

**Processo de Formação das Estratégias do Restaurante Leite entre 1882 e 2009:
Estudo de Caso do Primeiro *Food Service* de Pernambuco**

Ana Rita de Melo Oliveira¹

Yákara Vasconcelos Pereira Leite²

Viviane Santos Salazar³

Resumo

A realidade brasileira apresenta uma sobrecarga de impostos quase insuportável, as leis trabalhistas estão entre as mais retrógradas do mundo e a corrupção interfere de maneira brutal no desenvolvimento do país. Retratar uma realidade tão hostil ao empreendedor, descrever a trajetória de sucesso de uma organização que sobreviveu a um ambiente tão desfavorável ao seu crescimento é uma contribuição significativa à construção de conhecimento sobre gestão de empresas. Desse modo, o problema que motivou esta pesquisa foi o de entender, como ocorreu o processo de formação das estratégias do Restaurante Leite entre 1882 e 2009. Para responder à problemática, utilizou-se uma abordagem teórica sobre processo de formação de estratégias. Buscando descobrir as perspectivas dos respondentes, um estudo de caso qualitativo foi desenvolvido. Foram identificados eventos marcantes e oito fases. Observou-se que o processo de formação das estratégias ocorreu predominantemente pelo modo empreendedor e por estratégias deliberadas em sua maioria. Notou-se ainda que apesar do longo período de existência, a empresa adotou o modo empreendedor em toda sua história.

Palavras-chave: Processo de formação de estratégias. Restaurantes. Restaurante Leite.

Introdução

Idenburg (1993) afirma que estudos sobre estratégia parecem estar amadurecendo. Apesar do crescimento das publicações acadêmicas sobre estratégia, verifica-se que pesquisas voltadas à área de *food service*, mostram-se tímidas, mesmo sendo um setor de

¹ Senac/PE e UFPE.

² Professora Assistente da UFERSA e doutoranda do PROPAD/UFPE

³ Professora Assistente da UFPE e doutoranda do PROPAD/UFPE

representatividade econômica dentro da economia nacional. *Food Service* é uma atividade que consiste no serviço de alimentação fora do lar. Este segmento está voltado ao mercado transformador, ou seja, são estabelecimentos comerciais que transformam matéria-prima em pratos elaborados (MAHIER, 2006).

No caso de Pernambuco, o Estado se destaca pela qualidade de sua gastronomia, que é composta de uma variedade culinária, afirma Marcelo Brasil, ex-presidente da ABRASEL-PE (ABRASEL, 2005). Dentre os restaurantes situados na cidade de Recife, o Leite é o restaurante em funcionamento mais antigo da cidade. Sua inauguração data de 1882 (SOARES, 2000). Hoje o restaurante Leite é conhecido em diversas partes do mundo e tem ares de patrimônio histórico do Brasil, sendo mencionado nos guias de viagens de destaque no que se refere às atrações turísticas da cidade de Recife. Devido a sua importância histórico-social, o Leite foi escolhido como unidade foco do presente estudo, que tem o objetivo de investigar como ocorreu o processo de formação das estratégias do Restaurante Leite entre 1882 e 2009?

Conceitos de estratégia

Mintzberg, em seu texto “*A Criação Artesanal da Estratégia*”, diz que ao perguntar às pessoas qual o significado de estratégia, freqüentemente se ouvirá como resposta algo em torno de algum tipo de plano ou um guia claro como referência para comportamentos futuros. Esse é um dos conceitos mais antigos de estratégia dentro da comunidade acadêmica, assim como, fora dela. A definição de Chandler (1962, p. 13) é típica: [...] “estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e objetivos de uma empresa, é a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para alcançar as metas” (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2000, p.16-17).

De acordo com Mintzberg (2001), a estratégia como um plano é vista como uma forma de planejar as ações, de tentar prever o futuro através da análise das diversas opções disponíveis. Entretanto, Mintzberg (1998) afirma que apesar da definição formal de estratégia e suas origens militares gregas, precisa-se da palavra não só para descrever um comportamento desejado, mas também para explicar ações passadas.

A estratégia como padrão, conceito utilizado no presente trabalho, é vista como ações no passado que levaram, ou não, ao sucesso da organização (MINTZBERG, 1978). Mintzberg (1978) também explica que existem dois tipos de estratégia, as pretendidas e as realizadas. Segundo o autor, as estratégias *pretendidas* que se tornam realizadas, são chamadas de

estratégias *deliberadas*; já as estratégias *pretendidas* que não se realizam, são denominadas de estratégias *não-realizadas*. E as estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, são classificadas de estratégias *emergentes*.

