

# UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO RESTAURANTE SPOLETO: UM ESTUDO DO PROCESSO A LUZ DA METODOLOGIA DE CERTO E PETER

## USE OF STRATEGIC PLANNING IN THE RESTAURANT SPOLETO: A STUDY OF THE PROCESS BY CERTO AND PETER METHODOLOGY

## USO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL RESTAURANTE SPOLETO: UN ESTUDIO SOBRE EL CASO A LA LUZ DE LA METODOLOGÍA DEL CERTO Y PETER

**Leonardo José Seixas Pinto**

Doutor – professor da Universidade Federal Fluminense

**Eduardo Picanço Cruz**

Doutor – professor da Universidade Federal Fluminense

### RESUMO

Pensar estrategicamente para competir é o desafio das organizações neste ambiente marcado pela incerteza. A antecipação às mudanças com criatividade, inovação e ousadia, observando para isto, o ambiente tecnológico, a política, a concorrência, a cultura organizacional, entre outros, são aspectos importantes no desenvolvimento do plano estratégico. Diante disto, o Restaurante Spoleto, classificado inicialmente como empresa de pequeno porte em busca da sobrevivência, percebeu um nicho de mercado, optando assim por estratégias inovadoras, estabeleceu um novo conceito no segmento de alimentação fora de casa não sendo classificado como *fast food*, nem tão pouco restaurante, mas como *food service*. Através de um plano estratégico, a princípio identificado como informal, o Restaurante Spoleto obteve como resultado a ampliação de 87 lojas em todo Brasil em apenas seis anos através da venda de franquias. Seus principais atrativos incorrem em custos operacionais mais baixos que os restaurantes tradicionais, basicamente devido a redução do tamanho da cozinha; processos customizados e redução de mão-de-obra. O objetivo da pesquisa em questão foi identificar o processo de planejamento da empresa e tentar enquadrá-lo dentro da metodologia de Certo e Peter com vistas a verificar se realmente houve uma informalidade ou se este obedeceu algum padrão conceitual.

**Palavras-chave:** Estratégia; Planejamento estratégico; Plano de negócios.

### ABSTRACT

Thinking strategically is the challenge for organizations that should compete in this uncertain environment. Anticipating the changes with creativity, innovation and boldness, watching the environment, are important aspects in developing the strategic plan. So, a small business as Spoleto Restaurant, trying to survive, attacked a market niche in its segment, by choosing innovative strategies, and established a new concept classified as service food. Through a strategic plan, at first classified as informal, Spoleto Restaurant had enlarged to 87 stores in Brazil in just six years by franchise sales. It prioritizes lower operating costs than the traditional restaurants, primarily due to reduction in the size of the kitchen, custom processes and reduced spends with employees. The objective of this research was to identify the planning process of the company and trying to fit it inside the Certo and Peter methodology in order to identify whether there was indeed an informality or if it followed a pattern concept.

**Key words:** Strategy; Strategic planning; Business plan.

## RESUMEN

Pensar estratégicamente para competir y el reto de las organizaciones en este entorno, caracterizado por la incertidumbre. Para anticipar los cambios con la creatividad, la innovación y la audacia de esta observación, el entorno tecnológico, la política, la competencia, la cultura organizacional, entre otros, son aspectos importantes en el desarrollo del plan estratégico. Antes de esto, el Restaurante Spoleto, clasificada inicialmente como compañía de tamaño pequeño en busca de la sobrevivencia, realiza un nicho de mercado, optar por estrategias innovadoras, estableció un nuevo concepto en el segmento de alimentos fuera de la casa que no están clasificados como comida rápida, ni restaurante, pero como servicio de alimentos. A través de un plan estratégico, el principio que se identificó como informal, el Restaurante spoletto obtenidos como resultado la extensión de 87 tiendas en todo el Brasil en sólo seis años, a través de la venta de franquicias. Sus principales atractivos incurrir los costos operativos más bajos que los restaurantes tradicionales, debido fundamentalmente a la reducción del tamaño de la cocina; procesos personalizados y reducción de la mano de obra. El objetivo de esta investigación fue determinar el proceso de planificación de la compañía e intentar incluirlo dentro de la metodología de Certo y Peter, con el fin de comprobar si existe realmente una informalidad o si se ha realizado algún patrón conceptual.

**Palabras clave:** Estrategia; planificación estratégica; plan de negocios.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento estrutural das organizações aliado à exigência dos consumidores tem forçado as organizações a possuírem maior flexibilidade para adaptar-se às mudanças. Vários fatores contribuíram para o crescimento e complexidade dos negócios nos últimos anos, o qual destacamos a globalização da economia alavancando a concorrência internacional, o desenvolvimento tecnológico incrementando a qualidade dos produtos e reduzindo custos, o avanço das telecomunicações, e conseqüentemente o consumidor tornando-se mais exigente devido a grande oferta de produtos e serviços.

