

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM HOTELARIA

AMANDA BITTENCOURT NOVATO PORTO

**A GESTÃO FAMILIAR NO SETOR DE RESTAURAÇÃO: O CASO DO BAR E
RESTAURANTE SEU ANTÔNIO (NITERÓI – RJ)**

NITERÓI

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
AMANDA BITTENCOURT NOVATO PORTO

**A GESTÃO FAMILIAR NO SETOR DE RESTAURAÇÃO: O CASO DO BAR E
RESTAURANTE SEU ANTÔNIO**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção de título de Tecnólogo em Hotelaria, sob a orientação da professora Dra. Carolina Lescura de Carvalho Castro.

Niterói

2016

P853 Porto, Amanda Bittencourt Novato.

A gestão familiar no setor de restauração: o caso do Bar e Restaurante Seu Antônio (Niterói – RJ) / Amanda Bittencourt Novato Porto. – 2016.

33 f.

Orientadora: Carolina Lescura de Carvalho Castro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Hotelaria) – Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Turismo e Hotelaria, 2016.

Bibliografia: f. 32-33.

1. Empresa familiar. 2. Turismo. 3. Bar e Restaurante Seu Antônio (Niterói, RJ.) I. Castro, Carolina Lescura de Carvalho. II. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Turismo e Hotelaria. III. Título.

**A GESTÃO FAMILIAR NO SETOR DE RESTAURAÇÃO: O CASO DO BAR E
RESTAURANTE SEU ANTÔNIO**

Por

AMANDA BITTENCOURT NOVATO PORTO

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção de título de Tecnólogo em Hotelaria.

Data de aprovação: __/__/____

Presidente: Prof.^a Dra. Carolina Lescura de Carvalho Castro Orientadora, UFF

Membro: Prof. Dr. Ari da Silva Fonseca Filho, Convidado, UFF

Membro STT:

Niterói, 05 de Dezembro de 2016.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	06
1 GASTRONOMIA E O TURISMO.....	08
2 ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR E SUAS PECULIARIDADES.....	11
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA PESQUISA DE CAMPO....	16
4 HISTÓRIA DO BAR E RESTAURANTE SEU ANTÔNIO.....	17
5 BAR E RESTAURANTE SEU ANTÔNIO: UMA EMPRESA FAMILIAR.....	20
5.1 A sucessão na empresa.....	21
5.2 Relação família x empresa.....	23
5.3 Visão dos clientes.....	25
5.4 O Bar e Restaurante Seu Antônio e o turismo.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	32

A GESTÃO FAMILIAR NO SETOR DE RESTAURAÇÃO: O CASO DO BAR E RESTAURANTE SEU ANTÔNIO¹

AMANDA BITTENCOURT NOVATO PORTO²

Resumo

Os restaurantes possuem um importante papel para a atividade turística, observa-se que muitos dos meios de restauração existentes no país são de origem familiar e que essas empresas possuem uma gestão com características peculiares. Além disso, as organizações familiares são de suma importância para a economia brasileira e mundial. Contudo, muitas empresas encerram suas atividades cedo por falta de planejamento e erros de gestão. Dessa forma, decidiu-se investigar como o Bar e Restaurante Seu Antônio se tornou um dos empreendimentos gastronômicos mais tradicionais e reconhecidos da cidade de Niterói (RJ). O presente artigo é fruto de uma pesquisa descritiva qualitativa, que utilizou para coletar as informações as técnicas de análise documental, observação sistemática e entrevistas semiestruturadas com os gestores do estabelecimento e clientes. Na análise foram discutidos os aspectos da sucessão, relação família *versus* empresa, visão dos clientes e aproximação da empresa com o turismo. A partir das informações colhidas, percebeu-se que o Bar e Restaurante Seu Antônio é de fato uma empresa de origem familiar e que seu sucesso está centrado em um conjunto de fatores, como a qualidade da comida, atendimento e ambiente, que satisfazem as necessidades e desejos dos clientes.

Palavras chaves: Empresa familiar. Turismo. Bar e Restaurante Seu Antônio. Niterói.

Abstract

The restaurants have an important role for a tourist activity, noting that many of the averages of catering there are no countries are of family origin and that the companies have a management with peculiar characteristics. In addition, as family organizations are of utmost importance for a Brazilian and world economy. However, many companies close their activities due to lack of planning and management errors. Thus, it was decided to investigate how the Bar e Restaurante Seu Antônio became one of the most traditional gastronomic ventures and recognized the city of Niterói (RJ). This article is the result of a qualitative descriptive research, which uses to collect as information and techniques of documentary analysis, systematic

¹ Artigo Orientado pela Prof.^a Dr. Carolina Lescura de Carvalho Castro, professora Adjunta I da Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense. Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Contato: carolescura@gmail.com

² Aluna do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria. Contatos: amandabitt.porto@gmail.com / (021) 969906916.

observation and semi - structured interviews with the managers of the establishment and clients. In the analysis has discussed about the success, relationship family versus company, vision of the clients and approach of the company with the tourism. From the information gathered, it has been noticed that the Bar e Restaurante Seu Antônio product is a company of family origin and that its success is centered on a set of factors, such as a quality of food, service and environment, that satisfy the need. And customers wishes.

Keywords: Family business. Tourism. Bar e Restaurante Seu Antônio. Niterói.

INTRODUÇÃO

Algumas das principais motivações turísticas é a busca de interação com novas pessoas, novos conhecimentos, comunidades, costumes, tradições e gastronomia. Neste sentido, a gastronomia é frequentemente aproveitada como elemento de atração de visitantes tendo em mente que estes precisam se alimentar durante suas viagens. Logo, ressalta-se a alimentação como um elemento fundamental na prática da atividade turística.

De acordo com o Ministério do Turismo, os restaurantes, assim como os meios de hospedagem e as agências de viagem, estão entre os 52 segmentos da economia que o turismo movimenta e são de suma importância para que este sistema funcione. Devido a essa relevância, é notória a presença de inúmeros meios de restauração pelo país. Tendo em vista, também, o porte dos restaurantes que pode variar entre micro e média empresa, e a natureza do serviço, observa-se que muitos destes restaurantes existentes são de origem familiar.

A definição de empresa familiar não é universal, alguns autores, como Donnelley (1976) e Lodi (1998), só consideram uma empresa como familiar se houver a presença da segunda geração no controle da administração da empresa. Outros autores, como Leone (1991) e Longenecker *et al.* (1997), em um conceito mais amplo, excluem essa necessidade, e entendem que o simples fato de ter um ou mais membro na família na gestão do negócio, já o caracteriza como familiar. Ou seja, o divisor de águas entre os autores do assunto é a presença ou não da segunda geração no negócio.

Além disso, a administração familiar tem peculiaridades — dentre elas o processo sucessório, Lodi (1999,1998); as relações dentro da empresa (meritocracia

versus valores consanguíneos), Floriani e Rodrigues (2000); os conflitos entre os interesses da família e os da empresa, Donnelley (1976) — que podem interferir nas decisões e postura dos gestores e, conseqüentemente, na longevidade do negócio. Tais divergências, na definição do conceito, e peculiaridades, na administração, torna o estudo das empresas familiares de suma importância para o setor de alimentação fora de casa.

No Brasil as empresas familiares representam um pilar significativo da economia, em que 40% do produto interno bruto (PIB) é gerado por estas organizações e 75% da força de trabalho é empregada também, por empresas familiares³. Porém, muitas vezes, o fundador que é também o administrador, não tem profundos conhecimentos de gestão e a administração da empresa se torna um pouco amadora (TONERA, 2013)⁴. Gerenciar sua própria empresa pode ser muito mais complicado do que se imagina e acabam surgindo muitas dúvidas. Numerosas empresas brasileiras encerram suas atividades muito cedo, justamente pela falta de planejamento e erros de gestão (SEBRAE, 2014)⁵.

Para realização desta pesquisa, utilizou-se como objeto de estudo o Bar e Restaurante Seu Antônio. Localizado na região oceânica da cidade de Niterói-RJ, no bairro Cafubá, o Bar e Restaurante Seu Antônio foi fundado por um português que chegou ao Brasil em 1958 e ficou reconhecido por oferecer em seu estabelecimento pratos típicos de Portugal. Composto por um restaurante (Seu Antônio) e por um bar (Bar da Fila) é considerado atualmente como uma importante referência gastronômica de Niterói em virtude de ter ganhado prêmios gastronômicos na cidade.

