consistentes, que sejam ou que resultem em estratégias de crescimento. Outro ponto preponderante da entrevista é que o entrevistado não fala como representante do setor, mas sim como proprietário de um restaurante, tanto que a maioria das questões levantadas são respondidas com foco no seu próprio empreendimento. O empresário relaciona várias vezes a qualidade no atendimento ao público e a valorização do cliente, entretanto fala pouco de crescimento diretamente, não explanou sobre em que se baseia para o desenvolvimento de novos produtos. Também não foi mencionada a questão de entregas em domicílio. Além do serviço *à la carte*, o empresário não possui nenhum outro negócio.

A segunda entrevista foi realizada no dia trinta e um de outubro de 2009, às 08h25min, com o empresário, representante titular da regional da ABRASEL/MS na cidade de Dourados. O entrevistado é empresário do setor de restaurante há aproximadamente doze anos.

De acordo com o empresário, o crescimento do setor de restauração, do ano de 2006 até a atualidade deveu-se a um aumento populacional na cidade, a fechamentos de contratos com empresas locais, inclusive usinas de álcool e açúcar que se instalaram em nosso estado nos últimos três anos. O segundo fator que trouxe crescimento para o setor em Dourados – MS, para o empresário são os estudantes, principalmente do meio universitário, porque desde o ano de 2005, a cidade teve uma expansão muito grande das instituições de ensino superior, tanto públicas, como particulares. O terceiro fator que contribui para o crescimento de restaurantes neste período é a área de saúde da cidade de Dourados – MS, tanto a saúde pública, como a particular, porque aproximadamente trinta e seis municípios do estado e até mesmo países vizinhos vem até Dourados para tratar de sua saúde, então estas pessoas precisam de um lugar para fazer a sua refeição. Como na primeira entrevista, o entrevistado fala sobre fatores externos que contribuirão para o crescimento dos restaurantes na cidade nos últimos anos.

Quando indagado sobre como um restaurante pode crescer, as formas de crescimento, o empresário explica que existem duas visões de crescimento, a primeira refere-se ao aumento de funcionários e do número de clientes, que podem trazer um crescimento não duradouro. Outras duas formas que podem trazer um crescimento relativo é o aumento da estrutura física, aumento do horário de funcionamento e o aumento de tipos de pratos servidos. De acordo com o entrevistado estas alternativas podem trazer um crescimento imediato ou nem isso.

Formas que o empresário considera como efetivas de crescimento são aumento do número de mesas, aumento da quantidade de refeições servidas, e aumento do movimento de clientes, o que traz por consequência aumento no faturamento e no lucro. Portanto, para o entrevistado a estratégia de crescimento em mercados de produtos existentes é recomendada para que um restaurante tenha um crescimento, mas nem todas as formas de aplicação desta estratégia em restaurantes proporcionam um crescimento sólido.

A segunda visão de crescimento, a qual o empresário acredita, acontece através de redução de pessoal dos níveis mais baixos do trabalho, otimizando a produção, e contratando profissionais antenados nas tendências atuais de alimentação, como é o caso de um nutricionista. E também trabalhar em parceria com entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). Para o empresário não adianta crescer de forma desorganizada. O proprietário ou gestor de um restaurante deve saber comprar, como comprar, de quem comprar, em que quantidade comprar, estocar produtos de maneira correta, cortar, picar e cozinhar alimentos de maneira correta. Para o entrevistado, desta forma um restaurante pode crescer corretamente. O empresário ainda entende que servir e vender é um detalhe, e que o crescimento está condicionado à função produção. Neste contexto, empresário fornece a sua visão frisando a parte de processos, de produção e não de estratégia efetivas de crescimento.

Sobre onde, como e em que aspectos inovar, o empresário é enfático em dizer que o foco da inovação de um restaurante está na “cozinha”, com um profissional competente da área como é o caso do nutricionista, porque este profissional sempre inovará buscando a tendência atual de alimentação saudável, adequada, nutricionalmente correta e balanceada. Para o empresário um grande erro da maioria dos restaurantes é visar somente os resultados financeiros e deixando de lado a inovação e as tendências de mercado.

Para o empresário um restaurante pode ter o seu diferencial competitivo ancorado na inovação e no aprimoramento, acompanhando a tendência atual, confeccionando e oferecendo pratos de uma dieta saudável. Somados a isso, uma boa localização, um bom atendimento, em síntese, qualidade na prestação do serviço. Quanto à possibilidade de reduzir custos e mesmo assim crescer, o entrevistado retorna a explicação anterior, de que tudo deve começar pela cozinha, com um estudo apurado dos processos, para se descobrir cada aspecto nos quais os custos podem ser reduzidos, sob a orientação de um profissional especializado e de entidades como SEBRAE e SENAC. É essencial que este processo de redução de custos ocorra sem

afetar a qualidade dos serviços oferecidos ao cliente. Desta mesma forma, um restaurante pode aumentar os seus lucros com a redução de custos.

Para o entrevistado, um restaurante consegue aumentar o seu número de clientes, com todo um trabalho detalhado em que se consegue chegar à qualidade da prestação do serviço, qualidade esta que se torna um padrão, o padrão é somado à inovação na hora de confeccionar os produtos oferecidos aos clientes, de acordo com a tendência atual de alimentação e sob orientação de profissional qualificado. Chegando-se à boa qualidade dos serviços prestados com um custo proporcional e com cardápio simples, mas atual, um ciclo será fechado, ocorrendo uma transmissão pessoa a pessoa sobre as qualidades do restaurante como um todo, a consequência do fechamento deste ciclo é o aumento de clientes.

