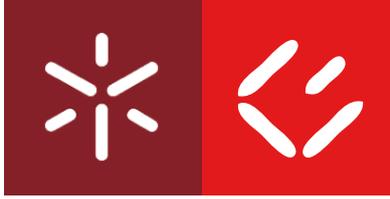


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

José Francisco Barroso de Araújo

**Aplicação de Estratégias e Instrumentos
de Marketing em Restaurantes**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

José Francisco Barroso de Araújo

**Aplicação de Estratégias e Instrumentos
de Marketing em Restaurantes**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Vasco Eiriz

e do

Professor Doutor Bruno Miguel Barbosa de Sousa

Agradecimentos

Ao longo da realização desta dissertação várias pessoas contribuíram para a sua concretização. Umas de forma mais incisiva e outras de forma mais indireta.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Prof. Dr. Vasco Eiriz, por toda a experiência de investigação transmitida, pelas precauções demonstradas, bem como pela exigência pelo planeamento da investigação.

Ao Prof. Dr. Bruno Sousa também agradeço todos os conselhos, e acima de tudo todo o incentivo que me forneceu.

Agradeço também a todos os intervenientes no estudo, quer aos participantes do pré-teste do questionário quer aos seus respondentes.

Aos meus pais, pelo suporte e pelas condições criadas para que este trabalho fosse possível.

Agradeço à Inês Domingues todo o apoio e, especialmente, quero agradecer à minha irmã, Ariana Araújo, por todo o auxílio e motivação, fulcrais na finalização da dissertação.

Resumo

O setor dos restaurantes tem vindo a caracterizar-se por uma elevada taxa de natalidade, mas por uma taxa de mortalidade superior, o que revela que o número de empresas desceu entre 2008 até 2015. Nesta dissertação foram estudadas as estratégias e práticas de marketing dos restaurantes portugueses. Por forma a disponibilizar informação sobre o tipo de marketing praticado neste setor em Portugal, de uma forma agregada relativamente ao composto de marketing, e tendo em conta que mais de metade dos problemas relacionados com falências em restaurantes são fruto de problemas de marketing, o principal objetivo passa por dar a conhecer tais estratégias e práticas aos atuais restaurantes, e àqueles que pretendem abrir um negócio neste setor, e auxilia-los na sua gestão. Tentou-se também detetar diferenças destas práticas entre tipo de restaurante e entre restaurantes com mais de cinco anos de atividade e restaurantes com menos idade. Posteriormente tentou-se verificar a relação entre a orientação para a concorrência e a estratégia de formulação dos preços. O método usado foi o inquérito, a gestores e proprietários dos restaurantes portugueses. A pesquisa visou conhecer as estratégias de produto, nomeadamente os serviços complementares; estratégias de preço; os fatores com mais impacto na decisão da localização; os meios de comunicação usados; os elementos do ambiente físico mais importantes; o *empowerment* concedido aos funcionários; e o tipo de orientação para a concorrência. Num total de 243 respostas (9,4% da população inquirida), os resultados mostram que as estratégias e instrumentos variam em função do tipo de restaurante, principalmente nas variáveis “produto”, “preço”, “ambiente físico” e “pessoas”. Quanto ao ciclo de vida organizacional e à orientação para a concorrência, deste estudo não se pode concluir existir relação entre as variáveis.

PALAVRAS-CHAVE: RESTAURANTES, ESTRATÉGIAS DE MARKETING, PRÁTICAS DE MARKETING, ORIENTAÇÃO PARA A CONCORRÊNCIA

Abstract

The restaurant sector has been characterized by a high birth rate, but by a higher mortality rate, which shows that the number of companies dropped between 2008 to 2015. In this dissertation the marketing strategies and practices of portuguese restaurants were studied. Given the lack of information on the type of marketing practiced in this sector in Portugal, in a generalized way, and considering that more than half of the problems related to restaurant bankruptcies are the result of marketing problems, the main objective is to give to know such strategies and practices to the current restaurants, and to those who intend to open a business in this sector, and assist them in its management. It was also tried to detect differences of these practices between type of restaurant and between restaurants with more than five years of activity and restaurants with less age. Subsequently, it was tried to verify the relation between the competition orientation and the strategy of formulation of the prices. The method used was the survey, to managers and owners of portuguese restaurants. The research aimed to know the product strategies, namely complementary services; price strategies; the factors with the most impact on the location decision; the means of communication used; the most important elements of the physical environment; the empowerment granted to employees; and the type of competition orientation. In a total of 243 responses (9.4% of the surveyed population), the results show that the strategies and instruments vary according to the type of restaurant, mainly in the variables "product", "price", "physical environment" and "people". Regarding the organizational life cycle and the orientation towards competition, it is not possible to conclude that there is a relationship between the variables.

KEYWORDS: RESTAURANTS, MARKETING STRATEGIES, MARKETING PRACTICES, COMPETITION ORIENTATION

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Lista de Figuras.....	xiii
1. Introdução.....	1
1.1. Nota Introdutória.....	1
1.2. Relevância do Tema.....	1
1.3. Objetivos e Metodologia de Investigação.....	2
1.4. Estrutura da Dissertação.....	5
2. Marketing de Serviços e Práticas de Marketing em Restaurantes.....	7
2.1. Introdução.....	7
2.2. Características e Tipologias de Serviços.....	7
2.3. O Composto do Marketing de Serviços.....	10
2.4. Práticas de Marketing em Restaurantes.....	27
2.5. Conclusão.....	29
3. Orientação para o Mercado e Ciclo de Vida Organizacional.....	31
3.1. Introdução.....	31
3.2. Orientação para o Mercado.....	31
3.3. Ciclo de Vida Organizacional.....	39
3.4. Conclusão.....	43
4. Contexto e Metodologia da Investigação.....	44
4.1. Introdução.....	44
4.2. A Restauração em Portugal.....	44
4.3. Classificação dos Restaurantes.....	48
4.4. Método Investigação e de Recolha de Dados.....	51
4.5. Operacionalização das Variáveis, Desenho do Questionário e Método de Tratamento dos Dados.....	54
4.6. Conclusão.....	60
5. Estudo Empírico.....	62
5.1. Introdução.....	62
5.2. Caracterização da Amostra.....	62
5.3. Produto.....	64
5.4. Preço.....	69