Reconhecendo a significância das empresas familiares para a economia do país, as peculiaridades da administração familiar em um empreendimento e a relevância do Bar e Restaurante Seu Antônio, o presente artigo busca responder a seguinte questão: Por que o Bar e Restaurante Seu Antônio se tornou uma das referências gastronômicas na cidade de Niterói-RJ? Para isso, o objetivo geral deste estudo é investigar como o Bar e Restaurante Seu Antônio se tornou um dos

³ Dados levantados por estudo feito pelos organizadores do Encontro de Empresas Familiares 2016 (ENEF). Disponível em: <http://oconciergeonline.com.br/>. Acesso em 19 out. 2016.

⁴ Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/como-tornar-uma-empresa-familiar-sustentavel/73403/>. Acesso em 27 out. 2016.

⁵ Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/41-noticias/administracao/16568-planejamento-e-a-chave-para-uma-sucessao-familiar-sem-risco-na-empresa>. Acesso em 27 out. 2016.

empreendimentos gastronômicos mais tradicionais e reconhecidos da cidade de Niterói (RJ). Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: Discutir, em âmbito teórico, aspectos sobre gastronomia, turismo e gestão de empreendimentos familiares; Estudar a história e compreender a gestão do Bar e Restaurante Seu Antônio; Investigar, por meio da opinião dos visitantes locais e do *TripAdvisor*⁶, qual é a visão que os clientes possuem em relação ao estabelecimento.

Assumindo o Bar e Restaurante Seu Antônio como objeto da pesquisa, foram utilizadas como técnica de coleta de dados: Pesquisa documental no site da empresa e em mais dois jornais eletrônicos (O Globo e O Dia); Observação sistemática no estabelecimento; Entrevista semiestruturada com os atuais gestores; Entrevistas semiestruturadas com 20 clientes do restaurante; Consulta nas avaliações no site *TripAdvisor*.

Compõe a estrutura do presente trabalho esta introdução, seguida pelo referencial teórico que abrange, inicialmente, a importante relação da gastronomia e o turismo, através do turismo cultural e do turismo gastronômico. Logo após, é exposto algumas definições de empresas familiares apontando suas peculiaridades. Adiante, é apresentada a metodologia, a natureza da pesquisa, os métodos e as técnicas de coleta de dados utilizados. Posteriormente, é feita a análise dos resultados, descrevendo a história do Bar e Restaurante seu Antônio, bem como alguns aspectos de sua gestão, finalizando com a visão dos clientes em relação ao estabelecimento. Por fim, são traçadas as considerações finais e sugestões para futuros estudos.

1 GASTRONOMIA E O TURISMO

Com o passar do tempo, a alimentação deixou de ser vista apenas pela perspectiva fisiológica, mas também pela ótica cultural. A relação entre a alimentação e a cultura se dá através da manipulação do alimento (seleção, preparo e ingestão), aos modos à mesa, aos locais e às maneiras de degustação do alimento, pois são componentes marcantes da história de um povo, representando

⁶ *TripAdvisor* é um site de turismo que ajuda as pessoas a planejarem suas viagens a partir de dicas de outros viajantes. Disponível em: https://www.tripadvisor.com.br/PressCenter-c6-About_Us.html. Acesso em 21 nov. 2016.

seus costumes, determinando um período histórico, sinalizando aspectos culturais, étnicos e religiosos (GÂNDARA *et al.*, 2009).

Schlüler (2006, p.16) corrobora ao falar que:

No entanto, o alimento não é simplesmente um objeto nutritivo que permite saciar a fome, mas algo que também tem um significado simbólico em uma determinada sociedade. Partindo de elementos similares, distintas culturas preparam sua alimentação de diversas formas. Essa variedade na preparação dos pratos está condicionada pelos valores culturais e códigos sociais a partir dos quais as pessoas se desenvolvem.

A gastronomia se tornou um meio de socialização. Atualmente, muitas pessoas em seus momentos de ócio procuram os restaurantes como forma de lazer. Além disso, a gastronomia está ligada à sensação e ao prazer de conhecer e saborear algo novo. Desta forma, compreende-se que a gastronomia tem grande relação com o turismo cultural, que é motivado pela busca de interação com novas pessoas, novos conhecimentos, comunidades, da identidade cultural, costumes, tradição, mostrando que a alimentação é um importante aspecto cultural de um povo (CASTRO; SANTOS, 2012).

Partindo desta premissa, o setor de alimentação é imprescindível para a estruturação da atividade turística de uma localidade, uma vez que o próprio morador tem os restaurantes como uma opção de lazer, os turistas precisam se alimentar durante a viagem e a gastronomia, como patrimônio cultural, pode se tornar um atrativo turístico.

Muitas são as razões para desenvolvimento da atividade turística em uma localidade, entre elas estão o patrimônio, principalmente cultural. O desejo de explorar o patrimônio cultural expresso na alimentação vem fazendo com que o turismo gastronômico se torne um segmento em crescente importância no mercado turístico. Logo, a gastronomia é frequentemente transformada em atrativo turístico, recorrendo à sua história e tradição para realizar roteiros gastronômicos, retratando por meio da alimentação a identidade do local.

Conforme Gândara *et al.* (2009, p. 181) o turismo gastronômico é:

Uma vertente do turismo cultural no qual o deslocamento de visitantes se dá por motivos vinculados às práticas gastronômicas de uma determinada localidade. O turismo gastronômico pode ser operacionalizado a partir de atrativos como culinária regional, eventos gastronômicos e oferta de estabelecimentos de alimentos e bebidas diferenciados, bem como roteiros, rotas e circuitos gastronômicos.

Nesse contexto, diversas cidades se beneficiam da conexão entre a gastronomia e o turismo, transformando-a em um atrativo e produto turístico. Tornando-se, também, muito importante, pois amplifica oportunidades de trabalho em restaurantes, bares, e lanchonetes, provocando uma melhoria na economia local e para a população.

Discorrendo, especificamente, sobre restaurantes, estes devem buscar oferecer o maior conjunto de elementos possíveis para satisfação do cliente, tanto em suas necessidades físicas, quanto em seus elementos de desfrute cultural que a comida proporciona. Quanto maior o número de elementos diferenciais de um restaurante, maior a possibilidade de que ele se desenvolva como atrativo turístico.

Um prato típico pode ser um grande atrativo, pois mexe com o desejo do turista, com o paladar e o prazer de se alimentar, experimentando sabores diferentes dos que está acostumado a comer. A falta deste pode ser um ponto contra o destino.

No entanto, assim como os pratos típicos e a variedade alimentícia, outros aspectos também são de total relevância para que um estabelecimento cativa seus clientes e revele-se atrativo aos olhos dos turistas. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL)⁷, os fatores fundamentais são a infraestrutura do estabelecimento, bem como o bom atendimento, valorizando os recursos humanos.

Existem alguns tipos de negócios de alimentação ligados ao turismo, entre eles está o negócio de restaurantes comerciais. Este tipo de negócio engloba os estabelecimentos que são abertos ao público como: restaurantes, hotéis, pizzaria, churrascaria, etc e são classificados de acordo com o produto que oferecem, que podem ser: tipo familiar, tipo monoproduto, etc. (OMT, 2001).

Os restaurantes comerciais do tipo familiar são abordados pela OMT (2001, p. 95) com as seguintes características:

Estabelecimentos que oferecem geralmente a comida caseira. Quase sempre com poucas mesas em comparação à demanda apresentada e paralelamente tem uma grande variedade de pratos. Costumam trabalhar com cardápio econômico, mais ou menos amplo, no horário do almoço. Geralmente os serviços são prestados pelos próprios membros da família proprietária do negócio e, às vezes, por algum empregado contratado como simples ajudante.

⁷ Disponível em [http:// www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br). Acesso em 03 out. 2016.

Já para Walker (2002, p. 225) os restaurantes familiares atuais, evoluíram a partir dos antigos *coffee shops*. A maioria é administrada por um indivíduo ou por uma família. Localizam-se, em geral, dentro ou nos limites dos subúrbios. Caracterizam-se pelo ambiente informal e pela simplicidade do cardápio e do serviço, elaborados para agradar todas as gerações e preferências de uma família.

Adiante, é elucidado de forma mais detalhada o tema “empresa familiar”, abordando sua origem, importância econômica, alguns conceitos distintos assim como, suas principais características.

