

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**  
**JOÃO BATISTA SILVA**

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE RESTAURANTES COM MAIS DE 50 ANOS À LUZ**  
**DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

**SÃO PAULO**  
**2019**

**JOÃO BATISTA SILVA**

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE RESTAURANTES COM MAIS DE 50 ANOS À LUZ  
DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Dissertação de mestrado apresentada à banca examinadora, como exigência para obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão em Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação do Prof. Dr. Leonardo Aureliano da Silva.

**SÃO PAULO**

**2019**

S58i Silva, João Batista

Uma investigação sobre restaurantes com mais de 50 anos à luz da teoria dos stakeholders / João Batista Silva. - 2019. 93f.

Orientador: Leonardo Aureliano da Silva.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2019.

Bibliografia: f.88-92

1. Alimentos e bebidas . 2. Stakeholders. 3. Restaurantes. 4. Tradição. 5. Longevidade. I. Título.

CDD 641

**JOÃO BATISTA SILVA**

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE RESTAURANTES COM MAIS DE 50 ANOS À LUZ  
DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Dissertação de mestrado apresentada à banca examinadora, como exigência para obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão em Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação do Prof. Dr. Leonardo Aureliano da Silva.

Aprovado em \_\_\_\_\_ 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Leonardo Aureliano da Silva**  
Universidade Anhembi Morumbi

---

**Prof. Dr. Paulo Sergio G. de Oliveira**  
Universidade Anhembi Morumbi

---

**Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers**  
Escola Superior de Propaganda e Marketing

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa, Gisela, por toda a sua dedicação, por todo o amor incondicional e por acreditar em mim. Nada disto seria possível sem o seu apoio, sem o seu carinho, sem as suas palavras de incentivo. Amo você, sempre!

Às minhas filhas Amanda e Stefanie. Amo vocês.

Ao meu pai e à minha mãe, *in memoriam*.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Leonardo Aureliano da Silva, por sua dedicação, pelo cuidado e pelo respeito com os quais sempre me acompanhou nesta trajetória. Obrigado por seu voto de confiança neste trabalho.

Agradeço aos professores Maria Angela Cabianco e Sergio Moretti, primeiros professores com quem pude conversar a respeito deste programa de mestrado na UAM. Existem pessoas que abrem portas e vocês fizeram isso. Muito obrigado!

A todos os professores do corpo docente deste programa de mestrado, por sua disponibilidade, pelo apoio, pelo conhecimento transmitido e pela rica troca de experiências.

A todos os colegas de turma, com quem pude também compartilhar experiências ao longo desta jornada. Vocês fazem a diferença. Obrigado!

Agradeço também aos gestores Francisco Krieger, do restaurante Windhuk, Fabrizio Tatini, do Tatini Restaurante, José Alencar, do Santo Colomba e Leo Henry, do La Cassarole. Poder entrevistá-los, além de uma honra, foi um agradável passeio por parte significativa da memória da gastronomia paulistana. Sem a disponibilidade e o apoio de vocês, este trabalho não seria possível. Muito obrigado!

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este estudo.

*“O homem não é nada além daquilo que a  
educação faz dele”.*

*Immanuel Kant (1770)*

## RESUMO

O crescente interesse pela gastronomia verificado em nosso país na última década provocou o surgimento de muitos empreendimentos voltados para a alimentação fora do lar. Pesquisa recente do SEBRAE (2017) indica que a maioria das empresas do segmento de alimentação fora do lar são empresas jovens, possuindo entre 3 e 7 anos de existência. Por outro lado, dados da ABRASEL (2016) demonstram que o índice de mortalidade no segmento é muito elevado, girando em torno de 35% nos primeiros 2 anos de existência daqueles estabelecimentos classificados como bares e restaurantes. No extremo oposto a essa realidade, encontramos estabelecimentos gastronômicos cuja trajetória é contada em décadas. São bares e restaurantes que seguem escrevendo uma história que se mescla, em certa medida, com a própria história de alguns bairros da cidade de São Paulo. Por que alguns restaurantes conseguem vencer o tempo, enquanto outros sucumbem e tem sua existência abreviada? Por que, mesmo com todas as mudanças observadas na sociedade, no tocante a hábitos de consumo, os restaurantes longevos conseguem se manter? O que significa longevidade para o setor de alimentação fora do lar? O presente trabalho se propôs a investigar a realidade de restaurantes com mais de 50 anos de existência estabelecidos na cidade de São Paulo, sob a ótica da teoria dos *stakeholders*, com foco na influência da comunidade local sobre a trajetória de êxito desses empreendimentos. Como objetivos específicos buscou-se: caracterizar o setor de alimentos e bebidas no Brasil; verificar se os gestores e proprietários dos restaurantes investigados reconhecem a influência de sua comunidade local na trajetória de longevidade do restaurante; caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica dos gestores e proprietários do restaurante; verificar se a comunidade local reconhece a sua influência, direta ou indireta, na construção da longevidade dos restaurantes investigados; caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica da comunidade local. A pesquisa envolveu um estudo de múltiplos casos, de acordo às premissas estabelecidas por Yin (2005), tendo como composição amostral 4 restaurantes situados na cidade de São Paulo, todos com mais de 50 anos de existência, e as suas comunidades locais, caracterizadas por 4 moradores de cada um dos bairros em que os restaurantes se situam. Os dados coletados nas entrevistas com proprietários e moradores foram triangulados com dados de avaliação de clientes, reportagens e peças publicitárias de cada estabelecimento. Os resultados obtidos no estudo permitem concluir que o relacionamento com a comunidade local potencializa os aspectos de tradição do restaurante, reforçando a sua imagem junto aos seus clientes e público em geral e, conseqüentemente, contribuindo positivamente para a sua longevidade.

**Palavras-chave:** 1. Alimentos e Bebidas. 2. *Stakeholders*. 3. Restaurantes. 4. Tradição. 5. Longevidade.

## ABSTRACT

The growing interest in gastronomy in our country in the last decade has provoked the emergence of many enterprises focused on food service. A recent survey by SEBRAE (2017) indicates that most companies in food service are young companies with between 3 and 7 years of existence. On the other hand, data from ABRASEL (2016) show that the mortality rate in the segment is very high, turning around 35% in the first two years of existence of those establishments classified as bars and restaurants. At the extreme opposite of this reality, we find gastronomic establishments whose trajectory is counted in decades. Bars and restaurants that survived the cycle of the Brazilian economy, overcame their limitations and internal conflicts and continue to write a story that is mixed, to some extent, with the history of some neighborhoods in the city of São Paulo. Why do some restaurants manage to beat the odds, while others succumb and have their abbreviated existence? Why, even with all the changes observed in society, in terms of consumption habits, can long-lived restaurants keep up? What does longevity mean for the food service? Are Longevity and tradition the same thing? The present work aimed to investigate the reality of restaurants with more than 50 years of existence established in the city of São Paulo, under the perspective of *stakeholder* theory, focusing on the influence of the local community on the trajectory of success of these enterprises. Specific objectives were: to characterize the food and beverage sector in Brazil; to verify that the managers and owners of the restaurants investigated recognize the influence of their local community in the longevity trajectory of the restaurant; to characterize the main events that explain the influence on the longevity of the restaurants investigated, from the perspective of the managers and owners of the restaurant; to verify if the local community recognizes its influence, direct or indirect, in the construction of the longevity of the researched restaurants; to characterize the main events that explain the influence on the longevity of the restaurants investigated, from the point of view of the local community. The research involved a study of multiple cases, according to the premises established by Yin (2005), having as sample space 4 restaurants located in the city of São Paulo, all with more than 50 years of existence, and their local communities, characterized by 4 residents from each of the neighborhoods in which the restaurants are located. The data collected in the interviews with owners and residents were triangulated with customer evaluation data, reports and advertising pieces from each establishment. The results obtained in the study allow us to conclude that the relationship with the local community enhances the traditional aspects of the restaurant, reinforcing its image with its customers and the general public and, consequently, contributing positively to its longevity.

**Keywords:** 1. Food and Beverage. 2. Stakeholders. 3. Restaurants. 4. Tradition. 5. Longevity.

## LISTA DE SIGLAS

ABIA: Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação;

ABRASEL: Associação Brasileira de Restaurantes;

CNAE: Classificação Nacional de Atividades Econômicas;

CNPJ: Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas;

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

ISIC: *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*

POF: Pesquisa de Orçamento Familiar;

RSC: Responsabilidade Social Corporativa;

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de valor do setor de alimentos e bebidas.....	20
Figura 2 - Fluxograma da distribuição de alimentos no Brasil em 2017 (R\$ bilhões). ..	23
Figura 3 - Participação dos estabelecimentos no segmento de food service. ....	24
Figura 4 - Local de consumo de alimentos (%) .....	26
Figura 5 - Evolução do número de empregos formais no segmento de food service. ..	27
Figura 6 - Faturamento do segmento de food service no Brasil (2014-2017). ....	28
Figura 7 - As três abordagens da teoria dos <i>stakeholders</i> .....	43
Figura 8 - Comparação entre profundidade e extensão das estratégias de pesquisa. ....	50
Figura 9 - As diferentes abordagens para o estudo de caso. ....	51
Figura 10 - As diferentes abordagens para o estudo de caso. ....	53
Figura 11 - Fachada do restaurante Windhuk. ....	58
Figura 12 - Capa e dedicatória no livro O Canto do Vento. ....	59
Figura 13 - Nuvem de palavras de comentários de clientes do Windhuk. ....	62
Figura 14 - Placa na entrada do restaurante Tatini. ....	64
Figura 15 - Capa do livro A Receita de Mario Tatini. ....	66
Figura 16 - Nuvem de palavras de comentários de clientes do restaurante Tatini. ....	68
Figura 17 - Salão de entrada do restaurante Santo Colomba. ....	71
Figura 18 - Antigo "Bar do Jockey" instalado no Santo Colomba. ....	72
Figura 19 - Chef José Alencar e o guia gastronômico italiano Le Buene Tavole. ....	73
Figura 20 - Nuvem de palavras de comentários de clientes do Santo Colomba. ....	74
Figura 21 - Fachada do restaurante La Casserole.....	76
Figura 22 - Nuvem de palavras de comentários de clientes do La Casserole. ....	78

Figura 23 - Quantidade de anúncios do restaurante Windhuk. ....	82
Figura 24 - Quantidade de anúncios do restaurante Tatini. ....	82
Figura 25 - Quantidade de anúncios do restaurante Santo Colomba.....	83
Figura 26 - Quantidade de anúncios do restaurante La Casserole. ....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição da indústria de alimentos e bebidas em relação à produção .....	19
Tabela 2: Brasil no ranking mundial de produtores no setor de alimentos e bebidas, 2017....	21
Tabela 3: Ranking de práticas de gestão utilizadas por empresas longevas.....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Restaurantes com mais de 50 anos na cidade de São Paulo .....	28
Quadro 2: Restaurantes selecionados para amostra da pesquisa .....	53
Quadro 3: Objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados aplicados ao estudo .....	55
Quadro 4: Síntese dos atributos de relacionamento entre o restaurante Windhuk e os stakeholders locais .....	62
Quadro 5: Síntese dos atributos de relacionamento entre o restaurante Tatini e os stakeholders locais .....	69
Quadro 6: Síntese dos atributos de relacionamento entre o restaurante Santo Colomba e os stakeholders locais .....	74
Quadro 7: Síntese dos atributos de relacionamento entre o restaurante La Casserole e os stakeholders locais .....	78
Quadro 8: Percepção dos stakeholders locais em relação à tradição dos restaurantes. ....	79

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 1 - O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS NO BRASIL</b> .....	<b>18</b>
1.1 PRINCIPAIS CONCEITOS .....	18
1.2 VISÃO GERAL E ALGUNS INDICADORES DO SETOR .....	22
1.3 O SEGMENTO DE <i>FOOD SERVICE</i> .....	24
1.4 OS RESTAURANTES: TENDÊNCIAS <i>VERSUS</i> LONGEVIDADE .....	28
<b>CAPÍTULO 2 - LONGEVIDADE EMPRESARIAL, TRADIÇÃO E TEORIA DOS STAKEHOLDERS</b> .....	<b>33</b>
2.1 LONGEVIDADE EMPRESARIAL .....	33
2.1.1 Longevidade e ciclo de vida das organizações .....	34
2.1.2 Longevidade e práticas de gestão .....	36
2.2 TRADIÇÃO .....	38
2.2.1 A tradição em serviços de restauração .....	38
2.3 A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	40
2.3.1 Taxonomia da literatura sobre <i>stakeholders</i> .....	42
2.3.2 Teoria dos <i>stakeholders</i> em A&B .....	46
2.3.3 <i>Stakeholders</i> e longevidade da empresa .....	47
<b>CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>48</b>
3.1 PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE ESTUDOS DE CASO .....	48
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	51
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA: DEFINIÇÃO DAS UNIDADES DE CASO .....	54
3.4 ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS E TRIANGULAÇÃO .....	55
<b>CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>57</b>
4.1 CASO 1: RESTAURANTE WINDHUK .....	57
4.1.1 Informações gerais .....	57
4.1.2 História e tradição .....	59
4.1.3 Relação com os <i>stakeholders</i> locais .....	62
4.2 CASO 2: RESTAURANTE TATINI .....	64
4.2.1 Informações gerais .....	64
4.2.2 História e tradição .....	65
4.2.3 Relação com os <i>stakeholders</i> locais .....	69
4.3 CASO 3: RESTAURANTE SANTO COLOMBA .....	70
4.3.1 Informações gerais .....	70
4.3.2 História e tradição .....	71
4.3.3 Relação com os <i>stakeholders</i> locais .....	74
4.4 CASO 4: RESTAURANTE LA CASSAROLE .....	75
4.4.1 Informações gerais .....	75
4.4.2 História e tradição .....	76
4.4.3 Relação com os <i>stakeholders</i> locais .....	79
4.5 ANÁLISE CRUZADA DOS RESTAURANTES WINDHUK, TATINI, SANTO COLOMBA E LA CASSAROLE .....	80
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>89</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

O setor de alimentos e bebidas vem se tornando objeto de pesquisas e trabalhos acadêmicos em função de sua relevância para a economia do país. Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA) demonstram um faturamento bruto de R\$ 642,6 bilhões durante o ano de 2017, correspondente a 9% do PIB brasileiro. Parcela importante desse resultado (25,6%) é gerada pelo segmento denominado *food service*, que concentra as empresas que prestam serviços de alimentação fora do lar, tais como hotéis, bares, restaurantes e similares.

No segmento dos serviços de alimentação fora do lar, que vem apresentando crescimento contínuo na última década, observa-se uma grande variedade de estabelecimentos e de propostas para satisfazer um mercado consumidor cada vez mais exigente. É nesse contexto que se situam os restaurantes.

A cidade de São Paulo, reconhecida internacionalmente como importante polo gastronômico, é uma das dez maiores cidades do mundo em termos de número de bares e restaurantes existentes (ABIA, 2017). Alguns desses restaurantes podem ser classificados como restaurantes tradicionais, seja pela gastronomia praticada, em estrito respeito às suas origens étnicas, seja por sua história inconfundível, que se mescla à história da própria cidade. Tais estabelecimentos despertam interesse pois apresentam uma trajetória de longevidade empresarial que contraria outro fenômeno importante observado no segmento: a alta taxa de mortalidade registrada entre suas empresas. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2016), de cada 100 estabelecimentos abertos nesse subsetor, 35 fecham em até dois anos.

Tomando em conta este cenário, o problema de pesquisa que se busca responder neste estudo é: qual a influência da comunidade local sobre a longevidade de um restaurante? Como objetivo geral pretendeu-se investigar e identificar a influência da comunidade local sobre a longevidade dos restaurantes considerados tradicionais.

Como objetivos específicos procurou-se: (1) caracterizar o setor de alimentos e bebidas no Brasil; (2) verificar se os gestores e proprietários dos restaurantes investigados reconhecem a influência de sua comunidade local na trajetória de longevidade do restaurante; (3) caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica dos

gestores e proprietários do restaurante; (4) verificar se a comunidade local reconhece a sua influência, direta ou indireta, na construção da longevidade dos restaurantes investigados e (5) caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica da comunidade local.

O presente estudo utilizou como amostra os restaurantes classificados com mais de 50 anos de existência em pesquisa realizada por Araújo (2014) e, mais recentemente, também os restaurantes citados no livro de Rueda e Tonon (2017), intitulado “50 Restaurantes Com Mais de 50 - 5 décadas da Gastronomia Paulistana”, que foi elaborado com a proposta de oferecer um guia que resgatasse a memória dos estabelecimentos de restauração na cidade de São Paulo. Como amostra foram selecionados quatro restaurantes: Windhuk, Tatini, Santo Colomba e La Casserole.

Considerando os objetivos colocados e os resultados alcançados, esta dissertação está organizada sob a seguinte estrutura: o primeiro capítulo, denominado “O Setor de Alimentos e Bebidas no Brasil”, revisita conceitos e definições aplicáveis ao setor, contextualizando-o na economia do país e apresentando indicadores econômicos que oferecem uma perspectiva geral de sua composição, relevância, desempenho e tendências.

O segundo capítulo, “Longevidade Empresarial, Tradição e Teoria dos Stakeholders” apresenta os conceitos de longevidade empresarial sob a ótica das teorias de ciclo de vida das organizações e das práticas de gestão. Também apresenta conceitos seminais sobre a tradição e como ela se manifesta em estabelecimentos de restauração, para então deter-se sobre a teoria dos *stakeholders*.

O terceiro capítulo, denominado “Procedimentos Metodológicos” apresenta o delineamento da pesquisa, caracterizada como um estudo de múltiplos casos, de acordo aos procedimentos propostos por Yin (2005). O quarto capítulo, “Apresentação e Análise dos Resultados” apresenta os casos estudados e discute os resultados obtidos sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*.

Por fim, as “Considerações Finais” tratam dos resultados alcançados face aos objetivos pretendidos, contribuições aportadas pelo estudo, suas limitações e sugestões de exploração futura do tema. O protocolo de estudo de caso e o roteiro de entrevista semiestruturada encontram-se nos apêndices deste trabalho.

## **CAPÍTULO 1 - O SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS NO BRASIL**

### **1.1 Principais conceitos**

Pela diversidade de atividades produtivas existente nas economias modernas, faz-se necessário um sistema de classificação que possa prover uma indexação mínima indispensável para coleta e posterior análise dos dados informados pelos agentes econômicos. Quando tomadas em conjunto, as atividades de uma determinada classe e das respectivas subclasses desse sistema formam o que se denomina “setor” ou “segmento econômico”.

No Brasil, as atividades exercidas por qualquer tipo de estabelecimento são categorizadas de acordo às definições contidas na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), inspirada na *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities* (ISIC). Essa é a classificação oficial adotada pelo conjunto dos órgãos públicos em qualquer esfera (federal, estadual e municipal) desde 1994, e é a base do Sistema Estatístico Nacional, cuja gestão e atualização se encontra a cargo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Desse modo, o termo “setor de alimentos e bebidas” refere-se ao conjunto das atividades de transformação, distribuição e de serviços ligados a alimentos e bebidas. Essas atividades estão identificadas no CNAE sob faixas de códigos unívocos, que por sua vez designam as classes e subclasses pertencentes a esse recorte da economia.

Em termos econômicos, portanto, o setor de alimentos e bebidas representa uma ampla e variada cadeia de valor que envolve desde os produtores rurais (agricultores e pecuaristas) e a indústria de processamento e transformação primária que se abastece dessa produção agropecuária (o denominado “agronegócio”), passando pela indústria de produtos de consumo de alimentos e de bebidas, até os estabelecimentos ligados ao transporte, transformação, armazenamento e distribuição das mercadorias para o consumidor final (BACHA, 2004).

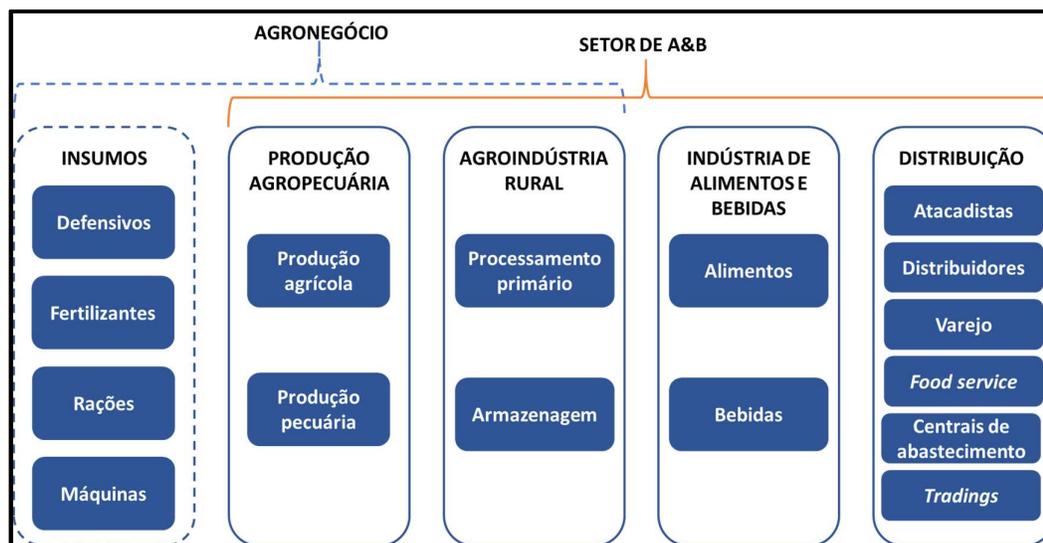
A montante dessa extensa cadeia de valor, de acordo com a definição adotada pelo IBGE, temos que:

Agroindústria rural se refere às atividades de transformação e beneficiamento de produtos agropecuários de origem animal ou vegetal, que foram realizadas em instalações próprias, comunitárias ou de terceiros, a partir de matéria-prima produzida no próprio estabelecimento agropecuário ou adquirida de outros produtores, desde que a destinação final do produto tivesse sido dada pelo produtor (IBGE, 2006, p. 31).