Em meio a este mercado turbulento, incerto e globalizado a estratégia elaborada pelas empresas tornam-se um diferencial competitivo e essencial à sua subsistência. Indagamos em nossa pesquisa as seguintes perguntas: A) Como o uso do planejamento estratégico auxiliou Restaurante Spoleto a prosperar e conquistar novos mercados? B) O

plano estratégico elaborado pelo Restaurante Spoleto se assemelha com o modelo de Certo e Peter?

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Estratégia não é um assunto novo e a cada dia surgem novas contribuições ao tema oriundo das diversas áreas do conhecimento. Após a Segunda Guerra Mundial, o assunto de estratégia pode ser observado através de cinco fases (O'SHANNASSY, 1999). As três primeiras fases estão relacionadas ao planejamento estratégico, enquanto a fase quatro abrange a administração estratégica e finalmente a fase cinco aborda a evolução do paradigma estratégico.

QUADRO 1 – AS CINCO FASES DA ESTRATÉGIA

Fase	Ano	Descrição dos fatos
1	1950	Refere-se ao planejamento financeiro básico com orçamentos não superiores a 12 meses. O sucesso da organização depende do seu conhecimento a respeito do mercado, do produto, do ambiente e da alta administração.
2	1960	O planejamento nesta fase é superior a 12 meses. Destaca-se a contribuição dos estudos de Ansoff (1965), o qual trata o planejamento como conteúdo e processo através de uma abordagem prescritiva e a análise SWOT introduzida por Andrews.
3	1970	Agora, o planejamento é orientado para o ambiente externo. A matriz de crescimento-participação e a curva de experiência são técnicas surgidas nesta fase. Enquanto a primeira técnica preocupava-se em gerenciar a verba para os vários negócios e diversificação de produtos da empresa, a segunda buscava uma vantagem competitiva em custos, pois acredita esta técnica que os custos diminuem com o tempo através da experiência acumulada.
4	1980	Esta é fase da administração estratégica. Nesta fase, a missão e a visão da organização tornam-se importantes para analisar clientes e mercados através da potencialidade da empresa. A contribuição de Porter (1985) através da análise das cinco forças destaca-se nesta fase.
5	1990	Esta fase é marcada pela turbulência do ambiente externo à organização. A estratégia passa agora a ter fortes relações com mudanças sociais, econômicas, culturais e tecnológicas. Cultura organizacional e política interna são também observados na estratégia da organização.

Fonte: Adaptado de O'Shannassy (1999)

De acordo com McGee e Prusak (1994, p. 9) “As empresas precisam elaborar estratégias, traduzi-las em ação diária e garantir uma integração constante e efetiva entre a definição e a ação.” Para garantir o sucesso da organização através do planejamento estratégico é necessário observar as variáveis contidas no ambiente interno e externo às organizações, identificar o que adiciona valor no produto e buscar vantagem competitiva.

A estratégia traçada pelas empresas para prosperar exige criatividade. A estratégia não é projeto programado, facilmente previsível e deve observar as variáveis humanas, culturais, tecnológicas, políticas, entre outras contidas no ambiente da organização. Identificar novos mercados e novas oportunidades exige conhecimento e ousadia.

Day e Reibstein (1999, p. 45) nos ensina que “estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais.”

Estratégia é uma combinação das metas que a empresa busca e dos meios pelos quais irá buscar atingi-las, onde no nível mais amplo, a formulação estratégica deve considerar quatro fatores críticos que determinam os limites dentro dos quais pode realizar com sucesso seus negócios, os fatores básicos são:

- (i) Pontos fortes e fracos que são determinados pelo perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência,
- (ii) Valores de uma organização são o espelho das motivações e necessidades dos principais executivos de empresa,
- (iii) Ameaças e oportunidades definem o meio competitivo, onde se identificam os riscos e os potenciais lucros.
- (iv) Expectativas da sociedade afetam sobre maneira a performance da empresa.

