

Cardápios sazonais como estratégia de portfólio para variabilidade e aumento de qualidade no mercado competitivo de restaurantes de hotéis: novas perspectivas de consumo no setor brasileiro

Seasonal menus as portfolio strategy for variability and quality increase in competitive market of hotel restaurants: new perspectives of consumption in brazilian food service

Carlos Sabato Dell Aglio¹, Dennis Minoru Fujita², Heitor Franco de Andrade Júnior³

Resumo. O aumento de consumo de alimentos fora do lar pelo brasileiro se intensificou nos últimos 10 anos devido a dois fatores preponderantes: aumento de poder aquisitivo em grande parte das classes sociais no Brasil, em especial da classe C e aumento de oferta bem como de estabelecimentos de alimentos e bebidas que se estratificaram para atender esta demanda. Não obstante, com a elevação do poder aquisitivo, novos hábitos de consumo são incorporados concomitantemente com elevação de perfil de consumo, gerando novos desafios às empresas no quesito de atender estas demandas bem como posicionar estrategicamente seus produtos no mercado.

Analisa-se retrospectivamente o mercado de alimentação fora do lar no Brasil, buscando-se apresentar qualitativamente os benefícios de adoção da estratégia de cardápios sazonais por estabelecimentos de alimentos e bebidas, principalmente em hotéis, no intuito de atender esta demanda devido à oferta de um portfólio de produtos de melhor qualidade com custo menor, bem como exemplificar a necessidade do valor agregado nos serviços prestados para fidelização de clientes.

Palavras-chave: Alimentos e Bebidas, Portfólio de Produtos, Cardápio, Restaurante, Sazonal.

¹ Tecnólogo em Hotelaria, Especialista em Alimentos e Bebidas e Administração de Empresas, Mestrando em Ciências - IMT-USP - LIM - 49 - HC/FMUSP. Professor do Centro Superior de Educação Tecnológica em Hotelaria, Gastronomia e Turismo e do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas.

² Instituto de Medicina Tropical de São Paulo – USP. Bacharel em Turismo, Mestre em Hospitalidade e Doutorado em Ciências - IMT-USP - LIM - 49 - HC/FMUSP. Professor convidado do Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia - Univille.

³ Instituto de Medicina Tropical de São Paulo – USP. LIM 49 – HC/FMUSP. Docente da Faculdade de Medicina da USP e Instituto de Medicina Tropical de São Paulo. Doutor e Livre docente em Patologia de Moléstias Transmissíveis, Presidente da Comissão de Pós-graduação em Medicina Tropical e responsável pelo curso de Saúde em Viagens, do curso de turismo da Escola de Comunicações e Artes da USP. Coordenador do curso de extensão universitária “Saúde em Viagens: antes, durante e depois”, promovido pelo Instituto de Medicina Tropical de São Paulo ao público em geral, em especial, a da terceira idade

Abstract. *The increase of food service consumption for the Brazilian has intensified in the past 10 years as result of two important factors: increase of purchasing power in most social classes in Brazil, especially the class C and the increase in supply as well as establishments stratified to suit these demands. Nevertheless, with the rise of purchasing power, new consumption habits are embedded concomitantly with an increase of the consumption profile, generating new challenges for companies in the issue to attend these demands as well as strategically stratify their products on the market.*

Study analyzes retrospectively the food service market in Brazil in an attempt to present qualitatively the benefits of the strategy of seasonal menus for food and beverage establishments in order to supply this demand by the offer of a portfolio with more quality products with lower cost as well as to exemplify the need for added value services to the customer retention.

Key words: *Food Service, Product Portfolio, Menu, Restaurants, Seasonal.*

1. Introdução

O crescimento do segmento de alimentos e bebidas nos últimos cinco anos tem gerado um mercado potencial para novos empreendimentos, principalmente em cidades como São Paulo que possuem dezesseis mil restaurantes, considerada atualmente a capital nacional da gastronomia.

Tal desenvolvimento é fruto da mudança no hábito de consumo dos brasileiros que nos últimos 20 anos, após a implantação do Plano Real (apenas 19% da população consumia na década 90), têm consumido mais alimentos fora de seu lar, tendo-se atualmente cerca de 39% da população nacional realizando suas refeições externas ao seu domicílio, segundo dados do IBGE (2013).

Não obstante, tal cenário de crescimento do segmento de alimentação fora do lar no Brasil faz com que este novo consumidor de alimentos e bebidas se torne mais exigente, e ao mesmo tempo mais informado quanto as suas necessidades e desejos, gerando um novo posicionamento estratégico dos estabelecimentos, que buscam sobreviver ante um mercado de tamanha concorrência, que por exemplo em São Paulo, a Capital Latino-Americana de boa mesa, conforme dados da São Paulo Convention & Visitors Bureau (2014), órgão de fomento do Turismo paulista, encontra-se em 55 mil estabelecimentos, e se analisarmos por especialidade, alguns nos chamam a atenção como o de Pizzarias (4500), churrascarias (550 unidades) e de cozinha japonesa (250 unidades).

Em vista das situações supracitadas, o presente estudo analisa a possibilidade de criação de cardápios sazonais como estratégia de portfólio para variabilidade e aumento de qualidade destes estabelecimentos, gerando assim distinção e posicionamento estratégico.

A metodologia utilizada para tanto recorre à compilação de dados sobre o segmento de alimentos e bebidas no Brasil, de fontes secundárias, e sua análise quantitativa, inicialmente, para se construir o cenário de crescimento deste segmento no Brasil. Em segundo momento, utilizam-se autores da área de gastronomia e nutrição para defesa dos conceitos de sazonalidade e estruturação de cardápios como estratégia de posicionamento competitivo, de redução de custos e variabilidade de oferta devido ao aumento no portfólio de produtos, tendo -se a realização de entrevistas

via e-mail entre setembro e novembro de 2014, com alguns estabelecimentos hoteleiros de porte médio detentores de serviços de alimentação que praticam a sazonalidade como ferramenta estratégica, sendo esta a grande contribuição deste trabalho para o desenvolvimento do segmento de alimentos e bebidas frente aos novos hábitos do consumidor, bem como ante as demais empresas concorrentes.