2 EMPRESA FAMILIAR E SUAS PECULIARIDADES

Segundo Lea (1991) A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio ocorridas ao longo da evolução da humanidade. No Brasil, de acordo com Oliveira (2006), as empresas familiares tem seu histórico vinculado às Capitâneas Hereditárias no início do século XVI. Martins *et al.* (1999) reforça a ideia ao salientar que as capitâneas hereditárias foram as primeiras empresas familiares do país. Essas capitâneas receberam esta nomenclatura pelo fato de serem transferidas por herança aos filhos mais velhos dos donatários que administravam a terra, os herdeiros.

Anos mais tarde, devido à escassez de trabalho na Europa, muitos jovens migraram para o Brasil com o intuito de fazer fortuna rápida para depois regressar ao seu país de origem. No entanto, com muito trabalho duro esses imigrantes passaram de assalariados a proprietários logo, optaram por permanecer nas cidades e sobreviver das atividades comerciais. Surgindo, então, os primeiros empreendedores, que, tempos depois, se tornariam empresários de sucesso conhecidos em todo o país. Além dos imigrantes, alguns brasileiros também investiram nas atividades comerciais e prosperaram, consolidando diversas empresas familiares de sucesso. (OLIVEIRA, 2006)

Grzybovski (1998) possui outro ponto de vista acerca do início das empresas familiares. Para a autora a maioria das empresas familiares tem origem nas profissões que possuíam produção caseira, como sapateiro, ferreiro e carpinteiro, eram produções pequenas e não correspondia a única fonte de renda da família. Sendo assim, essas "indústrias caseiras" se estabeleceram como empresas familiares e atuam como indústrias e lojas em vários setores de atividades até hoje.

As empresas familiares tiveram e ainda tem um papel importantíssimo no desenvolvimento econômico, social e político dos países. De acordo com o SEBRAE (2005) 90% das empresas existentes no Brasil são empresas familiares. Atualmente, no Brasil 40% do PIB é gerado por Empresas Familiares e 75% da força de trabalho é empregada por essas mesmas organizações⁸.

Corroboram com a importância das empresas familiares, os autores Lanzana; Constanzi, (1999), ao afirmarem que no prisma social as empresas familiares são as maiores fontes de empregos e, na perspectiva econômica, fornecem uma contribuição primordial, já que provoca um aumento no mercado consumidor e uma melhora da distribuição de renda.

Além disso, Lescura (2009) afirma que a abundante presença das organizações familiares na economia mundial fez com que as produções científicas a respeito dessas empresas, obtivessem uma notável expansão. Contudo, a definição de empresa familiar não é universal. Logo, é necessário mencionar algumas das definições expostas pelos especialistas da área.

Para Donnelley (1976, p. 4) a empresa só pode ser considerada familiar quando é “[...] perfeitamente identificada com uma família, pelo menos, há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”. Do mesmo modo, Lodi (1998) ressalta a importância da segunda geração para o surgimento da empresa familiar quando aborda que, durante o período e gestão do fundador, a empresa é tida como “empresa pessoal”, o conceito de empresa familiar só cabe a partir da segunda geração do fundador.

Nota-se que os autores supracitados possuem uma definição de empresa familiar restrita à presença da segunda geração na administração do empreendimento, estando fortemente focados na sucessão.

Já para Leone (1991, p. 245) a presença da segunda geração não é o que define uma empresa como familiar. Contudo, o autor expõe algumas características deste tipo de empreendimento: “[...] iniciadas por um membro da família; membros da família participante da propriedade e/ou da direção; valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário” (LEONE, 1991, P. 245). Longenecker *et al.* (1997)

⁸ Dados levantados por estudo feito pelos organizadores do Encontro de Empresas Familiares 2016 (ENEF). Disponível em: <http://oconciergeonline.com.br/>. Acesso em 19 out. 2016.

corroborar ao afirmar que o funcionamento da empresa familiar está intimamente ligado com a propriedade e o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na administração do negócio. Para ele, a natureza e a extensão desse envolvimento familiar é que variam.

Estes autores abordam um conceito mais amplo quanto à empresa familiar, excluindo a necessidade da presença da segunda geração no empreendimento. Lanzana e Costanzi (1999) estão de acordo ao apontar duas vantagens desta definição. A primeira é o fato de que muitas empresas não chegam à segunda geração e, então, não dependem da existência desta para ser classificada como familiar. A segunda é que uma empresa também pode ser considerada familiar se uma família possui capital suficiente para interferir no controle administrativo do negócio.

Por outro ponto de vista, Bernhoeft (1991) afirma que caracterizar a empresa familiar como sendo apenas aquela que tem membros da família na administração do negócio, parece muito pouco para configurá-la. Em função disso o autor alega que a história da empresa é o ponto mais importante para identificá-la como familiar. "De maneira geral, a origem destas empresas tem um ponto em comum: poderíamos afirmar que uma característica geral da empresa familiar é a de que ela é, essencialmente, *um ideal que deu certo*." (BERNHOEFT, 1991, p. 38, grifo do autor).

De certa forma, Grzybovski e Lima (2004), também analisam a empresa familiar de um modo menos administrativo, e declaram que uma organização é considerada familiar a partir de laços de parentesco e/ou sociais entre um grupo de pessoas que controla a organização. Assim, revela-se que a perspectiva familiar está muito mais relacionada ao estilo com que a empresa é gerenciada, do que simplesmente ao fato de uma ou mais famílias deterem o capital.

Alcançado as diversas definições acerca das empresas familiares, podem ser apontadas algumas especificidades destas organizações tais como, o processo sucessório e a minuciosa relação entre a família e a empresa.

O processo sucessório é uma questão importantíssima para as empresas familiares, estabelecendo o ponto-chave para a continuidade e sucesso dessas organizações. Segundo Lodi (1999; 1998) e Gersick *et al.* (2006), o processo sucessório é tido como um assunto delicado, constituindo um momento crucial. Deste modo, a maioria dos estudos voltados para as empresas familiares estão fortemente ligados à esse processo sucessório.

Lodi (1999) declara que cerca de 70% das empresas não resistem à transferência de uma geração para a seguinte e ressalta que, embora planejada e acompanhada, a transição não está garantida. Kets de Vries (1997) ratifica ao dizer que a duração média de vida da empresa familiar é de 24 anos, coincidindo com o período de tempo em que o fundador está à frente dela. Vidigal (1999) aponta que muitas organizações não sobrevivem ou são vendidas ao passarem pelo processo de sucessão, finalizando, então, a trajetória de um negócio familiar.

Para Leone (1992, p.85), sucessão é “[...] o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”, podendo acontecer de duas maneiras: “[...] gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo”.

Mesmo que evidente a importância do processo sucessório para as empresas, muitas vezes, não se encontra no conjunto de estratégias a serem tomadas. Segundo Scheffer (1995), a recusa da ideia da morte e o medo da perda do poder do sucedido são as principais causas para a falta de planejamento da sucessão. Logo, o preparo do sucessor se torna inoperante, o que pode influenciar na continuidade da empresa. Podemos dizer então, que o planejamento do processo sucessório, centrado na capacitação do sucessor para dirigir, futuramente, a empresa é uma das principais dificuldades no que diz respeito à sucessão.

Esta dificuldade está, também, diretamente ligada ao comprometimento das pessoas no processo de sucessão e na empresa. Lodi (1994) relata que o comprometimento da segunda geração na organização, não é o mesmo do fundador, pois muitos estão na empresa pelo dinheiro e obrigação. Para Leone (1992), é importante o interesse de que um ou mais filhos continue o negócio familiar, ou, na falta deles, outro membro da família.

Finalmente, quando um herdeiro possui o desejo de suceder o fundador, o seu preparo é fundamental. Lodi (1989) menciona que para a formação de sucessores é importante que estes comecem por baixo, realizando um trabalho duro, porém revelador de desempenho, disciplina, comprometimento, valor e coragem; aprenda fazendo, pois a gerencia só pode ser aprendida quando realizada em situação real; alargue o currículo através de experiências diversas na empresa, não permanecendo na mesma função por mais de cinco anos.

Geralmente a preparação dos sucessores acontece na própria empresa, recebendo os conhecimentos necessários do negócio ao lado dos dirigentes. Para Grzybovski (2002, p.131) ao preparar seu sucessor é normal que o sucedido "[...] desenvolva nesse substituto, traços de sua imagem e semelhança, socializando-o em seu mundo". Contudo, segundo Costa e Luz (2003) a preocupação do sucessor deve estar centrada em dar continuidade ao empreendimento, conservando o que a organização possui de bom e modificando o restante, e não em ser um reflexo do fundador, nem querer mudar toda a visão do negócio.