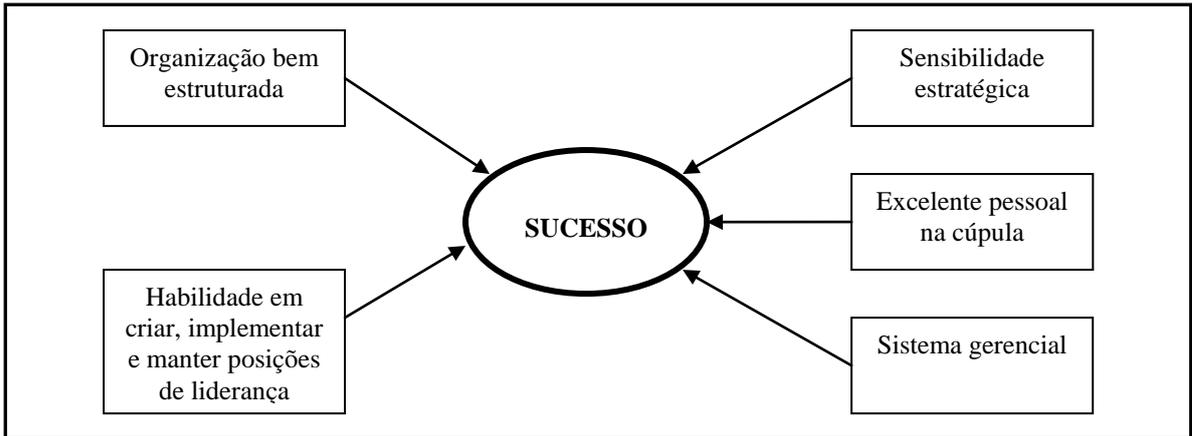
Os itens (i) e (ii) estabelece os limites internos à empresa de sua estratégia, enquanto os itens (iii) e (iv) define os limites externos (PORTER, 1996). Relacionar a empresa para encontrar uma posição pelo qual ela possa se defender contra todas as forças competitivas ou influenciá-las a seu benefício é a essência da formulação estratégica. Estratégia é saber lidar com competição e nada tem haver com coincidências ou aleatoriedade de sorte.

## 2.1 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Estratégia corporativa sendo o modo pelo qual a empresa enfrenta as necessidades de seus clientes e concede-lhes o que eles querem (CHASE; AQUILANO; JACOBS, 1998). A elaboração da estratégia corporativa direcionará a organização para o cumprimento de seus objetivos e este deve levar em consideração: exame do ambiente, exame da organização, exame das oportunidades, construção do modelo, analisar as defasagens, planejamento da ação e aplicação da estratégia (ALBRECHT, 1995).

O sucesso de um negócio não pode ser mensurado unicamente por aumento significativo na receita, aumento de oferta de novos produtos no mercado, entre outros índices. O crescimento da organização deve ser analisado em conjunto com o crescimento da economia e dos concorrentes, para citar alguns. Estas forças não-controláveis pela empresa possuem intensidade própria e deve a empresa compreender sua força para elaborar estratégias a fim de gerar uma vantagem competitiva para a empresa.

FIGURA 1 – CONDIÇÕES PARA O SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: Gaj (1990, p. 69)

A satisfação plena dos clientes da empresa não depende exclusivamente de seu desempenho, mas de toda a cadeia de relacionamento e fornecimento com as quais a empresa possui. O consumidor observa a empresa como a supridora de suas necessidades, não possuindo ele a percepção da cadeia de relacionamento que adiciona valor a empresa. A empresa que administra com eficiência sua rede de relacionamentos possui uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. As vantagens são temporárias, e as empresas para sobreviverem devem ser capazes de antecipar e adaptar-se às mudanças com o intuito de preservar o negócio a fim de manter-se competitivo (FINE, 1999).

Acrescenta Day e Reibstein (1999, p. 60) que “num ambiente de rápidas mudanças criam várias oportunidades para as empresa estabelecerem novas vantagens em um mercado; porém, à medida que o ambiente competitivo continua a mudar, estas próprias vantagens tornam-se vulneráveis ao ataque.” O modelo do negócio abrange quatro grandes componentes: (i) estratégia essencial, (ii) recursos estratégicos, (iii) interface com o cliente, (iv) rede valor (HAMEL, 2000).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

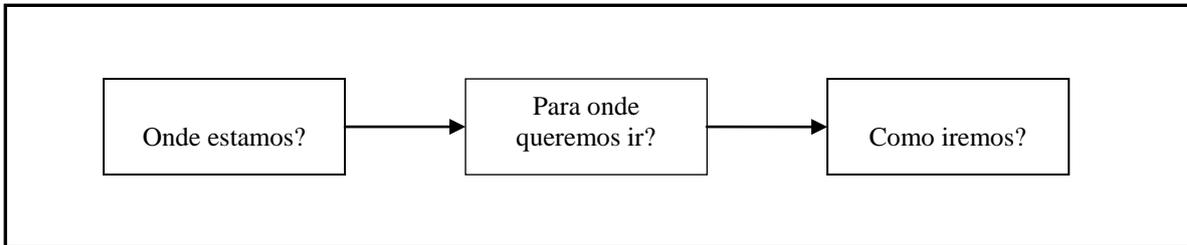
O planejamento estratégico inicia-se na determinação da missão da organização. A missão evidencia uma visão explícita da natureza do negócio, do seu âmbito e forma de atuação. Para Drucker (2002, p. 72) “saber quem é o nosso cliente é a primeira pergunta, de importância decisiva, para determinar a finalidade e missão da empresa.” Na definição da missão da empresa, o ambiente interno e externo torna-se importante, pois estes identificam os fatores-chave de sucesso da empresa. Na opinião de Terence (2002, p. 16) “o processo de planejamento estratégico pode ser dividido em três grandes fases: a elaboração, a implementação e o controle.”