Para aumentar o número de produtos oferecidos, tanto principais, como secundários, o empresário, o explica que além de uma série de testes com os clientes, através de um processo de tentativa e erro, como explicado na primeira entrevista, também deve-se seguir a tendência da sociedade, de uma alimentação saudável, antes de se oferecer o produto no restaurante para ser testado. O empresário já explica de que forma e a partir do que são elaborados novos pratos para serem testados pelos clientes. Primeiro se faz um estudo das tendências de alimentação, depois o profissional da área discrimina o prato para que possa ser produzido no restaurante.

O entrevistado ainda cita um exemplo que ocorreu em seu restaurante, de que no ano de 2001, foi oferecida aos clientes a lasanha de legumes, seguindo as diretrizes de uma alimentação saudável. No começo foram muitos a criticar o oferecimento deste prato e na atualidade ele não pode faltar no *menu* de seu restaurante. Através de uma estratégia emergente de tentativa e erro, o prato foi aprovado. O empresário destaca que a tendência atual do mercado, é o oferecimento de massas que não contém glúten (derivado de trigo), em decorrência de que muitas pessoas rejeitam este composto, por problemas de saúde e muitas, ainda, não sabem que não podem comer este tipo de derivado. Para o entrevistado, esta tendência será realidade em pouco tempo nos restaurantes douradenses. Quando o restaurante conseguir oferecer esses pratos de massas sem glúten, terá sido implementada uma estratégia de desenvolvimento de produtos novos em mercados atuais.

Quanto à adaptações ou alterações para atender públicos com perfis diferenciados, o empresário explica que as adaptações necessárias para os deficientes físicos cadeirantes existem e que, no caso de seu empreendimento, ele está habilitado a atender este tipo de público, inclusive com uma cadeira de rodas à disposição do cliente que necessite ou que não

queira tirar a sua do carro para ir almoçar. Para atender o diabético pode-se usar somente alho, sal, salsinha e cebolinha para temperar a comida, sem a utilização de temperos químicos ou com conservantes, também é possível servir sobremesas que não contenham açúcar, como já ocorre em seu restaurante, mas o empresário salienta que, por enquanto, atender plenamente o diabético tem um custo muito alto. Para atender o público vegetariano é indicado que o restaurante tenha o maior número possível de saladas, legumes e conservas e, ainda, uma vantagem competitiva possível pode estar no sistema de cocção dos legumes, através de vapor, chamado de “alto-clave”. Neste sistema o legume conserva todos os seus nutrientes, o que não ocorre no sistema de cozimento através de fervura. Com este método pode ser desenvolvida a estratégia de produtos novos em mercados atuais. Também é possível adquirir para o restaurante, frutas, legumes e verduras orgânicos. O empresário ainda ressalta que o consumo de saladas vem aumentando com o passar dos anos, dica importante para chamar a atenção dos empresários do setor de restauração da cidade de Dourados – MS.

Para atender crianças, jovens e idosos, o empresário pensa que a maioria dos restaurantes já tem cardápios adequados, visto que para ele não são necessárias alterações nos produtos oferecidos para atender estes três públicos. Já quanto à adaptações nos serviços prestados para este tipo de público, o empresário não cita adaptações. Quanto aos deficientes visuais, assim como o primeiro entrevistado, o empresário também não cita adaptações ou alterações para este tipo de público.

Quando questionado sobre para quais públicos os restaurantes tradicionais tem seu foco direcionado, o entrevistado explica que o mercado de restaurantes é como um gráfico de pizza, no qual a menor fatia de mercado é a classe A, a segunda menor, classes B e C e a maior, classes D e E, as quais os restaurantes do nível do seu restaurante procuram atender. De acordo com o empresário, os restaurantes não buscam determinados tipos de clientes, mas sim ocorre um processo natural em que o mercado se adapta aos clientes e estes procuram os restaurantes. Retornando às palavras do primeiro entrevistado, se os clientes atuais estiverem satisfeitos, em decorrência da qualidade dos produtos oferecidos e dos serviços prestados, o aumento de clientes será automático.

Sobre os públicos visados na atualidade, o empresário explica que os restaurantes não devem buscar quantidade, mas sim atender o público que já é cliente, com qualidade, porque estes clientes satisfeitos, indicarão o restaurante para outras pessoas de seu convívio, tornando assim, o processo de aumento de clientes, um processo espontâneo e natural. Uma dica deixada pelo empresário é a fidelização de clientes.

Analisando a entrevista do empresário, como na primeira entrevista é difícil conseguir fazer com que o entrevistado fale efetivamente de formas de crescimento consistentes, que sejam ou que resultem em estratégias de crescimento. Percebe-se ser um empresário de visão, entretanto, o resultado da entrevista não ocorre como o esperado em virtude do mesmo focar mais em qualidade do atendimento e otimização do processo de produção. Outro fator semelhante ao da primeira entrevista é que o entrevistado comporta-se como proprietário de restaurante e não representante do setor, tanto que a maioria das questões levantadas são respondidas com foco no seu próprio empreendimento. O empresário relaciona várias vezes o controle sobre o processo de produção e um profissional como o nutricionista para cuidar do cardápio do restaurante e estar sempre atualizando este cardápio de acordo com tendências da sociedade. Entretanto, o entrevistado fala pouco de formas diretas de crescimento, isto é, como um restaurante efetivamente pode crescer.

O empresário, diferentemente do primeiro entrevistado, explica que se baseia na tendência atual de alimentação saudável e nas instruções de uma nutricionista para o desenvolvimento e oferecimento de novos produtos. O empresário em seu restaurante presta serviços de entregas em domicílio. O empresário trabalhou em seu restaurante com serviço *à la carte* até o ano de 2006, entretanto na atualidade, seus negócios principais são *self-service* por quilo e como negócios secundários, o seu restaurante possui serviço de entrega em domicílio, aluguel do espaço físico para eventos e também serviço de *buffet* para estes eventos. Uma estratégia de crescimento utilizada pelo entrevistado, como na primeira entrevista é o crescimento interno, ou crescimento em mercados de produtos existentes. Outra estratégia de crescimento utilizada pelo empresário é de diversificação relacionada, porque além do restaurante de sua propriedade, ele adquiriu uma padaria e mais recentemente uma pizzeria.