No entanto, Scheffer (1995) observou que os sucessores possuem um perfil mais profissionalizado, com formação acadêmica mais sólida, do que a primeira geração. Como resultante dessa diferença, o estilo gerencial modifica, fazendo com que a experiência de um e a formação de outro reproduzam fonte de discórdia.

Desta forma, o sucesso do processo sucessório está intimamente relacionado com a forma que o fundador enfrentou este acontecimento, preparando o sucessor e repassando toda a cultura e essência da empresa. Além disso, a confiança e uma relação fundamentada em respeito mútuo são imprescindíveis para o bom relacionamento antes, durante e após a sucessão.

Considerando a minuciosa relação entre a família e a empresa como uma característica especial das organizações familiares é possível afirmar que a gestão será realizada de forma particular, visto que as decisões tomadas influenciam tanto nos negócios como na família. (LONGENECKER *et al.*, 1998).

A empresa familiar é formada por dois sistemas com finalidades diferentes: a família e a empresa. A primeira está diretamente relacionada à emoção e proteção dos seus membros. Já a empresa está voltada para a maximização dos resultados e aspectos individuais. (GUDMUNDSON *et al.*, 1999).

Nesse aspecto, alguns autores como Longenecker *et al.* (1998) afirmam que para sobrevivência da empresa as decisões tomadas não podem ser comprometida a fim de satisfazer todos os desejos da família. Já Gupta e Levenburg (2012) percebem que a influência da família pode ser um ponto forte para a força dos negócios, visto que se dedicam as questões de qualidade, devido ao nome da família estar associado aos produtos e serviços que são oferecidos no mercado (OLIVEIRA, 2006).

Não podendo ignorar tamanha influência da família nas empresas, Lodi (1994) ressalta que é importante identificar traços positivos da cultura da família e

aplica-los na organização. “O uso da história da família pode ser útil para elevar os valores morais da nova geração e consolidar o estilo de relacionamento com o fornecedor e cliente” (LODI, 1994, p.31).

Desta forma, o autor reconhece que a cultura e os valores familiares quando incorporados na organização familiar podem se transformar na razão do sucesso e da longevidade da empresa, tanto na relação com seus funcionários quanto com seus clientes.

Schuman *et al.* (2011) corrobora ao afirmar que alguns fatores como: ter a visão do negócio como crucial para a perpetuação da família em gerações futuras; possuir a liderança mais consistente, pois é passada de geração para geração; e possuir uma cultura forte fundamentada nas tradições da família, são colaboradores para o sucesso das empresas familiares.

Outro ponto importante é o recrutamento de familiares como mão de obra para a empresa. De acordo com Lightfoot e Fournier (2000), a família se torna um recurso confiável, econômico e disponível a qualquer hora. Donnelley (1976) vai além ao afirmar que o emprego de parentes nas organizações evita o alto índice de rotatividade, pois este se sente emocionalmente vinculado à empresa.

Além disso, pode se dizer que, para as empresas familiares o valor cosanguíneo está acima da aptidão do indivíduo, uma vez que os parentes são empregados apenas por terem vínculo afetivo com o fundador e não por possuir competência comprovada para realizar a função designada para ele.

Por fim, de acordo com Schuman *et al.* (2011), as empresas familiares possuem problemas que são paradoxais e, portanto, não é necessário a escolha da organização em detrimento da família e vice-versa. Logo, os dilemas enfrentados especialmente nas organizações familiares, podem ser resolvidos naturalmente quando deixam de ser uma difícil escolha entre empresa e família.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA PESQUISA DE CAMPO

Este artigo consiste no resultado de uma pesquisa descritiva qualitativa, no qual fez uso das técnicas de análise documental, observação sistemática e entrevistas semiestruturadas para coletar os dados na investigação empírica.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que visa descrever as características do objeto de estudo sem interferir neste. Na

perspectiva da abordagem do problema, é classificada como qualitativa visto que para o entendimento do motivo do sucesso do estabelecimento é necessário analisar aspectos que não podem ser traduzidos apenas em números, além disso, o restaurante, que é o objeto de estudo deste artigo, foi utilizado como fonte direta para a coleta dos dados (PRONADOV; FREITAS, 2013).

A princípio, foi necessária uma pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico, visto nas sessões anteriores deste artigo. Foram então utilizados livros, artigos, teses e dissertações a fim de contemplar os campos do turismo, da gastronomia e da administração familiar. Posteriormente, recorreu-se a uma pesquisa documental com o propósito de reconstruir a história do Bar e Restaurante Seu Antônio. Além do site da própria empresa, mais dois jornais eletrônicos (O Globo e O Dia) foram consultados para tal finalidade.

Para a coleta de dados foi desempenhada uma observação sistemática que, de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.193), é realizada em "[...] condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos". Desta forma, foram observados o funcionamento e ambiente do bar e restaurante.

Foi também efetuada uma entrevista semiestruturada com os atuais gestores⁹ do empreendimento a fim de compreender, de forma mais profunda, a trajetória da empresa, bem como alguns aspectos relacionados à gestão.

Entrevistas semiestruturadas realizadas com 20 visitantes do estabelecimento e uma consulta no *TripAdvisor* satisfizeram o objetivo de entender qual é a visão que os visitantes possuem em relação ao Bar e Restaurante. Esta pesquisa concentrou-se em coletar depoimentos de 2016, uma vez que este foi o ano de investigação e construção do presente artigo.

4 HISTÓRIA DO RESTAURANTE SEU ANTÔNIO

O Bar e Restaurante Seu Antonio é um restaurante especializado em comida portuguesa e localizado, há 30 anos, no bairro do Cafubá, Niterói - RJ. O restaurante, que leva o nome do seu fundador, possui uma história muito singular.

Em março de 1958, um português da região Trás-os-Montes, Portugal, chamado Antônio de Azevedo Alves (seu Antônio), desembarcou junto com outros

⁹ Fernando e Andréa, 2ª geração, respectivamente, filho e nora do Antônio, fundador da empresa.

imigrantes portugueses no cais da Praça Mauá em Niterói. No começo, seu Antônio trabalhou como funcionário em um botequim no centro do Rio de Janeiro, porém não ficou por muito tempo e logo conquistou seu primeiro empreendimento no Brasil, a "Lanchonete Ibéria", localizada na Praça do Rink, no centro da cidade de Niterói-RJ. Depois de seis anos vivendo na cidade de Niterói, já estabilizado, seu Antônio decidiu abrir outro botequim, localizado no bairro de Santa Rosa, também na cidade de Niterói. Mais dez anos se passaram e mais dois botequins foram adquiridos no bairro do Barreto, Niterói.

Em pouco tempo, seu Antônio se tornou um próspero empresário no ramo da alimentação, contudo, sofreu um assalto que o deixou em estado grave. Ao se recuperar do acidente, seu Antônio se desfez de todos os empreendimentos que possuía e, em 1978, se mudou com sua família para o bairro do Cafubá, na região oceânica de Niterói.

Sem deixar de lado o espírito empreendedor, em 1982, seu Antônio inaugurou um novo negócio. Inicialmente uma pequena mercearia onde os vizinhos faziam compras de mês que era anotada em uma caderneta. Durante o funcionamento da mercearia, Seu Antonio não conseguia almoçar com sua família ou então tinha que fechar a mercearia para almoçar e depois voltar. Nessas circunstâncias, ele teve a ideia de montar uma cozinha com fogão à lenha nos fundos da mercearia para almoçar reunido com a família.

Em 1985, aproveitando a expansão imobiliária da região, a cozinha montada por seu Antônio passou a servir "prato feito" (PF), preparados por sua esposa, para os trabalhadores da construção civil que se encontravam nas redondezas e vizinhos que apreciavam as refeições. Nesta época, os pratos servidos eram à base de carnes vermelhas como bife, carne assada e feijoada. Até que seu Antônio enxergou a possibilidade de investir em bacalhau, visto que para comer um bom bacalhau ele tinha que ir para longe, pois na região oceânica nenhum restaurante oferecia este tipo de alimento. Foi então que ele procurou um fornecedor de bacalhau para começar a preparar refeições. Neste momento, outros frutos do mar não existiam no cardápio, até então era apenas o bacalhau.