2. O Planejamento Estratégico Atual no Desenvolvimento de Portfólio de Produtos e Serviços

A estratégia, como conceito, tem origem na antiga Grécia etimologicamente como "Strategos", cujo significado é "A arte do General", sendo transposta na era moderna como uma meta dentro da área de administração para a sobrevivência das empresas, visto também como uma "fórmula mágica" para as empresas por meio de modelo pré-concebidos. Sendo assim:

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo estas metas. (PORTER, 1986, p. 15).

Não obstante, devido à alguns erros conceituais de determinados "gurus da Administração", principalmente pela não previsão de fenômenos socioeconômicos, bem como de competitividade global (DRUKER, 1986), o pensamento ou administração estratégica entrou em descrédito, sendo retomado novamente como um processo maior, evoluindo para o contexto atual como um conjunto de ações e práticas ao longo prazo (MINTZBERG et al, 2004) que permitem a sustentabilidade do empreendimento. Segundo Kotler:

...planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. (KOTLER, 2006, p.63)

Neste sentido, o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucro e crescimento satisfatório, configurando-se no planejamento estratégico uma das principais ferramentas administrativas para mapear cenários futuros, assim como gerenciar informações vitais para a efetividade da organização num contexto competitivo. Planejar é uma forma de minimizar as contingências acerca da empresa, atuando de maneira proativa frente ao ambiente competitivo no qual ela está inserida.

Por este motivo, diante da aceleração das mudanças econômico-sociais dos mercados (decorrentes em grande parte da globalização e da intensificação das mudanças tecnológicas), temos uma parcela crescente de organizações lucrativas incorporando o planejamento estratégico nos seus processos de gestão.

A referida pluralização de perfis de consumo incide nas empresas a necessidade de desenvolvimento de novos produtos como estratégia competitiva, que incluem valores agregados para a sua distribuição no mercado com maior rapidez, qualidade e custos.

Entende-se assim que a gestão de *portfolio* consiste no gerenciamento do conjunto de projetos/produtos associados aos objetivos estratégicos da organização de

forma compatível com os recursos disponíveis ou metas globais para a sua realização. Uma empresa tem geralmente diversas possibilidades de desenvolvimento de novos produtos, direcionados para vários mercados, tendo que decidir quais destes serão desenvolvidos em determinado período, bem como se há a necessidade de novos produtos ou a realocação dos mesmos para novos segmentos, ou até a necessidade de serviços ampliados que beneficiem o consumo dos produtos já existentes. Inclui-se na gestão de portfólio também a questão de fidelização e retenção de clientes, como estratégia de sustentabilidade das corporações. Estes temas serão explorados a seguir.

2.1 Austeridade econômica brasileira e o novo perfil do consumidor

A estabilidade econômica de um país depende diretamente da sua geração de recursos, do balanço de importações e exportações com superávit, mas principalmente, de seu mercado interno, pois conforme Ding (2006): "O consumo talvez seja o comportamento econômico mais importante do ser humano". Isto se deve pela representatividade deste ato ser aproximadamente dois terços dos gastos que formam o Produto Interno Bruto (PIB) de uma economia (HALL; PAPELL, 2005). Justamente por estar associado ao comportamento dos consumidores e de suas famílias, e isoladamente, o PIB brasileiro alcançou R\$ 4,8 trilhões em 2013, sendo o consumo das famílias R\$ 3,2 trilhões, o que representa aproximadamente 66% do PIB total (IBGE, 2014¹).

Este crescimento teve início com a implantação do Plano Real, tendo-se no Brasil uma transformação sem precedentes no perfil de seus consumidores. O crescimento do poder aquisitivo e da empregabilidade aliado ao aumento real do salário mínimo elevaram o poder de compra da população. Outro fator que também ampliou as possibilidades de consumo das famílias brasileiras foi a disponibilidade de crédito. A dilatação dos prazos de pagamento propiciou um aumento significativo do mercado de bens duráveis e não duráveis levando a uma expansão do horizonte do poder aquisitivo do consumidor.

Contudo, o ano de 2013 se encerrou com menor dinamismo no consumo das famílias, percebido pelas variações negativas do comércio varejista. A Inflação associada a elevação dos juros em 11%, desaceleraram o consumo em todos os setores da economia brasileira. (IBGE, 2014²).

Em contrapartida, mesmo com esta retração, segundo estudo da Ernst Young, que analisou o contexto econômico do país nos últimos anos e realizou uma projeção para os próximos 20 anos, o mercado de consumo brasileiro irá duplicar nesse período, sendo que esse crescimento levará às mudanças profundas no perfil da sociedade brasileira e à uma maturação desses consumidores, com consequente sofisticação da demanda dos consumidores por produtos e serviços (ERNST&YOUNG, 2009).

Além do aumento da renda, outros fatores demográficos também vêm impactando nas escolhas de consumo da população em geral, por exemplo, a diminuição do tamanho das famílias, o crescimento da presença feminina como chefe dos domicílios, e o aumento da população de idosos com consequente estreitamento da base da pirâmide etária, entre outros. Tais tendências podem repercutir significativamente nos comportamentos e nos padrões de consumo dos indivíduos (DINIZ 2007; IBGE, 2013).

Portanto, o consumidor brasileiro apresenta sinais de amadurecimento, tendendo a aproximar-se dos mercados de países com economias mais prosperas. Algumas

transformações provenientes desse processo podem ser citadas, tais como: aumento do consumo de alimentos e bebidas fora do domicílio, código de defesa do consumidor, preocupação com a segurança nos alimentos, aumento do mix de produtos para atender os segmentos, aumento da renda e estrutura etária da população, entre outras.

2.2 Branding e fidelização de clientes

No item anterior percebe-se uma evolução do mercado consumidor e a consolidação das normas para atrair e conquistar esta população. Tal estabilidade contribuiu para a construção da fidelização dos nichos por parte das empresas, sendo que o contato com o consumidor ocorre pela marca.

Neste contexto, a marca é mais do que um nome sendo formada à partir de associações feitas a essa identidade. (CALKINS, 2006, p.1) ratifica que "uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionado a um produto ou serviço". Ou seja, marca é a soma de atributos tangíveis e intangíveis, representada por um logotipo que, se gerenciada de maneira correta, cria influência e gera valor (MARTINS, 2006). As marcas, como estratégia do composto de marketing, são importantes fatores de diferenciação, porquanto identificam o fabricante e permitem aos consumidores atribuir valores a ele.