Por outro lado, a jusante da cadeia e seguindo o fluxo de distribuição dos alimentos para o mercado consumidor, são encontrados diversos outros agentes econômicos, cada um dos quais exercendo um papel próprio e específico. De uma forma geral, pode-se agrupá-los da seguinte forma:

- Varejo: tradicional, de autosserviço (supermercados, hipermercados), lojas de conveniência, padarias (área de mercearia);
- Atacadistas/distribuidores: entrega, autosserviço (*cash and carry*), balcão;
- Distribuidores atacadistas: regionais, especializados em categorias e exclusivos;
- Estabelecimentos de food service comercial (que têm o serviço de alimentação como principal fonte de receita): restaurantes, refeitórios industriais, bares, lanchonetes, redes de fast food, padarias, confeitarias, sorveterias, catering, vending machines;
- Estabelecimentos de food service não comercial (que apresentam serviços de alimentação como parte importante dos serviços e da receita ou como diferencial competitivo): hotéis/motéis, escolas, academias, hospitais; institucional governo;
- Centrais de Abastecimento;
- Exportadores e importadores.

A figura 1 permite uma melhor visualização dos grupos de agentes econômicos envolvidos no fluxo de agregação de valor ao consumidor final, e da cadeia produtiva de alimentos e bebidas como um todo, destacando-a em relação ao que se considera agronegócio.

**Figura 1** - Cadeia de valor do setor de alimentos e bebidas

Fonte: ABIA, 2017. Adaptado pelo autor.

Muito embora exista uma intersecção importante de agentes econômicos passíveis de classificação em ambos os conceitos - de agronegócio e de alimentos e bebidas - observa-se que a cadeia de valor do agronegócio estende-se, a montante, à indústria produtora de insumos e de implementos agrícolas e pecuários. Pode-se dizer, conseqüentemente, que o setor de alimentos e bebidas inclui certa parte da cadeia do agronegócio, sempre e quando os agentes econômicos envolvidos nesta última apresentarem estratégias de distribuição próprias para atendimento ao mercado consumidor final, na outra ponta dessa mesma cadeia de valor. A tabela 1 demonstra a composição da indústria de alimentos e bebidas, de acordo com a classificação de atividades econômicas vigente no país.

**Tabela 1** -Composição da indústria de alimentos e bebidas em relação à produção.

Código CNAE	Descrição da atividade econômica	Participação (%)
1011	Abate de reses, exceto suínos	16,76
1012	Abate de suínos, aves e outros pequenos animais	16,02
1013	Fabricação de produtos de carne	2,18
1020	Preservação do pescado e fabricação de produtos do pescado	0,72
1031	Fabricação de conservas de frutas	1,40
1032	Fabricação de conservas de legumes e outros vegetais	0,66
1033	Fabricação de sucos de frutas, hortaliças e legumes	2,24
1041	Fabricação de óleos vegetais em bruto, exceto óleo de milho	9,04

1042	Fabricação de óleos vegetais refinados, exceto óleo de milho	2,29
1043	Fabricação de margarina e outras gorduras vegetais e de óleos não-comestíveis de animais	1,19
1051	Preparação do leite	3,09
1052	Fabricação de laticínios	6,89
1053	Fabricação de sorvetes e outros gelados comestíveis	0,41
1061	Beneficiamento de arroz e fabricação de produtos do arroz	2,41
1062	Moagem de trigo e fabricação de derivados	2,68
1063	Fabricação de farinha de mandioca e derivados	0,11
1064	Fabricação de farinha de milho e derivados, exceto óleos de milho	0,78
1065	Fabricação de amidos e féculas de vegetais e de óleos de milho	0,86
1066	Fabricação de alimentos para animais	6,78
1069	Moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente	0,39
1071	Fabricação de açúcar em bruto	9,23
1072	Fabricação de açúcar refinado	0,63
1081	Torrefação e moagem de café	1,33
1082	Fabricação de produtos à base de café	0,55
1091	Fabricação de produtos de panificação	1,38
1092	Fabricação de biscoitos e bolachas	1,80
1093	Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos	3,29
1094	Fabricação de massas alimentícias	1,13
1095	Fabricação de especiarias, molhos, temperos e condimentos	1,14
1096	Fabricação de alimentos e pratos prontos	0,28
1099	Fabricação de produtos alimentícios não especificados anteriormente	2,35
<b>Total - alimentos</b>		<b>100,00</b>
1111	Fabricação de aguardentes e outras bebidas destiladas	4,54
1112	Fabricação de vinho	2,87
1113	Fabricação de malte, cervejas e chopes	40,83
1121	Fabricação de águas envasadas	3,73
1122	Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não-alcoólicas	48,03
<b>Total - bebidas</b>		<b>100,00</b>

Fonte: Pesquisa Industrial Anual (PIA) - IBGE (2016). Adaptado pelo autor.

Os percentuais apresentados foram obtidos com base no volume e valor de faturamento do segmento. Os números permitem obter um quadro geral da composição da indústria de alimentos e bebidas, em função das médias de vendas declaradas pelas empresas.

Evidencia-se, no âmbito de alimentos, o papel vital das atividades ligadas ao processamento de proteína animal (abate de reses, suínos, aves e outros animais e produção de produtos derivados de carnes e peixes), que juntos respondem por 35,67% do segmento. Por outro lado, no tocante à subclasse de bebidas industrializadas, observa-se a alta representatividade dos refrigerantes (48,03%),

seguidos da produção de cervejas (40,83%). Juntos esses produtos respondem por mais de 88% do valor total de produção de bebidas no país.

## 1.2 Visão geral e alguns indicadores do setor

O setor de alimentos e bebidas tem presença significativa na economia brasileira, tendo atingido um faturamento bruto de R\$ 642,6 bilhões, segundo dados do Relatório Anual de 2017 da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA). O resultado representa aproximadamente 9% do PIB brasileiro, e coloca o setor como o maior empregador na indústria de transformação do país, gerando 1,6 milhão de empregos diretos.

Ainda segundo o relatório da ABIA (2017), o desempenho do setor de alimentos e bebidas destaca-se na economia brasileira e mundial, conferindo ao país alguns importantes indicadores dentro da arena competitiva global, tais como o de primeiro produtor e exportador mundial de suco de laranja, de café e de açúcar, entre outras posições igualmente relevantes. A tabela 2 detalha o posicionamento do setor de alimentos e bebidas na economia mundial.

**Tabela 2** - Brasil no ranking mundial de produtores no setor de alimentos e bebidas, 2017.

Produto	Produção		Exportação	
	Ranking	Participação Mundial (%)	Ranking	Participação Mundial (%)
Café	1º	33	1º	25
Açúcar	1º	22	1º	48
Carne avícola	2º	15	1º	38
Carne bovina	2º	16	1º	20
Fumo	2º	13	1º	27
Suco de laranja	1º	61	1º	75
Soja	2º	31	1º	43
Milho	3º	9	2º	22
Algodão	5º	6	3º	10
Carne suína	4º	3	4º	9
Celulose	4º	9	...	...
Leite em pó	6º	7	10º	...
Álcool	2º	28	...	...
Arroz	8º	2	...	...
Trigo	9º	1	...	...

Fonte: ABIA, 2017.

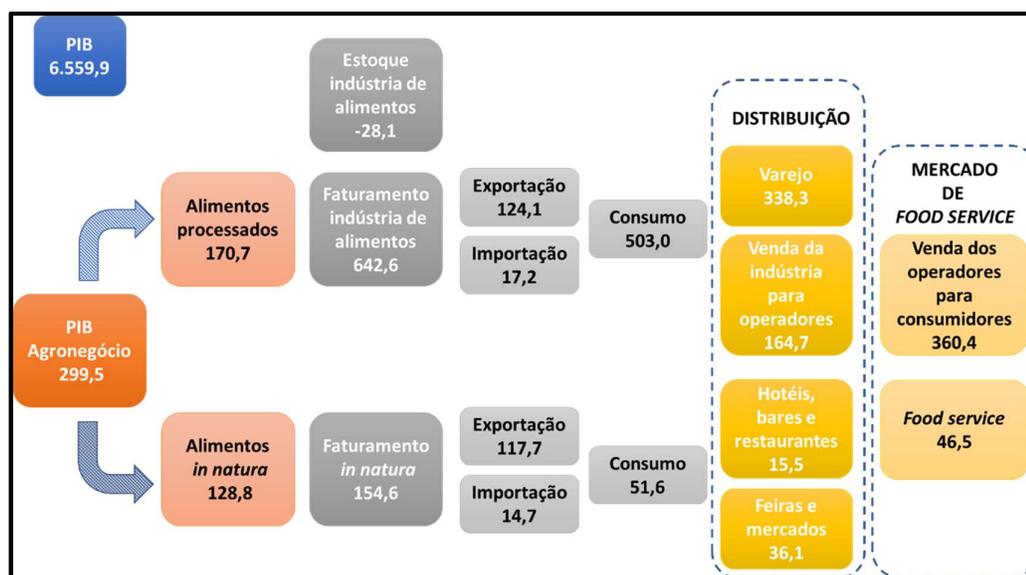
Em contrapartida, observa-se também a forte dependência que as exportações brasileiras têm em relação às mercadorias consideradas *commodities*, de baixo valor agregado, e que servem de insumo para outras indústrias. Tal cenário confirma a alcunha do país como “celeiro do mundo”.

Conquanto ainda exista a marcante participação das *commodities* no volume total das vendas do setor de alimentos e bebidas, nota-se que os esforços da indústria no sentido de agregar valor pela sofisticação da oferta, seja em novos produtos, seja na crescente incorporação de serviços aos produtos comercializados, têm se intensificado:

Tendências da indústria de alimentos: [...] Lançamento de novos produtos para buscar nichos de mercado, aumentar competitividade e manter rentabilidade global da empresa; direcionar-se para produtos novos adaptados às tendências de produtos congelados, prontos e semi-prontos; desenvolver produtos pré-preparados para o Food Service (ABIA, 2017, p. 11).

Visualizando-se a cadeia produtiva e de distribuição do setor de alimentos e bebidas como um todo, de acordo à conceituação anteriormente apresentada, pode-se compreender o fluxo de agregação de valor dos principais grupos de agentes econômicos nela atuantes. A figura 2 demonstra os resultados obtidos pelo setor durante o ano de 2017, com dados obtidos a partir dos faturamentos das empresas.

**Figura 2** - Fluxograma da distribuição de alimentos no Brasil em 2017 (R\$ bilhões).



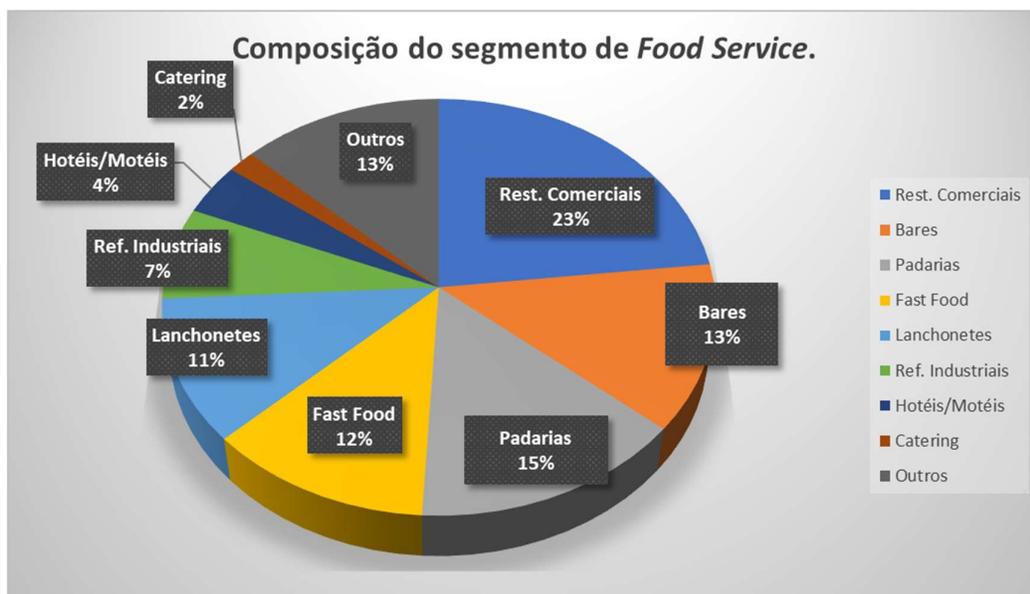
Fonte: ABIA, 2017. Adaptado pelo autor.

Dos R\$ 642,6 bilhões faturados pela indústria de alimentos e bebidas em 2017, mais de 78% foram destinados ao mercado consumidor interno. Desse montante, as vendas para o mercado varejista totalizaram R\$ 338,3 bilhões enquanto que as vendas diretas para os operadores de *food service* perfizeram o montante de R\$ 164,7 bilhões.

### 1.3 O segmento de *food service*

Para as indústrias do setor de alimentos e bebidas, o mercado de *food service* é formado pelos estabelecimentos públicos ou privados que fornecem alimentação aos consumidores que procuram refeições fora de seus lares. O segmento é bastante amplo, contemplando variados tipos de estabelecimento, como descrito anteriormente. A figura 3 apresenta a participação de mercado, em termos de faturamento, que cada tipo de estabelecimento possui em relação ao total do segmento de *food service*.

Figura 3 - Participação dos estabelecimentos no segmento de *food service*.



Fonte: ABIA, 2017. Adaptado pelo autor

As estimativas mais atuais apontam para a existência de aproximadamente 1,335 Milhão de estabelecimentos ligados a *food service*. Como pode-se observar na

figura 3, a maior fatia desse mercado é composta por estabelecimentos do tipo “restaurantes comerciais”. Estima-se que existam hoje 386,7 mil restaurantes comerciais em todo o país (ABIA, 2017).

No Brasil, de 1995 até 2002, segundo o relatório da ABIA (2017), o segmento de *food service* cresceu 121,1%, enquanto que o varejo alimentício tradicional, formado em sua maior parte por redes de supermercados, apresentou índice de 61,8%. O crescimento da alimentação preparada fora do lar cresceu a taxas médias de 12% neste período.

Dados da pesquisa de orçamento familiar (POF) elaborada pelo IBGE entre os anos de 2002-2003 e 2008-2009, apontam que pelo menos 1/4 das refeições no Brasil são consumidas fora do lar. Nos grandes centros urbanos essa proporção chega a 1/3. Entretanto, quando comparados à realidade encontrada em mercados mais desenvolvidos, os dados indicam a existência de um grande espaço para o desenvolvimento do setor no país. Nos EUA, por exemplo, a refeição fora do lar já respondia por mais de 50% das refeições consumidas pelos americanos naquele mesmo período (IBGE, 2010).

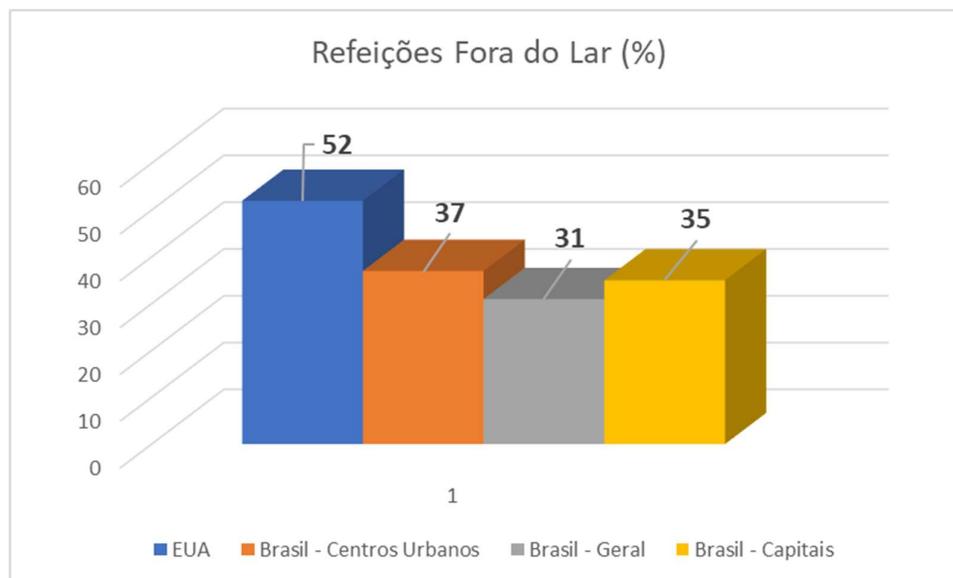
A falta de tempo para preparação da comida em casa e a busca por maior conveniência foram fatores que incentivaram o crescimento da alimentação fora do lar. Colaboraram também para o crescimento do setor a maior participação das mulheres na população economicamente ativa (43% em 2001), o aumento de pessoas morando sozinhas e a diminuição do número médio de habitantes por residência (3,5 pessoas em 2000).

Os números apresentados por estes estudos deixam claro que as mudanças sociais experimentadas nas últimas quatro décadas, com a inserção cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, e de comportamento do consumidor, com o estabelecimento de novos hábitos alimentares, tornaram-se os grandes impulsionadores do crescimento do setor de *food service*. Os reflexos de tais mudanças apresentam espaço para o surgimento de novos modelos e formatos de produção e distribuição de alimentos.

Como contraponto, Carús et al (2014) explicaram porque há uma importante diferença de comportamento em cidades de médio porte no Brasil em relação à realidade encontrada nas capitais brasileiras ou em grandes aglomerados urbanos. No cenário estudado, foi identificada uma maior facilidade para se almoçar em casa em função dos tempos menores de deslocamento. Além disso, os relatos

colhidos apontaram a inexistência de refeitórios nas empresas como motivador para a refeição no lar. A figura 4 abaixo mostra os dados gerais de local de consumo de alimentos no Brasil.

**Figura 4 - Local de consumo de alimentos (%)**



Fonte: IBGE – POF/08-09; ABIA, 2017. Adaptado pelo autor.

Paralelamente, de acordo com dados divulgados pelo Ministério do Turismo (2016), o Brasil atingiu o número recorde de 6,6 milhões de visitas de estrangeiros. A importância econômica do turismo na economia se deve também à capacidade de geração de emprego, renda e de investimentos. Esse crescimento do turismo de negócios e de lazer está substituindo pequenos hotéis por grandes redes internacionais, com a adoção, por parte das redes hoteleiras, do modelo de administração de franquias, liberando-as dos investimentos em ativos fixos. Por outro lado, observa-se a expansão dos investimentos de fundos imobiliários e de *private equity* em hotéis (ABIA, 2017).

Para cada emprego direto, estima-se que o turismo gere entre quatro e cinco empregos indiretos, número no qual se encontram contabilizadas vagas em parques temáticos e aquáticos, restaurantes e bares, shopping centers, transportes e hotéis. A figura 5 apresenta a evolução do emprego formal no setor de serviços de alimentação fora do lar no período de 2000 a 2011.

**Figura 5** - Evolução do número de empregos formais no segmento de food service.

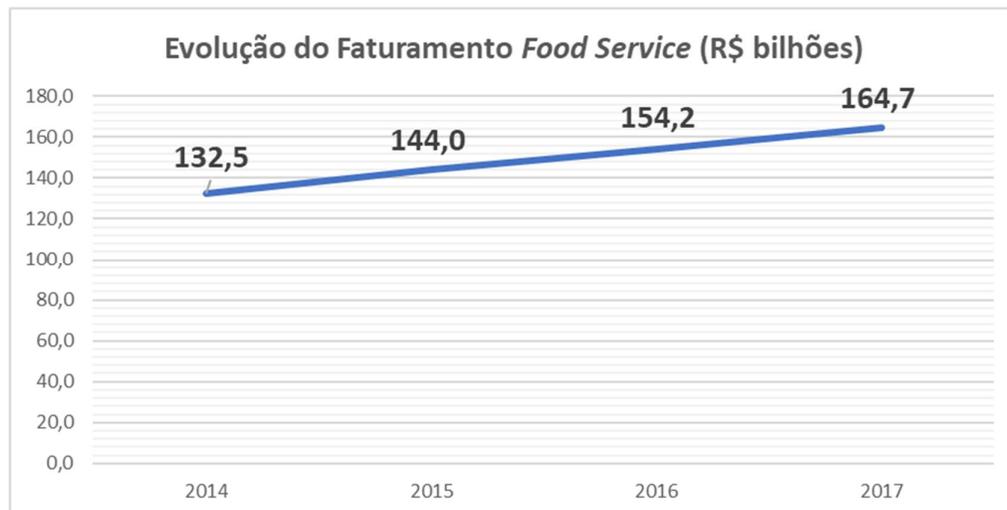


Fonte: Pesquisa Anual de Serviços – IBGE; Min. Trabalho/Rais; ABIA, 2017. Adaptado pelo autor.

Entretanto, apesar do crescimento desse mercado nos últimos anos, os estabelecimentos ligados à alimentação fora do lar encontram dificuldades relacionadas à escassez de mão de obra qualificada para ocuparem as posições em aberto, em cargos como garçons, cozinheiros, ajudantes e caixas (MIRANDA et al., 2014).

Com efeito, o cenário econômico e conjuntural do setor sugere que a demanda agregada por serviços de alimentação fora do lar no Brasil não somente apresenta crescimento, como pode-se observar na figura 6, mas também caminha no sentido da diversificação e da sofisticação de oferta.

**Figura 6** - Faturamento do segmento de food service no Brasil (2014-2017).



Fonte: ABIA, 2017. Adaptado pelo autor.

A pressão pela sofisticação da oferta, segundo a pesquisa da ABIA (2017), obriga os estabelecimentos reverem seus processos internos. Surge como forte tendência mundial a transformação na parte operacional dos estabelecimentos de alimentação fora do lar em linha de montagem, com a utilização de produtos prontos e semi-prontos. O uso de embalagens funcionais (que é parte do serviço oferecido pela indústria) também pode facilitar o manuseio e a armazenagem, conferindo maior produtividade às equipes de trabalho.