Planejamento estratégico é um processo contínuo, aliado a um conhecimento possível do futuro para tomar decisões que envolvam riscos. Planejamento estratégico não é previsão (DRUCKER, 2002). Não é domínio mental sobre o futuro, pois o futuro é imprevisível. Planejamento estratégico é simplesmente uma tentativa de eliminar o risco.

Planejamento estratégico é conceituado como aquele que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas (MOSIMANN; FISCH, 1999). Pode ser também definida como uma metodologia gerencial que permite estabelecer direção a ser seguida pela organização,

visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação (OLIVEIRA, 1998).

FIGURA 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



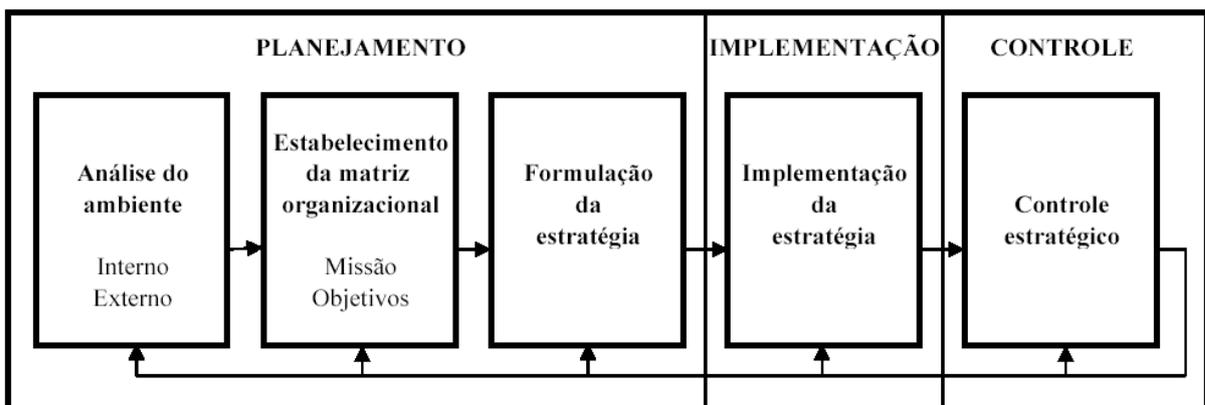
Fonte: Oliveira; Perez Jr.; Silva (2002: p. 40)

Os benefícios esperados com a utilização do planejamento estratégico são vislumbrados pelo simples fato de pensar sistematicamente no futuro, melhorando assim o entrosamento entre os executivos, obrigando-os a definirem seus objetivos e políticas, aplicando para isto os recursos necessários para alcançar os objetivos; além de estimular o uso de padrões de desempenho e fáceis de controlar possibilitando assim ações corretivas caso o resultado não seja alcançado (KOTLER; e ARMSTRONG, 1993).

### 2.3 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diversos autores como Fischmann (1987), Oliveira (1998), Bethlem (1998), Thompson Jr & Strickland (2000), Certo e Peter (1993) abordaram o tema de planejamento estratégico apresentando modelos estruturados para aplicação a ser utilizado pelas organizações. O modelo apresentado por Certo e Peter (1993) estabelece que a implementação do planejamento estratégico será aplicado seguindo as seguintes três etapas: planejamento, implementação e controle.

FIGURA 3 – ETAPAS DO MODELO DO PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA



Fonte: Certo; Peter (1993, p. 14)

Na primeira etapa é necessário fazer a análise do ambiente interno e externo com intuito de buscar novas oportunidades avaliando também os riscos. Nesta etapa é preciso observar o ambiente geral, operacional e interno. O primeiro sub-ambiente é dividido entre:

econômico, social, político tecnológico e legal. O segundo sub-ambiente será avaliado considerando as características e comportamento do consumidor, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e implicações internacionais. E finalmente o terceiro sub-ambiente é composto pela gestão da empresa observados os aspectos internos organizacionais, de pessoal, marketing, produção e financeiro.

Na segunda etapa do planejamento é necessário fazer uma reflexão sobre os resultados apurados na primeira etapa, para em seguida estabelecer a missão e objetivos da organização. A missão é tipicamente conceituada na literatura como a razão de existir a organização. Já os objetivos são conceituados como uma meta para o qual a organização direciona seus esforços e estes devem estar em consonância com a missão da empresa.

Na terceira etapa, apresentada como formulação da estratégia será utilizado novamente os dados da primeira etapa, para assim pontuar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades.