Conforme Bedburry (2006), as marcas são conceitos vivos na mente, obtidos ao partir de experiências boas ou ruins no decorrer da vida. Elas são constituídas por uma parte lógica e outra irracional. Os benefícios que a marca proporciona nem sempre são de caráter funcional, elas servem, muitas vezes, como dispositivos simbólicos carregados de valores e ideias que causam no consumidor uma satisfação psicológica e proporcionam a autoafirmação de sua imagem.

Por este motivo, o planejamento e gestão de uma marca torna-se um fator importante na questão de fidelização de um consumidor, pois o *branding* está diretamente ligado tanto a esta questão econômica quanto para um propósito além, fazendo com que essas adentrem na vida dos consumidores e passem a fazer parte da sua cultura (MARTINS, 2006).

Sendo assim, a gestão da marca torna-se relevante para obter vantagem competitiva frente à concorrência, tornando-se um patrimônio, gerando um conceito específico denominado *Brand Equity* (*Brand* significa marca e *equity*, patrimônio), que é o valor patrimonial que uma marca representa para a empresa proprietária (KELLER, 2006, p. 30), entendido também, como o valor ao qual o consumidor se dispõe a pagar a mais devido à síntese da experiência positiva de valor que a marca lhe assegura, com base no passado da mesma e na perspectiva do futuro.

Não obstante, além do valor patrimonial de uma marca, ocorre ainda a necessidade de manter e reter estes consumidores. Segundo Kotler (2006), conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. O esforço na retenção de clientes é, um investimento que viabiliza aumento nas vendas e redução das despesas. Clientes fiéis são propensos a comprar por mais de um canal (telefone, loja, internet, etc.) e tendem a consumir mais. E quando fidelizado, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, tendo-se menor custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca. A fidelização do cliente, ainda segundo o autor, tem como base a sua satisfação tanto direta, pelo consumo em si, quanto indireta, representada pelo valor agregado inculcado no produto/serviço.

Resumindo o conceito de *Brand Equity*, temos as seguintes vantagens competitivas:

- Permanece fiel por mais tempo;
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- Dá menos atenção à marca e propaganda concorrente, e é menos sensível a preço;
- Oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa;
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotineiras.

Clientes Fiéis	Clientes não Fiéis
Comparam de múltiplos canais	Utilizam poucos ou um único canal
Consomem mais	Comparam eventualmente
Reclamam para resolver o problema	Deixam de comprar
Recomendam para 5 pessoas	Influenciam negativamente 13 pessoas
Mais baratos de se manter	Mais caros de se recuperar
Aumentam as vendas e reduzem as despesas	Diminuem as vendas e aumentam as despesas

Fonte: KOTLER, 2006

Referente a gestão de uma marca, esta ação torna-se fundamental para a sobrevivência em mercados competitivos, entretanto, o produto/serviço ou marca em si devem possuir valores e benefícios ampliados para gerar o processo real de fidelização, tema este do próximo item.

2.3 O Conceito de valor agregado como estratégia competitiva

As empresas devem se diferenciar da concorrência para manter relativa competitividade, valorizando os seus atributos fortes para se situarem como principal opção na mente do consumidor. Esta imagem deve ser ativa, o que pressupõe a necessidade de agregar valor ao cliente alvo.

Neste sentido, a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores além do custo de fabricação em si (PORTER, 1986, p.3). A implantação de uma estratégia de criação de valor deve ser única, não podendo ser semelhante ou próxima a qualquer outro competidor corrente ou potencial (BARNEY, 1991, p.102,). Para Porter (1986, p.3), o conceito de valor é "aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço". Em síntese, a criação de valor ocorre quando os fornecedores oferecem, por seus produtos e serviços, atributos para gerar fidelidade e satisfação dos clientes (KAPLAN, NORTON, 1997, p.79).

Segundo Porter(1986), a Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa gera para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa uma posição única e valiosa.

Não obstante, a vantagem competitiva deve ser posicionada no planejamento da empresa antes do desempenho esperado, para que possa trazer diferentes resultados dependendo da estratégia de apropriação de valor adotada. Isto caracteriza a vantagem competitiva como uma condição insuficiente para o desempenho financeiro, porém, notadamente, para o lucro superior (POWELL, 2001).

Portanto, em virtude das alterações de perfil dos consumidores no mercado global e local, as empresas devem gerar novos valores agregados a seus produtos/serviços para terem a fidelização e satisfação de seus clientes diante dos novos aspectos de competitividade dos mercados consumidores. No segmento de alimentação profissional, cujo crescimento no Brasil tem se apresentado constante nos últimos cinco anos, ocorre a necessidade de se assimilar tal conceito para que os serviços tenham real diferenciação gerando para as empresas de alimentação tal vantagem competitiva, tema este do próximo item.

3. O segmento de serviço de alimentação e as estratégias de diferenciação e posicionamento de mercado

O cenário econômico brasileiro atual aliado à alta competitividade dos mercados mundiais e locais suscita uma necessidade intrínseca aos gestores, principalmente, no segmento de serviços, de gerar uma oferta com parâmetros de qualidade altos diretamente ligados ao binômio de produto/serviço, caso este dos restaurantes. Sendo assim, o planejamento de portfólio de produtos/serviços de um estabelecimento de Alimentos e Bebidas perpassa por aspectos de qualidade, tendo-se como bases os atributos que o consumidor deseja em um produto ou serviço, ou seja, parâmetros como exclusividade na oferta de produtos com sabores diferenciados, criação de menus criativos; oferta de novas experiências e sensações ao consumidor, bom atendimento, localização, entre outros quesitos para a satisfação e fidelização de clientes cada vez mais exigentes (LOCKWOOD, MEDLIK, 2003).

Neste sentido, é necessário que as empresas identifiquem seu público alvo, localizando e definindo o perfil dos clientes para criar estratégias claras a este mercado bem como para fixar a sua marca. (KOTLER 2006, p.321). O posicionamento de uma empresa, assim compreendido, pode ser definido como a criação de uma proposta que agregue valor para que o mercado-alvo efetivamente consuma, criando vantagem competitiva por meio de preços atraentes ou pela diferenciação de produto (PORTER, 2009). Segundo Hooley e Saunders (2001), a diferenciação está na qualidade percebida pelo cliente em relação ao produto ou serviço oferecido. Este tipo de visão proporciona maiores impactos nos retornos sobre os investimentos, a médio e longo prazo. Outro aspecto importante e decisivo é o preço, que tradicionalmente, tem funcionado como o principal determinante na escolha dos compradores. Este ainda é o caso de nações menos favorecidas, principalmente em grupos de consumo com menos condições e para produtos genéricos. Embora outros fatores tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço ainda permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas (KOTLER, 2006 p.476).