A esposa do seu Antônio, sempre o ajudou. No início ela era responsável por preparar as refeições, visto que já possuía experiência, pois trabalhava em casa de família. Após o crescimento do empreendimento ela também ficava no caixa e cuidava de assuntos administrativos.

O filho do Seu Antônio, Fernando, começou a ajudar no restaurante com 17 anos. Assim que chegava da escola, se não tivesse que estudar, ele ia para o restaurante. Com o passar do tempo, Fernando ingressou na faculdade de publicidade e se casou com Andréa. Nesse momento, enxergou a necessidade de ter um trabalho fixo e, a partir daí, começou a trabalhar no restaurante diariamente e cursar a faculdade. Entretanto, após um ano de faculdade, ele decidiu trancar sua matrícula e ficar apenas no restaurante.

Após longos anos de trabalho, Seu Antônio já cansado e estressado com o ritmo do comércio, foi se afastando do restaurante, enquanto seu filho ia assumindo seu lugar. Nesse meio tempo, Fernando precisou de ajuda no empreendimento e chamou sua esposa para trabalhar junto com ele. Andréa, que sempre trabalhou com comércio, aceitou a proposta do marido. Assim sendo, os dois assumiram juntos a gestão da empresa e a dirigem até os dias atuais.

Na gestão da segunda geração houve algumas mudanças no restaurante, como o aumento do cardápio trazendo outros tipos de fruto do mar, a ampliação da cozinha, reformas nos ambientes e decoração do restaurante.

Devido a essas mudanças e a qualidade mantida desde a época do seu Antônio, o crescimento do restaurante foi tão grande que, aos finais de semana, era formada uma numerosa fila de espera por uma mesa desocupada, chegava à média de 150 pessoas. Foi então que os gestores do empreendimento enxergaram a necessidade de fundar um bar para atender a essa demanda tão grande. Nasceu então, em 2008, o "Bar da Fila", um bar localizado do outro lado da rua, bem em frente ao restaurante, com 120 lugares, onde o cliente poderia esperar o aviso da sua mesa vaga, por meio de um aparelho eletrônico. Enquanto aguarda, o cliente pode pedir bebidas e algumas entradas e tira-gostos para acompanhar.

Atualmente, nem o Bar da Fila é suficiente e existe a espera para conseguir um lugar no Bar. Alguns clientes também afirmam que, por vezes, preferem não entrar no restaurante e acabam ficando apenas pelo Bar da Fila, desfrutando do ambiente descontraído, dos petiscos e do chope gelado.

Nota-se também que devido ao sucesso do restaurante e, conseqüentemente, a concentração de pessoas na rua, surgiram barracas de camelô e alguns pontos comerciais como estacionamentos e outros restaurantes, próximos ao estabelecimento, a fim de conquistar uma parcela dos clientes do Bar e Restaurante Seu Antônio.

Contando com 200 lugares, em um ambiente rústico e acolhedor, decorado ao gosto do atual gestor, observa-se nas paredes do restaurante, fragmentos de poesia de Fernando Pessoa, fotos do escritor e antropólogo Darcy Ribeiro, um cardápio escrito à mão em um quadro negro e azulejos portugueses. O restaurante possui um vasto cardápio com: 7 receitas de bacalhau, que é o carro chefe do restaurante; 30 opções de entradas e tira-gostos, entre elas o afamado bolinho de bacalhau; 14 possibilidades variadas de frango e carne vermelha; 18 pratos de frutos do mar, sendo o camarão no coco verde um dos pratos mais pedidos; Sobremesas típicas portuguesas; E bebidas alcoólicas e não alcoólicas, entre elas diversas garrafas de vinho português e o famoso chope gelado servido na “caneca russa”.

O Bar e Restaurante Seu Antônio foi contemplado em 2015 com a vitória no Festival Água na Boca, realizado pelo jornal O Globo, como o melhor restaurante de peixes e frutos do mar de Niterói. O estabelecimento também ficou em segundo lugar no mesmo festival nos anos de 2008, 2010 e 2012. Além disso, em 2014, o estabelecimento ganhou o certificado de excelência do site *TripAdvisor* com base na pontuação atribuída pelos visitantes.

5 BAR E RESTAURANTE SEU ANTÔNIO: UMA EMPRESA FAMILIAR

O Bar e Restaurante Seu Antônio é considerada uma empresa familiar por diversos aspectos. Fundado pelo Seu Antônio, o restaurante foi gerido por ele durante 13 anos, no decorrer da sua gestão a esposa e os filhos trabalhavam no estabelecimento e também participavam da tomada de decisões. Atualmente, a gestão é feita pelo Fernando e Andréa, legitimando então a definição de empresa familiar abordada por Leone (1991) e Longenecker *et al.* (1997) que expõe a presença de dois ou mais familiares na administração do negócio.

Ao analisar a empresa familiar, Bernhoeft (1991) afirma que a história é o principal em uma empresa familiar. Nota-se no Bar e Restaurante Seu Antônio, uma relação muito forte com esse aspecto, visto que o surgimento do estabelecimento se deu a partir da necessidade que o fundador tinha em almoçar junto de sua família.

Além disso, Fernando o filho do fundador, é quem está na direção do empreendimento atualmente, caracterizando então a realização de uma sucessão, acontecimento imprescindível para a definição de Donnelley (1976) e Lodi (1998) em

que afirmam que uma empresa só é familiar após a presença da segunda geração na direção.

5.1 A SUCESSÃO NA EMPRESA

A sucessão do empreendimento ocorreu naturalmente, sem planejamento. Depois de muitos anos seu Antônio queria voltar à Portugal para reencontrar a família porém, por conta do restaurante, não conseguia tempo para realizar a viagem. Como o filho já o ajudava, na década de 1990 ele foi passar uma semana em Goiás e deixou seu filho na direção total do estabelecimento. Quando voltou e percebeu que o filho conseguia lidar com todas as questões do restaurante, seu Antônio deu mais abertura para o Fernando e planejou a viagem a Portugal que tanto desejava, deixando o filho na gerencia por mais 15 dias. A partir daí seu Antônio adquiriu confiança no filho para que este ficasse a frente do estabelecimento e começou a se afastar gradativamente.

Como gostava de política, seu Antônio se candidatou a vereador por duas vezes e ficou muito envolvido com essas questões, enquanto isso eram o filho e a nora que administravam o restaurante. Ele ainda ia ao restaurante, mas o crescimento do estabelecimento e, conseqüentemente, a maior demanda o deixavam estressado e cansado. Seu Antônio decidiu então, em 1997, abrir um bar, também na região oceânica de Niterói, com o intuito de não ficar parado e ter mais sossego do que no movimentado restaurante. No entanto, o novo estabelecimento também fez tanto sucesso que nos finais de semana fechava de madrugada. Percebendo que não teria o sossego planejado, seu Antônio encerrou as atividades do bar três anos após sua inauguração.

Após este ocorrido, seu Antônio não voltou a trabalhar no restaurante então, Fernando e Andréa assumiram de vez a direção do empreendimento.

Inicialmente o sucessor não tinha o intuito de ficar na empresa, cursava uma faculdade que não estava diretamente ligada ao comercio nem a gastronomia, contudo, foi se inserindo aos poucos no ambiente da organização, trabalhando em todos os setores (descascando legumes, atendendo mesa, cuidando da parte administrativa) e acabou gostando da atmosfera do local e de lidar com o público, assim decidiu trancar o curso de graduação e se dedicar ao restaurante.

Nesta segunda geração da empresa, ocorreram algumas mudanças na questão administrativa, devido ao crescimento do restaurante, como a contratação de novos funcionários e contabilidade. Porém, as mudanças maiores foram notadas na estrutura do restaurante. A cozinha foi ampliada e pôde receber mais áreas para preparação de outros tipos de alimentos que não eram servidos; O salão do restaurante ganhou nova decoração, com azulejos portugueses; Foi criado um novo salão refrigerado; E a mais inovadora, foi a criação do Bar da Fila, para satisfazer a tantos clientes.

Atualmente, o filho do Fernando, já está sendo inserido na empresa e assim como o pai começou, ele já faz de tudo um pouco, ajudando na cozinha, salão e administração.