Após elaborado as três fases da estratégia, é chegado a hora da implementação da estratégia, onde os gestores escolherão um caminho a ser seguido pela organização averiguando o que e quanto a organização necessita mudar para assim obter sucesso na implementação da estratégia escolhida. Nesta etapa, será identificado os responsáveis pela implementação da estratégia, será feito uma análise da cultura da organização e principalmente, avaliando o comportamento das pessoas, a motivação e a capacidade destas para implementar a estratégia escolhida.

Na última etapa, abrolha o controle estratégico verificando se a implementação da estratégia escolhida está ocorrendo da maneira prevista. Para isto, é utilizado a medição de desempenho organizacional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa foi elaborada no ano de 2006 utilizando como instrumento para coleta de dados a entrevista com perguntas abertas guiadas por um formulário previamente elaborado. O trabalho utilizou a técnica de observação direta extensiva, ou seja, perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado. De acordo com Lakatos (2006), este tipo de técnica de pesquisa diminui o risco de distorção nos resultados pois não existe influência do pesquisador.

A justificativa pela escolha da empresa dá-se ao fato de a mesma ser referência no seu segmento, sendo a maior empresa de comida italiana da América Latina e com operações no mercado internacional iniciada em 2005. A abordagem desta pesquisa é qualitativa devido a impossibilidade de descrever os resultados obtidos em números, sendo assim, abandonado o uso da estatística para a avaliação dos dados coletados, mas analisados indutivamente pelo pesquisador.

Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa explicativa, pois a mesma identifica a formulação estratégica adotada pela empresa para prosperar. A metodologia da pesquisa está delineada na taxionomia de Vergara (2004, p. 45-46), o qual classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa explicativa, pois busca esclarecer quais formulações estratégicas foram adotadas pela empresa estudada para prosperar. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois é elaborada dentro da empresa onde o evento é estudado.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e ordenados para verificar assim, se existe semelhança entre a formulação estratégica elaborada pelo Restaurante Spoleto com a metodologia de planejamento estratégico apresentada por Certo e Peter.

## 4 A EMPRESA E SEU MERCADO

### 4.1 O MERCADO DE RESTAURANTES NO BRASIL

De acordo com Hoffmann (1995), diz-se que há segurança alimentar para uma população “se todas as pessoas dessa população têm, permanentemente, acesso a alimentos suficientes para uma vida ativa e saudável”. Segundo o autor, no que se refere a economias mercantis, como a brasileira, o acesso diário aos alimentos depende, essencialmente, do poder aquisitivo do cidadão.

A Tabela 2 apresenta a evolução de alguns índices de inflação. Percebe-se que embora os níveis de preços tenham decrescido nos últimos anos, o Índice de Custo de Vida – ICV, no que se refere à alimentação, chega a 2006 com metade observado pelo INPC. A tabela também faz parecer que, embora haja um decréscimo mais acentuado na inflação relacionada a alimentação, ela parece não estar ligada a alimentação fora de casa.

TABELA 1 – TAXA ANUAL DE INFLAÇÃO - ICV DIEESE POR PRINCIPAIS CATEGORIAS DE ALIMENTAÇÃO, 2002 A 2006

Categorias	Índice Custo de Vida				
	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2004	Ano 2005	Ano 2006
<b>1. INPC</b>	14,7%	10,4%	6,1%	5,1%	2,9%
<b>2. ICV Geral</b>	12,9%	9,6%	7,7%	4,4%	2,8%
<b>2.1 Alimentação</b>	17,6%	8,4%	4,1%	3,1%	1,4%
<b>2.1.1 Alimentação Fora do Domicílio</b>	10,1%	10,1%	8,2%	6,1%	6,4%
<b>2.1.1.2 Refeições Principais</b>	9,1%	9,4%	9,0%	5,3%	6,5%
<b>2.1.1.3 Lanches Matinais e Vespertinos</b>	11,7%	11,1%	7,1%	7,3%	6,2%

Fonte: DIEESE

Nos últimos anos a preocupação com a qualidade da alimentação aumentou no Brasil. Vários são os programas de televisão voltados para a elaboração de refeições, além disso, nota-se que reportagens sobre as novidades dos restaurantes no Brasil e no mundo fazem parte da pauta de todo telejornal nacional.

Poulain (2004) divide o serviço de alimentação fora de casa em restaurantes coletivos e comerciais. Sob essa ótica, Os primeiros abrangem os situados dentro de empresas, hospitais e *catering* de uma modo geral. Os segundos, objetos do presente estudo incluem os *fast-food*, restaurantes tradicionais *a la carte*, cafés, bares, serviços de entrega, de pagamento por quilo, entre outros.

De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o setor de bares e restaurantes, fatura o equivalente a 2,4% do Produto Interno Bruto sendo ainda responsável por 8% do emprego direto no Brasil, com quase 6 milhões de empregados. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a alimentação fora do lar agrega hoje quase um milhão de empresas entre bares, restaurantes, lanchonetes, padarias, escolas e hospitais.