Finalmente, como resposta à dificuldade encontrada com a oferta de mão-de-obra detectada por Miranda (2014), observa-se por todo o país a multiplicação de cursos de capacitação e formação de profissionais para atuar no *food service*, com destaque para o preparo e para o serviço de alimentação. Foco na qualidade e segurança alimentar ao longo de toda a cadeia passa a ser ativo estratégico (ABIA, 2017).

#### **1.4 Os restaurantes: tendências versus longevidade**

Mais especificamente em relação aos restaurantes, o estudo da ABIA (2017) aponta que a redução em curso do poder aquisitivo dos consumidores (emprego e renda) requer nova postura em relação à gestão do negócio, que passa a ser pautada pela busca mais frequente por ganhos de eficiência na operação. Com foco

em otimização de custos e processos, objetivando ganhos de produtividade, a criatividade passa a ser um balizador para inovações no cardápio (menu), reforçando a equação custo-benefício. Além disso, a preocupação crescente com aspectos nutricionais dos alimentos oferecidos, motivado por questões de saúde e bem-estar, coloca-se como outro desafio a ser tratado pelos gestores de restaurantes.

Diante da diversidade de propostas e estilos de estabelecimentos de restauração existentes atualmente no mercado, o presente estudo ocupou-se daqueles restaurantes que chegaram aos nossos dias após uma longa trajetória de existência. São reconhecidos por sua identidade inconfundível, sedimentada no transcurso de sua própria história e representada nos pratos oferecidos em seus cardápios, nos aspectos de sua ambiência e nas suas demais características singulares e que se mantiveram inalteradas o suficiente para que fossem entendidos, hoje, como “restaurantes tradicionais” pelo público em geral.

Araújo (2014) catalogou os empreendimentos paulistanos com mais de 50 anos de funcionamento, classificando-os segundo a tipologia comumente utilizada no setor de alimentos e bebidas, que leva em consideração aspectos como o tipo de produção gastronômica, o tipo de serviço e os aspectos étnicos e culturais (regionalidades e nacionalidades). Analogamente, Rueda e Tonon (2017) publicaram o livro intitulado “*50 Restaurantes Com Mais de 50 - 5 décadas da Gastronomia Paulista*”, com a proposta de oferecer um guia que resgatasse a memória dos estabelecimentos de restauração na cidade de São Paulo, revisitando restaurantes tradicionais e seus mais emblemáticos preparos, igualmente icônicos. O quadro 1 resume essas duas listas.

**Quadro 1** - Restaurantes com mais de 50 anos na cidade de São Paulo.

	<b>RESTAURANTE</b>	<b>DESDE</b>	<b>TIPO</b>	<b>NACIONALIDADE</b>	<b>IDADE</b>	<b>CITADO POR ARAÚJO (2014)</b>	<b>CITADO POR RUEDA E TONON (2017)</b>
1	Carlino Ristorante	1881	Restaurante	Italiano	138	SIM	SIM

2	Cantina Capuano	1907	Restaurante	Italiano	112	SIM	SIM
3	Ao Bar Guanabara	1910	Bar	Brasileiro	109	NÃO	SIM
4	Santo Colomba	1912	Restaurante	Italiano	107	NÃO	SIM
5	Rei do Filet*	1914	Restaurante	Brasileiro	105	NÃO	SIM
6	Fasano	1920	Restaurante	Italiano	99	NÃO	SIM
7	Ponto Chic	1922	Lanchonete	Brasileiro	97	NÃO	SIM
8	Cantina Castelões	1924	Restaurante	Italiano	95	SIM	SIM
9	Bologna	1925	Rotisserie	Italiano	94	NÃO	SIM
10	Moraes Rei do Filet*	1929	Restaurante	Português	90	SIM	NÃO
11	Cantina C... que Sabe	1931	Restaurante	Italiano	88	NÃO	SIM
12	Pizzaria Moraes	1933	Pizzaria	Italiano	86	NÃO	SIM
13	Di Cunto	1935	Variado	Italiano	84	SIM	SIM
14	Freddy	1935	Restaurante	Francês	84	SIM	SIM
15	Gigetto	1938	Restaurante	Italiano	81	SIM	NÃO
16	Pizzaria Bruno	1939	Pizzaria	Italiano	80	NÃO	SIM
17	Itamarati	1940	Restaurante	Variado	79	NÃO	SIM
18	Cantina do Marinheiro	1942	Restaurante	Italiano	77	NÃO	SIM
19	Cantina Roperto	1942	Restaurante	Italiano	77	SIM	SIM
20	Zi Tereza di Napoli	1945	Restaurante	Italiano	74	SIM	NÃO
21	Bolinha	1946	Restaurante	Brasileiro	73	NÃO	SIM
22	Casa Santos	1946	Restaurante	Português	73	SIM	SIM
23	Brasserie Victória	1947	Restaurante	Libanês	72	SIM	SIM
24	Cantina 1020	1948	Restaurante	Italiano	71	SIM	SIM
25	Windhuk	1948	Restaurante	Alemão	71	SIM	SIM

26	Da Giovanni	1949	Restaurante	Italiano	70	NÃO	SIM
27	Jardim de Nápoli	1949	Restaurante	Italiano	70	SIM	SIM
28	Almanara	1950	Restaurante	Libanês	69	SIM	SIM
29	Caverna Bugre	1950	Restaurante	Austriaco	69	SIM	SIM
30	Jaber	1951	Restaurante	Libanês	68	SIM	NÃO
31	O Gato que Ri	1951	Restaurante	Italiano	68	SIM	SIM
32	Casa Garabed	1951	Restaurante	Armênio	68	SIM	SIM
33	Ca'd'Oro	1953	Restaurante	Italiano	66	NÃO	SIM
34	Ita	1953	Restaurante	Brasileiro	66	NÃO	SIM
35	Star City	1953	Restaurante	Variado	66	NÃO	SIM
36	La Paillote	1953	Restaurante	Francês	66	SIM	NÃO
37	Jacob	1954	Restaurante	Libanês	65	NÃO	SIM
38	Roma Ristorante	1954	Restaurante	Italiano	65	SIM	SIM
39	La Casserole	1954	Restaurante	Francês	65	SIM	SIM
40	Marcel	1955	Restaurante	Francês	64	SIM	SIM
41	Frevo	1956	Lanchonete	Variado	63	NÃO	SIM
42	Monte Verde	1956	Pizzaria	Italiano	63	NÃO	SIM
43	Baby Beef Rubayat	1957	Restaurante	Espanhol	62	SIM	SIM
44	Camelo	1957	Pizzaria	Italiano	62	NÃO	SIM
45	Tatini**	1958	Restaurante	Italiano	61	SIM	SIM
46	Rodeio	1958	Churrascaria	Variado	61	NÃO	SIM
47	Don Curro	1958	Restaurante	Espanhol	61	SIM	NÃO
48	Speranza	1958	Pizzaria	Italiano	61	NÃO	SIM
49	Acrópolis	1959	Restaurante	Grego	60	SIM	SIM
50	Fuentes**	1960	Restaurante	Espanhol	59	SIM	SIM
51	Dinho's	1960	Restaurante	Variado	59	SIM	SIM

52	Raful	1960	Restaurante	Libanês	59	NÃO	SIM
53	Cantina Mamarana	1961	Restaurante	Italiano	58	SIM	NÃO
54	Presidente	1962	Restaurante	Português	57	SIM	SIM
55	Boi na Brasa	1966	Churrascaria	Variado	53	NÃO	SIM
56	Cantina Gigio	1967	Restaurante	Italiano	52	NÃO	SIM
57	Terraço Itália	1967	Restaurante	Italiano	52	NÃO	SIM

Fonte: adaptado de Araújo (2014); Rueda e Tonon (2017).

Notas:

\* Processo de cisão, com desmembramento da sociedade;

\*\* Adotadas as datas de fundação mencionadas por Araújo (2014).

Nota-se nessa relação, a presença predominante de restaurantes de origem italiana. Tal fenômeno se explica pela forte presença dos imigrantes italianos em São Paulo, no início do século XX, que nessa época perfaziam mais de 50% em relação ao montante total de imigrantes existentes na cidade (COLLAÇO, 2009).

Este é panorama geral do setor de alimentos e bebidas e o recorte temático no qual o presente estudo está inserido.

## **CAPÍTULO 2 - LONGEVIDADE EMPRESARIAL, TRADIÇÃO E TEORIA DOS STAKEHOLDERS**

O objetivo deste capítulo é revisitar os principais conceitos sobre longevidade empresarial e tradição, e sua relação com a teoria dos *stakeholders*. Desta forma, primeiramente discute-se a questão da longevidade empresarial e da tradição para, em seguida apresentar o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* e sua influência na trajetória de longevidade dos restaurantes.

### **2.1 Longevidade empresarial**

A longevidade das empresas, entendida aqui como uma trajetória de sucesso capaz de garantir a sobrevivência ao longo de décadas (e até mesmo séculos, em casos obviamente mais raros) tem sido objeto de estudo recorrente e de natureza multidisciplinar em essência. Por que algumas empresas falham após alguns anos de existência enquanto outras conseguem atravessar longos períodos de tempo, mesmo enfrentando ciclos de crise e fases de estagnação em seu crescimento, continua sendo uma questão respondida apenas parcialmente na literatura especializada.

Por qualquer lente teórica que seja aplicada sobre o tema da longevidade das empresas, encontram-se lacunas passíveis de serem preenchidas, sobretudo porque não existe um entendimento comum do que venha a ser a longevidade em si, e até mesmo se esta configura-se como um objetivo *a priori* a ser perseguido pelos gestores (RIVIEZZO et al, 2015).

O próprio termo “longevidade da empresa” é relativo, na medida em que não existe consenso sobre qual idade uma empresa deve alcançar para ser considerada longa e sobre o quão razoável seria comparar trajetórias empresariais iniciadas no século passado com outras que se iniciam em um mundo já marcado por transformações aceleradas e disruptivas, em contextos de negócio cada vez mais globalizados e de altíssima competitividade.

No âmbito da pesquisa em gestão, alguns fatores têm sido destacados para explicar a sobrevivência da empresa, tais como o segmento de atuação, seu porte, seu estágio de maturidade organizacional, o eventual acesso facilitado a recursos que lhe confirmam uma vantagem competitiva duradoura, sua adaptabilidade às

transformações tecnológicas, culturais e sociais e, por que não, a própria sorte. Há que se considerar, também, que desempenho e sobrevivência são conceitos distintos na teoria da gestão (CHANDLER, 1990).

Por outro lado, a teoria econômica clássica assinala que a questão da sobrevivência ou não de uma empresa depende do equilíbrio geral do mercado no qual está inserida. Nesse sentido, como exemplo, qualquer empresa que se mantivesse às custas de privilégios ou vantagens indevidas, atuaria no sentido contrário do equilíbrio geral entre os agentes competitivos. Portanto, sua permanência não seria algo positivo. As forças do mercado atuariam para corrigir o desequilíbrio causado por um mau competidor e sua eliminação seria algo benéfico para o mercado como um todo. Em um outro cenário, a longevidade de uma empresa em situação de monopólio, ou de várias empresas estabelecidas em um arranjo de oligopólio, deporia contra a produtividade geral da economia e, a longo prazo, prejudicaria o pleno desenvolvimento do mercado em questão (HOGHART et al., 1991).

Em uma visão de ecologia organizacional, independentemente das causas que justifiquem a sobrevivência de uma empresa, é fato que ela desaparecerá em algum momento, e este caminho natural não significa necessariamente que seu legado não possa ser perpetuado de alguma forma.

A complexidade da análise das trajetórias empresariais e da própria aplicação do termo “longevidade empresarial” reside no fato de que deve-se tomar em conta uma ampla diversidade de aspectos que variam desde a identidade jurídica da empresa em questão até os eventos de fusão, aquisição ou cisão pelos quais tenha passado, contemplando ainda processos particulares de *spin-off*, em que a transferência de produtos, serviços, tecnologia ou marca para outras entidades jurídicas garantiram sua resiliência ao tempo, conferindo à ótica de seus observadores uma certa percepção de perpetuidade do negócio, como se hipoteticamente essa trajetória pudesse ser tratada como uma única e linear história de sucesso empresarial.

### *2.1.1 Longevidade e ciclo de vida das organizações*

O estudo do fenômeno do ciclo de vida das organizações iniciou-se na década de 1970, a partir dos estudos de Greiner (1972), Churchill e Lewiss (1983) e

Mintzberg (1984), que propuseram modelos teóricos seminais. Em geral, tais modelos procuram dividir o ciclo de vida em etapas evolutivas categorizadas com base nas características dominantes e mais significativas identificadas em cada uma delas, levando também em consideração o porte das empresas.

Greiner (1972) propôs um modelo precursor, dividido em cinco estágios de evolução organizacional: criatividade, direção, delegação, coordenação e equipe. Cada uma dessas etapas evolutivas se encerra e se conecta com a etapa seguinte a partir de um evento revolucionário.

Desse modo, a etapa de criatividade, caracterizada pela presença forte e constante do líder fundador com perfil técnico, empreendedor e orientado ao produto e às vendas, dará lugar à etapa seguinte, de direção, como consequência de uma crise de liderança, na qual o líder se reconhece incapaz de exercer todos os papéis demandados com excelência, e contrata gestores para administrar o negócio, atingindo o estágio seguinte, de direção.

Por sua vez, o estágio evolutivo de direção se caracteriza pela presença de uma estrutura organizacional mínima, com papéis demarcados entre as áreas técnicas, de produção e as áreas administrativas. A crise de autonomia originada no conflito entre os gestores contratados e o líder fundador será responsável pela evolução ao estágio seguinte, de delegação.

No estágio de delegação, a estrutura organizacional encontra-se bem definida e a empresa expande-se mais aceleradamente, contando com quadros diretivos autônomos. Uma crise de controle, em decorrência da necessidade de harmonização entre as linhas autônomas de direção, a levará ao estágio seguinte, de coordenação.

A etapa de coordenação, contando com processos cada vez mais formais de planejamento e controle da empresa, levaria, à sua vez, ao surgimento de uma crise de burocracia que conduziria o negócio ao estágio final de evolução, o de cooperação, caracterizado pelo foco na resolução de problemas, na adaptabilidade e amparado por uma estrutura matricial capaz de responder prontamente aos desafios do seu mercado (GREINER, 1972).

Com foco nos pequenos negócios, Churchill e Lewis (1983) desenvolveram um modelo de ciclo de vida também dividido em cinco estágios: existência, no qual a preocupação fundamental do negócio é obter clientes para seu produto; sobrevivência, quando o negócio já se demonstrou viável e sustentável

financeiramente; sucesso, onde os resultados alcançados permitem o planejamento da expansão geográfica ou da diversificação dos produtos; decolagem, no qual o foco passa ser a obtenção de recursos para amparar seu crescimento; maturidade de recursos, com a organização estabilizada em um novo porte, onde a preocupação passa a ser a eliminação de ineficiências.

Lançando um olhar para as estruturas de poder internas da organização, Mintzberg (1984), propôs um ciclo de vida dividido em quatro estágios: formação, desenvolvimento, maturidade e declínio. Em cada uma dessas etapas, as relações de poder dentro da estrutura organizacional sofrem alterações que acabarão por levá-la ao estágio seguinte.

No ciclo inicial, de formação, as condições ainda estão longe de serem consideradas ideais. A estrutura física pode não ser a mais adequada, existe limitação de recursos e a direção do empreendimento depende quase que exclusivamente de seu líder fundador.

Na transição para o estágio seguinte, de desenvolvimento, os líderes fundadores procuram definir procedimentos e normas que reforcem seus estilos pessoais de administração. Podem contratar funcionários leais que garantam a execução de suas estratégias e a perpetuação de seus valores, cultivando uma cultura organizacional que não dependa somente dele.

Ao atingir o estágio de maturidade, a empresa já possui uma burocracia organizacional plenamente estabelecida e um regime meritocrático capaz de substituir totalmente a presença do líder fundador e de pessoas ligadas a ele apenas por confiança. Dá-se lugar a diversos tipos de especialistas, em funções claramente definidas, dentro de uma hierarquia estruturada.

Finalmente, ao atingir o estágio de declínio, a empresa perde sustentação e seu sistema político não é mais capaz de administrar seus próprios conflitos estruturais, resultando em perda de foco e de eficiência na execução de suas estratégias, o que acaba por levá-la ao seu fim (MINTZBERG, 1984).

### *2.1.2 Longevidade e práticas de gestão*

Considerando que a longevidade de uma empresa depende fortemente do êxito de sua gestão, Martins e Fonseca (2009) investigaram as práticas de gestão que são mais comumente encontradas em empresas longevas e estabeleceram um

ranking em função da frequência com que tais práticas eram adotadas pelas empresas pesquisadas, como pode ser observado na tabela 3.

**Tabela 3** -*Ranking* de práticas de gestão utilizadas por empresas longevas.

Ordem	Prática de gestão	Total
1º	Conhecimento do mercado	8
2º	Liderança	7
2º	Inovação constante	7
3º	Valorização das pessoas	5
3º	Processo sucessório	5
3º	Senso de identidade	5
3º	Cultura arraigada	5
4º	Controle financeiro	4
4º	Estratégia transparente e definida	4
4º	Metas transparentes	4
4º	Foco na tecnologia	4
5º	Coordenação administrativa	3
5º	Foco no crescimento e desempenho	3
5º	Aprendizado e melhoria constantes	3
6º	Estrutura flexível	2
6º	Parcerias	2
6º	Processo decisório	2
7º	Estrutura complexa	1
7º	Crescimento não planejado	1
7º	Hierarquia gerencial	1
7º	Investimentos	1
7º	Senso de comunidade	1

Fonte: Martins e Pereira, 2009.

Observa-se que temas como forte liderança, senso de identidade e cultura arraigada, além do foco na gestão de pessoas, surgiram como elementos mais marcantes do que o próprio controle financeiro. Curiosamente, o “senso de comunidade” aparece em última posição dentre as práticas pesquisadas, sugerindo que a gestão de *stakeholders* externos pertencentes a comunidade local pode não ser uma prática comum entre as empresas longevas.

## 2.2 Tradição

Segundo Shils (1971), a tradição refere-se àquilo que é passado, incluindo objetos materiais, crenças e histórias sobre todo tipo de coisas, imagens de pessoas e eventos, práticas e instituições. A tradição inclui tudo o que uma sociedade possui em seu momento atual e que já existia em algum ponto do passado e continuará sendo transmitido ao futuro por intermédio de processos que não são exatamente o resultado de uma necessidade ecológica ou fisiológica. Antes disso, refletem mais a necessidade de um pertencimento e da construção de uma identidade ao longo das gerações.

Alexander (2016) conceitua três elementos distintos na constituição das tradições: o elemento contínuo, o elemento canônico e o elemento nuclear. Por sua vez, cada um desses três elementos remeteria a três formas principais de tradição:

Formalmente, então, existem três formas de tradição: aquelas com apenas continuidade, aquelas com também um cânone além de continuidade, e aquelas com um núcleo além de cânone e continuidade. Em uma tradição contínua, como a tradição de repetidos rituais na cultura oral, a tradição é sempre apenas o que é no presente; em uma tradição canônica, há uma consciência do passado; e, em uma tradição central, há uma consciência de algo que não apenas transcende o passado, mas também o presente, porque é de significação "atemporal", ou, dito de outra forma, não apenas de signos humanos, mas divinos!" (ALEXANDER, 2016, p. 24, tradução do autor).

Hobsbawm e Ranger (1983) alertam que algumas "tradições" podem não guardar relação com o sentido mais aprofundado do termo, considerando que apenas mantêm a pretensão de serem antigas, quando na verdade são ancoradas em eventos cuja origem é bem mais recente. A "tradição inventada" surgiria então como resposta a algum interesse pré-determinado, que busca validar-se automaticamente ao colocar-se em continuidade com o passado.

### 2.2.1 A tradição em serviços de restauração

A História da Alimentação possibilita uma grande diversidade de enfoques, abarcando um referencial teórico bastante rico no campo da sociologia. Os estudos envolvendo conceitos como os de tradição, cultura material e imaterial e formação de patrimônio histórico têm-se aprofundado intensamente a partir da década de

1960, quando a atenção aos aspectos sociais existentes em torno do alimento e da culinária ganharam maior relevância (MORAIS, 2011).

Para Carneiro (2005), os costumes, os meios de produção e de preparação do alimento, do mesmo modo que as respectivas técnicas utilizadas, contribuem para caracterizar uma civilização, muitas vezes determinando o seu próprio desenvolvimento:

O costume alimentar pode revelar de uma civilização desde a sua eficiência produtiva e reprodutiva, na obtenção, conservação e transporte dos gêneros de primeira necessidade e os de luxo, até a natureza de suas representações políticas, religiosas e estéticas. Os critérios morais, a organização da vida cotidiana, o sistema de parentesco, os tabus religiosos, entre outros aspectos, podem estar relacionados com os costumes alimentares (CARNEIRO, 2005, p. 72).

No tocante aos serviços de restauração, pode-se definir um ponto de partida com a Revolução Francesa e a queda do regime monárquico, contexto em que surgem os primeiros restaurantes. Os *chefs*, que antes trabalhavam para a nobreza, passam a abrir estabelecimentos nos quais ofereciam comida para viajantes, intelectuais e comerciantes que visitavam Paris e seus arredores. Este fenômeno revolucionou a história da gastronomia e possibilitou a popularização de alguns preparos e a sistematização de técnicas e de conhecimento gastronômico em geral.

Nessa perspectiva, a tradição ligada a um determinado restaurante pode ser definida pela fidelidade ao modo de preparo de seus pratos. Isto envolve a adoção de um conjunto de regras e da aplicação das técnicas características originais (cozido, assado, frito etc.) e dos princípios de condimentação que refletem as preferências étnicas da sociedade onde aquela preparação surgiu (CONTRERAS, 2011).