Mintzberg, Ahlstran e Lampel (2000) constataram que definir estratégia ou compreender seu processo de formação não é uma tarefa simples. Os autores apresentam dez escolas de pensamento sobre a formação de estratégias, derivadas dos pontos de vistas que emergiram da análise da literatura existente. Para esta investigação, pode-se destacar a escola do design, a escola do planejamento estratégico e a escola empreendedora que serão apresentadas a seguir.

Escola do Design: um processo de concepção

A primeira escola de pensamento descrita por Mintzberg, Ahlstran e Lampel (2000) é a Escola do Design. Segundo esses autores, esta escola de pensamento proporcionou as bases para os estudos em estratégia e, hoje, seus conceitos ainda são muito utilizados nos cursos de graduação e mestrado no que se refere à estratégia. Nessa concepção, o processo de formação de estratégias ocorre por etapas.

Inicialmente, ocorre a avaliação do ambiente externo, o que inclui suas ameaças e oportunidades; ao mesmo tempo, ocorre a avaliação interna, abrangendo as forças e fraquezas da organização. Corroborando com o pensamento de que o ambiente externo influencia as tomadas de decisões nas organizações, Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002, p. 48) explicam que “a experiência das empresas ao longo do tempo e as constatações das pesquisas sugerem que o ambiente externo seja capaz de afetar o desenvolvimento e a lucratividade de uma empresa”.

Após a análise do ambiente externo e interno, chega-se respectivamente, aos “fatores-chave de sucesso” e às “competências distintivas”. De posse dessas informações, criam-se as estratégias, sendo este, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), um “ato criativo”. Ainda, na visão dos autores, as várias estratégias que foram projetadas devem ser avaliadas para que uma seja selecionada.

A Escola do Planejamento Estratégico: um processo formal

Em relação à escola do planejamento, segundo Mintzberg (1994, p.107), “quando o Planejamento Estratégico entrou em cena na metade dos anos 60, os líderes corporativos abraçaram-no como ‘a melhor forma’ de criar e implementar estratégias”. A estratégia devia ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados – uma categoria de *staff* com

acesso direto ao executivo principal – que produziriam as melhores estratégias, assim como, as instruções, passo a passo. da sua implementação. Estas seriam seguidas pelos gerentes de negócios. Semelhante à Administração Científica de Frederick Taylor, esta “melhor forma” envolvia separar o “pensar” do “fazer”. Ou seja, a alta administração pensaria e planejaria todo o processo, dividindo o trabalho em várias etapas simples para que os funcionários não necessitassem de grandes habilidades para a execução da tarefa.

Dessa forma, os “homens de ofício” deram lugar aos operários sem qualificação e sem qualquer autonomia sobre suas atividades (NETMBA, 2006). Seguindo essa idéia, os analistas encenam o papel principal na formação da estratégia – “o analista ou planejador trabalha em paralelo com o gerente, e assume a maior responsabilidade por grande parte dos processos de formação da estratégia”.

Ainda segundo Mintzberg (1994, p. 107), “o planejamento estratégico freqüentemente se passa por pensamento estratégico, fazendo com que os gerentes confundam visão estratégica com manipulação de números. E este é o ponto principal: as melhores estratégias são visões, não planos”.

Para tanto, Mintzberg (1994) defende a idéia de que o planejamento estratégico envolve três passos: codificar, elaborar e converter as estratégias. A teoria sobre planejamento estratégico é excelente para alguns propósitos. Entretanto, tende desnecessariamente para fatores quantitativos e inferioriza os fatores qualitativos, organizacionais e comportamentais que tão freqüentemente determinam o sucesso estratégico. Na prática, o planejamento estratégico é só uma estrutura na corrente de eventos que realmente determinam a estratégia corporativa (QUINN, 1978, p. 7).