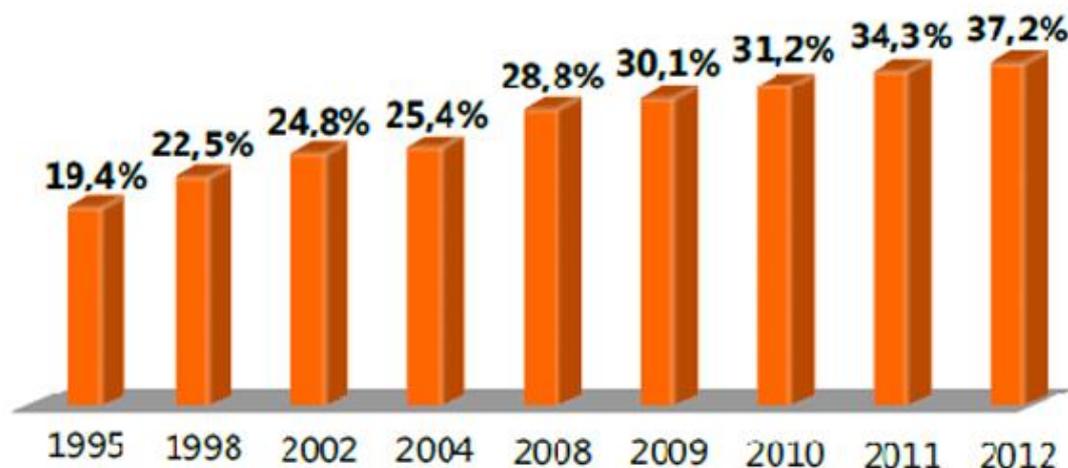
Nesta apreciação, o consumidor se torna seletivo na escolha dos estabelecimentos de alimentação que irá eleger em função de valores como localização, preferência de sabores, entre outros. Amplia-se desta forma a gama de oferta de estabelecimentos de alimentos e bebidas, conforme o próximo tópico.

3.1 Evolução do Segmento de Alimentos e Bebidas

O conceito de Restaurante, do latim *restaurare* (restaurar), origina-se com Boulanger no início do renascimento nas estalagens que agregavam o serviço de alimentos e bebidas (CASTELLI, 2001), onde além da hospedagem eram servidos caldos restauradores como o consomê e o extrato de perdiz, além de Vinhos, Conhaques e Licores que eram bons restaurantes para os viajantes que se encontravam sem energias. Desta forma caracterizou-se como um estabelecimento que oferece refeições mediante pagamento em suas diversas variações de segmento. Seguindo esta inovação e impulsionado pelo turismo de luxo que iniciava devido aos transportes rápidos, César Ritz inaugurou em 1898 o hotel Place Vendôme, revolucionando o conceito de hotelaria com a introdução de novos hábitos, dando destaque a gastronomia. O restaurante se torna um diferencial no estabelecimento, cujo lema de seu criador era: "A arte da cozinha, é talvez, uma das formas mais úteis da diplomacia" (WALKER, 2002). Em decorrência do crescimento das cidades industriais, ocorre o desenvolvimento de novas formas de comunicação e transporte entre as cidades, sendo o automóvel um dos grandes responsáveis pelo incentivo dos deslocamentos na Europa, tanto dentro das cidades quanto entre localidades, gerando também o crescimento no número de restaurantes, bem como da procura pela clientela, tanto que em 1920, os restaurantes tornam-se menos sofisticados tendo-se a estrutura muito semelhante aos atuais. Após a Segunda Guerra Mundial, os estabelecimentos de alimentos e bebidas não se configuram mais como única e exclusivamente para oferta de luxo, tornando-se empresas que visam suprir a necessidade daqueles que moram distante ou que necessitem de alimentação próximo aos locais de trabalho ou até mesmo de conveniência (FRANCO, 2001).

O setor de alimentação fora do lar, ou fora do domicílio, no Brasil, registra atualmente cerca de um milhão de empresas entre bares, restaurantes, padarias e lanchonetes. Neste contexto, a cidade de São Paulo oferece dezesseis mil restaurantes que atende aos diversos paladares do viajante, enquanto o Brasil possui 224 mil estabelecimentos, sendo responsável por 2,4% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Em 2011, o faturamento total foi de aproximadamente R\$ 235 bilhões, com crescimento de 16% em relação ao ano anterior. O brasileiro destina em média 26% do orçamento com alimentação fora do lar, sendo esta uma das poucas atividades econômicas presentes em todos os municípios e vilarejos do País, segundo (ALBUQUERQUE, 2008). Dentro de 20 anos, este percentual deve superar os 40% conforme estimativas da mesma entidade. Nos Estados Unidos, o número chega a 47% e, na Europa, mais de 45%. (ABRASEL, 2010). A alimentação fora do lar pode se dar em estabelecimentos do tipo: *a la carte*, autosserviço e alimentação rápida, sendo: *a la carte* aquele que possui cardápio pré-definido de alimentos que são produzidos conforme pedido do cliente; autosserviço, por sua vez, é o estabelecimento no qual o cliente escolhe e serve-se conforme sua vontade; e, por último, alimentação rápida, que caracteriza-se por cardápios prontos ou de fácil preparação para atender rapidamente a necessidade do cliente.

Evolução da alimentação fora do lar nos gastos totais com alimentos



Fonte: IBGE/2013

Na última década, os serviços de alimentação cresceram em média 15% ao ano no Brasil, e o varejo de produtos alimentícios, 12%, conforme dados do IBGE (2013). Esta tendência de consumo incide no aprimoramento do setor para atendimento das necessidades e desejos de seus clientes, tendo-se também, como consequência direta, uma regulação e supervisão mais organizadas pelo Estado, tema este do próximo subitem.