Sobre esse ponto, Fischler (1988) observa que as transformações tecnológicas pelas quais as sociedades modernas têm passado dificultam cada vez mais a oferta de alimentos e preparos tradicionais, impactando diretamente o consumidor:

A comida moderna é cada vez menos identificável pela sua consistência, sabor, cheiro e textura. É processada, embalada, "apresentada", desmaterializada, despojada de suas características sensoriais, reduzida a aparências e sinais. Além disso, a tecnologia de alimentos está se tornando cada vez mais poderosa no sentido de que agora usa processos cada vez mais sofisticados para mascarar, imitar e transformar produtos "naturais" ou "tradicionais": proteínas reconstituídas, sabores artificiais, técnicas de

preservação etc. Quase literalmente, sabemos cada vez menos o que realmente estamos comendo. Para os consumidores, essa situação pode ser extremamente inquietante. A comida moderna tornou-se, aos olhos do comensal, um "objeto comestível não identificado", desprovido de origem ou história, sem passado respeitável - em suma, sem identidade (FISCHLER, 1988, p. 289, tradução do autor).

Em especial no que tange aos restaurantes étnicos, quando alguém se refere à "cozinha tradicional francesa", cozinha tradicional italiana", "cozinha espanhola" ou "japonesa", tem-se uma ideia clara do tipo de alimento que se espera encontrar no local. Espera-se, quase que instintivamente, um certo critério na seleção dos ingredientes, no modo de preparo e na apresentação dos pratos. Além disso, os elementos de ambientação do local podem contribuir para a construção de uma atmosfera de autenticidade (CONTRERAS, 2011).

### **2.3 A teoria dos *stakeholders***

A teoria dos *stakeholders* teve seu marco inicial a partir do livro publicado por Richard Edward Freeman, em 1984, "*Strategic management: A stakeholder approach*". Segundo o autor, o termo *stakeholder* define-se como "indivíduos ou grupos de indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos da empresa" (FREEMAN, 1984, p. 46). No modelo proposto por Freeman, a empresa é colocada como o elo central de uma rede de relacionamentos que vai além dos indivíduos diretamente atuantes no negócio (sócios, colaboradores, fornecedores e clientes), considerando até, em sua teoria, conceitos emprestados da sociologia, da economia, da política e da ética.

Vários outros autores debruçaram-se sobre a teoria dos *stakeholders*, como veremos adiante, e o conceito se tornou vital dentro do planejamento estratégico das empresas, firmando-se como um contraponto à teoria econômica tradicional, que considera a existência da empresa com o propósito exclusivo de gerar valor aos seus proprietários ou acionistas.

Jensen (2002) reconhece que uma organização não pode criar valor sem manter boas relações com clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, reguladores e comunidades, mas alerta que se deve usar um critério de valor objetivo para a escolha entre esses interesses concorrentes, dado que seria logicamente impossível maximizar o valor da empresa em mais de uma dimensão ao

mesmo tempo. Orientar um gestor a maximizar os lucros atuais, a participação no mercado, o crescimento futuro dos lucros e, simultaneamente, qualquer outra necessidade que satisfaça o interesse e as reivindicações de grupos externos distintos, acabaria por subtrair desse gestor a possibilidade de uma decisão fundamentada. Ou seja, o deixaria sem um objetivo claro definido, pela natureza conflitante de alguns desses interesses. O resultado seria então a falta de propósito e a perda de foco da empresa em sua competição por sobrevivência (JENSEN, 2002).

Ainda segundo Jensen (2002), uma solução possível para esse conflito seria a criação de uma função-objetivo geral para a empresa, do tipo  $V = f(x, y, \dots)$ , onde “V” representaria o “valor geral da empresa” (ou o valor geral a ser maximizado) como função das variáveis de valor percebidas (x,y,...) por cada grupo de *stakeholders*, tomadas isoladamente.

Na mesma linha de raciocínio, Tantaló e Priem (2014) apontam que a busca de uma sinergia entre os interesses e reivindicações particulares das partes interessadas não só é possível, como recomendável, na medida em que pode abrir novas possibilidades de criação de valor para dois ou mais grupos simultaneamente, sem que isso reduza o valor percebido por quaisquer dos grupos envolvidos. Dessa forma, ações estratégicas que partissem dessa perspectiva integrada de interesses poderiam contribuir para o incremento do valor total percebido e, conseqüentemente, produzir uma vantagem competitiva sustentável (TANTALÓ; PRIEM, 2014).

Por outro lado, Brown e Forster (2012), tomando como referência textos do filósofo e economista britânico Adam Smith, sustentam que a priorização das reivindicações das partes interessadas e das iniciativas de responsabilidade social corporativa (RSC) passa, necessariamente por um crivo moral preliminar, no qual os gestores devem discutir a legitimidade dessas reivindicações, distinguindo os aspectos de justiça e de beneficência (neste contexto entendida como filantropia) e analisando os direitos perfeitos e imperfeitos dos agentes envolvidos. O alcance das iniciativas de responsabilidade social corporativa, no sentido de atendimento às reivindicações dos distintos *stakeholders* é, portanto, uma discussão de natureza moral, antes de ser estratégica, e um limite precisa ser estabelecido em relação às expectativas criadas pelos grupos de interesse (BROWN; FORSTER, 2012).

É a partir do debate filosófico sobre legitimidade das reivindicações manifestadas pelos *stakeholders* que se observa a construção do conceito de

“cidadania corporativa”. Nesse cenário, o ator principal é o gestor, alçado ao posto de “cidadão corporativo”. Para atuar com sinceridade, com o decoro e de uma maneira que não prejudique deliberadamente os demais envolvidos em um meio tão complexo e multifacetado de interesses diversos, o gestor deve obrigatoriamente possuir a compreensão moral e ter internalizado em suas atitudes os valores de “cidadania corporativa” defendidos pela organização onde atua. Suas ações e seu comportamento devem oferecer o atendimento às demandas dos distintos *stakeholders* com respostas inteligentes e adequadas às expectativas legitimadas pelo julgamento moral prévio (MACKEY, 2013).

### 2.3.1 Taxonomia da literatura sobre *stakeholders*

Como comentado anteriormente, o contínuo desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* abriu espaço a outras inúmeras abordagens. Taneja et al (2011), em sua revisão sistemática da literatura sobre responsabilidade social corporativa (RSC), identificaram 15 conceitos distintos, agrupados em 5 grandes áreas de concentração: RSC em ação, impacto da RSC sobre *stakeholders* e desempenho financeiro, medidas de desempenho em RSC, fatores determinantes das iniciativas de RSC e mudanças de paradigma, definições e modelos de RSC.

Os estudos da área de concentração denominada “RSC em ação” procuram comparar as práticas de RSC entre empresas de forma transversal, identificando similaridades e diferenças por porte de cada organização, por aspectos culturais dos países onde se encontram sediadas e por eficácia das iniciativas de RSC em diferentes ambientes competitivos. Têm como objetivo investigar as estratégias de RSC e os problemas de implementação dessas estratégias, comparando-as umas às outras.

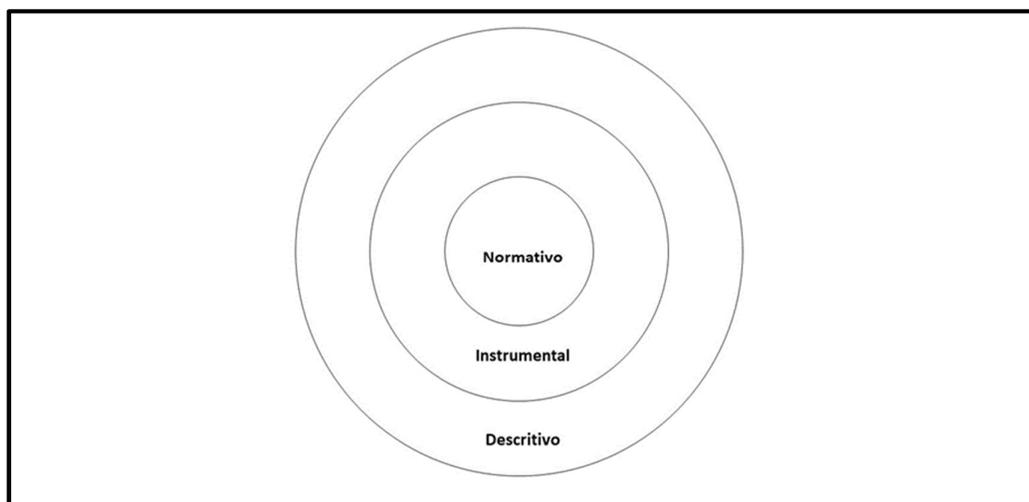
A área de concentração “impacto da RSC sobre *stakeholders* e desempenho financeiro” consiste em estudos que investigam o impacto das iniciativas de RSC sobre a reputação da empresa, sobre os clientes e sobre o desempenho financeiro. Muito embora os resultados das pesquisas realizadas nessa área temática não sejam conclusivos, como previsto por Jensen (2002), parece existir um consenso entre os pesquisadores de que um comportamento socialmente responsável por parte das organizações contribui para a sustentabilidade e crescimento de longo prazo.

Os estudos classificados na área “medidas de desempenho em RSC” discutem as métricas de RSC, as distintas abordagens avaliar e para medir o desempenho das iniciativas de RSC e os problemas relativos ao processo de aferição do desempenho das iniciativas de RSC. Essas pesquisas se ocupam do desempenho das iniciativas de RSC em si, propondo métricas e indicadores de performance que possam se constituir em um modelo de avaliação aplicável a diferentes organizações.

Na área de concentração “fatores determinantes das iniciativas de RSC”, as pesquisas investigam os motivadores do crescimento de iniciativas de RSC nas empresas, e a necessidade e importância dessas iniciativas no âmbito dos negócios. Fatores como porte e tipo da empresa em questão, abertura à participação dos *stakeholders* e iniciativas conduzidas por concorrentes são apontados com frequência nesses estudos. Por fim, a área “mudanças de paradigma, definições e modelos de RSC” consiste em pesquisas que revisitam a literatura disponível em RSC e os avanços observados na discussão teórica (TANEJA ET AL, 2011).

Segundo Donaldson e Preston (1995), os estudos realizados a partir dos pressupostos de Freeman (1984), podem ser classificados em três abordagens distintas: descritiva, instrumental e normativa, conforme ilustra a figura 7.

**Figura 7** - As três abordagens da teoria dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995)

Na abordagem descritiva, as pesquisas ocupam-se em esclarecer aquilo que os gestores denominam como *stakeholder*, os motivos que os levam a incluir determinados indivíduos ou grupos nessa categoria, o papel que eles representam em relação à empresa analisada e o comportamento observado em situações específicas (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Pesquisas dessa linha têm sido utilizadas para descrever a natureza da empresa (BRENNER; COCHRAN, 1991), a forma como os gerentes pensam em gerenciar (BRENNER; MOLANDER, 1977), o pensamento dos membros de um conselho em relação aos interesses dos demais *stakeholders* (WANG; DEWHIRST, 1992) e, por fim, como algumas empresas são efetivamente gerenciadas (CLARKSON, 1991; HALAL, 1990; KREINER; BHAMBRI, 1991). São trabalhos de natureza exploratória e empírica, e servem para explicar o passado procurando identificar tendências futuras nas relações entre a empresa e seus públicos interessados, normalmente recorrendo a estudos de caso e jurisprudência existente quando situações de conflito alcançam a esfera legal ou governamental a partir dos eventos ocorridos.

Donaldson e Preston (1995) também alertam para o fato de que existem riscos ao se usarem dados puramente descritivos, baseados em jurisprudência ou não, no sentido de validar um modelo teórico de *stakeholders*, podendo-se incorrer em generalizações precipitadas. Nesse sentido, as adaptações e a evolução da legislação na mediação de conflitos entre empresa e seus *stakeholders* mais servem como evidências de um fato ocorrido do que propriamente como contribuição teórica à gestão de *stakeholders*.

Considerando a abordagem meramente descritiva insuficiente para justificar a teoria dos *stakeholders*, as pesquisas com abordagem instrumental passaram a investigar a causalidade na relação entre *stakeholders* e o desempenho financeiro da empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995). Os estudos dessa linha partem da hipótese de que uma gestão proativa dos *stakeholders* agrega valor à companhia, hipótese esta que tem ganhado espaço nas discussões acadêmicas, como sinalizado por Jensen (2002) e por Tantalo e Priem (2014).

Contudo, a relação de causalidade entre boas práticas de gestão de *stakeholders* e desempenho financeiro observado não pode ser facilmente demonstrada, e a não existência de indicadores claros de desempenho financeiro ou de mercado que sejam resultantes diretos da gestão de *stakeholders* é uma

limitação clara a essa abordagem de pesquisa. Ainda assim, a relação de causalidade entre gestão de *stakeholders* e sucesso organizacional pode ser explorada através de argumentos analíticos que procuram aproximar a teoria da firma (a empresa como umnexo de contratos) à teoria da agência (a empresa como agenciadora de interesses), sustentando que ambas partem de um interesse comum: a busca pela eficiência através da redução dos custos de transação (WILLIAMSON; WINTER, 1991).

As pesquisas de natureza normativa investigam o padrão de comportamento dos gestores na tomada de decisões envolvendo os *stakeholders*, à luz do que poderia ser considerado ético dentro da lógica de negócio de suas empresas e das responsabilidades da organização para com a sua própria atividade produtiva. Essas discussões envolvem fundamentalmente a questão da legitimidade dos interesses envolvidos na relação entre a empresa e seus *stakeholders*, contrapondo a teoria dos shareholders (acionistas) e a teoria dos *stakeholders* (HOFFMAN, 1997; WICKS, GILBERT, e FREEMAN, 1994).

Segundo os pressupostos clássicos de uma economia de livre mercado, na ótica da teoria dos shareholders, o interesse exclusivo e legítimo em essência a ser maximizado é o dos acionistas e proprietários da empresa. A ideia central é que as livres preferências e decisões racionais desses agentes, no sentido de potencializar e preservar seus interesses, levarão ao bem-estar social com a maximização do valor da empresa.

Por outro lado, observa-se que as decisões dos gestores na condução de seus negócios também consideram aspectos éticos. Dessa forma, mesmo que algumas decisões não contribuam para o incremento de ganho da empresa, elas “devem” ser tomadas no sentido de preservar interesses dos *stakeholders* em determinadas situações, independentemente da existência de quaisquer impositivos legais. De fato, a inexistência de obrigações legais não é, em si, um limitador para que os gestores considerem aspectos éticos na tomada de decisões envolvendo interesses externos à empresa (Instituto de Direito Americano, 1992).

A discussão acadêmica em torno das três abordagens de pesquisa sobre *stakeholders* segue ainda aberta, existindo correntes de pensamento que advogam a favor da integração entre elas, com o objetivo de construção de uma teoria única de *stakeholders*, dado que frequentemente a fronteira que as distingue é muito tênue (JONES; WICKS, 1999).

Kaplan e Norton (1996) propuseram uma metodologia instrumental, derivada da teoria dos *stakeholders*, na qual a performance financeira é posicionada apenas como uma das dimensões a serem avaliadas pelos gestores em termos de desempenho empresarial, denominada Balanced Scorecard. Além de propor indicadores de desempenho multidimensionais, a metodologia também apresenta técnicas específicas para mapeamento, avaliação do poder de influência, quantificação e aferição dos resultados de ações corporativas em relação aos *stakeholders*.

Criticando o sistema proposto por Kaplan e Norton (1996), Jensen (2002) argumentou que o modelo não consegue explicar como a combinação de indicadores de desempenho entre as suas várias dimensões resultaria em uma única medida de criação de valor para a empresa. Apontou ainda a existência de fragilidades conceituais na teoria dos *stakeholders* e propôs uma abordagem que integrasse as duas ideias centrais, de maximização de valor e de equilíbrio de interesses dos *stakeholders*, a que denominou “maximização de valor iluminada”. Nessa abordagem, a função-objetivo da empresa passa a ser a maximização do valor da empresa a longo prazo, de forma que as decisões corporativas por parte dos gestores contemplassem o atendimento aos interesses dos *stakeholders* mais importantes (JENSEN, 2002).

### 2.3.2 Teoria dos *stakeholders* em A&B

Existem poucos estudos publicados em relação às práticas derivadas da teoria dos *stakeholders* na indústria de alimentos e bebidas, o que indica que o tema é relativamente novo nesse segmento.

Tong e Wong (2016) pesquisaram as práticas de RSC no mercado de fast food em Hong Kong. Os resultados obtidos indicaram que a aplicação de iniciativas RSC somadas a práticas ambientais consideradas sustentáveis, abrigadas sob o conceito de 3R (reduzir, reutilizar e reciclar), melhoraram a imagem corporativa e geraram um efeito positivo no desempenho das empresas de fast food pesquisadas.

Crocamo (2015) investigou o impacto da cultura de origem nos padrões éticos em restaurantes na Alemanha. O estudo demonstrou como as questões da nacionalidade e a diferente herança cultural influencia a tomada de decisão dos gestores de restaurantes em relação aos interesses dos *stakeholders*.

Senninger (2015) pesquisou o efeito de ações colaborativas entre os restaurantes participantes de uma rede de restaurantes sustentáveis na Suécia, medindo o efeito da colaboração em iniciativas conjuntas de RSC e o desempenho da comunicação conjuntamente direcionada aos *stakeholders*, sob a lente da teoria do marketing social.

### *2.3.3 Stakeholders e longevidade da empresa*

O presente trabalho se propõe a investigar a influência dos *stakeholders*, em particular, da comunidade local, na longevidade dos restaurantes com mais de 50 anos na cidade de São Paulo.

Resultado direto da intensificação das discussões em torno da teoria dos *stakeholders*, a prática de gestão de *stakeholders* como um processo-chave, planejado e estruturado dentro do conjunto de processos típicos das áreas de planejamento estratégico e governança corporativa, passou a ganhar destaque em inúmeras companhias, nos mais variados setores de atividade, e, em especial, nas empresas de grande porte e capital aberto, mais sensíveis aos efeitos da opinião pública em questões como responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e meio-ambiente.

Post, Preston e Sachs (2002) sugerem que existe uma relação entre o sucesso de uma organização (e, conseqüentemente, a sua perenidade no mercado em que atua) e a habilidade desenvolvida por ela própria na gestão de sua rede de *stakeholders*.

## **CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A problemática de pesquisa deste trabalho reside na investigação da influência da comunidade local sobre a longevidade de um restaurante tradicional, no município de São Paulo. Como objetivo geral, pretendeu-se investigar e analisar aspectos dessa influência, procurando caracterizar como esse processo ocorre e identificar se existem padrões que possibilitem algum nível de generalização extensível a outros estabelecimentos do mesmo tipo.

Como objetivos específicos, procurou-se: (1) caracterizar o setor de alimentos e bebidas no Brasil, oferecendo um panorama com os principais conceitos aplicáveis, cadeia de valor, agentes econômicos envolvidos e seus indicadores; (2) verificar se os gestores e proprietários dos restaurantes investigados reconhecem a influência de sua comunidade local na trajetória de longevidade do restaurante; (3) caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica dos gestores e proprietários do restaurante; (4) verificar se a comunidade local reconhece a sua influência, direta ou indireta, na construção da longevidade dos restaurantes investigados; (5) caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica da comunidade local.

Tendo em conta a problemática e os objetivos traçados, adotou-se para a presente pesquisa a abordagem de um estudo de múltiplos casos. Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a investigação.

### **3.1 Principais conceitos sobre estudos de caso**

Muito embora a abordagem de estudo de caso, para fins acadêmicos, seja geralmente considerada uma estratégia qualitativa, Yin (2005) salienta que o estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa que não pode ser classificada *a priori* como qualitativa ou quantitativa, mantendo seu foco no fenômeno a ser estudado e podendo se valer de métodos e fontes variados para explorar, descrever e explicar esse fenômeno em seu contexto. Stoecker (1991) endossa esse entendimento, destacando que o estudo de caso se constitui em uma estratégia abrangente, não

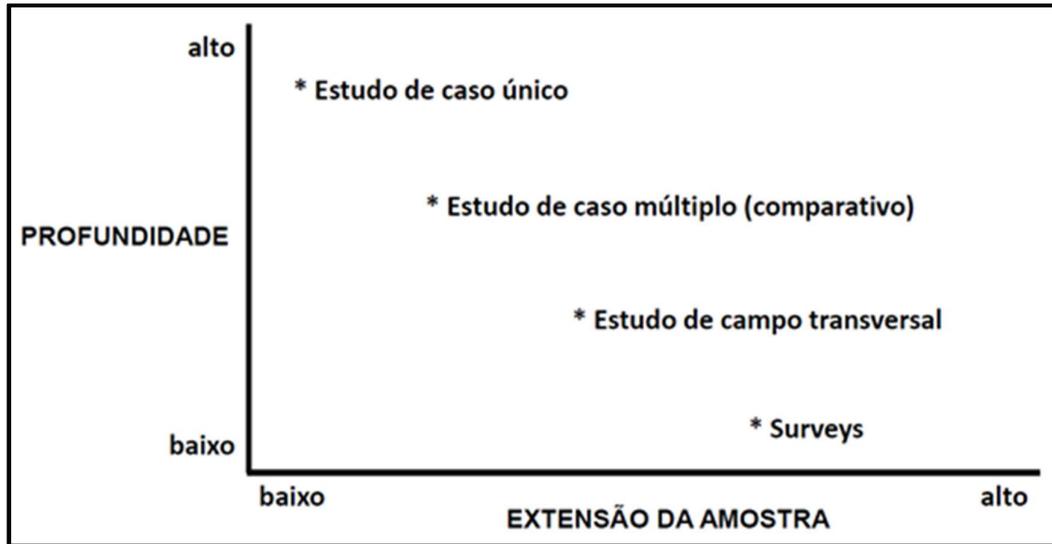
podendo ser meramente entendido como uma tática para coleta de dados de natureza holística.