No cenário em questão, o Bar e Restaurante Seu Antônio está enquadrado nas empresas familiares que conseguiram sobreviver à sucessão, dado que já está no mercado há 30 anos. Além disso, já está em sua segunda geração atuante com indícios de que poderá ser realizada uma segunda sucessão, visto que o neto do seu Antônio já está iniciando o seu trabalho na empresa.

A sucessão aconteceu de forma gradativa na empresa, sem maiores problemas. O sucessor que foi inserido no empreendimento desde cedo, não tinha o intuito de permanecer, pois queria seguir o ramo da publicidade. Lodi (1994) observa esse episódio nas empresas familiares quando relata que o compromisso da segunda geração não é o mesmo do fundador. Porém, ao permanecer na empresa, acabou gostando e mostrando interesse em continuar o negócio.

Seu Antônio, por sua vez, manteve um relacionamento franco com seu herdeiro e o ensinou, dentro da empresa, tudo o que sabia. No que diz respeito à preparação do sucessor, observa-se que esse processo ocorreu conforme as palavras de Lodi (1989), dado que o autor menciona que é necessário que o herdeiro passe por todos os setores da organização e aprenda a rotina da empresa na prática, como ocorreu com o Fernando e a Andréa ao entrarem para o restaurante, auxiliando na cozinha, no salão e na administração. Fato este que está se repetindo com o filho do Fernando, atualmente.

A presença do neto do fundador no estabelecimento é um importante fator para a longevidade do restaurante. De acordo com Bernhoeft (1991) a terceira geração e as seguintes tendem, pela distância temporal, a perder o ideal e, com isso, a mudar a ênfase de valores que haviam norteado o negócio até então. Logo, o

preparo da terceira geração é imprescindível para manter a essência do empreendimento e, conseqüentemente, seu sucesso.

A realidade da empresa valida a colocação de Scheffer (1995) de que o perfil do sucessor é mais profissionalizado do que a geração anterior. Seu Antônio tem uma formação até a quarta série (atual quinto ano) e tudo o que ele aprendeu sobre comércio foi na prática. Seu filho Fernando e sua nora possuem um nível acadêmico maior, superior incompleto e segundo grau completo, respectivamente. Apesar de não possuírem formação correspondente à área de atuação, a segunda geração apresenta maior escolaridade.

De acordo com Costa e Luz (2003) o sucessor deve manter o que existe de bom na organização e modificar o que deseja. Foi exatamente o que aconteceu na gestão da segunda geração do Bar e Restaurante Seu Antônio, eles mantiveram a qualidade e a essência que o estabelecimento possuía e era tão admirada pelos seus clientes, e modificaram o ambiente o tornando maior e mais agradável.

5.2 RELAÇÃO FAMÍLIA X EMPRESA

A família do Seu Antônio está presente em toda a organização. A começar por sua esposa e seu filho que o ajudaram desde o começo, e sua nora que ingressou após o casamento com seu filho. A irmã do Fernando, Cláudia, também foi convidada para trabalhar no restaurante. Anteriormente, ela trabalhava como professora, mas com o crescimento do restaurante, Fernando precisava de alguém de confiança para ajuda-lo eventualmente, foi então que ele propôs cobrir o salário da irmã para que ela ficasse a disposição, caso necessário. Além disso, também são encontradas outras relações de parentesco na empresa.

Seu Antônio também contratou o sobrinho de sua esposa, que veio para o Rio de Janeiro com 15 anos, pois passava dificuldade onde morava, e começou a ajudar no restaurante. Além do sobrinho, uma sobrinha começou trabalhando no restaurante aos finais de semana enquanto estudava e ao encerrar os estudos ela continuou atuando no estabelecimento. Finalmente, entre os parentes envolvidos no negócio, há também a irmã de Andréa que trabalha no empreendimento nos finais de semana.

Esse recrutamento de familiares é analisado por Lightfoot e Fournier (2000) e caracterizado como um recurso confiável, disponível e econômico. Da mesma

maneira a relação de meritocracia *versus* valores consanguíneos, abordada por Floriani e Rodrigues (2000), está presente na organização, uma vez que o fundador contratava os familiares sem nenhum conhecimento, unicamente por pertencerem a família e estarem precisando.

A tomada de decisão no Bar e Restaurante Seu Antônio também é um fator característico das empresas familiares. Durante a gestão do fundador, as decisões eram realizadas em conjunto com a esposa. Na segunda geração, o herdeiro Fernando, junto com Andréa, são os idealizadores das mudanças na empresa, contudo, para a concretização de qualquer modificação, seu Antônio e sua esposa, mesmo que não interfiram no processo, sempre são consultados.

Outro aspecto relacionado à tomada de decisão é no tocante a importância dada para a família em detrimento da empresa e vice-versa. No restaurante, algumas atitudes foram tomadas visando o bem estar da família. O Fernando relata que ele já teve alguns problemas com o seu filho e até mesmo com outros funcionários que o levariam a demiti-los se não fosse o fato de serem uma empresa familiar, que prezam pela conversa e bom entendimento.

Além deste fato, no restaurante também foram adotadas as férias coletivas. Fernando e Andréa consideraram essa decisão após estarem muito tempo sem descanso e poder desfrutar seu tempo com a família. Da mesma forma, os gestores pensaram em um momento do ano que todos os funcionários pudessem ser beneficiados. Sendo assim, decidiram que as férias coletivas ocorreriam na metade das férias escolares para que os funcionários pudessem aproveitar uma semana em casa com os filhos e descansar o restante dos dias.

Logo, por mais que as decisões tomadas fossem baseadas em primeiro lugar na família, a empresa não sofreu prejuízo reforçando a ideia de Schuman *et al.* (2011) que consideram os dilemas das empresas familiares paradoxais, não devendo, portanto, ser tomado partido de um ou outro e sim avaliados, encontrando a melhor solução para ambos.

A honestidade, um valor familiar levado para empresa, é o que move o Bar e Restaurante Seu Antônio. Fernando conta que o pai sempre foi honesto e tudo que é descrito no cardápio do restaurante está de acordo com o conteúdo. Acredita ainda que a grande quantidade de cliente é devido, principalmente, a esta virtude, pois os visitantes sabem que podem confiar e o que for pedido vai ser exatamente o que será servido. Esta característica da organização corrobora com Lodi (1994) quando

o autor ressalta que os valores familiares ao serem incorporados na empresa podem se transformar na razão de sucesso do empreendimento.

Para os atuais gestores do restaurante, o sucesso se deve a um conjunto de fatores: bom atendimento, qualidade na comida, ambiente confortável e bom relacionamento com o cliente. Na visão dos clientes, estes aspectos se confirmam e será analisado a seguir.

5.3 A VISÃO DOS CLIENTES

Como dito anteriormente, foram realizadas entrevistas com 20 clientes do restaurante enquanto eles aguardavam no Bar da Fila e pesquisadas diversas avaliações do site *TripAdvisor*. Logo, para melhor entendimento, as falas a seguir que forem correspondentes aos clientes entrevistados estarão nomeadas de “Cliente 01” a “Cliente 20” e as que fizerem alusão aos avaliadores do *TripAdvisor* estarão identificadas com o primeiro nome do seu respectivo autor, uma vez que sua identidade não será comprometida pelas avaliações utilizadas no presente trabalho.

Nas avaliações do *TripAdvisor*, os visitantes também não pouparam elogios a respeito do atendimento. A avaliadora Caroline considerou o atendimento como um ponto positivo do restaurante “todos os garçons foram gentis e nos atenderam muito rápido”. Para o avaliador Jradarosa, “O atendimento de todos os colaboradores - garçons, garçonetes, proprietários, sempre é cordial”. Além disso, a avaliadora Kitty afirmou que “o bom atendimento é uma marca registrada”.

A comida do restaurante foi um item muito abordado pelos visitantes, destacando como elementos de qualidade o seu sabor, a quantidade, a variedade no cardápio, sendo considerada por alguns como uma das melhores, conforme o relato da Vania, que afirma que a comida do estabelecimento é “Simplesmente uma das melhores comidas de Niterói”. Muitos visitantes avaliaram a comida como sensacional, excelente, deliciosa, inesquecível e caseira, como o Paulo ao dizer “sabor de comida feita por mãe ou tia”. Este comentário vai ao encontro da descrição feita pela OMT (2001) ao salientar que os restaurantes familiares, geralmente, oferecem comida caseira. Os 16 dos 20 clientes entrevistados afirmaram que a qualidade da comida servida no restaurante é uma das principais motivações para irem ao restaurante.