3.2 Legislação da área de alimentos e bebidas: estratégias na prestação de serviços

O conceito de segurança alimentar teve origem no início do século XX, a partir da II Grande Guerra quando metade da Europa estava arrasada e sem condições de produzir alimentos. Verificou-se que a fome e a desnutrição eram procedentes não só da produção, como também da ausência do acesso ao alimento seguro e, com isso, houve ampliação do conceito de segurança alimentar para o ingresso do alimento em quantidade e qualidade suficiente sem comprometimento das outras necessidades básicas do ser humano (MENDONÇA, 2014). Desta forma nasceram diversas legislações e normas no sentido de contribuir na gestão das empresas do setor alimentício como as Boas Práticas na Fabricação de Alimentos (BPF's), e manipulação de alimentos(BPM), os Procedimentos Operacionais Padronizados (POP's) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) com finalidade de evitar as Doenças Transmitidas por Alimentos (DTA's).

Segundo Tondo e Bartz (2011), a saúde humana pode ser afetada pela ingestão de perigos físicos, químicos e biológicos veiculados através dos alimentos, e a consciência deste fator, em nível nacional e internacional, tem levado a amplos progressos no círculo de segurança alimentar. Ainda, de acordo com os autores, garantindo que em diversos países, um avanço considerável tem sido adquirido, demonstrando que é possível diminuir e prevenir diversas enfermidades Transmitidas por alimentos (DTA). Mesmo assim um valor elevado de DTA ocorre todos os anos, demonstrando que os controles na produção de alimentos ainda podem e devem ser aprimorados.

A saúde da população está relacionada com diversos fatores, dentre os quais a alimentação que possui papel importante, pois tanto pode contribuir para fortalecer a saúde, como também pode causar e até transmitir doenças. Desse modo, preparar alimentos pode ser uma atividade de promoção de saúde ou, se mal operado, de doença para os usuários que consomem estes alimentos. O cumprimento de todos os regulamentos da legislação nos serviços de alimentação são fatores muito importante pois o desconforto gastrointestinal pode comprometer a saúde do consumidor. Com intuito de assegurar as condições higiênico sanitárias adequadas à manipulação de alimentos em serviços de alimentação, a Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) publicou, em 15 de setembro de 2004, a resolução RDC no 216, contendo o Regulamento Técnico nacional estabelece os procedimentos a serem adotados para garantir a qualidade e a segurança dos alimentos manipulados. A ANVISA define as Boas Práticas como normas de procedimentos para atingir um determinado padrão de identidade e qualidade de produtos e de um serviço na área de alimentação, cuja eficiência deve ser avaliada da inspeção ou investigação. Incluem-se as bebidas, embalagens, utensílios e matérias em com contato com alimentos (BRASIL, 1997).

No Brasil, existem alimentos com padrões de excelência comparáveis aos produzidos nos países de primeiro mundo, mas existem situações que comprometem a qualidade e oferecem riscos à saúde humana (BRANDIMARTI, 1999).

Desta forma, a qualidade atualmente é uma vantagem competitiva que diferencia as empresas dentro da concorrência, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à sua expectativa no momento de adquirir um determinado produto e são conhecedores dos seus direitos. Garantindo assim a fidelização dos clientes e conseqüentemente, maior rentabilidade financeira para o empreendimento. Logo, as empresas que não estiverem preocupadas com esta busca pela qualidade poderão ficar à margem do mercado consumidor (FIGUEIREDO; COSTA NETO, 2001). Em relação aos restaurantes, a qualidade está associada aos aspectos intrínsecos do alimento (qualidade nutricional e sensorial), à segurança (qualidades higiênico-sanitárias), ao atendimento (relação cliente-fornecedor), e ao preço (AKUTSU, 2005). No entanto, a alta rotatividade e a dificuldade na obtenção da qualidade podem ser provenientes da produção de refeições com baixo custo e presença de mão de obra não qualificada formalmente para o setor (AGUIAR; KRAEMER, 2010).

Neste contexto, o zelo e a atenção ao cumprimento das normas da legislação sanitária nacional nos serviços de alimentação são fatores extremamente vitais, sendo que quaisquer situações de risco podem comprometer a saúde do consumidor bem como a imagem do estabelecimento. Por este motivo, torna-se importante a consolidação das normatizações no preparo nos menus dos restaurantes, com o planejamento para a composição e combinação das ofertas em função das estações climáticas do ano no intuito de favorecer os atributos gastronômicos e salutareos, além de preços competitivos que podem gerar maior estímulo para o consumo, sendo uma ferramenta importante para os restaurantes, que será descrita a seguir.

3.3 Cardápios sazonais como estratégia de portfólio de produtos

A refeição tem sido uma ocasião ímpar para a prática da sociabilidade pelo ser humano e, desta forma, a alimentação está ligada aos setores de produção,

abastecimento e consumo, tendo ainda vínculo com a nutrição. Com origem no 'caldo restaurador', a palavra restauração deu origem ao restaurante. Hoje, o setor da restauração engloba não apenas os restaurantes, mas todos os estabelecimentos comerciais destinados a alimentar as pessoas (FREIXA; CHAVES, 2008).

O cardápio de um estabelecimento mostra a imagem que se quer transmitir a seus clientes, a partir do material utilizado na sua confecção e nas especificações dos alimentos, sendo a forma de comunicação mais importante dentro do serviço de alimentos e bebidas. Segundo Oliveira e Cé (2012, p. 86): "O cardápio é o primeiro passo a ser realizado numa unidade de produção de refeições". Para o planejamento de um cardápio deve-se considerar os fatores como: região e seus costumes gastronômicos, o clima, o público esperado para o tipo de estabelecimento, um ambiente favorável ao público esperado, o tipo de serviço com que se irá trabalhar, entre outros aspectos. Segundo Mendonça (2014), outro aspecto diz respeito ao equilíbrio na escolha de cores, as formas, os sabores, as texturas dos ingredientes e temperos que irão compor os pratos a serem oferecidos, assim como o tipo de preparo, as temperaturas, o conhecimento das preparações e a viabilidade das composições. O encontro desses elementos tem grande importância e faz diferença entre um cardápio bem elaborado e outros que não são bem estruturados, o que pode interferir no nível de vendas e aceitação dos serviços de alimentação sendo instrumentos de informação e publicidade de um restaurante.