#### **4.1.1 .. Considerações sobre a Seção 4.1**

Ao analisar as duas entrevistas realizadas, evidencia-se ser difícil fazer com que os entrevistados falem efetivamente de formas de crescimento consistentes, que sejam ou que resultem em estratégias de crescimento. Os dois empresários focam mais a sua visão de empreendimento na qualidade do atendimento e redução de custos no processo de produção e na compra de matérias-primas para o restaurante. Um fator prejudicial ao alcance dos

objetivos da entrevista ocorreu em relação ao comportamento dos empresários, porque os mesmos respondiam as perguntas como proprietário de restaurante e não como representantes da ABRASEL/MS. Este fator foi observado em decorrência de que as respostas das questões eram baseadas em seus próprios negócios.

Entre as duas entrevistas detectou-se algumas diferenças de respostas de cada empresário, entretanto pouco que fosse enriquecedor para o levantamento de formas de crescimento. Entre as diferenças é permitido citar que, um dos empresários trabalha no sistema *à la carte*, outro não, um deles possui negócios secundários o outro não possui. Entre outras diferenças. Uma estratégia de crescimento identificada de acordo com as respostas dos dois entrevistados é o crescimento interno, ou crescimento em mercados de produtos existentes. Um dos entrevistados praticou a estratégia de diversificação relacionada adquirindo outros empreendimentos com competências semelhantes.

Apesar de não se ter conseguido uma exploração ampla das estratégias de crescimento utilizadas em restaurantes *à la carte*, as entrevistas demonstraram-se úteis para a construção do questionário. O que se percebe ao final das duas entrevistas é que na segunda é explorado mais alternativas de crescimento. Também na segunda entrevista é falado sobre o assunto fidelização de clientes.

#### 4.2..... CONSTRUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário aplicável a restaurantes *à la carte*, que este estudo se propõe a elaborar, passou por três fases em sua construção, nas quais a primeira e a segunda versão do mesmo são provisórias e a terceira versão é definitiva. A primeira versão elaborada ocorreu na fase inicial de estudo sobre restaurantes. Esta versão foi elaborada a partir de conhecimentos teóricos sobre restaurantes, antes de serem realizadas as entrevistas.

Após a primeira versão que foi feita, mais para se ter uma noção de como poderia ser um questionário sobre estratégias de crescimento, foram realizadas as duas entrevistas com integrantes da regional da ABRASEL/MS e empresários do setor de restaurantes, conforme mostrado na seção anterior. Com o resultado das entrevistas foi permitido um aprimoramento nas questões existentes, algumas foram fundidas e outras foram adicionadas.

Da primeira, para a segunda versão do questionário, já com as informações das entrevistas que foram realizadas, ocorreram algumas alterações que trouxeram maior

consistência ao instrumento de coleta de dados. A primeira das alterações refere-se ao cabeçalho do questionário, que na primeira versão ainda não existia, e de acordo com Marconi e Lakatos (2008) e Vieira (2009), é importante para informar ao respondente a finalidade do instrumento de pesquisa.

Depois das alterações, obteve-se um questionário mais sólido do que na primeira versão, mas não uma versão pronta para ser aplicada, porque o instrumento ainda precisava passar por um teste, que segundo Vieira (2009) é realizado com alguns dos possíveis respondentes e com algum profissional do meio acadêmico em caso de artigo científico, monografia, dissertação ou tese, servindo para detectar dubiedades que tenham fácil resolução. Para Marconi e Lakatos (2008b, p. 88), o questionário deve ser testado para evitar possíveis falhas existentes, como: “inconsistência ou complexidade de questões, ambigüidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante, se as questões obedecem determinada ordem ou se são muito numerosas”. Marconi e Lakatos (2008b) ainda complementam que o teste do questionário verifica se os mesmos apresentam os seguintes elementos: fidedignidade, para atestar que a pessoa que o aplique tenha sempre os mesmos resultados; validade, a prova de que os dados recolhidos são necessários à pesquisa; e, operatividade, vocabulário acessível e significado claro.

O questionário passou por este teste retornando aos dois empresários com os quais foram realizadas as entrevistas e passando pela análise minuciosa de um profissional ligado ao meio acadêmico. O teste foi realizado nos dias quatro e cinco de novembro de 2009. Após o teste foi possível chegar à versão definitiva do instrumento de pesquisa, como será visto a seguir. Depois de exposta esta versão definitiva, como pode ser visualizado no Apêndice D deste trabalho.

Quanto à formulação de cada pergunta deste instrumento de pesquisa, pode dizer que houve relação direta com a seção 2.3, que trata de estratégias de crescimento em restaurantes. Todas as questões deste questionário foram elaboradas de acordo com as estratégias de crescimento possíveis de serem aplicadas em restaurantes, com bases nas estratégias expostas na seção 2.3.

É importante salientar que tanto nas primeiras versões como na versão definitiva são colocadas alternativas de respostas que muitas vezes não estão de acordo com a classificação de restaurantes exposta na seção 2.3. Isso ocorre pelo fato de que a classificação de restaurantes, retirada em sua maior parte da obra de Lippel (2002), apresenta algumas imperfeições. E também de acordo com o conhecimento teórico adquirido com toda pesquisa

bibliográfica e o conhecimento prático do conteúdo das entrevistas, objetivou-se elaborar questões e alternativas de respostas adequadas à realidade dos restaurantes *à la carte* da cidade de Dourados – MS.