Nesse contexto, o estudo de caso define-se como uma investigação de caráter empírico que tem como objetivo estudar um fenômeno contemporâneo com um tratamento vertical, em profundidade, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não se encontram claramente estabelecidos, buscando-se entender “como” e “por que” determinado fenômeno ocorreu. O estudo de caso se utiliza de variadas fontes de evidência e parte do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a posterior análise de dados e são especialmente aplicáveis em situações nas quais podem ser encontradas muito mais variáveis de interesse do que propriamente pontos de dados a serem analisados (YIN, 2005).

Quanto aos tipos de estudo de caso, Yin (2005) propõe três categorias, sempre levando em consideração o objetivo da pesquisa. Estudos de caso que procuram identificar uma relação causal entre variáveis para explicar um determinado fenômeno são denominados estudos de caso explanatórios. Quando o objetivo do estudo de caso é descrever o fenômeno estudado a partir do contexto de vida real na qual ele ocorreu, situando atores e processos, ele é chamado de descritivo. Finalmente, quando o estudo de caso tem por objetivo investigar fenômenos com ainda poucas referências na literatura científica, denomina-se exploratório.

Quanto às suas variações em termos de número de unidades de análise, o estudo de caso pode ser classificado em caso único, quando envolve apenas uma unidade de análise ou caso múltiplo, quando mais de um caso é avaliado, observando uma dada lógica de replicação entre os casos (YIN, 2005). Reforçando essa ideia, e tomando em conta as dimensões de profundidade e extensão da amostra como definidoras da estratégia de pesquisa a ser adotada, Lillis e Mundys (2005) sugerem um comparativo entre as diferentes estratégias de pesquisa, como pode ser observado na figura 8.

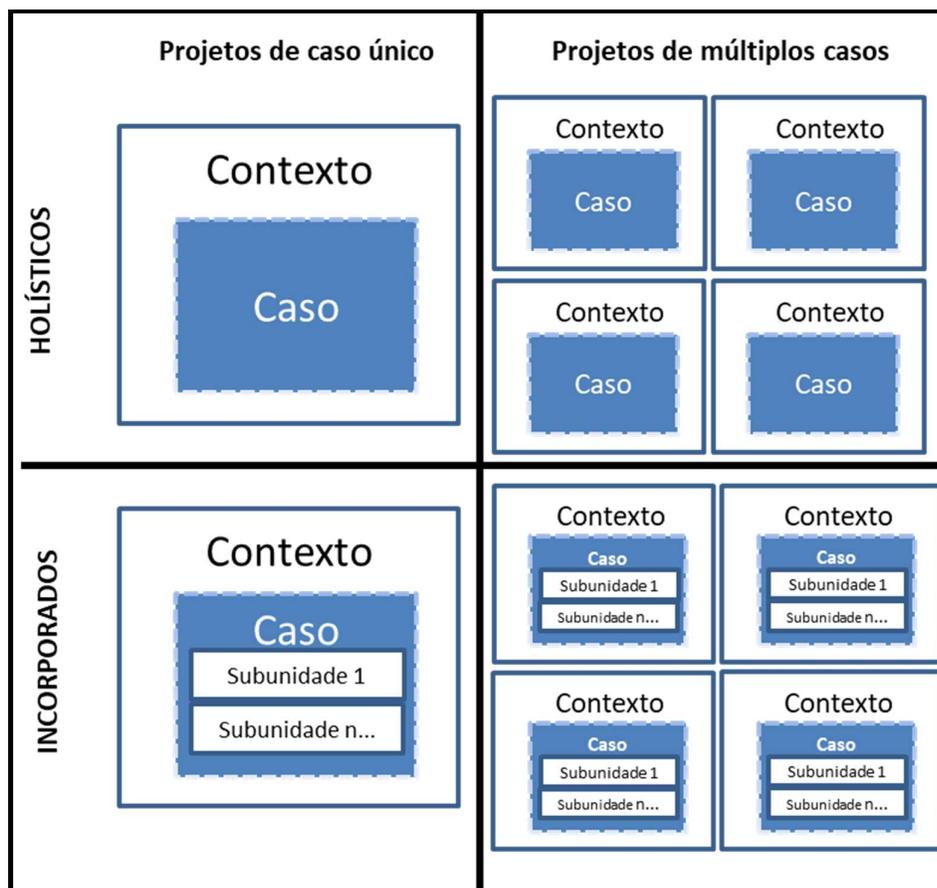
**Figura 8** - Comparação entre profundidade e extensão das estratégias de pesquisa.



Fonte: Adaptado de Lillis e Mundys, 2005.

Adicionalmente, tanto para um estudo de caso único como para um estudo de caso múltiplo, de caráter comparativo, a abordagem ainda pode ser classificada em holística, quando inexistem subunidades lógicas e a teoria em si é de natureza holística, ou incorporada, quando a divisão do caso em subunidades de avaliação oferece a oportunidade de uma análise mais extensiva (YIN, 2005). A figura 9 ilustra tal diferenciação.

**Figura 9** - As diferentes abordagens para o estudo de caso.



Fonte: Adaptado de COSMOS Corporation, citado por Yin, 2005.

### 3.2 Delineamento da pesquisa

Yin (2005) sustenta que a qualidade dos projetos que envolvem a utilização de estudo de caso independe do tipo e da categoria às quais pertençam, mas alerta que, em geral, é melhor optar por projetos de casos múltiplos a projetos de caso único. Sob o mesmo ponto de vista, Eisenhardt (1989) sugere um número entre quatro e dez casos como suficientes para conferir robustez ao estudo.

Partindo dos conceitos e definições apresentados, e sem perder de vista os objetivos deste trabalho, colocou-se como estratégia mais adequada a utilização de um estudo de múltiplos casos, de caráter explanatório, com abordagem holística. Considerou-se que a relação entre os restaurantes tradicionais e suas comunidades locais (*stakeholders* locais) e a eventual influência destas últimas sobre a trajetória

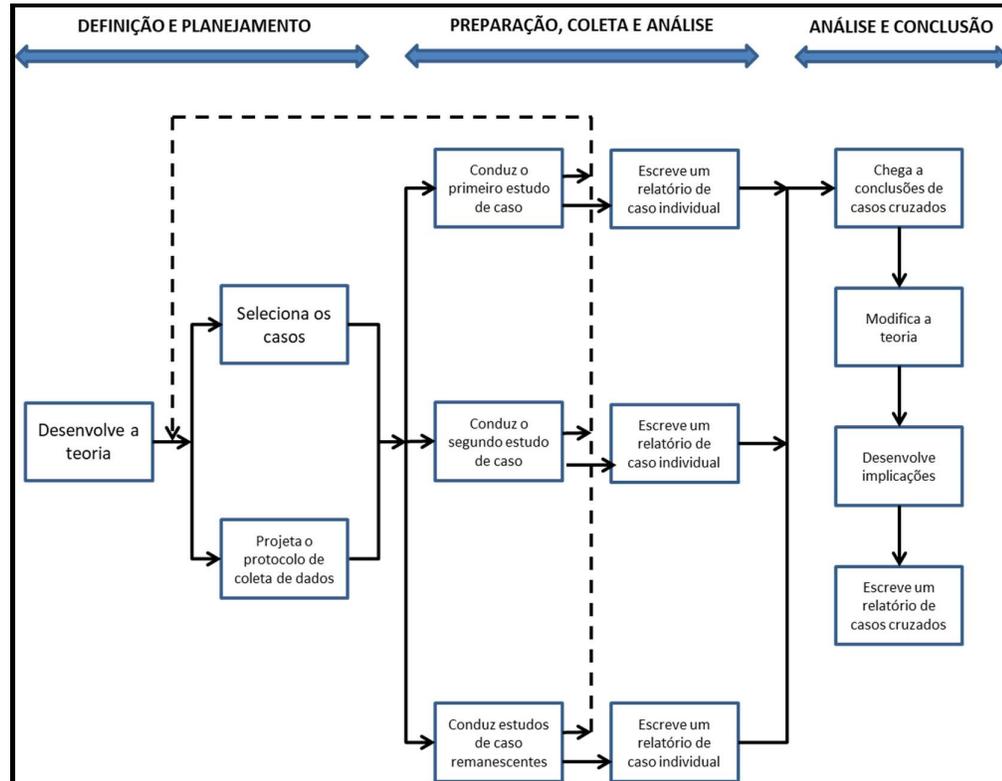
de longevidade dos estabelecimentos investigados pode ser explorada de forma mais ampla com a utilização desta estratégia.

Contudo, Gil (2009) alerta que cabe ao pesquisador, no caso da utilização da estratégia de estudo de caso, ser minucioso no planejamento de sua pesquisa, por tratar-se de um procedimento investigativo que não se caracteriza por ser totalmente rígido e previamente estruturado em sua etapa de execução. Recomenda ainda o máximo cuidado para que a análise dos dados coletados não seja contaminada por vieses próprios do investigador.

Por outro lado, Yin (2005) destaca que o maior risco dos projetos de estudo de caso com abordagem holística é que eles podem induzir o pesquisador a não considerar em sua análise alguns pontos importantes de um determinado processo, por não os separar em subunidades lógicas de investigação. Com efeito, qualquer que venha a ser o procedimento metodológico adotado, sempre se faz necessária a delimitação do campo de trabalho e o consequente recorte a ser adotado no escopo do estudo.

Para garantir a integridade do procedimento metodológico no estudo de múltiplos casos, Yin (2005) propõe um fluxograma dividido em três etapas de desenvolvimento, cada uma delas com atividades específicas a serem executadas. A figura 6 apresenta esse fluxo:

**Figura 10** - As diferentes abordagens para o estudo de caso.



Fonte: Adaptado de Yin, 2005.

Em um fluxograma similar, Lima et al (2012) enumeram as etapas, testes e as táticas de validação de um estudo de caso, contemplando as atividades de formulação do problema (1), definição da unidade de caso (2), determinação do número de casos (3), elaboração do protocolo (4), coleta de dados (5), avaliação, análise e triangulação de dados (6) e preparação do relatório (7). O fluxo prevê atividades de validação interna dos constructos pesquisados nas etapas de coleta de dados (com a utilização de múltiplas evidências) e de preparação do relatório (com a revisão por parte dos entrevistados). A validação externa do procedimento metodológico como um todo é dada pelo uso da teoria em estudos de caso único e pela lógica de replicação em estudo de múltiplos casos.

### 3.3 Universo e amostra: definição das unidades de caso

Com base na relação de restaurantes com mais de cinquenta anos apresentada no capítulo 1, selecionou-se um grupo de 4 restaurantes. Para tanto, de acordo com Yin (2005), fez-se necessário um procedimento de triagem, baseado em um conjunto de critérios pelos quais as opções candidatas puderam ser avaliadas e qualificadas para servir como um caso válido para o estudo em questão. Para efeitos desta pesquisa, os seguintes critérios foram considerados:

- a. O estabelecimento investigado deveria ser um restaurante (desconsideraram-se para este estudo outros tipos estabelecimentos do segmento de *food service* tais como padarias, pizzarias, lanchonetes, bares etc.);
- b. O estabelecimento investigado deveria ter pelo menos 50 anos de existência (foi adotado o critério de tempo de existência sob uma mesma identidade fiscal, representada pelo número de seu CNPJ<sup>1</sup>);
- c. Foi dada preferência a restaurantes situados em bairros fora da região central da cidade de São Paulo, em função da alta concentração de comércios e da intensa rotatividade de moradores naquela área;
- d. A comunidade local foi caracterizada por pelo menos quatro moradores que viveram por no mínimo 25 anos no mesmo bairro do restaurante investigado, preferencialmente em suas imediações.

O quadro 2 apresenta a amostra selecionada após o processo de triagem:

**Quadro 2** - Restaurantes selecionados para amostra da pesquisa.

RESTAURANTE	IDADE	BAIRRO	NACIONALIDADE
Santo Colomba	107	Jardins	Italiano
Windhuk	71	Moema	Alemão
La Cassarole	65	Centro	Francês
Tatini	61	Jardins	Italiano

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

---

<sup>1</sup> O CNPJ ou Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica é um número único que identifica uma pessoa jurídica e foi instituído em 1998 por intermédio da Instrução Normativa SRF nº 27/1998, como uma atualização do antigo Cadastro Geral de Contribuintes - CGC (Leis 4.503/64 e 5.614/70).

Para a triagem e seleção desses 4 restaurantes, além do atendimento aos critérios principais anteriormente definidos, também considerou-se oferecer ao estudo um painel de casos que combinasse diversidade de estilos gastronômicos. O Santo Colomba apresenta hoje uma gastronomia que mescla pratos clássicos da culinária italiana, bem como pratos autorais de seu proprietário e *chef*, não necessariamente ligados à sua etnia principal. O La Cassarole é um clássico da gastronomia francesa em São Paulo, mesmo caso do Tatini em relação à gastronomia italiana. Por fim, o Windhuk, que oferece em seu cardápio uma ampla variedade de clássicos alemães, com algumas adaptações ao paladar brasileiro, sem que isso o descaracterize enquanto sua origem e proposta.

### **3.4 Estratégias para coleta de dados e triangulação**

Yin (2005) considera que a busca por inúmeras fontes de evidência é um princípio fundamental para a coleta de dados em estudos de caso:

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação mencionado inúmeras vezes na seção anterior deste capítulo. Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (YIN, 2005, p. 121).

Nesse sentido, o presente estudo procurou reunir diferentes fontes de evidência, tratando-as por intermédio de diferentes técnicas. Como ferramenta para auxílio na análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos coletados utilizou-se o software MAXQDA Analytics Pro 2018. O quadro 3 apresenta uma visão geral das dos procedimentos metodológicos adotados em relação às estratégias de coleta de dados, vinculando os objetivos específicos da pesquisa a cada um deles:

**Quadro 3** - Objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados aplicados ao estudo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS
Caracterizar o setor de alimentos e bebidas no Brasil, oferecendo um panorama com os principais conceitos aplicáveis, cadeia de valor, agentes econômicos envolvidos e seus indicadores.	Pesquisa bibliográfica;  Pesquisa documental.
Verificar se os gestores e proprietários dos restaurantes investigados reconhecem a influência de sua comunidade local na trajetória de longevidade do restaurante.	Pesquisa de campo, com realização de entrevistas semiestruturadas.
Caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica dos gestores e proprietários do restaurante.	Pesquisa de campo, com realização de entrevistas semiestruturadas;  Pesquisa documental.
Verificar se a comunidade local reconhece a sua influência, direta ou indireta, na construção da longevidade dos restaurantes investigados.	Pesquisa de campo, com realização de entrevistas semiestruturadas.
Caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica da comunidade local.	Pesquisa de campo, com realização de entrevistas semiestruturadas;  Pesquisa documental.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

O respectivo protocolo de estudo de casos utilizado para a elaboração deste trabalho, sobretudo para a condução das entrevistas na pesquisa de campo realizada, encontra-se disponível no Apêndice 01.

## **CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos e análises efetuadas sobre cada estudo de caso, a partir dos dados coletados nas fontes de evidência selecionadas e com a aplicação das técnicas mencionadas no capítulo anterior. Preliminarmente, são apresentados os resultados de cada restaurante tomado individualmente para, em seguida, relatar-se a análise cruzada dos casos, tendo como respaldo a revisão bibliográfica. A ordem de apresentação dos casos segue a ordem das visitas e entrevistas realizadas: (1) restaurante Windhuk; (2) restaurante Tatini; (3) restaurante Santo Colomba e (4) restaurante La Casserole.

### **4.1 Caso 1: restaurante Windhuk**

#### *4.1.1 Informações gerais*

Localizado em Moema, bairro considerado nobre no centro sul da cidade de São Paulo, na Alameda dos Arapanés, 1.400, atualmente o restaurante Windhuk possui 280 lugares em um ambiente amplo, dividido em 3 salões, um dos quais reservado para eventos. O restaurante funciona de segunda à sexta-feira, para jantar, e de sábado e domingo para almoço e jantar. A figura 7 exibe a fachada do restaurante.

**Figura 11** - Fachada do restaurante Windhuk.



Fonte <https://www.baressp.com.br/restaurantes/alemaes/restaurante-windhuk>.

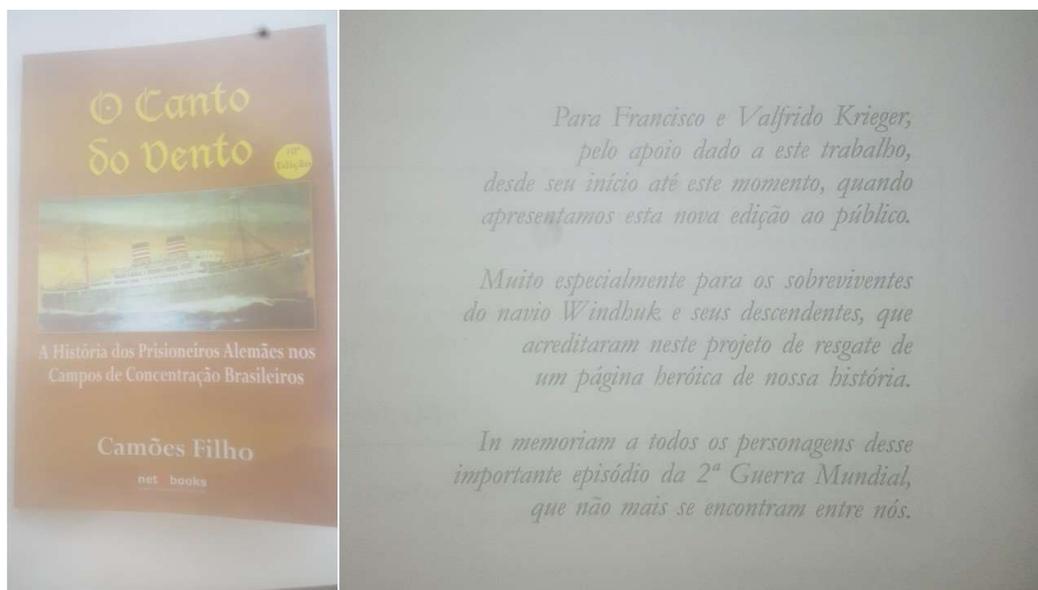
Atualmente, o Windhuk atende uma ampla diversidade de público e de preferências (mesmo as não ligadas à cultura gastronômica alemã), de certa forma retratando a adaptação pela qual o estabelecimento passou ao longo dos anos, segundo seu sócio e gerente geral, Franciso Krieger:

São Paulo é um grande centro, São Paulo é um centro cultural, São Paulo é uma casa cheia de etnias, né? E nós temos aqui o alemão, o japonês, o italiano, o argentino, quem quer que seja, e cada um deles tenta trazer a sua cultura, a sua cultura através do alimento, da comida, né? Então eu acho que o Windhuk é extremamente democrático, portas abertas àqueles que querem entrar, aqui todos são bem-vindos, né? Eu acho que hoje nós estamos servindo um cliente de origem alemã, claro, mas também o cliente de uma outra origem, não necessariamente o alemão; é o brasileiro, é o argentino ou o espanhol, quem quiser, né? Nós temos essa possibilidade na nossa querida Grande São Paulo; nós temos essa chance de, culturalmente, fazermos um rodízio a hora que nós quisermos. Inclusive é o regionalismo do próprio país, né? Eu acho que é assim: a porta está aberta a todos. Claro, a referência é a culinária alemã, é a nossa bandeira, é a nossa origem, sim. Mas que público a gente quer atender? Eu não saberia responder exatamente isso a não ser dessa forma: no sentido extremamente amplo, no sentido democrático e aberto, assim como eu tenho curiosidade de conhecer outras culinárias que não sejam a minha. Então a gente tem essa opção, né? (KRIEGER, 2018)

#### 4.1.2 História e tradição

O Windhuk foi inaugurado em 1948, como bar Windhuk, e teve seu primeiro endereço na Avenida Ibirapuera, no mesmo bairro de Moema, em um local próximo à sua atual localização. O estabelecimento foi fundado por ex-tripulantes do antigo navio alemão Windhuk, que havia aportado no Brasil em 1939, no início da Segunda Guerra Mundial. A história do navio Windhuk foi relatada no livro intitulado “O Canto do Vento”, de Camões Filho. A figura 11 exibe a capa do livro e a página de dedicatória aos atuais sócios do restaurante, Francisco e Valfrido Krieger.

**Figura 12** - Capa e dedicatória no livro O Canto do Vento.



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Valfrido Krieger, sócio e irmão mais velho de Francisco Krieger, ingressou para trabalhar no restaurante ainda na década de 1960. Com o tempo, foi adquirindo participação no negócio, até conseguir comprá-lo integralmente. Por outro lado, o ingresso do próprio Francisco Krieger no restaurante se deu em 1985:

O meu irmão ingressou nos anos 60 como funcionário e daí foi adquirindo partes e partes e tornando-se sócio e depois tornando-se proprietário. [...] assim sendo, posteriormente, vieram mais um, dois, três irmãos também para São Paulo e eu vim nos anos 1980 com o objetivo principal de trabalhar numa multinacional alemã, a Bayer. Eu entrei em janeiro de 1980, porém, infelizmente, não como queixa, mas em outubro eu sofri um acidente com craniotomia e etc etc, e aí mudou minha vida. Então em 1985, pelas

dificuldades, digamos, no conjunto do acidente, com sequelas, eu vim para o restaurante. Aí, eu vim com meu irmão, como gerente, e posteriormente me dediquei, gostei, amo o trabalho. Gosto desse contato, gosto do relacionamento com os clientes e isto também foi de certa forma muito importante na minha recuperação e coordenação motora, comunicação e essas coisas (KRIEGER, 2018).