A Escola Empreendedora: um processo visionário

Quando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) agruparam os estudos sobre formação de estratégia em dez escolas e subdividiu-as em: escolas prescritivas, escolas descritivas e escolas cognitivas; a escola empreendedora foi enquadrada no grupo das escolas descritivas. Nesse caso, a preocupação é “menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal que com a *descrição* de como as estratégias são de fato formuladas” (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 14). O estudo descritivo da formação de estratégia tem por característica a análise das ações desenvolvidas ao longo do tempo. Possibilitando o estudo das estratégias tanto *deliberadas* quanto *emergentes* através da análise das estratégias *realizadas*.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola empreendedora tem na *visão* o seu eixo principal. Sendo esta “uma representação mental da estratégia criada ou, ao menos, expressa na cabeça do líder e construída a partir de experiências passadas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98) e do pleno conhecimento do negócio (MINTZBERG; WATER, 1982). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) entendem que a estratégia na cabeça do líder empreendedor é uma imagem do que seria o futuro e não um plano plenamente articulado como nas escolas prescritivas.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa qualitativa foi escolhida neste trabalho como abordagem metodológica por se tratar de um método que valoriza os proponentes descritivos, facilitando o alcance do objetivo principal deste trabalho: entender, através de uma perspectiva histórica, como tem se dado o processo de formação das estratégias do restaurante Leite de 1882 a 2009; e por privilegiar a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação (GODOY, 1995). Nesse sentido, o modelo utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, devido a sua característica fundamental que, segundo Godoy (1995), é a análise intensiva de uma unidade social.

Na análise documental, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental sobre a história do restaurante. Destacando que neste trabalho, o livro “O Leite ao sabor do tempo” escrito pela jornalista Goretti Soares, apresentou toda a história do restaurante. Esse livro foi utilizado principalmente na elaboração da primeira, segunda e terceira fases do restaurante descritas neste artigo.

Para a análise de dados, os resultados foram agrupados em categorias, ou melhor, fases, mais precisamente em anos, o que facilitou a análise das estratégias desenvolvidas ao longo do tempo (TAYLOR; BOGDAN, 1984). Salienta-se também que a análise foi em retrospectiva por considerar o período de 1882 a 2009.

Resultados

O restaurante Leite foi eleito inúmeras vezes como o melhor da capital Pernambucana pelo júri da revista VEJA Recife, além de diversas honrarias de revistas, jornais e do governo do Estado. O Leite situa-se no centro comercial da cidade de Recife-PE, possui 150 lugares, com 33 funcionários e um cardápio com a gastronomia internacional além de alguns pratos regionais. Seu público alvo é a classe “A”. Após a breve apresentação da organização, passa-se para a descrição das fases vivenciadas pela empresa, nelas são demonstrados as principais

estratégias adotadas, os modos de formação das estratégias e a classificação como deliberadas e/ou emergentes.

Primeira fase: 1882 - Ano da mudança de endereço (Abertura do negócio)

Em 1882, o português Manoel Leite, recém-chegado ao Brasil, inaugura um pequeno quiosque denominado Restaurante Manoel Leite. Sua localização, na época, era à Rua do Sol, próximo à ponte Boa Vista e ao Porto das Canoas, bem em frente aos trilhos do bonde. O Leite inicia suas atividades com um ambiente simples e sem luxo. Entretanto, segundo Goretto Soares (2000), o restaurante oferecia atendimento e comida de qualidade e, ao utilizar-se da rede de relacionamento que tinha formado ao frequentar o Clube Internacional, o senhor Manoel Leite transformou o restaurante em um dos pontos badalados da cidade.

Diante disso, ao analisar os dados, percebeu-se que as estratégias desse período são deliberadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) visto que para abrir o negócio precisou escolher o local onde funcionaria o restaurante, definir a estrutura física, o tipo de serviço a oferecer, o perfil do cardápio e dos clientes.

Segunda fase: Ano da mudança de endereço - 1936 (Demanda por luxo)

De acordo com Goretto Soares (2000), com o tempo, o restaurante prosperou, e os próprios fregueses começaram a exigir um local maior e mais adequado. Foi então que o senhor Manoel Leite decidiu alugar outro prédio. Ele, então, reformou o ambiente, decorou-o com alabastros, floreiras, tapetes e espelhos de cristal em todo o salão. Passou a servir com utensílios importados da Europa como: louça inglesa, taças e copos do mais fino cristal bacará francês, talheres de prata Christofle e a usar toalhas de damasco francês nas mesas.

Após essas mudanças, o estabelecimento, que já abria para jantares, passou a oferecer também almoço ao som de piano regado a um cardápio especial. De quiosque passou à restaurante fino, tornando-se o único estabelecimento gastronômico da cidade recifense. A clientela era composta por senhores de engenho, políticos e personalidades da época, que, de acordo com Soares (2000), se vestiam rigorosamente de paletó e gravata e as senhoras trajavam a mais requintada moda de Londres.