Ainda em relação à comida, muitos clientes mencionaram a variedade no cardápio como um ponto a favor do restaurante. Ressaltando que até os pratos que não são à base de frutos do mar são saborosos. Além disso, com esse cardápio variado, o restaurante consegue abranger até os que preferem não comer frutos do mar, como no pedido da Ana “Adoramos pedir o Camarão no coco e o contra filé com fritas para as crianças”. Este fato é observado por Walker (2002) quando caracteriza, entre outras coisas, o restaurante familiar como aquele tendo o cardápio elaborado para agradar todas as gerações e preferências de uma família.

Outro fator relacionado à comida indicado pelos visitantes é a quantidade servida. O avaliador Getter relata que o restaurante possui “comida deliciosa e servida em porções grandes” exemplifica ainda que “a refeição pra dois serve 3 facilmente e até 4 pessoas”. Desta forma, a qualidade da comida é com certeza um fator muito importante para o sucesso do empreendimento.

O ambiente é caracterizado como familiar e agradável por muitos clientes, “Lugar familiar, com ambiente superdescontraído, que agrada a todos” analisa a Ana. “Sinto-me em casa quando visito [...] o restaurante até os dias de hoje mantém seu ambiente familiar, sem dúvidas” também relata Robson. Com relação ao ambiente do bar, Astrid descreve como um ambiente animado “Do lado de fora é como uma zona de bar, ambiente muito animado”¹⁰.

Um ponto muito importante a ser tratado quando se fala no Bar e Restaurante Seu Antônio é a fila. Formada aos finais de semana pelos que aguardam uma mesa vaga e alcançando em média uma hora e meia de espera, ao contrário do que se imagina, essa fila é vista por muitos como prazerosa e agradável, devido ao Bar da Fila.

A Luana opina que “A ideia do bar em frente é sem dúvida muito original”, outra visitante conta que “a ideia do bar é maravilhosa e torna a espera irrelevante” (Leticia). Muitos dos fregueses também afirmam que a espera na fila vale a pena como é o caso do João “Foram 2:30 de espera na fila, mas vale muito a pena”. Foi mencionado também o Cardápio da Fila, como um dos motivos para a espera ser agradável “criaram um cardápio especial chamado “Cardápio da Fila” para tornar a sua espera mais saborosa e divertida” (Caroline).

¹⁰ Comentário original: “Afuera es como una zona de bar, ambiente muy animado”.

Quando perguntados por que escolher o Restaurante mesmo sabendo que pode ter fila, alguns visitantes abordaram o fato de que são servidos petiscos enquanto aguardam, como relata o Cliente 8 “Porque além da qualidade, mesmo na fila a gente pode beber e comer uns petiscos e quando entra, a comida vem rápido”. Alguns clientes também levantaram o fato de que, às vezes, acabam optando por ficar apenas no Bar da Fila, “Na verdade, o que acontece muito comumente, é que ficamos bebendo e comendo tanto no Bar da Fila, que, quando chega nossa vez na mesa, resolvemos continuar no Bar!” (Leticia).

E para os que veem a fila como um ponto negativo, a avaliadora LudRib aponta uma solução “Se a fila for um problema pra você, peça pra levar, a comida sai muito rápido, e você fica satisfeitiíssimo comendo aonde quiser!”.

O sucesso do Bar e Restaurante Seu Antônio alcançou até os ouvidos dos famosos como a atriz Juliana Lohmann, os atores Vladimir Brichta, Erick Marmo, Dudu Azevedo, a cantora Amelinha, a interprete Leci Brandão, os cantores Quim Barreiros e Sergio Reis, entre outros que marcaram presença no estabelecimento e estão registrados através de fotos em um mural, no salão do restaurante.

Dentro do período pesquisado, ano de 2016, 4 avaliações foram marcadas como razoável, 1 como horrível e nenhuma como ruim. Nessas avaliações, os visitantes mencionaram a fila e o atendimento como um ponto negativo do restaurante. A Valdenia expressa não ter gostado da experiência com a fila “Desisto de ir ai. Eternamente cheio e com pessoas no meio da rua esperando”. Daiana relata um incidente quando foi visitar o restaurante e opina que “[...] o estabelecimento que não agrada cliente, não merece ibope. E nisso deu para perceber que restaurante Seu Antônio não faz a menor questão”.

Essas avaliações foram reproduzidas aqui somente no intuito de mostrar que, como em todo empreendimento, existem opiniões divergentes entre os clientes. Contudo, como foram relatos isolados, com números inexpressivos, não é possível considerar que esses depoimentos refletem a verdadeira imagem do Bar e Restaurante Seu Antonio.

Constata-se, portanto, que a maior parte dos clientes possui uma visão positiva sobre o estabelecimento e reconhecem todo o seu potencial, fundamentado em uma história familiar, na qualidade do atendimento e dos produtos servidos, e no ambiente agradável e acolhedor.

5.4 O BAR E RESTAURANTE SEU ANTÔNIO E O TURISMO

O Bar e Restaurante Seu Antônio é muito apreciado por seus clientes, tamanha é a satisfação que o estabelecimento está em 2º lugar dos 1.501 restaurantes avaliados em Niterói, no *rank* do site *TripAdvisor*. Essa satisfação, como foi percebida, é traduzida em inúmeros elogios ao local. Porém, se tratando de um ponto comercial, os elogios são apenas uma parte para a confirmação do sucesso do empreendimento. Outros fatores como o retorno do cliente ao estabelecimento e a recomendação feita para futuros fregueses são, também, de total importância para o reconhecimento do potencial do empreendimento.

Pode-se afirmar que no restaurante observado, o regresso do cliente ao estabelecimento é dado de forma espontânea. Este, ao se sentir tão à vontade e completo por ter atendido suas necessidades, sempre recorre ao restaurante como uma opção na hora de se alimentar fora de casa. Traduz isto em fatos o avaliador João e o Cliente 7 ao relatar respectivamente: “Vou voltar, com fila ou sem fila! Vale MUITO A PENA!” e “Venho ao Seu Antônio toda semana praticamente, é minha segunda casa”.

Os gestores do empreendimento afirmam que não fazem nenhum tipo de divulgação e toda a notoriedade do restaurante atualmente é graças à propaganda ‘boca a boca’ realizada pelos clientes.

Nota-se, portanto, um movimento de promoção do restaurante feita pelos próprios clientes, em que recomendam o estabelecimento para amigos e conhecidos. O Cliente 19 conta que “quando as pessoas querem conhecer um restaurante bom, nós trazemos aqui”. Além deste, o Cliente 8 também faz uma consideração pertinente “Nós indicamos aos nossos amigos e eles afirmam que foi o melhor lugar que já foram”.

A qualidade do restaurante fez com que ele se tornasse popular entre os autóctones da cidade de Niterói, porém a sua fama ultrapassou os limites da cidade e diante de tanta notoriedade, o Bar e Restaurante Seu Antônio recebe muitos moradores de outras localidades que vão a Niterói com o intuito de conhecer o estabelecimento, experimentar a comida e desfrutar do seu momento de ócio. “Saímos do Rio exclusivamente para conhecer o restaurante” relata Márcia. “Esse restaurante em Niterói é imperdível e por isso atrai tantos moradores como pessoas de outras cidades!” afirma o avaliador Moz. Partindo por este ponto de vista é

possível iniciar uma aproximação do Bar e Restaurante Seu Antônio com o turismo, que vai além do simples fato de que um turista precisa se alimentar durante a viagem.

Quando decidem sair de casa para se alimentar, as pessoas não buscam apenas saciar a fome, mesmo que inconscientemente, a busca pelo prazer, por adquirir novos conhecimentos, pela interação social, entre outros, está intimamente ligada a esta decisão.

Os clientes do Bar e Restaurante Seu Antônio veem no estabelecimento uma oportunidade de socialização. Corroboram com este fato o Cliente 3 ao dizer que uma das suas motivações para visitar o restaurante é o encontro com os amigos. O ambiente descontraído com mesas sobre a calçada, árvores e comércio popular ao redor ajudam na escolha do cliente que quer desfrutar da comida do restaurante sem deixar de lado o convívio social.