As questões número 1 e número 2 do instrumento de pesquisa são fundamentais para o levantamento de estratégias de crescimento como crescimento em mercados atuais de produtos existentes e diversificação relacionada. Além das alternativas marcadas como resposta em cada questão suscitarem estratégias de crescimento, também é possível fazer uma análise comparativa para se evidenciar quais estratégias de crescimento o restaurante utilizou no período de 2006 a 2009. De acordo com as alternativas de resposta marcadas pelo respondente nas duas questões podem surgir estratégias de crescimento interno, diversificação relacionada ou crescimentos em mercados atuais de produtos existentes. Nas respostas destas questões podem surgir até mesmo estratégias de desenvolvimento de novos produtos ou serviços em mercados atuais como extensões de linha, por exemplo.

A questão número 3 é útil para identificar a estratégia de crescimento em mercados atuais de produtos existentes, porque quanto mais grupos de pratos oferecidos no cardápio, maior a chance de aumentar a utilização do produto, devido ao fato de que o cliente sempre terá um grande grupo de opções para escolher. Já a questão de número 4 pode detectar uma estratégia de crescimento interno através de crescimento em mercados atuais de produtos existentes com um aumento da utilização do produto e um aumento da frequência de uso.

Com a questão de número 5 pode-se levantar se o crescimento do restaurante, com produtos atuais em mercados atuais foi gradativo e sólido, se pelo contrário, o mesmo não conseguiu crescer ou em última instância, se permaneceu estacionado no mesmo nível de crescimento que se encontrava em 2006. A questão de número 6 visa identificar uma estratégia de desenvolvimento de produtos novos em mercados atuais, através de uma possível expansão do escopo do produto.

A questão de número 7 refere-se aos negócios secundários do restaurante, isto é, se o mesmo cresceu de forma interna, se praticou diversificação-relacionada através de criação ou aquisição de um novo negócios com a utilização das mesmas competências, tanto para o negócio principal, como para o negócio ou negócios secundários.

A questão de número 8, busca descobrir, de acordo com a alternativa assinalada pelo respondente, se existe a aplicação da estratégia de crescimento de desenvolvimento de novos mercados, usando produtos existentes, isto é, descobrir se o restaurante visa algum tipo de

segmento, além do público tradicional e de seus clientes habituais. A pergunta tenta descobrir se o restaurante busca novos mercados de atuação.

A questão 9 pode ser considerada a mais abrangente de todas, em relação ao conjunto de estratégias de crescimento estudado. Nesta questão pode-se descobrir se o restaurante adotou estratégias de crescimento interno, integração horizontal, integração vertical para trás, diversificação não-relacionada expansão geográfica. Também é possível saber se o restaurante aumentou a sua fatia de mercado ou cresceu com seus produtos atuais, no mercado em que já atuava.

A questão número 10 permite saber se o restaurante cresceu internamente, através de uma análise comparativa de seu horário de funcionamento no ano de 2006 e deste horário de funcionamento na atualidade.

#### **4.2.1 .. Considerações Sobre a Seção 4.2**

Na construção e apresentação do questionário foi enfrentada grande dificuldade porque as questões foram elaboradas através de conhecimentos teóricos e estudos sobre estratégias de crescimento e o setor de restaurantes, como exposto nas seções anteriores. O instrumento de pesquisa chegou a sua versão definitiva depois de passar por duas versões iniciais. Na versão consolidada objetivou-se explorar ao máximo de estratégias de crescimento aplicáveis à restaurantes, sendo possível de acordo com a alternativa assinalada pelo respondente, identificar mais de uma estratégia de crescimento na resposta de cada questão.

Ao final desta seção tem-se um instrumento de pesquisa, com dez questões, que passaram por análise dos empresários do setor, que foram entrevistados, e por um profissional do meio acadêmico. Ao final da seção 4.2 passa a existir um instrumento de pesquisa sólido pronto para ser aplicado aos restaurantes *à la carte*.

## 5.... CONCLUSÃO

Neste trabalho foram levantadas as diversas formas de estratégias de crescimento existentes, as quais através de pesquisa bibliográfica detalhada, conseguiu-se encontrar quantidade de literaturas suficientes de forma que as mesmas estão bem caracterizadas e com uma classificação que atende o propósito maior deste trabalho. A única complexidade enfrentada, mas vencida, foi com relação à semelhança que algumas estratégias têm com outras. As estratégias de crescimento são muitas, entretanto, neste trabalho foram explicadas com mais ênfase aquelas que normalmente são utilizadas em empreendimentos de pequeno e médio porte, como é caso dos restaurantes da cidade de Dourados – MS.

No presente trabalho procurou-se levantar uma classificação de restaurantes, nesta seção houve grande dificuldade, devido ao fato de que literaturas em forma de livros sobre o tema específico não foram encontradas, de maneira que, para tornar possível o cumprimento desta seção indispensável ao trabalho, a pesquisa foi realizada em artigos científicos e uma dissertação de mestrado. Trabalhos estes que de alguma forma tratavam do setor de restaurantes e necessitavam também de uma classificação deste tipo de empreendimento. Esses artigos juntamente com a dissertação criaram uma classificação de restaurantes, com base em periódicos do SEBRAE E SENAC, artigos científicos sobre hotelaria, informações do Ministério do Turismo, entre outras publicações do setor. As classificações encontradas e a utilizada nesta pesquisa, não podem ser consideradas perfeitas visto que existem algumas falhas que são apontadas.