Entretanto, na primeira década do século passado, o Restaurante Manoel Leite passa por uma grave crise financeira. Isabel Sousa, bisneta de Manoel Leite, explicou que a causa da crise teve origem em Portugal, onde morava a família do senhor Manoel. Diante da

situação da família, o senhor Leite passou a enviar-lhes dinheiro, desfalcando o caixa do restaurante, levando-o a decidir, em 1910, a vender o restaurante ao senhor Bernardo Wenceslau, que era o seu gerente, e voltar para Portugal. O segundo proprietário procurou dar continuidade ao trabalho que vinha sendo feito pelo proprietário fundador, preservando o perfil do restaurante.

Nessa fase da administração do Manoel Leite, as estratégias caracterizam-se como sendo deliberadas, visto que o administrador pressionado pela demanda dos clientes, por um espaço maior e mais sofisticado, vislumbrou a oportunidade de promover uma grande mudança: transformar o restaurante no mais luxuoso do Estado.

Terceira fase: 1937 – 1945 (Fornecimento de lanches para companhias aéreas)

A partir de 1937, o Brasil passou por uma grande transformação, com a instalação da ditadura Vargas, o desenvolvimento da indústria fabril, o crescimento do êxodo rural, a proliferação de favelas nos centros urbanos, o surgimento da mão-de-obra feminina, culminando com a II Guerra Mundial. Durante o período de 1939/1945, a cidade de Recife foi o quartel-general das forças do Atlântico Sul.

De acordo com Soares (2000), foi uma época muito boa para o restaurante Manoel Leite, pois o restaurante recebia uma grande quantidade de militares norte-americanos no almoço e jantar. Além disso, o restaurante foi requisitado a fornecer lanches para as companhias aéreas que faziam escalas no Estado: Panair do Brasil, Aerovias Brasil, Cruzeiro do Sul e a Navegação Aérea Brasileira. Entretanto, com o retorno dos militares ao seu País de origem, mais a crise econômica que se instalava devido à entrada de empresas multinacionais no Brasil e o declínio das exportações, o senhor Bernardo, segundo Armênio Diogo, vislumbrou uma possível crise financeira para o seu restaurante e, com a saúde já debilitada, decidiu vendê-lo.

A terceira fase (1941-1945) foi marcada pela estratégia de continuidade, uma vez que o segundo proprietário, Bernardo Wenceslau, deu seguimento aos trabalhos desenvolvidos pelo administrador anterior. Entretanto, observou-se o surgimento de uma estratégia emergente quando o restaurante passa a receber solicitações para fornecer lanches às companhias aéreas que faziam escala no Estado.

Quarta fase: 1946 – 1949 (O Leite na modernidade)

No pós-guerra, o Brasil vivencia uma crise econômica. Nesta época o restaurante Leite volta a ser vendido, desta vez para um grupo de personalidades da elite pernambucana que decide criar uma sociedade anônima com o senhor João Lacerda à frente do restaurante.

O então presidente Eurico Gaspar Dutra abre as portas para a importação e a concorrência compromete a produção industrial interna. Além disso, a instalação de multinacionais, cujos lucros eram remetidos ao exterior, só fazia prejudicar o desenvolvimento do país. A partir da década de cinquenta, o Brasil entra para o seu melhor período de crescimento. Getúlio Vargas cria o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Eletrobrás e a Petrobrás.

Nos primeiros anos da administração de João Lacerda, o Leite passou por uma completa reforma que o tornou mais moderno e amplo, expandiu os serviços e inaugurou uma boate em suas dependências. O restaurante Leite passa a viver mais intensamente à noite, pois o seu novo administrador, João Lacerda, segundo Armênio Diogo, é considerado grande boêmio e adorava fazer grandes festas, chegou a receber convidados ilustres, como cita Soares (2000), a exemplo, a Duquesa de La Rochefoucauld e o jornalista Assis Chateaubriand.

Outra mudança global, verifica-se na estrutura do cardápio que inicia a adoção de pratos da culinária nordestina. Nessa fase, a valorização do nacional é intensa devido à influência do desenvolvimento da economia e do enfoque do governo Getúlio Vargas.

Desse modo, com o senhor João Lacerda à frente dos negócios, foram adotadas estratégias deliberadas no que se refere à reforma do restaurante; à expansão dos serviços com a inauguração de uma boate nas dependências do estabelecimento e à mudança no perfil do cardápio.