O envolvimento de Francisco Krieger com a história do navio alemão Windhuk e sua dedicação para com a trajetória e o destino de seus ex-tripulantes foram decisivos para que o restaurante Windhuk resgatasse esse legado e o incorporasse definitivamente à sua própria história:

E aqui, no estabelecimento, eu me encantei por tudo e principalmente pela história em si do navio, que eu havia contado. Isso me envolveu muito porque todos os dias nós temos clientes que falam dessa história, que buscam por essa história e que trazem amigos para falar dessa história. Muitas vezes me chamam à mesa, também para dizer algo dessa história que eu conheci nos anos 1985, quando aqui entrei. E tive a oportunidade de fazer, em 1989, o primeiro encontro e reencontro de confraternização dos ex-tripulantes do navio Windhuk, no restaurante Windhuk. E isso passou a ter, então, a data sempre no sábado mais próximo do dia 7 de dezembro, data em que o navio chegou em Santos. Naquela época nós ainda tínhamos aí seus 40 tripulantes, filhos, netos e assim por diante. Hoje nós não temos mais nenhum. O último faleceu em 31 de janeiro de 2015. Mas nós ainda fazemos o encontro. Fizemos nesse último ano de 2018 no dia 8 de dezembro, onde tínhamos um grupo de aproximadamente 30 pessoas, então viúvas, filhos, netos e admiradores da história (KRIEGER, 2018).

Identificam-se nessa narrativa de Francisco Krieger os componentes essenciais que permitiram a formação da tradição do restaurante Windhuk. Conforme aponta Alexander (2016), para que uma tradição exista, primeiramente faz-se necessário um elemento de continuidade (explicado aqui pelo próprio tempo de existência do restaurante). Em seguida, faz-se necessária também a existência de elementos canônicos, sejam materiais (livros, fotos, instrumentos etc.) ou imateriais (crenças e ritos, como o encontro de confraternização dos ex-tripulantes do navio Windhuk). São esses elementos que, tomados conjuntamente, remetem à consciência de um passado histórico (a origem do restaurante, seu vínculo com a história do navio Windhuk e com a história das pessoas que dele desembarcaram no Brasil) e perpetuam a sua transmissão, oral ou escrita, para as gerações seguintes.

Esse aspecto da tradição do restaurante, caracterizada por sua ligação com os fatos históricos que envolvem o navio Windhuk também é reconhecido pelo público em geral:

Tradicional restaurante alemão em Moema, que tem seu nome inspirado em um navio que trouxe imigrantes alemães para o Brasil. Lugar simpático, com bom atendimento, ótimo chopp e muito boa cozinha. Entre os inúmeros pratos do cardápio, sugiro o "Lombo à Winduk", muito bem preparado, com acompanhamento de chucrute de repolho roxo e batatas sautées (CLIENTE 1, 2018)

O Restaurante Windhuk é um dos locais tradicionais de Moema, e existe desde 1948, passando de Bar a Restaurante, sendo fundado por um alemão que ficou preso no Brasil na época da 2a. Guerra, tripulante de um navio do mesmo nome. A casa foi adquirida por famílias brasileiras descendentes de alemães, e desde 1948 é comandado pela família de Valfrido Krieger, de Santa Catarina (CLIENTE 2, 2018).

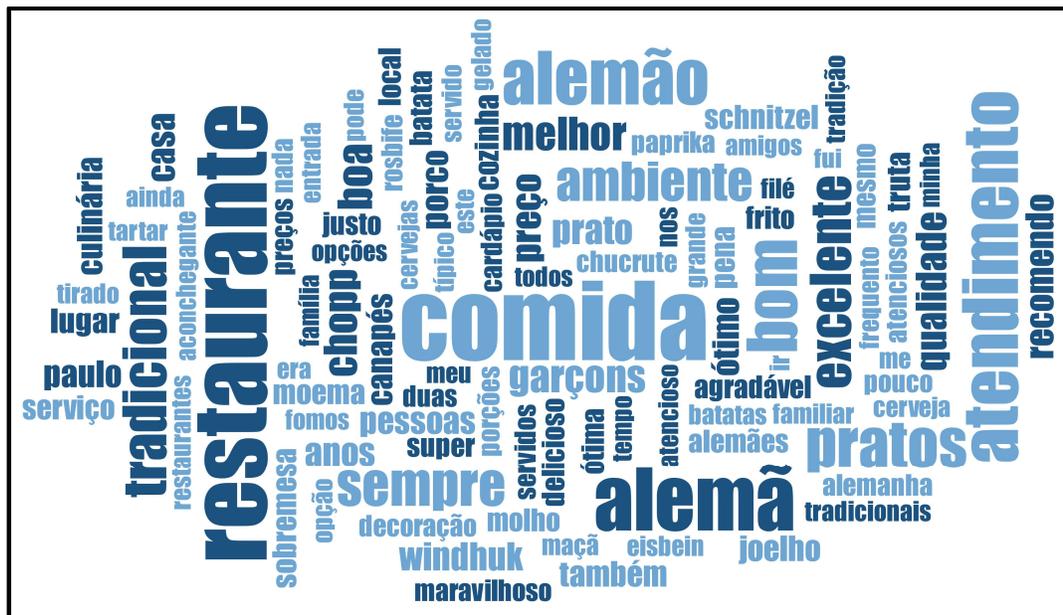
Genuinamente alemão. Clima muito bom, pratos para 2 pessoas e preço muito justo (o que é cada dia mais difícil em SP). Recemendo muito, principalmente para quem é apreciador da culinária alemã. A história do restaurante e do navio Windhuk é um capítulo a parte, e valeria a visita somente por esse aspecto (CLIENTE 3, 2018).

Muito embora também se observem comentários que desvirtuem essa história:

Decoração Típica, a história do nome do restaurante é real (nome de um navio que afundou e o proprietário do restaurante estava nele), muito familiar, custo X benefício sem igual... Vale muito a pena!!! (CLIENTE 4, 2018).

Aplicando-se a técnica de “nuvem de palavras” sobre os 361 comentários de avaliações de clientes do restaurante, coletados diretamente do *site TripAdvisor*, pode-se obter uma perspectiva de como o público geral se refere ao Windhuk. A figura 13 ilustra a frequência de termos empregados pelos clientes nos comentários registrados no *site TripAdvisor*:

Figura 13 - Nuvem de palavras de comentários de clientes do Windhuk.



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Na análise efetuada, constatou-se que os comentários que continham as palavras “tradição”, “tradicional” e palavras correlatas (“tradicional”, “tradicionalíssimo” e outras variações) se referiam tanto aos aspectos gastronômicos do restaurante, como também à sua própria história e origem, conforme exemplificado nos comentários anteriores.

#### 4.1.3 Relação com os stakeholders locais.

Nas palavras de Francisco Krieger (2018), “vizinho sempre será vizinho e nós temos que nos respeitar sempre”. Muito embora não tenha sido identificada uma sistematização de práticas de gestão de relacionamento do restaurante com sua comunidade local, o proprietário enfatiza que ações deste tipo fazem parte, naturalmente, do cotidiano do restaurante e que avalia a pertinência de apoio para cada situação isoladamente:

Veja isso aí eu acho que é uma coisa, é uma situação assim, que cada caso é um caso evidentemente. Claro que o Windhuk já participou alguma coisa na festa junina na igreja, por exemplo. Claro que o Windhuk já fez outras coisas, às vezes isso não só a nível bairro. Também às vezes o teu cliente tem uma situação, né? Eu acho que, daí, é uma visão, talvez, um pouco mais ampla, um colégio, uma igreja ou alguma outra coisa ou situação. Às

vezes uma situação de um bingo ou uma rifa, ou o que quer que seja. Eu acho que sim. Agora sim também há de se ter um pouco de cuidado com os tipos de evento aonde nos é permitido, né? Aonde também a situação econômica nos permite também, né? Nós também temos que ser realistas de que essas situações existem e sempre existiram e haverão de existir. Nós temos que também saber aquilo que nos é permitido, em ambos os sentidos (KRIEGER, 2018).

No sentido da comunidade local para com o Windhuk, dos quatro entrevistados, apenas um declarou que teve conhecimento de alguma iniciativa de apoio ao bairro:

Eu conheço o restaurante, nossa, há muito tempo! Eu vou lá desde pequenininha, devia ter 5 anos, eu tô com 33, então são 28 anos, não é isso? [...] Acho que eles participam da carreata solidária que tem aqui em Moema. Acho que eles dão algum apoio para essa carreata (STAKEHOLDER 4, 2018).

Os entrevistados também declararam que consideram a presença do Windhuk no bairro positiva porque “traz um movimento para rua, a rua não fica parada” (STAKEHOLDER 2, 2018) e também porque “sempre tem muita fila na porta e é um restaurante bem familiar, então acho que é bem positivo para as pessoas que moram perto” (STAKEHOLDER 1, 2018). O quadro 4 sintetiza as principais características identificadas no relacionamento entre o Windhuk e a sua comunidade local:

**Quadro 4** - Síntese dos atributos de relacionamento entre o restaurante Windhuk e os *stakeholders* locais.

ATRIBUTOS	CONDIÇÕES/ASPECTOS
Confiança	Evidenciada pelo histórico de relações dos proprietários com vizinhos e comércios próximos ao restaurante nos aspectos sociais, educacionais e culturais.
Reputação	A reputação dos proprietários empresta ao restaurante Windhuk credibilidade e estabelece uma conexão direta com a comunidade.
Iniciativas de apoio (RSC)	Francisco Krieger (2018) comenta que avalia pessoalmente, caso a caso, as oportunidades de apoio à comunidade local. Algumas dessas iniciativas são mais frequentes, como o patrocínio às ações desenvolvidas pela paróquia local.

Reconhecimento e reciprocidade	Os entrevistados da comunidade local reconhecem a importância do restaurante para o bairro e consideram a sua presença positiva. Entretanto apenas um dos entrevistados declarou ter conhecimento de ações de apoio do restaurante ao bairro.
--------------------------------	---

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

## 4.2 Caso 2: restaurante Tatini

### 4.2.1 Informações gerais

O restaurante Tatini fica localizado no bairro dos Jardim Paulista, na rua Batataes, 558. O restaurante encontra-se instalado no térreo de um edifício condominial, o que o torna quase imperceptível para caminha por aquela rua, pois sua entrada é bem recuada em relação à calçada. Situado em um bairro nobre da cidade, o restaurante Tatini possui 72 lugares e funciona de terça à sábado para almoço e jantar e de domingo para almoço. A figura 15 exibe a placa de entrada no acesso restaurante.

**Figura 14** - Placa na entrada do restaurante Tatini.



Fonte: <https://destemperados.clicrbs.com.br/experiencias/tatini>

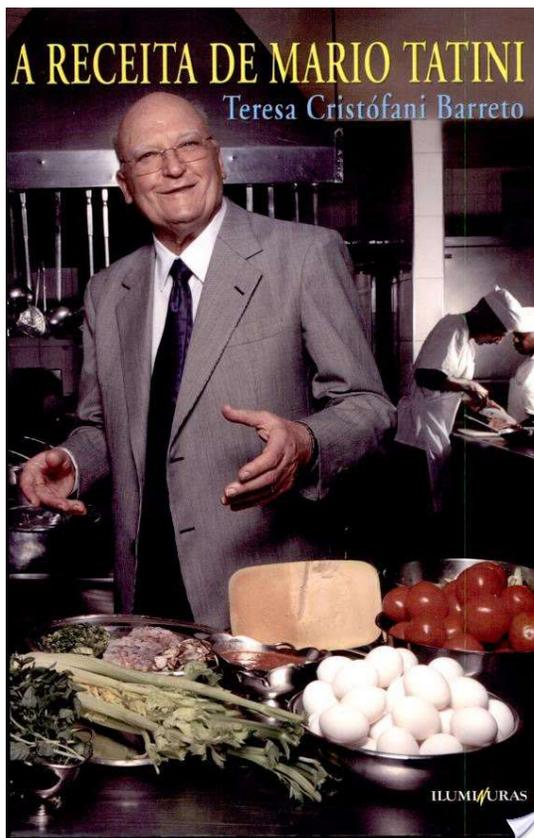
O restaurante Tatini tem como público principal os profissionais que atuam nas imediações da Avenida Paulista, centro financeiro da cidade de São Paulo. De acordo com Fabrizio Tatini, proprietário do estabelecimento e filho do fundador, a localização foi definida em função de sua própria ligação com o bairro:

O ser humano é um bicho de hábitos. Eu nasci na Alameda Santos, cresci na Abílio Soares, mudei para a Alameda Jaú, quer dizer, a minha vida inteira eu nunca estive distante da Avenida Paulista mais de 5 km. Então, a São Paulo que eu conheço, que eu cresci, que eu nasci e essa daqui. Eu pegava o ônibus na Rua Augusta, que era uma rua de paralelepípedo, descia de bonde até a Avenida Europa, lá em baixo, na confluência com a Avenida Faria Lima, que ainda tinha bonde ali. [...] Naturalmente, quando eu fui buscar os lugares para a gente se instalar foi aparecendo essa região do Jardins, centro-oeste da cidade de São Paulo né? Eu acho importante você fazer uma leitura do público com quem você vai trabalhar, e que a sua casa esteja de acordo, que a proposta dela esteja de acordo com aquela população que está habitando ali. Você vai vir para cá, nos Jardins, uma das regiões nobres da cidade de São Paulo, então você tem que adaptar sua casa, o *budget* ao público que tá ali, naquele local. Você vem para os Jardins, para um público muito grande que trabalha nos escritórios, que tem uma renda média de até cinco salários mínimos, você tem que preparar a sua casa para atender esse povo. Esse é um público de um determinado horário, que tem um determinado padrão de exigência e que tem um determinado ticket médio. Para onde você for, você tem que fazer isso (TATINI, 2019).

#### 4.2.2 História e tradição

O restaurante da família Tatini foi montado inicialmente em Santos, no ano de 1954, logo que o avô e o pai de Fabrizio Tatini saíram da Itália e decidiram vir para o Brasil, já com esses planos. O restaurante, que à época se chamava Don Fabrizio, introduz algumas inovações, como o fogareiro para a preparação de pratos junto aos clientes e a utilização dos ingredientes importados vindos da Itália. Em 1958 inaugura-se a unidade na Alameda Santos e, em 1983, muda-se para o endereço atual. Em 2004, comemorando os 50 anos da chegada da família Tatini ao Brasil, é lançado o livro intitulado “A Receita de Mario Tatini”, contando um pouco da história e alguns segredos da família. A figura 16 exhibe a capa do livro:

Figura 15 - Capa do livro A Receita de Mario Tatini.



Fonte: <http://tatinirestaurant.com.br/historia.aspx>.

Fabrizio Tatini ingressou no restaurante na década de 1990. Até então era publicitário e, depois de algum tempo mantendo as duas atividades, ficou definitivamente à frente da cozinha e do salão do restaurante:

Eu, Fabrizio Tatini, sou a quarta-geração consecutiva de cozinha e salão da minha família. O primeiro cozinheiro da minha família se chamava Casimiro, nasceu e morreu em Firenze, na Itália. Lá ele teve o filho Fabrizio que era meu avô. O meu avô Fabrizio teve Mário que é meu pai e essa tradição começa com o com Fabrizio aprendendo gastronomia na Itália, junto com o meu avô. A formação dele se dá no que a gente chamava na época de cozinha de hotelaria, né? A Itália era um país pobre, ele trabalhava em Firenze na primavera e no outono. No inverno ele subia para Cortina D'Ampezzo para trabalhar e no verão ele descia para praias. [...] A história do meu pai se repete, já depois da segunda guerra mundial, também trabalhando em restaurante em Firenze, na companhia do meu avô, aonde ele tinha emprego na época de férias. Eles decidem vir para o Brasil em 1952. Eles tiveram um convite, em 1953 vem meu avô já com a intenção de abrir um restaurante. Eles já eram profissionais. Meu avô um profissional formado e meu pai já morando em Roma nessa época. Meu avô era diretor de sala. Naquela época, diretor de sala era um cargo que poderia ser equivalente ao de gerente, gestor de um restaurante, mas eles chamavam

de diretor de sala. Meu pai já era diretor de sala de três restaurantes em Roma. O irmão dele também já era maitre, outro já era garçom em Roma, também. Todos já trabalhavam na área. Apareceu a oportunidade de vir para o Brasil e eles vieram, montaram um restaurante na cidade de Santos, em 1954, com o nome de Don Fabrizio. (TATINI, 2019).

Fabrizio Tatini destaca o cuidado na formação das novas gerações de gastrônomos da família, o que contribuiu em muito para sempre manter o alto nível de qualidade e a reputação do restaurante:

Na época não existia faculdade de gastronomia. Minha irmã se forma em turismo, eu faço o curso de turismo na Espanha, na universidade Balear de Palma de Mallorca e, então, a gente já está profissionalizado. Dentro da família também fomos profissionalizados pelos ensinamentos, por atividades práticas, fora o fato de ter nascido na cozinha de um restaurante. Cada um vai seguindo seu caminho profissional e hoje temos essa casa aqui, tem uma rotisserie também de nome Tatini (TATINI, 2019).

A narrativa de Fabrizio Tatini permite identificar o elemento central da tradição do restaurante Tatini, nesse caso vinculada à própria trajetória da família e seu envolvimento com negócios ligados à área de gastronomia. O nome de Mario Tatini, pai de Fabrizio Tatini, se tornou referência em termos de cozinha tradicional italiana no Brasil. A tradição da família Tatini em gastronomia é amplamente reconhecida pelo público em geral:

Na minha opinião a melhor massa de São Paulo, tradicional e respeitando a culinária Italiana já que seu fundador Sr Mário é um crítico da comida Italiana. Serviço fantástico com preparação de varias massas na sua frente ao estilo antigo. Melhor couver de São Paulo, com vongole, pate de berinjela e erva doce fresca , tudo fica perfeito com um suco de tomate temperado. (CLIENTE 1, 2018)

Sou cliente antigo da casa a mais de 20 anos e é sempre muito prazeroso comer lá, o Sr. Mario, proprietário, sempre era muito gentil e educado e seu filho Fabrizio que hoje está no comando da casa, aprendeu com o pai, sempre muito educado. A comida é maravilhosa e o serviço mesmo com o tempo é muito bom, um dos poucos restaurantes que conheço que permanece com a excelência. Amo o pate de entrada e os vongole, alem da entrada ``Voluvan`` acho divino, mas precisa de muita fome para comer tudo. A massa que é finalizada dentro do queijo parmesão é muito boa, mas a minha predileta é a de Fungue que é feita em frente ao cliente. A sobremesa de morango ou banana flambados que fazem na frente é um show, linda e deliciosa, o cheiro vem subindo em quanto preparam e vai deixando com mais vontade. (CLIENTE 2, 2018).

Os Tatini são referência em gastronomia em São Paulo. Mario, o patrono, desde os primórdios fazendo os pratos na mesa junto aos "convidados", mantém em seu restaurante a mesmíssima qualidade desde quando estava na Alameda Santos. Massas "al dente" feitas na frente dos clientes e um Ossobuco IMBATÍVEL, são, dentre outras especialidades, marca registrada

do restaurante. Quem quer comer bem, ser bem atendido - o preço é um pouco mais alto, mas vale a pena - não pode deixar de conhecer o restaurante dos "TATINI". Como disse: EXCELENTE EM TUDO. (CLIENTE 3, 2018).

A técnica de “nuvem de palavras” foi aplicada sobre os 1223 comentários de avaliações de clientes do restaurante, coletados diretamente do *site TripAdvisor*. Pode-se obter uma perspectiva de como o público geral se refere ao Tatini. A figura 17 ilustra a frequência de termos empregados pelos clientes nos comentários registrados no *site TripAdvisor*.

Figura 16 - Nuvem de palavras de comentários de clientes do restaurante Tatini.



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Constatou-se na análise efetuada que os comentários que definiam o restaurante Tatini como tradicional, se referiam principalmente aos aspectos gastronômicos e à trajetória da família Tatini. A qualidade dos pratos oferecidos e o respeito à gastronomia italiana igualmente definem a tradição do restaurante na opinião dos clientes da casa.

#### 4.2.3 Relação com os stakeholders locais.

Fabrizlo Tatini reforça o papel importante que o bom relacionamento com a comunidade local tem sobre os negócios:

Eu trabalhei com Francesc Petit, um cara que mudou a história da propaganda no Brasil, com criatividade, com bom gosto, com talento e o bom humor dele, né? Quem conhece ele sabe o que eu tô falando, né? E uma vez ele foi receber um prêmio, já um profissional consagrado... eu trabalhei lá até 1986, portanto ele já era um profissional consagrado. [...] Acho que foi nesse ano que ele recebeu esse prêmio de publicitário do ano da edição paulista do Caderno Propaganda e Marketing. Você pensa num cara que ganhou prêmio do clube de diretores de arte de Londres, um cara que ganhou prêmio em Canne, ganhou prêmio em Nova York... e o cara ganhou prêmio de publicitário do ano na versão São Paulo?! Todo mundo pensou: porque que deram para ele esse prêmio, né? Um prêmio menor, né? E quando ele recebeu o prêmio, ele falou assim: "é o prêmio mais importante da minha vida..." e todo mundo parado, pensando por que ele achava isso. Bem, porque as coisas mais importantes que acontecem na vida da gente são as coisas que acontecem no nosso quarteirão, no nosso bairro, na nossa cidade. São as coisas que nos dizem respeito. É importante para você saber o que aconteceu com o padeiro da esquina, importante para você saber o que aconteceu com o cabelereiro da esquina, com o farmacêutico da esquina. Essa é a tua vida! (TATINI, 2019).

Quanto à comunidade local para com o Tatini, dos quatro entrevistados, nenhum declarou ter conhecimento de alguma iniciativa de apoio ao bairro que tenha sido realizada pelo restaurante.

Eu conheço o restaurante, sempre ia lá com a minha avó, comemorar aniversário dela ou no dia das mães. Ele é bastante tradicional, a comida italiana é muito boa... é só entrar no restaurante e se sentir num pedacinho da Itália. [...] Não sei dizer que se o restaurante já realizou alguma atividade de apoio ao bairro, não tenho conhecimento (STAKEHOLDER 3, 2018).