O *Menu analysis* (FONSECA, 2000) é um conjunto de técnicas e procedimentos que justificam decisões mais efetivas com respeito a marketing e operacionalização do menu. Com o objetivo de aumentar a lucratividade do estabelecimento. Esta técnica é destinada a construção deliberada e estratégia de cardápio, sendo uma metodologia para classificar um item do menu por sua margem de contribuição e popularidade. Estas ferramentas facilitam a substituição de item da composição do prato de acordo com a sazonalidade da matéria prima, gerando assim maior atratividade e equilíbrio para a produção.

Outra técnica de mercado são os cardápios temáticos que geralmente fazem parte de roteiros gastronômicos que se caracterizam por recuperar e criar o cenário local oferecendo ao público a possibilidade de consumo alimentar especializado. Não só a comida, mas também o espaço e os garçons utilizam as características regionais. Os Menus étnicos, por sua vez, resultam de grandes migrações do século XIX e XX, podendo-se citar no Brasil os Italianos, portugueses, japoneses, árabes; entre outros povos, que disponibilizam comidas típicas de suas origens em restaurantes considerados "tradicionais". Nestes estabelecimentos, se respeitada a cultura de origem, que geralmente trabalha as estações do ano de forma definida, temos a aplicação de cardápios sazonais que contribuem para o enriquecimento e valorização da cultura de origem e do local onde está implantado o estabelecimento. Obtêm-se assim, as particularidades de ter alimentos da estação frescos e saudáveis, tendo como saldo, preços reduzidos, além da variabilidade do portfólio. Outra modalidade que contribuiu para a diversificação da alimentação fora do lar foi o autosserviço, que tem como benefícios diretos a agilidade na entrega do alimento, bem como a diminuição no custo de operação, gerando preços menores ao consumidor com uma qualidade e variabilidade maior de cardápio.

Outro fato preponderante é a valorização da cultura local por parte dos chefs de cozinha, que contribuem para expor diferentes menus e suas características com misturas de ingredientes regionais com as técnicas tradicionais de cozinha dos

grandes centros gastronômicos, tornado os pratos ímpares na apresentação e no paladar, além de gerar a otimização de matérias primas, muitas vezes com oferta farta na localidade, porém, desvalorizados ou subutilizados na produção de pratos. A estratégia em si de sazonalidade na composição de cardápios se aproveita da oferta em grande escala aliada a qualidade máxima dos alimentos que são colhidos em seu ponto alto de sabor e nutrientes, obtendo o frescor e o colorido mais intenso. O ganho de sabor acompanha o baixo custo devido a sua grande disponibilidade, tornando os produtos sazonais indispensáveis na cozinha de muitos restaurantes. Desta forma, os estabelecimentos conquistam mais uma estratégia para atrair clientes apreciadores de inovação na gastronomia, sendo que em algumas regiões do Brasil a sazonalidade de alimentos faz parte da cultura alimentar dos consumidores que alternam entre os alimentos mais frescos e leves no verão e no inverno, mais calóricos e de longo armazenamento.

Exemplificando a situação acima os produtos sazonais possuem alta variação de valores entre a safra e a entressafra, podemos citar como exemplo o pimentão verde que no período de produção tem queda do valor de 33,9% comparando com fora da estação, (CEASA, 2013), com adoção desta prática a redução de custos de mercadorias vendidas (CMV), pode atingir 20% na média dependendo da composição do cardápio.

Conforme Silva e Martinez (2014), a adoção de cardápios sazonais permite a redução de custos com a operação e a estocagem de alimentos devido aos insumos serem encontrados com maior facilidade e oferta, o que faz com que os preços destas matérias primas também sejam reduzidos além de se fornecer produtos com maior frescor aos clientes.

Esta estratégia ainda é pouco usual, mas em entrevista via e-mail realizada junto a alguns hotéis da capital paulista, principalmente em estabelecimentos de categoria média, constatou-se algumas práticas interessantes sendo descritas a seguir: A Rede Estanzuela de Hotéis, em suas cozinhas comandadas pelo chef Valdomiro Santos, altera os principais pratos do seu portfólio duas vezes ao ano, onde na estação quente entram combinações mais leves, saudáveis, coloridas e com sabores suaves, aproveitando-se de verduras, legumes e frutas de grande oferta e disponibilidade, e no inverno são introduzidos produtos para paladares mais intensos e energéticos, onde temos principalmente ingredientes de menor **perecibilidade**, porém, com maior ganho calórico, mas que encontram-se em grande oferta no mercado tais como suínos, aves nobres, etc. Neste sentido, a rede Novotel do grupo Accor, liderada pelo Chef Roland Villard, no período de inverno oferta os festivais de caldos e cremes, bem como massas e carnes assadas aproveitando-se desta disponibilidade, bem como no período de verão, proporciona os buffets de frutas e saladas da estação em grande abundância, sem esquecer da primazia de sua confeitaria que no inverno trabalha basicamente com cremes e folhados, e no verão alterna para sucos e frutas como base para produção de sobremesas refrescantes e leves.

Como última referência da importância de sazonalidade nos cardápios de restaurantes de hotéis, temos alguns resorts de litoral que trabalham na alta estação com peixes e frutos do mar compondo seus cardápios base de buffet, sendo uma estratégia que opera tanto a disponibilidade de oferta do local, mas também como uma forma de se distinguir dos resorts e hotéis fazenda localizados em áreas rurais. Não obstante, ofertam carnes de origem bovina, mesmo com relativo custo no serviço à la carte para atender as necessidades específicas de alguns hóspedes, não impactando diretamente o CMV do empreendimento, sendo

um bom representante desta situação a cozinha do Villa Galè Eco Resort de Angra dos Reis dirigida pelo Chef Leonardo Santos.