Quinta fase: 1950 – 1955 (O Leite vai à falência)

O despojamento festivo do boêmio acabou prejudicando o administrador e, em 1955, o Restaurante Leite veio a falir, apesar da fase de crescimento do Brasil no período de 1950 a 1980. A sociedade anônima proprietária do Restaurante Leite estava com sérios problemas no mercado – tinha vários títulos protestados e devia ao governo uma importância muito alta em impostos. A crise afetava o funcionamento do restaurante, o atendimento já não era o mesmo e a clientela diminuía (SOARES, 2000).

Levando em consideração que a estratégia é consistência no comportamento (MINTZBERG, 2001), e que durante a administração de João Lacerda o nível de sofisticação do restaurante diminuiu bruscamente, observa-se o surgimento de uma estratégia emergente -

distanciamento da estratégia de diferenciação. A estratégia original buscava atrair o público-alvo por meio da elevação da qualidade dos serviços. Fato que se mostrou em queda nessa fase.

Sexta fase: 1956 – 1980 (O retorno da clientela “A”)

Segundo Alves (2005), durante os anos de 1950 e 1980 a economia brasileira cresceu, em números redondos, a uma média de 7%, enquanto a população cresceu 2,8% ao ano. A renda *per capita* aumentou 4,2% ao ano. Esses trinta anos marcaram o melhor período de crescimento de toda a história brasileira. O Brasil partiu de uma base muito baixa e contou com uma grande transformação em decorrência da passagem de uma sociedade rural e agrária para uma sociedade urbana e industrial.

Em maio de 1956, os irmãos Dias assumiram o restaurante. A sociedade era formada pelos irmãos Amadeu Dias, Luiz Dias e Armênio Diogo, além do amigo Hugo Laprovítera, que ficou pouco tempo na sociedade. Antes de abrir o restaurante ao público, os novos donos decidiram fazer uma reforma no ambiente.

Segundo Armênio Diogo, a inauguração foi um sucesso: “o Leite voltou ao auge. Nós entramos aqui a trabalhar, com sete meses o Leite começou a encher, pá, pá, pá [...]”. A clientela do Leite volta a ser composta por usineiros, políticos, personalidades e famílias tradicionais.

Outro serviço significativo do Leite eram os eventos externos. Essa fase é marcada por diferentes ações realizadas pelos irmãos Dias. Essas atuações foram: iniciadas com a reforma do ambiente do restaurante, fechando a boate; diversificaram a oferta de serviços – passaram a oferecer almoço e jantar ao som de piano, jantares dançantes nas sextas-feiras e nos sábados. Essas ações se caracterizam como estratégias deliberadas. Foi durante a sexta fase que o Leite intensificou o trabalho com organização de eventos externos. Sendo esta estratégia caracterizada como emergente pelo fato de não ter sido uma decisão da administração, mas uma demanda do mercado que aumentou de forma progressiva.

Sétima fase: 1980 – 1990 (Inflação galopante)

A década de oitenta é marcada pela queda no crescimento da economia brasileira, por níveis muito altos de inflação, pela dívida externa bilionária e pela transição da ditadura para as eleições diretas.

Segundo Manoel Silva, o período inflacionário foi marcado por um volume gigantesco de compra de mercadoria. “Era 1200 kg de arroz, 200 latões de óleo, 100 garrafas de vinho

branco. Tudo pra vencer a inflação”. O restaurante conseguiu sobreviver à turbulência do ambiente externo (segmento econômico), para tanto, Armênio Diogo explica que todos os dias fazia correções no cardápio quanto ao valor.

A década de oitenta também é lembrada como o início do declínio dos eventos externos que o restaurante fazia. De acordo com Orlando, o surgimento da concorrência, tais como: Cristina Manzi, Rose Beltrão, Blue Angel, ocasionou a diminuição das solicitações, até porque não era o produto principal do restaurante. Observa-se então, que durante essa fase, as ações caracterizam-se como estratégia emergente.

Oitava fase: 1991 – 2009 (Novas diretrizes)

A década de noventa é marcada pela abertura do mercado brasileiro à importação e exportação de bens e produtos no governo de Collor e pelo surgimento do plano Real. Com isso, o Brasil adquire certa estabilidade econômica e começa a dar os passos para o desenvolvimento tecnológico. Nessa última fase do restaurante Leite, o que mais preocupa é a violência no centro da cidade e conseqüente degradação do ambiente ao redor do Leite com: prostitutas, mendigos e “trombadinhas”.