Descrever como as estratégias de crescimento podem ser aplicadas a restaurantes foi uma tarefa difícil, porque teve de ser realizada somente com base em conhecimentos teóricos, visto que não foi encontrada nenhuma pesquisa referente a estratégias de crescimento em restaurantes. Nesta seção outra dificuldade enfrentada foi que, apesar de algumas estratégias de crescimento não se aplicarem em restaurantes, as que se aplicam tem tantas possibilidades de utilização que se torna difícil conseguir esgotá-las. Neste trabalho foi escolhido, de acordo com a adequação a restaurantes, um conjunto de estratégias de crescimento. Quanto à análise de dados dos entrevistados, a barreira foi no sentido de que os mesmos comportaram-se como empresários, tomando a maioria das respostas por base em seus empreendimentos, e não como integrantes da associação do setor de restaurantes, isso leva a acreditar na individualidade de cada empreendimento, demonstrando a deficiência do trabalho da associação do setor, no que diz respeito à parte organizacional, principalmente as estratégias

de crescimento. Mesmo assim suas respostas foram de utilidade para a construção do questionário. Após atendidos os objetivos propostos, alguns não em sua plenitude, foi possível a construção do questionário, o qual depois de duas versões provisórias, passou por um teste com os entrevistados e por uma análise de um profissional do meio acadêmico, tornando possível assim, a versão definitiva do mesmo.

Considera-se que a elaboração e validação do questionário tem grande relevância para se identificar as estratégias de crescimento dos restaurantes *à la carte*, visto que participaram da elaboração do questionário os maiores interessados no assunto, os proprietários dos restaurantes. Sendo assim, é um questionário que atende os interesses e as necessidades do setor e terá grande utilidade em estudos futuros sobre estratégias de crescimento.

Este estudo foi enriquecedor para o conteúdo estratégias de crescimento, e mais importante ainda para o setor de restaurantes. O trabalho foi responsável por começar uma pesquisa que pode se aprofundar ainda mais. A ação de continuidade que pode ser implementada, é a aplicação do questionário nos restaurantes *à la carte* da cidade de Dourados – MS. Passada esta etapa, ter-se-á um trabalho mais aprimorado. Com isso no futuro, esta pesquisa poderá tornar-se uma ferramenta útil para a associação do setor ou até mesmo para entidades maiores, ligadas a restaurantes, como por exemplo o Ministério do Turismo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*; 7ª ed. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Bookman, Porto Alegre, 2007.

ALVES FILHO, Antonio., SALM, José Francisco. *A Formação da Estratégia pela Aprendizagem Organizacional*. Revista de Ciências da Administração. Santa Catarina. Ano 2, n° 3. Abril. 2000. Disponível em: <[www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1593/1316](http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1593/1316)>. Acesso em 03 de outubro de 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. (2006) *Perfil da ABRASEL*. Disponível em: <[www.ABRASEL.com.br](http://www.ABRASEL.com.br)>. Acesso em: 22 de maio de 2009.

BARNEY, J. B., HESTERLY W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006.

BESANKO, David., DRANOVE, David., SHANLEY, Mark., SCHAEFER, Scott. *A Economia da Estratégia*. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. 3ª ed. Bookman, Porto Alegre, 2006.

CAMARGOS, Marcos Antônio., DIAS, Alexandre Teixeira. *Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica*. Caderno de Pesquisas em Administração (USP), São Paulo: USP, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.

CARVALHO, Marly Monteiro de., LAURINDO, Fernando José Barbin. *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. 2º ed. Atlas, São Paulo, 2007.

CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 9ª ed. EDUCS. Caxias do Sul, 2003.

CORRÊA, Henrique L., CAON, Mauro. *Gestão de Serviços. Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes*. São Paulo, Atlas, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica*. Saraiva, São Paulo, 2006.

HARRISON, Jeffrey S. *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, Porto Alegre, 2005.

HITT, Michael., IRELAND, R. Duane., HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. Trad. All Tasks. 2ª ed. Thomson Learning, São Paulo, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2006. *PAS – Pesquisa Anual de Serviços*. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2001.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2001.pdf)>. Acesso em: 09 de outubro de 2009.

JOHNSON, Gerry., SCHOLLES, Kevan., WITTINGTON, Richard. *Explorando a Estratégia Corporativa*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7ª ed. Bookman, Porto Alegre, 2007.

LEITE, Ana Patrícia Rodrigues., SILVA, Jaqueline Emília., FERNANDES, Luana de Oliveira. *A Importância do Uso de Estratégias de Marketing para Obtenção de Vantagem Competitiva: O Caso de uma Rede de Restaurantes na Cidade de Natal/RN*. In: XIX Congresso Latino-americano sobre Espírito Empresarial, 2008, Florianópolis. XIX Congresso Latino-americano sobre Espírito Empresarial - Nuevas Empresas en un Mundo Nuevo. Florianópolis, 2008.

LIBRIZZI, Ézio. *Bons Ventos em 2007*. Disponível em: <[www.ABRASEL.com.br/index.php/atualidade/item/599/](http://www.ABRASEL.com.br/index.php/atualidade/item/599/)> Acesso em 03 de outubro de 2009.

LIPPEL, Isabela Laginski. *Gestão de Custos em Restaurantes – utilização do método ABC*. Florianópolis, 2002. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade., LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. Atlas, São Paulo, 2008a.

MARCONI, Marina de Andrade., LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7ª ed. Atlas, São Paulo, 2008b.

MINTZBERG, Henry., GHOSHAL, Samantra., LAMPEL, Joseph., QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª ed. Bookman, Porto Alegre, 2006.

MINTZBERG, Henry. AHESTRAND, Bruce., LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Bookman, Porto Alegre, 2000.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. Trad. Eleutério Prado, Thelma Guimarães. 6ª ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2005.

REBELATO, Marcelo Giroto. *Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service*. Gestão e Produção (UFSCar). v. 4, n. 3, p. 321-334, São Carlos - SP 1997.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira: corporate finance*. 2ª ed. Atlas. São Paulo, 2002.