Neste contexto, a gama de produtos ofertados, respeitando as características do estabelecimento, localidade e público alvo, contribuem para atrair a clientela ao empreendimento, sendo um instrumento de comunicação com o consumidor que faz a seleção baseado nos seus hábitos alimentares e busca por inovação. Neste sentido o portfólio de produtos deve satisfazer os desejos emocionais, despertando o seu interesse (BARRETO, 2005). A sazonalidade, seguindo este conceito, influencia os desejos de consumo pela inovação temática na composição dos elementos gastronômicos que valoriza os ingredientes, fazendo com que seu sabor e frescor sejam notados pelo consumidor, além destes elementos tem-se preços competitivos na aquisição e oferta aos consumidores, conforme Puckeridge (1999). Segundo Kotler (1995, P.226): ``Se um novo produto satisfaz o mercado, passará para o estágio de crescimento, no qual as vendas passam a aumentar rapidamente``

De acordo com Fonseca (2000), a grande demanda por refeições fora do ambiente doméstico e o crescente aumento de estabelecimentos de alimentos e bebidas geram uma maior especialização do setor. Tendo-se a necessidade de atender esta diversidade de clientes, onde os restaurantes buscam por uma identidade. Sendo assim, tais empreendimentos se dedicam às especialidades, atendendo uma clientela cada vez mais exigente, tendo-se a necessidade de constituir um conceito, um ambiente e um tipo de comida direcionada ao público-alvo, sem se esquecer de ofertar uma ampla variabilidade, flexibilidade e dinamismo para acompanhar os desejos deste grupo de consumidores, o que nos remete novamente aos cardápios sazonais como estratégia básica para sobrevivência e competitividade destes estabelecimentos.

Aliado a este princípio, temos o crescimento do segmento de restaurantes como uma das instituições mais difundidas no mundo, que passa por evoluções constantes na normatização de qualidade, inspeções e na conservação de alimentos com o intuito de garantir a entrega de produtos mais confiáveis e seguros. O fenômeno econômico e social da globalização gera um desenvolvimento acelerado da sociedade e sua modernização, implicando na aquisição de novos hábitos alimentares, principalmente fora do lar, propiciando novos princípios de segurança alimentar, bem como novas necessidades e desejos por parte do consumidor, que conhecedor de seus direitos e de novas culturas, necessita que os estabelecimentos de alimentos e bebidas tenham este mesmo dinamismo, tanto em oferta de qualidade quanto de variabilidade. Tal situação se traduz em menus que atendam esta demanda, porém, sem serem exorbitantes ou fora de padrão aquisitivo para a sua clientela, gerando a necessidade de adoção de um planejamento que otimize recursos, tanto humanos quanto materiais, e que permita uma oferta maior de variabilidade, sendo a resposta correta a utilização do princípio básico da sazonalidade na elaboração de cardápios.

4. Considerações finais

A valorização da gastronomia como riqueza cultural gera o desenvolvimento no número de restaurantes dentro do mercado. No entanto, faz-se necessário que para acompanhar esse crescimento seja preciso aprimorar os profissionais do setor para que possam assim atender as expectativas de seus clientes. Desenvolvendo serviços inovadores para manter-se competitivos e geradores de lucros.

A visão estratégica da década de 80 liderada principalmente por autores como Porter (1986), Drucker (1986) e Wright et al. (2000) se adequam aos mercados competitivos e globais se forem considerados o conhecimento e os novos hábitos de consumo das pessoas que se tornam as principais linhas de orientação para a geração de estratégias e meios para a sobrevivência das empresas. Não que o modelo anterior esteja totalmente errado, mas sim, porque ocorre um dinamismo maior do mercado que exige atualmente dos segmentos e empresas maior flexibilidade e agilidade em atender as novas demandas, sendo necessário que as estratégias empresariais sejam planejadas em princípios e diretrizes a serem seguidas como indicam Mintzberg et al. (2004), Prahalad (1995), entre outros que nos remetem a necessidade de um comprometimento maior das empresas com as estratégias de marketing desenvolvidas, principalmente na progressão do portfólio de produtos e serviços que se tornam peças fundamentais também para a sobrevivência e até distinção das instituições no mercado.

Os novos hábitos de consumo do público brasileiro, principalmente em estratos sociais de menor poder aquisitivo e que agora se tornam um segmento potencial em Alimentos e Bebidas, geram a necessidade de estratégias diferenciadas em serviços e custos aliada a variabilidade do cardápio como fonte de posicionamento estratégico no mercado.

Contudo, a simples formulação de cardápios utilizando a sazonalidade como meio inicial de fomentar um processo de variabilidade e amplitude de portfólio de produto com vantagem direta de custo benefício por meio de oferta de preço competitivo e melhor qualidade, valorizando com isto a cultura local, ainda é uma estratégia que poucos estabelecimentos se atentam, tendo-se em muitos restaurantes temáticos a composição dos pratos somente por opção de seus gestores, e não com uma visão de mercado para esta oportunidade.

A fidelização de clientes depende estrategicamente que os estabelecimentos adotem as normas vigentes em vistas a cumprir a nova prerrogativa dos consumidores cada vez mais esclarecidos, mas, principalmente, que ofereçam, por mais simples que seja a categoria do empreendimento, valores adicionais aos seus produtos e serviços como estratégia de se distinguir no mercado e conquistar o cliente.

Portanto, o planejamento de portfólio de produtos no segmento de serviço de alimentação depende principalmente de valores como qualidade e integridade da matéria-prima, normas vigentes, preço e serviço adequado ao seu segmento, e, finalmente, o planejamento consciente de valor agregado a sua linha de produtos para que a empresa tenha seu posicionamento estratégico definido bem como a retenção de clientes.

5. Referências

ABRASEL (Brasil) (Ed.). **Dados do mercado**. 2010. Disponível em: <<http://rs.abrasel.com.br/oldnews/index.php/noticias/item/191>>. Acesso em: 22 out. 2014.

AGUIAR, O., KRAEMER, F. Educação formal, informal e não-formal na qualificação profissional dos trabalhadores de alimentação coletiva. **Sociedade Brasileira Alimentação Nutricional**, São Paulo, v. 3, n. 35,

p.87-96, dez. 2010 Disponível em: <<http://www.revistanutrire.org.br/files/v35n3/v35n3a08.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014.

AKUTSUI, R. C., BOTELHO, R. A.; CAMARGO, E. B. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. **Nutrição**, Campinas, v. 3, n. 18, p.419-427, jun., 2005 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52732005000300013>. Acesso em: 22 out. 2014.

ALBUQUERQUE, F. **Indústria de alimentos registra aumento de 1,86% no faturamento em junho**. 2008. Disponível em: <<http://memoria.etc.com.br/agenciabrasil/noticia/2008-08-12/industria-de-alimentos-registra-aumento-de-186-no-faturamento-em-junho>>. Acesso em: 12 out. 2014.