Outro fator importantíssimo é a troca cultural realizada no local. O restaurante é especializado na cozinha portuguesa logo, os visitantes vão à procura de degustar, principalmente, um prato típico de Portugal. Quando chegam ao estabelecimento esta troca vai muito além da gastronomia. Existe, também, o resgate da cultura portuguesa na decoração do ambiente, observados nos poemas de Fernando Pessoa, nos azulejos portugueses. A troca entre a diversidade dos fregueses presentes não pode ser deixada de lado, o restaurante é frequentado por diversos tipos de pessoas e o convívio, mesmo que por um instante, já torna possível alcançar culturas diferentes.

Desta forma, identificamos a presença da relação entre a gastronomia, o turismo cultural e sua vertente, o turismo gastronômico, abordada por Castro e Santos (2012) e Gândara *et al.* (2009), uma vez que os clientes do restaurante são motivados pela interação com novas pessoas, cultura diferente e culinária regional, a Portuguesa, que oferece alimentos e bebidas diferenciadas.

Ao serem indagados se consideram o Bar e Restaurante Seu Antônio um atrativo na área de turismo, 18 entre os 20 clientes entrevistados responderam positivamente a essa questão. A maioria das respostas foi justificada pelo fato de que esses clientes indicam o estabelecimento para os amigos como um bom local para se visitar na cidade e que seus conhecidos já foram ao restaurante ou já ouviram falar e também desejam ir.

Os Avaliadores do *TripAdvisor* vão mais a diante e afirmam diretamente a relação do Bar e Restaurante Seu Antônio com o turismo.

Tudo lá é bom, os tira gostos (entradas), como o famoso e melhor que conheço, bolinho de bacalhau. As refeições, todas são muito saborosas. Muito aprecio os diversos tipos de pratos de bacalhau. As bebidas sejam chope ou vinho também são boas. O atendimento de todos os colaboradores - garçons, garçonetes, proprietários, sempre é cordial. O preço é justo e o ambiente é bem agradável e acolhedor. Sem duvida já integra um dos pontos turísticos referenciais de Niterói (JRADAROSA).

Outra avaliadora compara a ida ao restaurante com um evento, “Lugar deliciosamente agradável para estar em família, casal, sozinho ou amigos. De qualquer forma a ida ao Seu Antonio é um evento maravilhoso” (Sabrina).

Estas avaliações ratificam a informação exposta pela ABRASEL em que os fatores fundamentais para um estabelecimento se tornar atrativo para os turistas são a infraestrutura do empreendimento e o bom atendimento.

Diante do exposto, fica claro que na visão dos visitantes o Bar e Restaurante Seu Antônio possui grande potencial turístico visto que os moradores aproveitam o local para seu lazer, os turistas vão ao restaurante não apenas para se alimentar, mas também por indicações positivas feitas por outros clientes e existe uma troca cultural no local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste artigo foi analisar como o Bar e Restaurante Seu Antônio se tornou um dos empreendimentos gastronômicos mais tradicionais e reconhecidos da cidade de Niterói (RJ). Para a concretização deste objetivo foi necessário discutir aspectos sobre gastronomia, turismo e gestão de empreendimentos familiares; Estudar a história e entender um pouco da gestão do Bar e Restaurante Seu Antônio; Investigar qual é a visão que os clientes possuem em relação ao estabelecimento.

Para cumprir esses objetivos, por se tratar de um restaurante com gestão familiar, foi preciso a realização de uma pesquisa bibliográfica contemplando os temas de turismo, gastronomia e empresas familiares. Foi também necessária uma pesquisa documental e entrevista com os gestores a fim de resgatar a história do Bar e Restaurante Seu Antônio. Por fim, foram realizadas entrevistas com clientes e

uma consulta no site *TripAdvisor*, em busca de conhecer a visão dos visitantes sobre o restaurante.

Fundamentado na pesquisa bibliográfica, o Bar e Restaurante Seu Antônio se enquadra nas organizações de origem familiar, uma vez que sua gestão se encontra nas mãos de uma mesma família por duas gerações, caminhando para uma terceira sucessão. Além disso, as peculiaridades das empresas familiares são encontradas no restaurante em questão, como a importante relação entre a história da empresa com a história da família, o recrutamento de familiares e o processo de sucessão.

O empreendimento também se adéqua na definição de restaurante familiar descrita pelos estudiosos da área do turismo visto que são encontradas características semelhantes como comida caseira com cardápio elaborado para atender as preferências familiares, ambiente informal e serviços prestados pelos próprios membros da família proprietária do negócio.

A partir das opiniões dos clientes, ficou claro que o sucesso do restaurante se dá pelo conjunto de diversos fatores, comida de qualidade, chope gelado, bom atendimento, ambiente agradável e a ideia inovadora do Bar da Fila.

Nota-se também a relação do empreendimento com o turismo já que atrai não só os moradores da cidade como também visitantes de outras localidades com a intenção de socializar, experimentar novos sabores e conhecer outra cultura.

Esta pesquisa permitiu revelar, portanto, que as empresas familiares mesmo com tantos impasses relatados pelos autores do assunto, conseguem atingir o sucesso e sua longevidade, além de garantir a satisfação dos clientes, assim como qualquer outra empresa que possua uma gestão eficiente.

Desta forma, conclui-se que este artigo atingiu os objetivos propostos mesmo com a dificuldade, em um primeiro momento, de conseguir contato com os gerentes do restaurante analisado. Não se pode deixar de apontar, também, que a boa gestão desse empreendimento pode ser um exemplo para outros estabelecimentos da área de restauração.

Por fim, sugere-se um estudo mais aprofundado e particular sobre a administração familiar principalmente no que diz respeito às relações familiares dentro dos empreendimentos, por se tratar de uma característica específica e fundamental do cotidiano dessas empresas.

REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- CASTRO, Fernanda; SANTOS, Juliana. A cultura gastronômica como atrativo turístico: relato de uma experiência de pesquisa nos restaurantes de Aracaju/SE. **Revista Hospitalidade**, v. IX, n. 2, p. 155-174, dez. 2012.
- COSTA, A. D.; LUZ, A. E. da. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: o caso do grupo pão de açúcar. In: Congresso Brasileiro de História Econômica, 5, 2003. Caxambu. **Anais...** Caxambu: ABPHE, 2003.
- DONNELEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.
- FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000. Londrina. **Anais...**Londrina: EGEPE, 2000. p. 299-312.
- GÂNDARA, J. M. G.; GIMENES, M. H. S. G.; MASCARENHAS, R. G. Reflexões sobre o Turismo Gastronômico na perspectiva da sociedade dos sonhos. In: PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. G. (Org.). **Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas**. Barueri: Manole, 2009.
- GERSICK, K., et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GRZYBOVSKI, D. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidencia. Econômica**, v.6, n.11, p. 37-68, nov. 1998.
- _____. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.
- GRZYBOVSKI, D., LIMA, J. B. de. O Conceito de Família e o Dilema Metodológico nos Estudos Sobre Empresas Familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP: ENEO, 2004.
- GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E.A.; TOWER, C.B. Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, p. 27-39, Mar. 1999.
- GUPTA, V.; LEVENBURG, N. Cultures, ideologies and family businesses. **Journal of Family Business Management**,v.2, n.1, p.57-75, 2012.
- KETS de VRIES, M. **Liderança na empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.;BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
- LEA, J.W. **Keeping it in the family** - successful succession of the family business. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1991. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENANPAD, 1991.p 243-247.
- _____. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set.1992.

- LESCURA, C. **A dinâmica entre família e organização: representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar**, 2009, 165 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFLA. Lavras, 2009.
- LIGHTFOOT, G.; FOURNIER, V. As condições do cotidiano: organizando rotinas em negócios familiares. **Revista Organizações e Sociedade**, v.7, n.18, maio/ agosto 2000, p. 81-98.
- LODI, J. B. **O fortalecimento da Empresa Familiar**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. **Fusões e aquisições: sobrevivência e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LONGENECKER, J. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.
- LONGENECKER, J. et al. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, I. G. da S., MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estudos da competitividade do turismo brasileiro**. Documento técnico. 2007. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/publicacoes/item/42-estudos-de-competitividade-do-turismo-brasileiro-centro-de-gestao-e-estudos-estrategicos.html>
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Feevale, 2013.
- SCHLÜLER, Regina G. **Gastronomia e Turismo**. São Paulo: Aleph , 2003.
- SCHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. L. **A empresa familiar como paradoxo**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 229 p.
- VIDIGAL, A. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
- WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. Barueri: Manole, 2002, p. 508.