SILVA, Almir., SILVA, Silvio Ceroni da. *Aplicabilidade do Sistema Toyota de Produção à um Restaurante*. Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP. Porto Alegre, 2001.

SILVA, Wesley Mendes da., MORAES, Walter F. Araújo de. *Estratégia de Diversificação de Fornecedores: evidências de associações e implicações para o desempenho de indústrias brasileiras*. Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP. Ouro Preto, 2003.

TOLEDO, Geraldo Luciano., AMICCI, Fábio Luiz., FUENTES, Junio. *Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas: Um Estudo sob a Ótica do Setor Siderúrgico Brasileiro*. Revista Eletrônica de Administração. Vol. 5, p. 1-11. Franca/SP, 2005

TOLEDO, Geraldo Luciano., ANSELMO, Estevão. *Marketing Estratégico: Estratégias de Crescimento e Competitiva – um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica*. In: VIº SEMEAD. São Paulo. Anais do VIº SEMEAD, 2003.

VIEIRA, Sonia. *Como Elaborar Questionários*. Atlas, São Paulo, 2009.

WHITTINGTON, Richard. *O que é Estratégia*. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa e Martha Malvezzi Leal. Thomson Learning, São Paulo, 2006.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. *Administração Estratégica: conceitos*. Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. Atlas, São Paulo, 2000.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

1. Explicar objetivo geral do trabalho: estabelecer um questionário de pesquisa para identificação e descrição das estratégias de crescimento dos restaurantes *à lá carte* da cidade de Dourados – MS.
2. Para se fazer este questionário completo busca-se levantar todas as hipóteses de crescimento do setor de restaurantes *à la carte*. O que as empresas do ramo, fizeram para crescer no período de 2006 a 2009 (fazer com que o entrevistado fale da forma mais ampla possível, tentando elencar todas as possibilidades)?
3. Na sua visão, como um restaurante *à la carte* pode crescer?
4. Onde, como, em que aspectos é possível inovar?
5. O diferencial competitivo dos restaurantes *à la carte* está ancorado onde. Qual a possibilidade de diminuir custos, e mesmo assim há como crescer?
6. Como o restaurante *à la carte* pode se diferenciar dos demais grupos de restaurantes?
7. Como um restaurante *à la carte* pode aumentar o seu lucro com a mesma quantidade de clientes?
8. De que maneira o restaurante pode aumentar o seu número de clientes?
9. Como aumentar o número de produtos oferecidos (tanto principais como secundários)?
10. Os restaurantes tomam alguma medida (fazem alguma adaptação ou alteração) para atender novos clientes que surgem, que no passado não eram frequentadores de restaurantes, são pessoas com perfis diferenciados (vegetarianos, diabéticos, idosos, crianças, deficientes físicos, deficientes visuais e etc.).

11. Para que público os restaurantes tradicionais tem seu foco direcionado, isto é buscam que tipo de clientes?
  
12. Quais públicos estão sendo buscados na atualidade?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA VERSÃO I

1. Em qual (is) destes negócios o restaurante atuava no ano de 2006?
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>À la carte</i>              | <input type="checkbox"/> <i>Buffet</i> em festas/eventos |
| <input type="checkbox"/> <i>Self-Service</i> por pessoa | <input type="checkbox"/> <i>Self-Service</i> por quilo   |
| <input type="checkbox"/> Aluguel de espaço para eventos | <input type="checkbox"/> Entrega/ <i>delivery</i>        |
| <input type="checkbox"/> <i>Fast Food</i>               | <input type="checkbox"/> Outros                          |
- Qual(is) \_\_\_\_\_
- 
2. O restaurante oferece qual (is) dos seguintes cardápios?
- |                                  |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aves    | <input type="checkbox"/> Carnes |
| <input type="checkbox"/> Massas  | <input type="checkbox"/> Peixes |
| <input type="checkbox"/> Saladas | <input type="checkbox"/> Outros |
- Qual(is) \_\_\_\_\_
- 
3. Os pratos mais servidos em seu restaurante são?
- |                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aves    | <input type="checkbox"/> Carnes     |
| <input type="checkbox"/> Massas  | <input type="checkbox"/> Peixes     |
| <input type="checkbox"/> Saladas | <input type="checkbox"/> Sobremesas |
| <input type="checkbox"/> Outros  |                                     |
- Qual(is) \_\_\_\_\_
- 
4. Sobre este(s) prato(s) mais servido(s), a sua quantidade de variações entre 2006 e 2009:
- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aumentou           | <input type="checkbox"/> Diminuiu |
| <input type="checkbox"/> Permaneceu a mesma | <input type="checkbox"/> Outro    |
- Qual(is) \_\_\_\_\_
- 
5. Qual destes pratos possui a maior quantidade de variações?
- |                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aves    | <input type="checkbox"/> Carnes     |
| <input type="checkbox"/> Massas  | <input type="checkbox"/> Peixes     |
| <input type="checkbox"/> Saladas | <input type="checkbox"/> Sobremesas |

6. Fora o seu negócio principal, utiliza algum(ns) deste(s) como negócio(s) secundário(s)?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Buffet para festas/eventos | <input type="checkbox"/> Entrega/delivery                |
| <input type="checkbox"/> Servir em eventos          | <input type="checkbox"/> Pratos semi-prontos             |
| <input type="checkbox"/> Cozinha Industrial         | <input type="checkbox"/> Aluguel do espaço para eventos  |
| <input type="checkbox"/> Pratos Semi-prontos        | <input type="checkbox"/> Não possui negócios secundários |
| <input type="checkbox"/> Outro                      |  |