Associação Brasileira da Indústria de Alimentos-ABIA apud MARIANA CARNEIRO (São Paulo). **Alimentação fora de casa cresce 15% em dez anos**. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/67574-alimentacao-fora-de-casa-cresce-15-em-dez-anos.shtml>>. Acesso em: 22 set. 2014. <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/67574-alimentacao-fora-de-casa-cresce-15-em-dez-anos.shtml>>. Acesso em: 09 set. 2014.

BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal Of Management**. Austin, Vol. 17, No 1, p. 99-120. jun. 1991. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.short?rss=1&source=mfc>>. Acesso em: 30 out. 2014.

BARRETO, S. M. et al. Análise da estratégia global para alimentação, atividade física e saúde, da Organização Mundial da Saúde. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**. Belo Horizonte, vol .14, n1. p. 41-68, mar, 2005. Disponível em: <http://scielo.iec.pa.gov.br/scielo.php?pid=S1679-49742005000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 30 out. 2014.

BEDBURRY, S., FENICHELL, S. **O novo mundo das marcas**. São Paulo: Campus, 2006.

BRANDIMARTI, L. **Comer é questão de vida ou morte**. Controle de qualidade. **Banas**, São Paulo, v. 53, n. 52, p.34-39, jun. 1999.

BRASIL, Ministério da Saúde. Portaria no, 1428, de 26 de novembro de 1993, Brasília: Ministério da Saúde, 1993. Regulamento Técnico para inspeção Sanitária de Alimentos, Disponível< <http://www.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 12 out. 2014.

_____. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Portaria no, 326, de 30 de julho de 1997, Brasília: Regulamento Técnico sobre as condições higiênico-sanitárias e boas práticas de fabricação para indústrias de alimentos. Disponível< <http://www.anvisa.gov.br>> Acesso em: 12 out. 2014.

BRASIL. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Ministério do Planejamento. **Nota Técnica - 01/2014**: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. 2014. Disponível em:

<http://ibge.gov.br/home/disseminacao/destaques/2014_24_03_nota_tecnica_01_2014_pnad_continua.shtm>. Acesso em: 18 out. 2014.

_____. **PNAD 2013**: Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios – Síntese de indicadores outubro 2013. Brasília: Imprensa Nacional, 2013. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhorendimento/pnad/2013>>. Acesso em: 12 out. 2014.

1 _____. **POF 2014**: Pesquisa de Orçamentos Familiares – setembro 2014. Brasília: Imprensa Nacional, Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicoes/pof/2014>> Acesso em: 22 out 2014

2 _____. **Resultados de 2014** – setembro 2014. Brasília: Imprensa Nacional, Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val-comentarios.pdf>> Acesso em : 05 out 2014

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 8 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CALKINS, T., TYBOUT, A. M.. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

Centrais Estaduais de Abastecimento – CEASA. **TABELA DE PRODUTOS HORTIFRUGRANGEIRO: tabelas sazonais**. São Paulo, out. 2014.

Disponível em: <<http://frutificar.com/safras.htm>>. Acesso em: 01 set. 2014.

DIAS, C. M. M. (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

DING, L. **United States households consumption: a comprehensive analysis**. 2006. 333 f. Tese (Doutorado) - Curso de Philosophy, University Of Maryland, Maryland, 2006. Disponível em:

<<http://gradworks.umi.com/32/45/3245799.html>>. Acesso em: 18 out. 2014.

DINIZ, B. P. C. et al. **As pesquisas de orçamentos familiares no Brasil**: gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas. 2. ed. Brasília: Ipea, 2007.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: políticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

ERNEST & YOUNG (São Paulo). **Brasil sustentável**: crescimento econômico e potencial de consumo 2009. Disponível em: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets / Crescimento_Economico_e_Potencial_de_Consumo/\\$FILE/Potencial_de_consumo_port_2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Crescimento_Economico_e_Potencial_de_Consumo/$FILE/Potencial_de_consumo_port_2011.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2014.

FIGUEIREDO, V. F.; COSTA NETO, P. L. O. Implantação do HACCP na indústria de alimentos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 1, p.100-111, abr.

2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n1/v8n1a07.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014.

FRANCO, A. **De caçador a gourmet: uma história da alimentação**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2001.

FREIXA, D., CHAVES, G. **Gastronomia no Brasil e no mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2008.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerencias de restaurante**. 7. ed. São Paulo: Senac, 2000.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, Spring, v. 1, n. 76, p.1-38, jun. 2002.

HALL, R. E.; PAPELL, D. H. **Macroeconomics: economic growth, fluctuations, and policy**. 6th ed. USA: W.W. Norton & Company Ltd, ISE, 2005.

HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio Janeiro: Elsevier, 1997.

KELLER, K. L. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2006

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LOCWOOD, A., MEDLIK, S., **Turismo e hospitalidade no século XXI**, São Paulo: Manole, 2003.

MARTINS, J. R. **Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Copyright, 2006.

MENDONÇA, R. T. **Cardápios - técnicas e planejamento**, Rio de Janeiro: Rubio, 2014.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Carla Beatriz Perez de; CÉ, Nísia. Estudo comparativo entre o processo de planejamento de cardápio de um restaurante de hotel e de um restaurante convencional. **Revista Competência**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p.83-99, dez. 2012. Anual. Disponível em: <<http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/51/63>>. Acesso em: 22 out. 2014.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009

_____ **Estratégia competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo: Campus, 1986.

_____ **Vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2005.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro:Campus, 1995.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations.**Strategic Management Journal**, Chicago, v. 22, n. 9, p.875-888, 31 jul. 2001. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.173/abstract>>. Acesso em: 12 out. 2014.

PUCKERIDGE, J. **Menu control**: Community services health, tourism & hospitality .Sydney: Educational Services Division of TAFE NSW, 1999.

SÃO PAULO. São Paulo Convention & Visitors Bureau. Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo. **Dados da cidade**. 2014. Disponível em: <<http://www.visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp>>. Acesso em: 22 out. 2014.

SILVA, S. M. C. S., MARTINEZ, S. **Cardápio: Guia prático para a elaboração**. 3ª. Ed. São Paulo: Roca, 2014.

TONDO, E.C.; BARTZ, S. **Microbiologia e sistema de gestão da segurança de alimentos**. Porto Alegre: Sulina, 2011

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. 2 ed. São Paulo: Manole; 2002.

WRIGHT, P. L., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Recebido em 05/01/2015 e Aceito em 26/03/2015.