Além disso, este mercado, absorve 26% do total de gastos com alimentação do brasileiro e, no turismo, a atividade é responsável por 40% do PIB e por 53% da mão-de-obra empregada. O potencial de crescimento deste mercado é muito expressivo. Como exemplo, pode-se citar os Estados Unidos, onde mais de 12 milhões de funcionários trabalham em empresas na área, que vem registrando crescimento médio de 7,1% em suas vendas nos últimos 25 anos.

## 4.2 O RESTAURANTE SPOLETO

O Restaurante Spoleto surgiu no Rio de Janeiro no ano de 1999 com a experiência dos dois sócios em outros negócios do ramo de alimentação, tornando-se em 2006, o maior restaurante de comida Italiana da América Latina.

O conceito de que o “cliente é o *chef*” nasceu da percepção dos dois sócios e é a base filosófica por trás da idéia. Outra percepção importante foi a identificação de que a culinária italiana poderia se adaptar a um padrão parecido com o *fast-food* devido ao tempo de preparo.

Após anos estudando e aprimorando a operação e o mix de produtos do restaurante, os sócios se dedicaram a desenvolver o sistema de franchising da Rede Spoleto. Em 2006, o grupo possuía 110 lojas no Brasil, sendo 14 próprias e as demais franqueadas. A direção da empresa decidiu vender a franquia de suas operações e de sua marca um ano após a inauguração da primeira loja. Com o passar do tempo, o Restaurante Spoleto ganhou reconhecimento e conquistou os prêmios Abrasce e Alshop, o Selo de Qualidade da Associação Brasileira de Franquias - ABF, além de outros prêmios importantes.

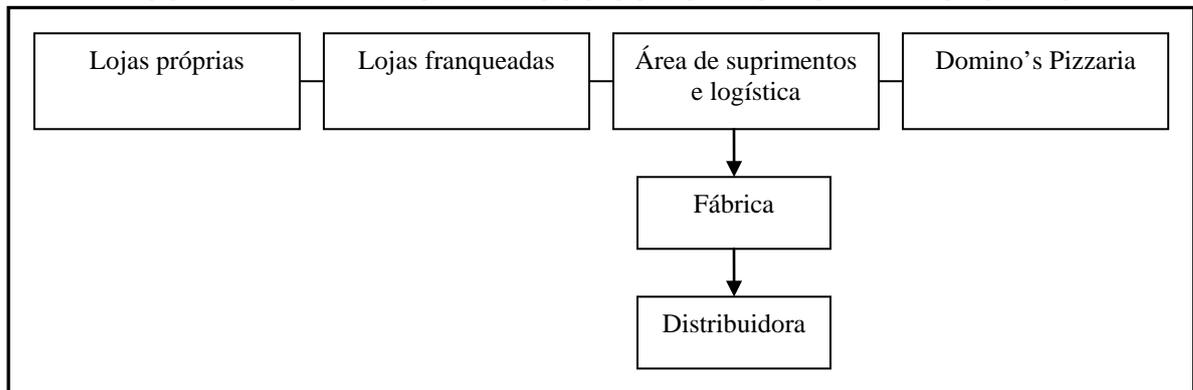
No ano de 2005, o Restaurante Spoleto comprou 50% do capital da Domino's Pizzaria do Brasil. Em seguida, iniciou suas atividades no México em sociedade com a domino's pizzaria, possuindo apenas 20% do capital do Restaurante Spoleto com sede no México, sendo os 80% restantes pertencentes à Domino's Pizzaria. Em 2006, existia no México, apenas dois restaurantes spoletos abertos com plano de expansão naquele país.

Os sócios perceberam um mercado de pessoas que se alimentam fora de casa diariamente, mas que fazem questão de uma refeição de qualidade, sem abrir mão do bom atendimento. O Restaurante Spoleto admite estar num mercado intermediário entre o restaurante e o *fast food* denominado *food service*. A direção do restaurante acredita que o lançamento contínuo de produtos, combinados com aspectos de vida saudável levando ao consumidor mais qualidade de vida, são aspectos importantes para a continuidade de expansão da empresa. Em 2006 as vendas de saladas representaram 15% das vendas totais, sendo a empresa naquele ano, o maior canal de venda do chá gelado *nestea* da Coca-cola.

A missão declarada do Restaurante Spoleto é “satisfação em servir felicidade”, e esta é conhecida por todos os funcionários. Já a sua visão é criar o maior número de oportunidades para o maior número de pessoas, além de ser a melhor e maior cozinha de comida italiana do mundo.