Então, em 1991, ele explica que o restaurante fechou por oito meses para reforma. Com a reforma, os sócios Amadeu e Armênio decidem abrir o restaurante para jantar, entretanto, seis meses depois, voltaram a fechar à noite e só abrir pela manhã, pois quase não havia movimentação de clientes. Houve uma mudança no nível do restaurante. Em 1994, morre o senhor Amadeu Dias, pessoa responsável pela administração direta do restaurante. Com a morte do irmão, Armênio Diogo chama um sobrinho para administrar o restaurante, pois Armênio andava muito ocupado com a administração da casa de câmbio.

Entretanto, o gerenciamento do sobrinho quase que leva o restaurante à falência, segundo o senhor Armênio. Foi aí, então, que Armênio Diogo reassume o restaurante em 1995. Armênio Diogo sempre foi um administrador visionário. Por meio de seus conhecimentos gastronômicos adquiridos quando ainda trabalhava na melhor pastelaria de Portugal, Armênio abriu a padaria Aparecida, em Boa Viagem, a pastelaria Arcádia, na rua da Aurora, comprou a Casa dos Frios e o restaurante Leite.

Nesse período observa-se que o restaurante é gerido principalmente por Armênio Diogo. Sendo o restaurante gerido por líderes empreendedores onde a estratégia não é um plano e, sim, uma *visão*, ou seja, uma representação mental da estratégia, criada ou, ao menos, expressa na cabeça do líder e construída a partir de experiências passadas e pelo fato do

restaurante permanecer no estágio empreendedor (MINTZBERG; WATER, 1982). Conclui-se que o modelo de formação de estratégia utilizado ao longo do tempo foi o empreendedor (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Considerações finais

Durante a realização deste estudo constatou-se que o processo de formação de estratégias do restaurante Leite ao longo dos anos se processou predominantemente no modo empreendedor (MINTZBERG, 1973), utilizando-se de estratégias deliberadas e emergentes (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O modo empreendedor presente no processo de formação das estratégias do Restaurante Leite é explicado em razão da própria estrutura simples da empresa, a qual é sensível às diretivas do administrador da ocasião. Acredita-se também que por não ter tido uma administração de longo prazo, sempre mudando de proprietário, o estabelecimento permaneceu até os dias atuais com a configuração empreendedora.

O modelo empreendedor oferece certa flexibilidade na adaptação das estratégias ao contexto dos ambientes interno e externo à empresa, sem implicação com procedimentos burocráticos (MINTZBERG, 1982), concedendo autonomia ao administrador para decidir de acordo com a sua vontade, como foi constatado diversas vezes durante todo o período.

Referências

- ABRASEL. **Guia gastronômico Abrasel 2003**. Disponível em: <<http://www.abraselpe.org.br/guia.asp>>. Acesso em: julho de 2005.
- ALVES, J.E.D. **O Bônus Demográfico e o Crescimento Econômico No Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2005 . Disponível no site: <http://www.ie.ufrj.br/aparte>. Acessado em: 23 de setembro de 2006.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2002.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 35, n.3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- IDENBURG, P. J. Four Styles of Strategy Development. **Long Range Planning**. Great Britain. v. 26, n. 6, p. 133-134, 1993.
- MAHIER, S. **A evolução desta atividade está diretamente ligada à participação da mulher no mercado de trabalho**. DN Online. Disponível em: <<http://culinaria.dnonline.com.br/noticias/entrevista.php>>. Acesso em: 04 de maio de 2006.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **The Institute of Management Science**. U.S.A. v. 24, n. 9, p. 934, 935, mai 1978.

- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, 465-499, 1982.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, Jun. 1985.
- MINTZBERG, H. The fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**. U.S.A. v. 72, n. 1, p. 107, 112, 114, jan. – fev. 1994.
- MINTZBERG, H. A Criação Artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 420-421.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. “E aqui, senhoras e senhores: a fera da administração estratégica”. In: _____. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. Os 5 Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.) **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.97-144.
- NETMBA. Frederick Taylor and Scientific Management. Disponível em: <<http://www.netmba.com/mgmt/scientific/>>. Acesso em: 4 de julho de 2006.
- QUINN, J. B. Strategic Change: “Logical Incrementalism”. **Sloan Management Review**, v.20, n. 1, p. 7-21, outono, 1978.
- SOARES, G. **O Leite ao sabor do tempo**. Recife: Melhoramentos. 2000.
- TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. John Wiley & Sons. 2. ed. 1984, p. 123- 145.