Os entrevistados também declararam que consideram a presença do Tatini no bairro positiva porque "sempre é uma referência" (STAKEHOLDER 1, 2019) e também porque "já está aqui há bastante tempo e é uma excelente opção para se ter perto de casa" (STAKEHOLDER 4, 2019). O quadro 5 sintetiza as principais características identificadas no relacionamento entre o Tatini e a sua comunidade local:

**Quadro 5** - Síntese dos atributos de relacionamento entre o restaurante Tatini e os *stakeholders* locais.

ATRIBUTOS	CONDIÇÕES/ASPECTOS
Confiança	Evidenciada pela qualidade do serviço e dos produtos oferecidos.
Reputação	A reputação da família Tatini, de larga tradição em gastronomia, confere ao restaurante muita credibilidade, tornando-o referência no bairro.
Iniciativas de apoio (RSC)	Fabrizio Tatini (2019) comenta que o relacionamento com a comunidade local é mais interpessoal, seja com os residentes, seja com proprietários de outros estabelecimentos no bairro. Não foram relatadas outras iniciativas.
Reconhecimento e reciprocidade	Os entrevistados da comunidade local reconhecem a importância do restaurante para o bairro e consideram a sua presença positiva. Não foram identificados relatos de iniciativas de apoio ao bairro.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

### 4.3 Caso 3: restaurante Santo Colomba

#### 4.3.1 Informações gerais

Localizado no bairro dos Jardins, na Alameda Lorena, 1165, o restaurante Santo Colomba situa-se no térreo de um edifício condominial e praticamente não é visível aos transeuntes que passam por ali. O restaurante conta com 80 lugares, distribuídos em 2 salões, um dos quais apresentando um piano de cauda logo à entrada. O restaurante funciona de segunda à sábado, para almoço e jantar, e de domingo para almoço. A figura 18 apresenta o salão de entrada do restaurante Santo Colomba.

**Figura 17** - Salão de entrada do restaurante Santo Colomba.



Fonte <http://www.santocolomba.com.br/restaurante>.

O público do restaurante Santo Colomba é formado em grande parte por clientes do *chef* José Alencar, atual proprietário, da época em que ele atuava em outros restaurantes. É um público que conheceu o trabalho do *chef* bem antes de ele haver assumido a condução do estabelecimento, em 1993, já no novo endereço:

Desde os anos 80 e 89 para cá, eu sempre tive pessoal do consulado italiano me seguindo e a minha guerra com cozinha... porque tem muita gente que vence porque o cara veio de fora, porque ele sabe tudo. É então que as pessoas vão nesse restaurante e você tem uma tremenda decepção. Então eu o que eu faço eu procuro fazer bem feito e às vezes eu surpreendo alguns clientes. Eles me dizem: “Alencar, eu não comi esse prato tão bom na Itália, como eu comi saindo de suas mãos”. [...] Hoje em dia, em calculo que uns 40% dos clientes do restaurante sejam do bairro, ou trabalham por aqui ou residem por aqui. Os demais me conhecem de outros trabalhos que fiz, em outros restaurantes, inclusive gente bem famosa, que me segue há anos e anos (ALENCAR, 2019).

#### 4.3.2 História e tradição

A origem do Santo Colomba se encontra no Rio de Janeiro, em 1912, quando se estabelece um bar na sede social do Jockey Club Brasileiro, que logo se tornou ponto de encontro de pessoas influentes da época. Praticamente 50 anos depois, na iminência de fechamento do local naquela cidade, um empresário paulista se interessou pelo negócio e pela história envolvida, desmontou todo o mobiliário e

equipamentos do bar e o trouxe para São Paulo. Desse modo, a instalação do “bar do Jockey”, reconstituída na nova cidade, deu origem ao primeiro Santo Colomba, na rua Padre João Manoel. A figura 18 exibe o bar instalado no salão principal do restaurante.

Figura 18 - Antigo "Bar do Jockey" instalado no Santo Colomba.



Fonte: <http://www.santocolomba.com.br/restaurante>.

Dos restaurantes investigados, o Santo Colomba foi o que apresentou a história mais fragmentada, desde sua origem, na cidade do Rio de Janeiro, até se estabelecer em São Paulo. José Alencar, *chef* e atual proprietário do Santo Colomba adquiriu o restaurante em 1993, com a ajuda de alguns amigos:

Eu não tinha capital, mas sempre fui meio atrevido, né? Hoje não sou mais. Mas eu já fui bastante e eu falei: então está bom, senta e sofre porque agora você é dono do Santa Colomba. Todos saíram e isso ocorreu no dia 3 de janeiro de 93. Dia 3 agora fez 26 anos (ALENCAR, 2019).

Aos poucos, José Alencar foi colocando o seu estilo de gastronomia no restaurante até transformá-lo em uma referência da gastronomia italiana, não só em São Paulo, mas internacionalmente. O Santo Colomba foi mencionado no guia italiano intitulado “Guida alle Buene Tavole”, publicado na Itália como um guia de referência dos restaurantes reconhecidos por praticarem a tradição da gastronomia

italiana na própria Itália e no mundo. A figura 19 apresenta o chef José Alencar com um exemplar do guia italiano de restaurantes.

**Figura 19** - Chef José Alencar e o guia gastronômico italiano Le Buone Tavole.



Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Nos comentários gerais dos clientes, o nome do *chef* José Alencar é recorrente. E o bar do Santo Colomba, que remonta a história do antigo bar do Jockey Club do Rio de Janeiro também é reconhecido pelo público em geral:

O grande chefe Alencar é muito atencioso e competente. O arroz de pato é imperdível. A pera no vinho é uma ótima sobremesa, apoiada sobre um delicioso zabaglione. Você pode levar o seu vinho e não paga a rolha! A decoração é feita com móveis de madeira de lei que eram do jockey clube do Rio de Janeiro. Não dá para perder e os preços são honestos (CLIENTE 1, 2018).

Comida de primeira do mestre Alencar. Do excelente spaghetti com molho de tomate e manjericão, passando pelo úmido e saboroso arroz de pato, pela surpreendente lasanha veggio, a comida agrada em cheio. Embora antigo e com decoração duvidosa, o ambiente e o serviço são simpáticos. Vale à pena prestar atenção ao imponente bar, trazido do Jockey Club do Brasil, no Rio de Janeiro, onde esteve instalado por décadas (CLIENTE 2, 2018).

Conheço o Alencar, proprietário do Santo Colômba, desde que era garçom, trabalhando com Dona Franca, uma escola e tanto. O seu atual endereço é muito bonito, com o bar que foi do Jockey Club do Rio de Janeiro (só isso



synetiza as principais características identificadas no relacionamento entre o Santo Colomba e a sua comunidade local.

**Quadro 6** - Síntese dos atributos de relacionamento entre o restaurante Santo Colomba e os *stakeholders* locais.

ATRIBUTOS	CONDIÇÕES/ASPECTOS
Confiança	Evidenciada pela história pessoal e profissional do <i>chef</i> José Alencar.
Reputação	Igualmente relacionada à pessoa do <i>chef</i> José Alencar.
Iniciativas de apoio (RSC)	José Alencar (2019) comenta que já fez algumas iniciativas no passado, mas atualmente não o faz mais.
Reconhecimento e reciprocidade	Os entrevistados da comunidade local reconhecem a importância do restaurante para o bairro e consideram a sua presença positiva. Entretanto, nenhum dos entrevistados declarou ter conhecimento de ações de apoio do restaurante ao bairro.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

#### 4.4 Caso 4: restaurante La Cassarole

##### 4.4.1 Informações gerais

O restaurante La Casserole se localiza na região central da cidade, no Largo do Arouche, 346. Conta com 80 lugares e um salão reservado para eventos corporativos e particulares, como casamentos, confraternizações ou reuniões de negócio. O restaurante funciona de terça à sábado, para almoço e jantar, e domingos para almoço. A figura 21 exibe a fachada do restaurante.

**Figura 21** - Fachada do restaurante La Casserole.



Fonte: <http://viagemsembagagem.com/2017/09/la-casserole>.

De acordo com Leo Henry, pertencente à terceira geração no comando do restaurante, seu público é formado, durante os dias úteis, em sua maioria por pessoas que trabalham na região central da cidade. Henry comenta que o público variou muito em função das transformações ocorridas no centro de São Paulo. Outros clientes mais antigos costumam frequentar o local a qualquer momento e nos finais de semana, o público em geral também se dirige ao restaurante para conhecê-lo:

O Restaurante passou por várias fases: degradação do centro, recuperação do centro, redegradação do centro, descentralização da cidade, enfim uma série de mudanças muito, muito intensas. E em 2011, eu que nunca havia trabalhado de fato no restaurante, que sempre acompanhei o restaurante no convívio com a minha mãe, vinha aqui comer e brincava na cozinha, comecei a ajudar ela aqui. [...]. O público variou muito nesses anos, mas o restaurante sempre esteve ligado às artes. O pessoal vinha do Teatro Municipal para jantar aqui. Hoje, durante o dia, o público é formado por gente que trabalha na região central da cidade e, aos finais de semana, por clientes de outras regiões, que conhecem ou que gostariam de conhecer o La Casserole, por sua história e tudo mais (HENRY, 2019).

#### *4.4.2 História e tradição*

O restaurante La Casserole foi fundado em 1954 por Roger e Fortunée Henry, em uma localização que, à época, mantinha certa semelhança com alguns locais de

Paris, em frente a um mercado de flores, que existe até hoje, no largo do Arouche. A filha dos fundadores, Marie, assumiu a direção do restaurante em 1987. Hoje, o restaurante conta também com a presença de Leo Henry compartilhando a gestão com sua mãe, Marie.

Leo Henry comenta que um grande desafio na trajetória do restaurante foi conseguir manter a tradição e a fidelidade à gastronomia francesa com a necessidade de inovação, mas afirma que o La Casserole tem sido bem-sucedido. Segundo sua própria definição, o La Casserole é um “clássico sempre atual”:

A gente tem um cardápio que tem pratos desde a abertura do restaurante, depois que a gente chama de clássicos hoje em dia, que talvez na França sejam clássicos, mas quando foram colocados aqui no La Casserole, no Brasil, eram grandessíssimas novidades. A gente tem a frase do Rodrigo Oliveira, do Mocotó de que a "tradição nada mais é do que a Inovação que deu certo". Quando a gente colocou, os meus avós colocaram, aqui no restaurante, carne cordeiro malpassada, as pessoas ficavam horrorizadas. Não tinha criação de linguado comercial no Brasil, carne crua, coisas que realmente eram grandes surpresas na época. Elas foram trazidas na década de 1950 e hoje em dia são clássicos até para o Brasil. (HENRY, 2019).

Esse aspecto da tradição do restaurante, caracterizada por sua ligação com os eventos culturais da cidade de São Paulo também é reconhecido pelo público em geral:

Um dos ícones da tradicional cozinha francesa em SP. Mais de 60 anos preservando a mesma qualidade. Já está na terceira geração e continua excepcional. Fica no charmoso Largo do Arouche, em frente das floriculturas. Atendimento excelente, e pratos excepcionais. Imperdível para quem vem a cidade de São Paulo e para as novas gerações mergulharem na história gastronômica da cidade (CLIENTE 1, 2018).

O largo do Arouche, que muitos evitam por temer a região central paulistana à noite, guarda certo glamour afrancesado dos tempos em que São Paulo, como outras cidades do mundo, tentavam imitar Paris. Não há lugar melhor, pois, para instalar um restaurante francês. E o Le Cassarole está onde está desde 1954: é o mais antigo restaurante do gênero funcionando nesta cidade. Na calçada oposta à do restaurante fica uma floricultura aberta a noite toda, o que empresta mais charme à cena. Dentro, o Le Cassarole é solene e requintado, mas sem afetação. Estamos, afinal, numa casa com 60 anos de tradição -- o que não é pouca coisa, no Brasil. O serviço é eficiente e cortês. E a comida, ótima. Pedi um magnífico pato ao molho de laranja e, para acompanhar, um pinot noir. Aliás, a carta de vinhos não é extensa, o que limita as opções sobretudo em termos de custo/benefício: as garrafas mais baratas não saem por menos de R\$ 40,00. Cabe um reparo ao vinho do Porto: os preços são abusivos! Uma taça pode custar R\$ 42,00. No mais, se estiver convicto de que quer mesmo gastar bem e bastante num bom restaurante francês, relaxe e aprecie essa joia da gastronomia paulistana. E com boa trilha sonora: a música ambiente é apenas o melhor jazz... (CLIENTE 2, 2018).



#### 4.4.3 Relação com os stakeholders locais.

Segundo Leo Henry, a dependência do restaurante em relação à sua comunidade local já foi bem maior:

Eu diria que algumas décadas atrás, sim, existia uma dependência da comunidade local mais forte. Hoje em dia, não. Porque, antigamente, a relação era mais próxima, eram outros tempos. Hoje, as pessoas vêm para cá para fazer uma reunião durante o almoço, ou porque trabalham em local próximo. (HENRY, 2019).

Entretanto, o restaurante participa ativamente de iniciativas em relação à comunidade local por meio de associações. O quadro 7 apresenta a síntese dos atributos de relacionamento.

A gente participa da ABRA - Associação de Bares e Restaurantes do Arouche, a gente participa do Centro e Cidade, que é um movimento em defesa do centro e da vida no centro, movimento feito por restaurantes e hotéis da região, a gente algumas ações do tipo um show de jazz na República, por exemplo, fizemos um mapa turístico do centro de São Paulo, com as opções de bares, restaurantes, hotéis e atrações; a gente custeou a impressão e acho que já foram uns 70.000 mapas que a gente imprimiu e distribuiu, isso gratuitamente. Mas não são ações tão diretas (HENRY, 2019).

**Quadro 7** - Síntese dos atributos de relacionamento entre o restaurante La Casserole e os *stakeholders* locais.

ATRIBUTOS	CONDIÇÕES/ASPECTOS
Confiança	Evidenciada pelo histórico de relações dos proprietários com vizinhos e comércios próximos ao restaurante nos aspectos sociais, educacionais e culturais.
Reputação	A reputação da família Henry, fundadora e proprietária do restaurante, instalada desde os anos 1950 no mesmo local.
Iniciativas de apoio (RSC)	Leo Henry (2019) comenta participa de algumas ações conjuntamente com associações de interesse social e cultural do centro da cidade de São Paulo.
Reconhecimento e reciprocidade	Sem dados disponíveis.

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

#### 4.5 Análise cruzada dos restaurantes Windhuk, Tatini, Santo Colomba e La Casserole

Após a análise individual de cada um dos casos apresentados, seguiu-se a análise cruzada, destacando as principais categorias de análise (tradição e longevidade) sob a perspectiva de influência dos *stakeholders* locais e seus respectivos atributos de relacionamento (confiança, reputação, iniciativas de apoio, e reconhecimento/reciprocidade). Em seguida, os dados coletados foram triangulados com as declarações obtidas dos clientes.

Para os quatro restaurantes estudados, a percepção quanto à tradição do estabelecimento foi unanimidade entre os seus respectivos *stakeholders*. Foram identificados 4 elementos principais que explicam a percepção desses *stakeholders* em relação à tradição dos restaurantes: (1) a tradição ligada a gastronomia praticada, (2) a tradição ligada à nostalgia das experiências vividas no restaurante, (3) a tradição ligada a aspectos históricos da origem do restaurante e (4) a tradição ligada diretamente à trajetória do *chef* do restaurante. O quadro 8 exibe o resultado conjunto dos restaurantes analisados:

**Quadro 8** - Percepção dos *stakeholders* locais em relação à tradição dos restaurantes.

PERCEPÇÃO DA TRADIÇÃO	WINDHUK	TATINI	SANTO COLOMBA	LA CASSEROLE
Quanto à gastronomia praticada	SIM	SIM	SIM	SIM
Quanto à nostalgia	SIM	SIM	SIM	SIM
Quanto à origem do restaurante	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Quanto ao <i>chef</i> do restaurante	NÃO	SIM	SIM	NÃO

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O resultado obtido na análise cruzada indica que a percepção de tradição do restaurante por parte dos *stakeholders* locais está fortemente relacionada ao tipo de gastronomia praticada. O reconhecimento da autenticidade de uma determinada

cozinha étnica implica na obediência aos ingredientes, técnicas e modos de preparo, condimentação praticada na cultura de origem e forma de apresentação do alimento (CONTRERAS, 2011).

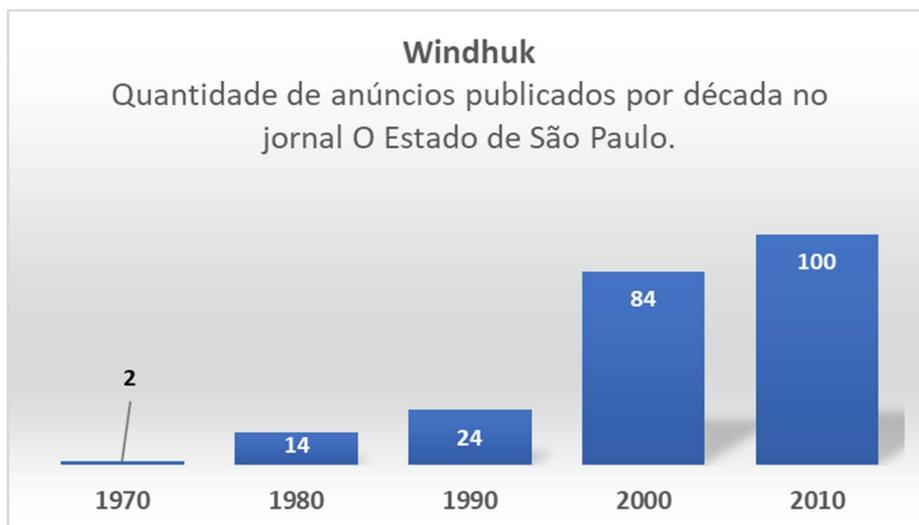
A percepção de tradição também se vincula fortemente à nostalgia dos *stakeholders* locais, a partir das experiências passadas vivenciadas por eles nos respectivos restaurantes. São situações em que o *stakeholder* local criou um vínculo emocional entre a sua história pessoal e a história do restaurante.

Nos restaurantes Windhuk e La Cassarole, a tradição também apresenta componentes que não estão diretamente ligados à gastronomia, mas a outros elementos canônicos de suas histórias. No caso do restaurante Windhuk, esse elemento canônico reside no seu indissociável vínculo com a história do navio Windhuk. No caso do La Casserole, o seu envolvimento com as artes e a intelectualidade paulistana, tendo se tornado o destino preferido de artistas e intelectuais durante boa parte de sua existência (ALEXANDER, 2016).

Nos restaurantes Tatini e Santo Colomba, a tradição se encontra fortemente vinculada à trajetória pessoal dos *chefs*. No caso do Tatini, a família Tatini representa esta tradição, com quatro gerações de gastrônomos e 64 anos no comando de restaurantes no Brasil. No caso do Santo Colomba, o chef José Alencar possui seguidores que o acompanham mesmo antes de ele ter se tornado proprietário do Santo Colomba, em 1993.

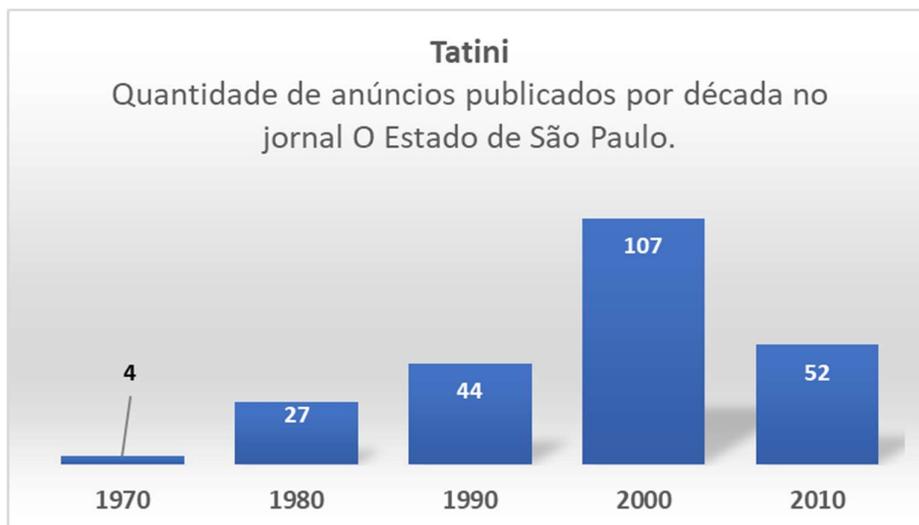
Com relação à longevidade, a triangulação foi feita comparando as narrativas dos proprietários com a quantidade de inserções de anúncios pesquisados no acervo digital do Jornal O Estado de São Paulo. Os resultados demonstram o aumento da divulgação publicitária de cada restaurante ao longo das décadas e coincidem com as estimativas dos proprietários em relação à dependência atualmente menor de seus estabelecimentos em relação ao público frequentador local. Em todos os casos estudados, os proprietários estimam a participação do público local entre 30% e 40% do movimento total do restaurante. As figuras 23 a 26, a seguir, apresentam os resultados obtidos.

**Figura 23** - Quantidade de anúncios do restaurante Windhuk.



Fonte: acervo digital do jornal O Estado de São Paulo. Adaptado pelo autor (2019).