O Restaurante Spoleto está subdividido em várias unidades de negócios. As lojas próprias representam apenas 13% das lojas totais, enquanto as franqueadas representam 87%. A área de suprimentos e logística é responsável pela fabricação das massas de acordo com padrão de qualidade estabelecido pela empresa, elaboração dos molhos, inserção em embalagens individuais com peso pré-estabelecido e distribuição para as lojas em todo país. A Domino's Pizzaria é a mais recente unidade de negócios do Restaurante Spoleto, onde no ano de 2006 a mesma possuía 23 lojas em todo Brasil.

FIGURA 4 – UNIDADES DE NEGÓCIOS DO RESTAURANTE SPOLETO



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO RESTAURANTE SPOLETO

O plano de crescimento da empresa concentra-se na busca pela vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes investindo na padronização dos produtos e operações simples, diferenciação do serviço, redução dos custos operacionais e em ações de marketing para fortalecer a marca. Devido ao aumento significativo pela procura de refeições fora do lar, o Brasil gera oportunidades de negócios o qual foi pioneiramente percebida pelo Restaurante Spoleto o qual desprezou em seu modelo de negócios a concepção de *fast food* retirando deste modelo apenas com o conceito de entrega rápida; desprezando ao mesmo tempo, a concepção de atuar como restaurante, mas sim como *food service* e não *self service*. A sutileza deste modelo inovador de negócios no ramo de refeições fora do lar é sugerir ao cliente a entrega rápida de uma refeição saudável com ingredientes escolhidos pelo próprio cliente.

O caminho adotado para a expansão dos negócios foi através da venda de franquias o qual em apenas seis anos de oferta 87 lojas foram abertas em todo país. Nesta etapa de expansão dos negócios a estratégia utilizada foi além da padronização das operações, mas na evidência clara que os custos operacionais do restaurante Spoleto são mais baixos do que os concorrentes. O norteador da afirmativa que os custos operacionais são mais baixos do que os restaurantes concorrentes é observado principalmente através da redução do custo fixo, pois a cozinha do Restaurante Spoleto é pequena em comparação às cozinhas dos restaurantes tradicionais. Além disto, o restaurante possui um valor reduzido com custos com mão-de-obra, pois a manipulação do alimento já foi elaborada na fábrica, possibilitando assim, uma significativa diminuição nas perdas, pois é manipulado somente o alimento preparado para a venda. Conseqüentemente com as vantagens conquistadas através da redução do custo operacional, a empresa consegue oferecer produtos com mais qualidade, possuindo margem para utilizar melhores matérias-primas.

Mesmo possuindo a vantagem de pioneirismo em relação à concorrência, o restaurante Spoleto identifica que está vulnerável a cópias de seu modelo de operacionalização. No entanto, para diminuir os riscos de cópias e manter-se competitiva no longo prazo, a empresa elabora investimentos em marketing para consolidar a marca no mercado.

A compra de 50% da Domino's Pizzeria do Brasil em 2005 foi estrategicamente negociada para a inserção do Restaurante Spoleto no México, país onde a pizzaria possui 450 lojas iniciando assim um novo rumo para os negócios internacionais.

Comprando a estratégia adotada pelo Restaurante Spoleto juntamente com o modelo de planejamento estratégico apresentado por Peter e Certo apontamos as seguintes similaridades e etapas conforme ilustra a Tabela 3.

QUADRO 2: PLANEJAMENTO DO RESTAURANTE SPOLETO ENQUADRADO NA METODOLOGIA DE CERTO E PETER (1993)

ETAPAS	RESTAURANTE SPOLETO
A análise do ambiente interno e externo com intuito de buscar novas oportunidades avaliando também os riscos	<p>A empresa identificou um nicho de mercado nunca explorado no ramo alimentício fora do lar brasileiro, denominando este segmento como <i>food service</i>, pois o mesmo difere-se do <i>fast food</i> quanto do restaurante tradicional.</p> <p>A empresa mapeou o ambiente interno e externo e elaborou um <i>layout</i> das operações do seu modelo de negócio e constatou que os custos operacionais são mais baixos que dos concorrentes devido ao uso reduzido de metro quadrado por loja para iniciar as atividades, visto que as operações da cozinha são vislumbradas pelo consumidor, não existindo assim a cozinha tradicional encontrada nos restaurantes, o qual chega a ocupar até 40% da loja. O benefício trazido juntamente com a redução do espaço da cozinha é a redução na mão-de-obra devido à elaboração dos alimentos ser feita por uma das unidades de negócio do grupo.</p>
Reflexão sobre os resultados apurados na primeira etapa, para estabelecer a missão e objetivos da organização	<p>Missão: Satisfação em servir felicidade.  Visão: Criar o máximo de oportunidades para o máximo de pessoas, e tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo.  Valores: Foco nas pessoas; Aprimorar e inovar; Respeito à concorrência; Manter a qualidade dos produtos e serviço; Valorizar as relações; Geração de riqueza (lucro); O jogo nunca está ganho.</p>
Formulação da estratégia	<p>A entrevista com os gerentes do Restaurante Spoleto deixam claro que houve uma deliberação estratégica previamente estabelecida. Obviamente, por questões de sigilo, essas deliberações ficam em poder da empresa e não devem ser evidenciadas em um artigo científico de caráter público.</p> <p>Destacadamente, percebe-se a busca por uma estrutura enxuta com foco nos custos, sem perder a <i>customização</i> do prato servido.</p>
Implementação da estratégia	<p>A empresa escolheu o modelo de franquia para prosperar no mercado interno.</p> <p>Em seguida, com vistas a atingir um patamar mais globalizado, a empresa busca uma empresa internacional para facilitar a visibilidade. Dessa forma, concretiza a parceria com a Domino's Pizzaria do Brasil.</p>
Controle estratégico	<p>Dentre as ações de controle estratégico das operações, podem ser destacados os treinamentos e o constante monitoramento dos</p>