Qual(is)\_\_\_\_\_

7. O restaurante possui adaptações ou alterações para atender algum(ns) dos seguintes públicos, além de sua clientela convencional?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Crianças            | <input type="checkbox"/> Idosos              |
| <input type="checkbox"/> Deficientes Visuais | <input type="checkbox"/> Deficientes Físicos |
| <input type="checkbox"/> Surdos Mudos        | <input type="checkbox"/> Vegetarianos        |
| <input type="checkbox"/> Diabéticos          | <input type="checkbox"/> Outros              |

Qual(is)\_\_\_\_\_

8. Do Ano de 2006 até os dias atuais praticou algumas destas ações: (marque quantas alternativas for necessário)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aumentou o número de mesas          | <input type="checkbox"/> Aumentou a estrutura física                          |
| <input type="checkbox"/> Aumentou o número de garçons        | <input type="checkbox"/> Aumentou o número de funcionários em geral           |
| <input type="checkbox"/> Aumentou o horário de funcionamento | <input type="checkbox"/> Aumentou o número de restaurantes de sua propriedade |
| <input type="checkbox"/> Outro                               |   |

Qual(is)\_\_\_\_\_

9. No ano de 2006 quais eram os horários de funcionamento do restaurante?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Na parte da manhã | <input type="checkbox"/> Na hora do Almoço |
| <input type="checkbox"/> Na parte da tarde | <input type="checkbox"/> A noite           |

10. Na atualidade, quais são os horários de funcionamento do restaurante?

Na parte da manhã

Na hora do Almoço

Na parte da tarde

A noite

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA VERSÃO II

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA LEVANTAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DOS RESTAURANTES À LA CARTE DE DOURADOS – MS DE 2006 A 2009

1. Em qual (is) destas áreas o restaurante atuava no ano de 2006? (marque quantas alternativas for necessário)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>À la carte</i>              | <input type="checkbox"/> <i>Buffet</i> em festas/eventos |
| <input type="checkbox"/> <i>Self-Service</i> por pessoa | <input type="checkbox"/> <i>Self-Service</i> por quilo   |
| <input type="checkbox"/> Aluguel de espaço para eventos | <input type="checkbox"/> Pizzaria                        |
| <input type="checkbox"/> Churrascaria                   | <input type="checkbox"/> <i>Fast Food</i>                |
| <input type="checkbox"/> Cozinha Industrial             | <input type="checkbox"/> Pratos Semi-prontos             |
| <input type="checkbox"/> Entrega/ <i>delivery</i>       | <input type="checkbox"/> Outros                          |
|   | Qual(is) _____   |

2. O restaurante oferece qual (is) dos seguintes cardápios? (marque quantas alternativas for necessário)

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Aves    | <input type="checkbox"/> Carnes vermelhas |
| <input type="checkbox"/> Massas  | <input type="checkbox"/> Peixes           |
| <input type="checkbox"/> Saladas | <input type="checkbox"/> Outros           |
|                                  | Qual(is) _____                            |

3. Os pratos mais servidos em seu restaurante são? (marque quantas alternativas for necessário)

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Aves    | <input type="checkbox"/> Carnes vermelhas |
| <input type="checkbox"/> Massas  | <input type="checkbox"/> Peixes           |
| <input type="checkbox"/> Saladas | <input type="checkbox"/> Sobremesas       |
| <input type="checkbox"/> Outros  |   |
| Qual(is) _____                   |   |

4. Sobre este(s) prato(s) mais servido(s), a sua quantidade de variações entre 2006 e 2009: (marque apenas uma alternativa)

- ( ) Aumentou ( ) Diminuiu  
( ) Permaneceu a mesma

5. Qual destes pratos possui a maior quantidade de variações? (marque quantas alternativas for necessário)

- ( ) Aves ( ) Carnes vermelhas  
( ) Massas ( ) Peixes  
( ) Saladas ( ) Sobremesas

6. Atualmente qual destes é o seu negócio principal? (marque apenas uma alternativa)

- ( ) Entrega/*delivery* ( ) *Buffet* em festas/eventos  
( ) *Self-Service* por pessoa ( ) *Self-Service* por quilo  
( ) Aluguel de espaço para eventos ( ) Pizzaria  
( ) Churrascaria ( ) *Fast Food*  
( ) Cozinha Industrial ( ) Pratos Semi-prontos  
( ) Serviço *à la carte* ( ) Outros  
Qual(is) \_\_\_\_\_

7. Fora o seu negócio principal, utiliza alguns destes como negócios secundários: (marque quantas alternativas for necessário)

- ( ) *Buffet* para festas/eventos ( ) Entrega/*delivery*  
( ) Servir em eventos ( ) Pratos semi-prontos  
( ) Cozinha Industrial ( ) Aluguel do espaço para eventos  
( ) Pratos Semi-prontos ( ) Não possui negócios secundários  
( ) Outro  
Qual(is) \_\_\_\_\_

8. O restaurante possui adaptações ou alterações para atender algum(ns) dos seguintes públicos, além de sua clientela convencional? (marque quantas alternativas for necessário)

- ( ) Crianças ( ) Idosos

- ( ) Deficientes Visuais
- ( ) Surdos Mudos
- ( ) Diabéticos
- ( ) Portadores de Necessidades Especiais
- ( ) Vegetarianos
- ( ) Outros
- Qual(is)\_\_\_\_\_

9. Do Ano de 2006 até os dias atuais praticou algumas destas ações: (marque quantas alternativas for necessário)

Tipo	Aumentou	Diminuiu	Manteve-se
Número de mesas	( )	( )	( )
Número de Garçons	( )	( )	( )
Número de funcionários	( )	( )	( )
Estrutura física	( )	( )	( )
Horário de funcionamento	( )	( )	( )
Quanto ao número de restaurantes de sua propriedade	( )	( )	( )
Outro. Qual(is)_____	( )	( )	( )