**Figura 24** - Quantidade de anúncios do restaurante Tatini.



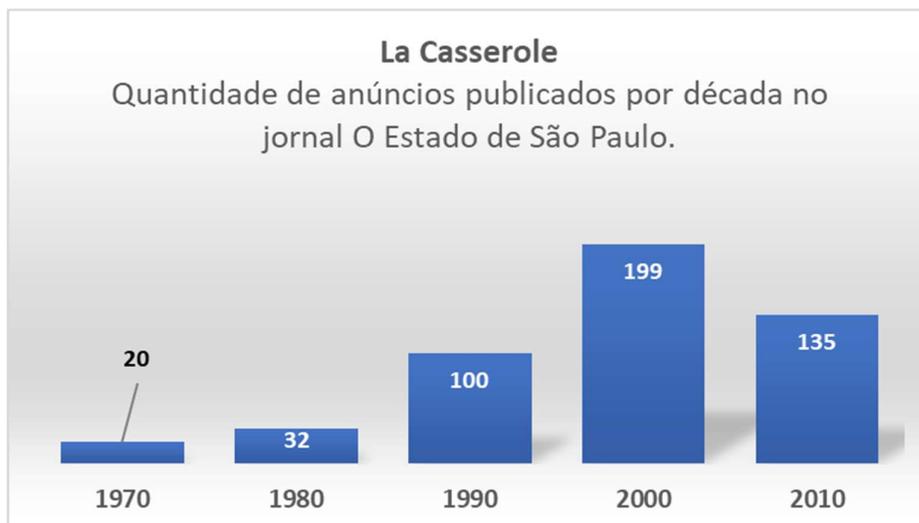
Fonte: acervo digital do jornal O Estado de São Paulo. Adaptado pelo autor (2019).

Figura 25 - Quantidade de anúncios do restaurante Santo Colomba.



Fonte: acervo digital do jornal O Estado de São Paulo. Adaptado pelo autor (2019).

Figura 26 - Quantidade de anúncios do restaurante La Casserole.



Fonte: acervo digital do jornal O Estado de São Paulo. Adaptado pelo autor (2019).

Após as análises, pode-se concluir que: (1) a influência dos *stakeholders* locais na longevidade do restaurante se manifesta de forma indireta, na medida em que eles contribuem para a percepção de tradição junto ao público geral, por meio de sua própria rede de relacionamentos; (2) a dependência em relação aos

*stakeholders* locais é inversamente proporcional ao tempo de existência do restaurante; (3) não existe um planejamento prévio em relação à gestão de *stakeholders*; contudo, as ações de apoio ao bairro (RSC) surgem do atendimento a demandas que são avaliadas isoladamente.

Frente aos resultados obtidos, o próximo capítulo apresenta as conclusões e considerações finais do presente estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de Alimentos e Bebidas tem participação importante na economia brasileira. A multiplicidade de agentes econômicos que pertencem à sua cadeia de valor, bem como a diversidade de produtos e serviços oferecidos representa um desafio para o aprofundamento de estudos na área. Notadamente no segmento de alimentação fora do lar, observa-se um crescimento acentuado, resultante das transformações sociais e dos novos hábitos de consumo verificados nos últimos anos e que propiciam, a cada dia, o surgimento de novos modelos de negócio.

Pelo tamanho de seu mercado e pela pluralidade de estabelecimentos ligados à alimentação fora do lar, a cidade de São Paulo oferece uma perspectiva ampla para pesquisas na área. Diante do dinamismo desse mercado e da competição acirrada, chamam a atenção também as altas taxas de mortalidade verificadas nas empresas do segmento, mais especificamente em relação a restaurantes.

Como contraponto, dentro deste mesmo mercado, cada vez mais competitivo e dinâmico, encontram-se igualmente aqueles restaurantes que atravessaram décadas de existência. São estabelecimentos nos quais a própria história e tradição se colocam como atrativos aos seus clientes.

A tradição contempla aspectos tangíveis e intangíveis. Em um restaurante, ela está apoiada na fidelidade ao modo de preparo de seus pratos e no respeito aos ingredientes e condimentos que caracterizam a etnia de sua gastronomia. Também pode estar vinculada a certos elementos simbólicos, ritualísticos e que guardem relação com suas próprias origens. Publicado em 2017, o livro intitulado “*50 Restaurantes Com Mais de 50 - 5 décadas da Gastronomia Paulistana*” prestou uma homenagem a esses restaurantes que ajudaram a escrever a história da gastronomia na cidade de São Paulo.

Sob outro ângulo, a longevidade desses estabelecimentos depende, naturalmente, do sucesso na gestão do negócio. Isto implica em obter resultados que garantam a sua sobrevivência no curto prazo e em gerir uma diversificada rede de *stakeholders*, formada por clientes, funcionários, fornecedores, órgão governamentais e comunidade local, de forma a criar e manter relacionamentos estáveis e duradouros, vitais para a continuidade do empreendimento.

Nessa ótica, o presente trabalho se ocupou de investigar a influência que os *stakeholders* locais exercem sobre a trajetória de longevidade dos restaurantes tradicionais na cidade de São Paulo. Como objetivos específicos procurou-se: (1) caracterizar o setor de alimentos e bebidas no Brasil; (2) verificar se os gestores e proprietários dos restaurantes investigados reconhecem a influência de sua comunidade local na trajetória de longevidade do restaurante; (3) caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica dos gestores e proprietários do restaurante; (4) verificar se a comunidade local reconhece a sua influência, direta ou indireta, na construção da longevidade dos restaurantes investigados e (5) caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica da comunidade local.

Visando alcançar os objetivos propostos, foram adotados, como procedimentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica e o estudo de múltiplos casos. Foram selecionados quatro restaurantes com mais de 50 anos de existência como amostra deste estudo: o restaurante Windhuk, o restaurante Tatini, o restaurante Santo Colomba e o restaurante La Casserole.

Os procedimentos metodológicos utilizados permitiram identificar fatores de influência da comunidade local sobre a trajetória de longevidade desses restaurantes e sobre a construção da tradição. Por conseguinte, considera-se que o objetivo geral do presente trabalho foi alcançado.

Quanto ao objetivo específico de caracterizar o setor de Alimentos e Bebidas no Brasil, se fez necessária uma pesquisa bibliográfica extensa, em função das múltiplas fontes de informação que, em alguns momentos, se mostraram contraditórias ou de baixa confiabilidade. Ao final, conseguiu-se oferecer um panorama geral da composição do setor de Alimentos e Bebidas, salientando a sua relevância para a economia do país.

A revisão bibliográfica também possibilitou conceituar os elementos teóricos relacionados à pesquisa, revisitando distintos autores e estudos publicados. Esta revisão contemplou os constructos de longevidade e tradição e, claro, apresentou os elementos centrais e as diferentes abordagens da teoria dos *stakeholders*, teoria eleita para a realização desta pesquisa.

Para a consecução do segundo e do terceiro objetivos específicos, a pesquisa de campo realizada junto aos restaurantes selecionados, aplicando a técnica de entrevista semiestruturada com os proprietários, mostrou-se bem-sucedida. As entrevistas forneceram um rico material que permitiu identificar como os gestores enxergam a relação com a sua respectiva comunidade local e a sua influência sobre a trajetória do restaurante, e caracterizar os principais eventos que explicam a origem, longevidade e a tradição do estabelecimento pesquisado.

O quarto e o quinto objetivos específicos foram os que apresentaram o maior grau de dificuldade para serem completados. As restrições dos moradores em conceder entrevistas ou responder a pesquisas de qualquer natureza dificultaram a coleta de dados e consumiram boa parte do tempo destinado à essa atividade. Contudo, o material coletado foi suficiente para concluir o escopo proposto neste estudo e permitiram uma boa triangulação de dados.

A pesquisa documental contou com a análise de peças publicitárias produzidas pelos próprios restaurantes e de obras literárias que, de alguma forma, se relacionavam com a origem e a história das empresas pesquisadas. Adicionalmente, foram coletadas mais de 3.000 avaliações de clientes dos restaurantes da amostra no *site TripAdvisor*. A análise conjunta das avaliações permitiu uma maior compreensão dos motivos pelos quais a tradição desses restaurantes é reconhecida pelo público em geral, confirmando as percepções coletadas junto aos *stakeholders* locais.

Ao longo da pesquisa, e tomando conjuntamente os dados coletados de cada uma das fontes por diferentes técnicas, a percepção de que a influência dos *stakeholders* locais potencializa a longevidade e a tradição do restaurante se tornou mais clara. Identificou-se que os *stakeholders* locais atuam como fiadores da tradição envolvida no restaurante e advogam em favor do estabelecimento para seu círculo pessoal de relacionamentos, contribuindo indiretamente para a longevidade do restaurante.

Outra contribuição importante do presente estudo foi a de que tanto os *stakeholders* locais como os clientes contumazes dos restaurantes pesquisados se referem à experiência de consumo nesses locais com um sentimento de nostalgia. Pelo fato de que, para muitas dessas pessoas, o restaurante em questão fez parte de eventos marcantes de suas próprias trajetórias de vida, em algum momento as

histórias do restaurante e do cliente acabam por se vincular. A tradição do restaurante passa então a ter um elemento de conexão com a vida particular de seus clientes.

O problema de pesquisa que este estudo procurou responder foi qual a influência da comunidade local sobre a longevidade de um restaurante tradicional. Os dados obtidos permitem afirmar que os *stakeholders* locais influenciam positivamente a trajetória de longevidade do restaurante tradicional, pois atuam diretamente como patrocinadores do estabelecimento para o público em geral. Em determinados casos, eles também se tornam atores na construção da tradição desses restaurantes.

Como limitações da pesquisa, coloca-se a impossibilidade de avaliação cruzada de um número maior de casos, dada a limitação de tempo e os custos envolvidos na coleta de dados, principalmente junto à comunidade local de cada restaurante. O universo do estudo é extenso e amostras mais numerosas poderiam aumentar a confiabilidade dos resultados obtidos. Com relação a futuras pesquisas, recomenda-se que o estudo possa ser estendido a outras regiões do país e possam envolver outras tipologias de estabelecimento, tais como bares e padarias, igualmente representativos no segmento de *food service*.

## REFERÊNCIAS

- ABIA. ABIA divulga balanço do setor de alimentos e bebidas. ABIA, 2017. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/#sthash.n4mDt0F4.3Zxac5TV.dpbs>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.
- ABRASEL. Alimentação fora do lar movimentou bilhões de reais. ABRASEL, 2017. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5465-17082017-alimentacao-fora-do-lar-gera-bilhoes-de-reais.html>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.
- ABRASEL. Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar - 2o Trimestre de 2016. ABIA, 2017. Disponível em: <http://pe.abrasel.com.br/noticias/789-23092016-pesquisa-de-conjuntura-economico-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-2o-trimestre-de-2016>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.
- American Law Institute. Principles of corporate governance: Analysis and recommendations, 1992.
- ARAÚJO, V. C. Hospitalidade e empreendedorismo étnico: restaurantes com mais de 50 anos na cidade de São Paulo. 2014. 98 f.: il. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo.
- BRENNER, S. N., COCHRAN, P. The stakeholder theory of the Firm: Implications for Business and Society theory and Research. In: **Annual Meeting of the International Association of Business and Society**, Sundance, Utah, 1991.
- BRENNER, S. N., MOLANDER, E. A. Is the Ethics of Business Changing? In: **Harvard Business Review**, vol. 58, n°1, p. 54-65, 1977.
- BROWN, J. A.; FORSTER, W. R. CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. In: **Journal of Business Ethics**, Fev 2012.
- CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprises. Cambridge: Press, 1972.
- CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Business growth the five stages of small business growth. In: **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 30-50, 1983.
- CLARKSON, M. B. Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A

- Stakeholder Management Model. In: **J. E. Post (Ed.), Research in Corporate Social Performance and Policy**, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, p. 331-358, 1991.
- CONTRERAS, J. A cozinha como marcador étnico e o fenômeno da patrimonialização das cozinhas regionais. In: GRACIA, Mabel. **Alimentação, sociedade e cultura**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2011, p. 448-452.
- CROCAMO, F. The impact of the national culture on the ethical standards of the German restaurant market. Saimaa University of Applied Sciences, Specialisation in International Business Thesis, Lappeenranta, 2015.
- DAVIS, B; LOCKWOOD, A.; STONE S. Food and Beverage Management, Butterworth-Heinemann: Oxford, 1998.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence. In: **Academy of Management Review**; Jan 1995; 20, 1; p. 65-91, 1995.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. In: **Academy of Management Review**, 14(4), p. 532-550, 1989.
- EVAN, W.; FREEMAN, R. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: **T. Beauchamp and N. Bowie (eds.), Ethical Theory and Business** (Prentice Hall, Englewood Cliffs, CA), p. 97–106, 1993.
- FISCHLER, C. Food, self and identity. In: **Social Science Information**. Sage Publications, 27, p. 275-292, 1988.
- FREEMAN, R.; LAMB, R. Strategic management: A stakeholder approach. (ed.). In: **Advances in Strategic Management**, v. 1. Greenwich: JAI Press, p. 31-60, 1983.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas. Métodos e técnicas de pesquisa social. Volume 6, p. 22–23, 2009.
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: **Harvard Business Review**, p. 37-46, Jul-Aug 1972.
- HALAL, W. E. The Management: Business and Social Institutions in the Information Age. In: **Business in the Contemporary World**, vol. 2, n°2, p. 41-54, 1990.
- HOGHART et al. Longevity of business firms: A four-stage framework for analysis: Fontainebleau, France: INSEAD, 1991.
- HOFFMAN, A. From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism. San Francisco: New Lexington Press, 1997.

- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo agropecuário de 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 12 jul. 2018.
- JENSEN, M. C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. In: **Business Ethics Quarterly**, Vol. 12, No. 2, p. 235-256, Apr. 2002.
- JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholder theory. In: **Academy of Management Review**, vol. 24, n°2, p. 206-221, 1999.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: **Harvard Business Review**, 1996.
- KREINER, P.; BAMBIR, A. Influence and Information in Organisation – Stakeholder Relationships, In: **J. E. Post (Ed.), Research in Corporate Social performance and Policy**, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, p. 3-36, 1991.
- LILLIS, A. M; MUNDY, J. Cross-sectional field studies in management accounting research: closing the gaps between surveys and case studies. In: **Journal of Management Accounting Research**, 17, p. 119-141, 2005.
- LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O. R.; PELEIAS, I. R. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. In: **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n.14,p. 127-144, 2012.
- MACKEY, S. Virtue ethics, CSR and “corporate citizenship”. In: **Journal of Communication Management**, Vol. 18 No. 2, p. 131-145, 2014.
- MALHEIROS, B. T. Metodologia da Pesquisa em Educação. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MARTINS, G. J. T.; PEREIRA, M. F. Longevidade Organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina. In.: **SEMEAD**, 12, 2009, São Paulo/SP. Anais. São Paulo: USP, 2009.
- MINTZBERG, H. Power and Organization Life Cycles. In: **Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 2, 1984.
- MIRANDA, C. S. et al. Falta de mão de obra qualificada no setor de serviço na região de Ribeirão Preto: uma avaliação pela ótica dos empresários. In: **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 20, n. 1, p. 168-203, jan./jun. 2014.

- MORAIS, L. P. Comida, identidade e patrimônio: articulações possíveis. In: **História: Questões & Debates**, Curitiba, n. 54, p. 227-254, jan./jun. 2011. Editora UFPR. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/historia/article/view/25749/17200>
- POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. In: **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 6-28, Fall, 2002.
- RIVEZZO, A. et al. Who wants to live forever: exploring years of research on business longevity. In: **Business History**, abril 2015, p. 1-18, 2015.
- RUEDA, J.; TONON, R. 50 Restaurantes Com Mais de 50 - 5 Décadas da Gastronomia Paulistana. São Paulo: Melhoramentos, 2017.
- SEBRAE. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD). Acesso em 01/07/2018.
- SENNINGER, J. T. Nudge to budge – social marketing in restaurants A pilot study in Sweden. Master thesis in Sustainable Development, Uppsala, Uppsala University, 2015.
- STOECKER, R. Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 1991.
- TANEJA, S. S.; TANEJA, P. K.; GUPTA, R. K. Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies. In: **Journal of Business Ethics**, 101, p. 343–364, 2011.
- TANTALO, C.; PRIEM, R. L. Value Creation Through Stakeholder Synergy. In: **Strategic Management Journal**, 2014.
- TONG, C.; WONG, A. Green approaches in Hong Kong's fast-food restaurants and its effects on corporate image. In: **Journal of Research in Marketing**, Volume 5, No. 2, Feb. 2016.
- WICKS, A. C.; GILBERT, D. R.; FREEMAN, E. R. A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder. In: **Business Ethics Quarterly**, Vol. 4, No. 4, p. 475-497, Oct., 1994.
- WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (Eds.). *The nature of the firm: Origins, evolution, and development*. Oxford University Press, New York, 1991.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2005.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS

Este protocolo tem como objetivo conduzir os estudos de caso que serão realizados para atender ao objetivo geral da pesquisa: investigar a realidade de restaurantes com mais de 50 anos de existência estabelecidos na cidade de São Paulo, sob a ótica da teoria dos *stakeholders*, com foco na influência da comunidade local sobre a trajetória de êxito desses empreendimentos, como também atender aos seus objetivos específicos: caracterizar o setor de alimentos e bebidas no Brasil; verificar se os gestores e proprietários dos restaurantes investigados reconhecem a influência de sua comunidade local na trajetória de longevidade do restaurante; caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica dos gestores e proprietários do restaurante; verificar se a comunidade local reconhece a sua influência, direta ou indireta, na construção da longevidade dos restaurantes investigados; caracterizar os principais eventos que expliquem a influência sobre a longevidade dos restaurantes investigados, sob a ótica da comunidade local.

Este projeto não contará com patrocínio e será custeado integralmente pelo autor, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Gestão em Alimentos e Bebidas pela Universidade Anhembi Morumbi.

#### **Características – Chave do método de Estudo de Caso**

O estudo de múltiplos casos se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real, no sentido de identificar elementos comuns entre os casos que possam permitir algum nível de generalização posterior. Recomenda-se o uso do método quando o problema da pesquisa pretende responder “como” e “por que” um determinado fenômeno ocorre. Adicionalmente, os fatos e objetos estudados são caracterizados por sua contemporaneidade, sem que exista controle sobre eventos comportamentais durante o estudo (YIN, 2005).

## **Organização deste protocolo**

### **I. Procedimentos**

#### **Agendamento inicial da visita de campo**

As visitas para observação não participante serão agendadas via contato telefônico ou e-mail.

#### **Revisão de informações preliminares**

Restaurantes 01, 02, 03 e 04

- Tempo de existência
- Localização

#### **Verificação de procedimentos e acesso**

Restaurantes 01, 02, 03 e 04

#### **Documentos especiais**

Restaurantes 01, 02, 03 e 04

#### **Escolha das pessoas que serão entrevistadas e outras fontes de informação**

Os indivíduos escolhidos para as entrevistas são proprietários dos quatro restaurantes escolhidos com o objetivo de compreender a influência dos *stakeholders* locais sobre a trajetória de longevidade do restaurante. Também serão entrevistadas pessoas que residam no mesmo bairro destes restaurantes.

## II. Protocolo e perguntas para roteiro de entrevista e o estudo de caso

Pergunta	Bloco temático
Como se deu o surgimento do restaurante?	Informações sobre o restaurante
Qual a proposta original do restaurante?	Informações sobre o restaurante
A qual público se destinava o restaurante originalmente?	Informações sobre o restaurante
Como você se tornou empreendedor na área de restauração?	Informações sobre o proprietário/gestor
Já teve outros negócios na área, além do restaurante?	Informações sobre o proprietário/gestor
Como foi sua chegada ao bairro? Já morava na região?	Informações sobre o morador da comunidade local
Como era o bairro quando você chegou? Qual era o perfil da vizinhança?	Informações sobre o morador da comunidade local
Como foi o desenvolvimento do restaurante ao longo dessas décadas?	Trajetória do restaurante
Quais os eventos mais marcantes na história do restaurante?	Trajetória do restaurante
Como o restaurante enfrentou os diversos ciclos de crise da economia brasileira?	Trajetória do restaurante
Como o restaurante procurou se adaptar às mudanças tecnológicas da área?	Trajetória do restaurante
Como o restaurante procurou preservar sua identidade ao longo do tempo?	Trajetória do restaurante
Por quantas gestões diferentes o restaurante passou? Como foram?	Trajetória do restaurante
A que se deve a longevidade do restaurante?	Longevidade do restaurante
Acredita que a comunidade local tenha	Longevidade do restaurante

alguma influência sobre a longevidade do restaurante? Por quê?	
O restaurante tem ou teve planos de abrir outras unidades?	Longevidade do restaurante
Imaginava inicialmente que o restaurante pudesse ter uma história de cinco décadas?	Longevidade do restaurante
Acredita que o restaurante possa continuar existindo por mais cinco décadas? Por quê?	Longevidade do restaurante
Como tem sido o relacionamento do restaurante com a comunidade local durante sua trajetória?	Relacionamento com a comunidade local
O restaurante conta com ações de apoio à comunidade local?	Relacionamento com a comunidade local
Em que medida o restaurante depende do apoio da comunidade local para seu êxito?	Relacionamento com a comunidade local X longevidade
Consegue imaginar o restaurante em um outro bairro?	Relacionamento com a comunidade local X longevidade
Como classificaria o relacionamento com a comunidade local? Por quê?	Relacionamento com a comunidade local X longevidade
Em que medida a mão de obra do restaurante é residente no bairro?	Relacionamento com a comunidade local X longevidade
Em que medida os clientes do restaurante são residentes no bairro?	Relacionamento com a comunidade local X longevidade

Após as entrevistas, deverá ser realizada uma análise imediata pelo entrevistador com anotações e trechos de importância para o trabalho. Em outro momento deverá ser realizada a transcrição das entrevistas e a análise do discurso, utilizando também as informações coletadas pelo entrevistador em sua análise inicial.

### **III. Plano de análise e relatórios do estudo de caso**

#### **Estudos de caso individuais**

Restaurantes 01, 02, 03 e 04

#### **Informações descritivas**

Restaurantes 01, 02, 03 e 04

#### **Informações explanatórias**

Restaurantes 01, 02, 03 e 04

#### **Esboço dos relatórios dos estudos de caso individuais**

Restaurantes 01, 02, 03 e 04

#### **Análise cruzada de casos**

Será efetuada após a análise dos dados de cada caso.

#### **Informações descritivas**

Será efetuada após a análise dos dados de cada caso.

#### **Informações explanatórias**

Será efetuada após a análise dos dados de cada caso.

#### **Análise de caso cruzado**

Será efetuado após a análise dos dados de cada caso.