---

	franqueados, bem como um acompanhamento do mercado.
--	---

---

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro objetivo do presente trabalho diz respeito a identificação do processo de planejamento estratégico da empresa estudada, nesse caso identificou-se que o Restaurante Spoleto apresenta uma posição de vantagem em custos operacionais, devido à redução de seus custos operacionais frente aos concorrentes. Com isto, a empresa possui fôlego financeiro para incrementar a qualidade de seus produtos. Possui de acordo com a literatura, a excelência operacional, significando dizer que a mesma oferta qualidade para seus clientes pelo melhor preço, sendo esta operação derivada de um sistema de negócios padronizados que minimiza o custo.

De acordo com Day e Reibstein (1999) os resultados de desempenho mais usuais para avaliar se a estratégia empresarial foi bem sucedida, são a participação no mercado e a lucratividade do negócio. O indicador “número de novas franquias” acumulando 87 lojas ampliadas em apenas seis anos, sugere um desempenho excepcional da empresa devido à notória expansão, sendo a estratégia traçada e adotada pelo Restaurante Spoleto bem sucedida.

A união do Restaurante Spoleto com a Domino's Pizzaria concede à empresa, a oportunidade de expandir suas operações para todo o mundo, gerando assim ao Restaurante Spoleto a possibilidade de ser a maior e melhor rede comida italiana do mundo conforme orienta sua visão. Desta forma, o plano estratégico que segundo Drucker (2002) é orientado pela visão e missão, são também observados na empresa estudada.

A empresa acredita que continuará a prosperar, pois está em um segmento novo denominado *food service*, investe na qualidade de seus produtos, concede treinamento ao pessoal, elabora cardápios com apelo saudável, possui operações fáceis e com perdas reduzidas, além de oferecer seus produtos a baixo preço. Estas características denominadas como fatores-chave para o sucesso sugerem a continuidade do plano de expansão dos negócios do Restaurante Spoleto.

Em relação ao objetivo de enquadrar o processo do restaurante com a metodologia de Certo e Peter (1993) destaca-se a identificação da Tabela 3. Não se pretende aqui afirmar que a metodologia utilizada foi efetivamente a apresentada no artigo, e sim validar a metodologia tendo como pano de fundo uma empresa com sucesso destacado pela imprensa especializada.

Sugere-se, com vistas a trabalhos futuros que o enquadramento seja feito, tendo como base as outras metodologias destacadas, tais como: Fischmann (1987), Oliveira (1998), Bethlem (1998), Thompson Jr & Strickland (2000). Nesse sentido, as propostas desses autores poderiam ser apresentadas e discutidas conforme a proposta desse artigo em relação a metodologia de Certo e Peter (1993).

Por fim, poder-se-ia realizar uma pesquisa comparativa para, definitivamente, em com mais dados teóricos e do próprio estudo de caso, identificar se a estratégia do restaurante Spoleto seguiu alguma metodologia proposta. Acredita-se que só com essa pesquisa seria possível responder a essa pergunta.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Programando para o futuro: o trem da linha Norte**. São Paulo: Macron Books, 1995.
- CERTO, S. S; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Markron Books, 1993.
- CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J; JACOBS, F. **Production and operations management: manufacturing and services**. 8ª ed., USA, Irwin McGraw Hill, 1998.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. (1999). **A importância do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte**. In: IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo/SP.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FINE, Charles H. **Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo. McGraw-Hill, 1990.
- HOFFMAN, Rodolfo. **Pobreza, insegurança alimentar e desnutrição no Brasil**. Estudos avançados. São Paulo: v. 9, n. 24, 1995.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA; PEREZ Jr.; SILVA. **Controladoria estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- O'SHANNASSY, T. **Lessons from the evolution of the strategy paradigm**. RMIT Business, n. wp 99/20, p. 01-30, nov. 1999.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POULAIN, J. P. **Sociologias da alimentação**: os comedores e o espaço social alimentar. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. 211 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.