10. Quais os horários de funcionamento do restaurante: (marque quantas alternativas for necessário)

No ano de 2006	Na atualidade
( ) Na parte da manhã	( ) Na parte da manhã
( ) Na hora do Almoço	( ) Na hora do Almoço
( ) Na parte da tarde	( ) Na parte da tarde
( ) A noite	( ) A noite

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA VERSÃO DEFINITIVA**

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA LEVANTAMENTO DAS  
ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DOS RESTAURANTES À LA CARTE DE  
DOURADOS – MS DE 2006 A 2009**

1. Em qual (is) deste(s) negócio(s) o restaurante atuava no ano de 2006? (marque quantas alternativas for necessário)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>À la carte</i>              | <input type="checkbox"/> <i>Buffet</i> em festas/eventos |
| <input type="checkbox"/> <i>Self-Service</i> por pessoa | <input type="checkbox"/> <i>Self-Service</i> por quilo   |
| <input type="checkbox"/> Aluguel de espaço para eventos | <input type="checkbox"/> Pizzaria                        |
| <input type="checkbox"/> Churrascaria                   | <input type="checkbox"/> <i>Fast Food</i>                |
| <input type="checkbox"/> Cozinha Industrial             | <input type="checkbox"/> Pratos Semi-prontos             |
| <input type="checkbox"/> Entrega/ <i>delivery</i>       | <input type="checkbox"/> Outros                          |
|   | Qual(is) _____   |

2. Atualmente qual destes é o seu negócio principal? (marque apenas uma alternativa)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Entrega/ <i>delivery</i>       | <input type="checkbox"/> <i>Buffet</i> em festas/eventos |
| <input type="checkbox"/> <i>Self-Service</i> por pessoa | <input type="checkbox"/> <i>Self-Service</i> por quilo   |
| <input type="checkbox"/> Aluguel de espaço para eventos | <input type="checkbox"/> Pizzaria                        |
| <input type="checkbox"/> Churrascaria                   | <input type="checkbox"/> <i>Fast Food</i>                |
| <input type="checkbox"/> Cozinha Industrial             | <input type="checkbox"/> Pratos Semi-prontos             |
| <input type="checkbox"/> Serviço <i>à la carte</i>      | <input type="checkbox"/> Outros                          |
|   | Qual(is) _____   |

3. O restaurante oferece em seu cardápio qual(is) do(s) seguinte(s) grupo(s) de prato(s)? (marque quantas alternativas for necessário)

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Aves    | <input type="checkbox"/> Carnes vermelhas |
| <input type="checkbox"/> Massas  | <input type="checkbox"/> Peixes           |
| <input type="checkbox"/> Saladas | <input type="checkbox"/> Outros           |
|                                  | Qual(is) _____                            |

4. Os pratos que tem maior número de pedidos em seu restaurante são pertencentes aos grupos? (marque apenas duas alternativas, com número “1” para o primeiro mais servido e com número “2” para o segundo mais servido)

Aves

Carnes vermelhas

Massas

Peixes

Saladas

Outros

Qual(is)\_\_\_\_\_

5. Sobre estes pratos mais servidos, a sua quantidade de pedidos entre 2006 e 2009: (marque de acordo com o número da questão número 3, caso os dois grupos de pratos se enquadrem na mesma alternativa, marque nos dois parênteses)

Aumentou

Diminuiu

Permaneceu a mesma

6. Qual destes grupos possui o maior número de pratos em seu cardápio? (marque apenas uma alternativa)

Aves

Carnes vermelhas

Massas

Peixes

Saladas

Outros

Qual(is)\_\_\_\_\_

7. Fora o seu negócio principal, utiliza alguns destes como negócios secundários: (marque quantas alternativas for necessário)

*Buffet* para festas/eventos

Entrega/*delivery*

Servir em eventos

Pratos semi-prontos

Cozinha Industrial

Aluguel do espaço para eventos

Pratos Semi-prontos

Não possui negócios secundários

Outro

Qual(is)\_\_\_\_\_

8. O restaurante possui adaptações ou alterações para atender algum(ns) dos seguintes públicos, além de sua clientela convencional? (marque quantas alternativas for necessário)

- ( ) Crianças ( ) Idosos  
 ( ) Deficientes Visuais ( ) Portadores de Necessidades Especiais  
 ( ) Surdos Mudos ( ) Vegetarianos  
 ( ) Diabéticos ( ) Outros  
 Qual(is) \_\_\_\_\_

9. Do Ano de 2006 até os dias atuais praticou algumas destas ações: (marque quantas alternativas for necessário)

Tipo	Aumentou	Diminuiu	Manteve-se
Número de mesas	( )	( )	( )
Número de Garçons	( )	( )	( )
Número de funcionários	( )	( )	( )
Estrutura física	( )	( )	( )
Horário de funcionamento	( )	( )	( )
Quanto ao número de restaurantes de sua propriedade	( )	( )	( )
Quanto ao número de empresas de sua propriedade não relacionadas a restaurantes	( )	( )	( )
Quanto a aquisição de um negócio igual ao de uma empresa fornecedora, ou aquisição da própria empresa fornecedora	( )	( )	( )
Outro. Qual(is) _____ _____	( )	( )	( )

10. Quais os horários de funcionamento do restaurante? (marque quantas alternativas for necessário)

No ano de 2006	Na atualidade
_____	_____

---

<input type="checkbox"/> Na parte da manhã	<input type="checkbox"/> Na parte da manhã
<input type="checkbox"/> Na hora do Almoço	<input type="checkbox"/> Na hora do Almoço
<input type="checkbox"/> Na parte da tarde	<input type="checkbox"/> Na parte da tarde
<input type="checkbox"/> A noite	<input type="checkbox"/> A noite