5.5.	Localização	70
5.6.	Comunicação	73
5.7.	Ambiente Físico	76
5.8.	Pessoas	79
5.9.	Orientação para a Concorrência.....	82
5.10.	Conclusão.....	84
6.	Conclusão.....	86
6.1.	Introdução	86
6.2.	Principais Conclusões	86
6.3.	Conclusão.....	91
6.4.	Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras	92
	Apêndice I – Questionário.....	94
	Apêndice II – Apêndice relativo à secção “Produto”	99
	Apêndice III – Apêndice relativo à secção “Preço”	110
	Apêndice IV –Apêndice relativo à secção “Localização”	112
	Apêndice V – Apêndice relativo à secção “Comunicação”	130
	Apêndice VI – Apêndice relativo à secção “Ambiente Físico”.....	149
	Apêndice VII – Apêndice relativo à secção “Pessoas”	172
	Apêndice VIII – Apêndice relativo à secção “Orientação para a Concorrência”.....	181
	Referências	185

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre serviços e bens físicos	8
Tabela 2 - Compreendendo a Natureza do Ato do Serviço	9
Tabela 3 - Exemplos de elementos de informação	11
Tabela 4 - Exemplos de elementos de recebimento de pedidos	11
Tabela 5 - Exemplos de elementos de cobrança.....	12
Tabela 6 - Exemplos de elementos de pagamento.....	12
Tabela 7 - Exemplos de elementos de hospitalidade	13
Tabela 8 - Exemplos de elementos de segurança	13
Tabela 9 - Exemplos de elementos de exceção	14
Tabela 10 - O mix de comunicação de marketing.....	17
Tabela 11 - Seis opções para distribuir serviços	20
Tabela 12 - Níveis de participação do cliente entre diferentes serviços.....	22
Tabela 13 - Variáveis Atmosféricas	24
Tabela 14 - Matriz de orientação para o mercado	36
Tabela 15 - Matriz de Grau de Competição e Ciclo de Vida Organizacional.....	41
Tabela 16 - Descrição dos CAE presentes na classe 5610	45
Tabela 17 – Número de empresas entre 2008 e 2014.....	46
Tabela 18 – Número de empresas por localização geográfica	47
Tabela 19- Número de empresas por escalão de pessoal ao serviço	47
Tabela 20 – Número de pessoas ao serviço entre 2008 e 2015	48
Tabela 21 - Valor acrescentado bruto entre 2008 e 2015	48
Tabela 22 – Operacionalização das variáveis de investigação	57
Tabela 23 - Questões de questionário por objetivos de investigação	59
Tabela 24 - Tipos de restaurante dos respondentes	62
Tabela 25 - Distribuição geográfica da amostra por distrito	63
Tabela 26 - Número de anos de experiência dos respondentes no setor da restauração .	64
Tabela 27 - Habilitação escolar dos respondentes.....	64
Tabela 28 - Distribuição das respostas relativas aos serviços complementares.....	65
Tabela 29 - Média, moda e desvio padrão dos serviços especiais antes da entrega do pedido	67
Tabela 30 -Distribuição das respostas relativas aos serviços especiais antes da entrega do pedido	67

Tabela 31 - Média, moda e desvio-padrão das respostas à secção Preço.....	69
Tabela 32 - Distribuição das respostas relativas ao método de estabelecimento dos preços do menu.....	69
Tabela 33 - Distribuição das respostas da secção Localização	71
Tabela 34 - Distribuição das respostas da secção Comunicação.....	74
Tabela 35 - Distribuição das respostas à questão sobre o uso de cozinha aberta.....	76
Tabela 36 - Distribuição das respostas relativas aos elementos do ambiente físico	77
Tabela 37 - Média, moda e desvio-padrão da secção Pessoas	80
Tabela 38 - Distribuição das respostas da secção Pessoas	81
Tabela 39 - Média, moda e desvio-padrão da secção Orientação para a Concorrência ..	83
Tabela 40 - Distribuição das respostas da secção Orientação para a Concorrência	83

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura da Dissertação	6
Figura 2 - Escala de Entidades de Mercado	9
Figura 3 - O mix de comunicações de marketing para serviços	15
Figura 4 - Orientação para o mercado	32
Figura 5 - Quadro de análise da competição	34
Figura 6 - Orientação para o mercado, vantagem competitiva e desempenho de negócio	35
Figura 7 - Escala de orientação para o mercado - MKTOR	36

1. Introdução

1.1. Nota Introdutória

Neste capítulo iremos apresentar o tema “Estratégias e Instrumentos de Marketing em Restaurantes”, realçando a importância do seu estudo. Este capítulo é constituído por 3 secções (excluindo a presente nota introdutória), referindo-se a primeira à exposição da relevância e pertinência deste estudo, seguida pelos objetivos de investigação e uma breve introdução à metodologia de pesquisa utilizada. Na secção 1.4 apresentamos a estrutura da dissertação de forma esquematizada.

1.2. Relevância do Tema

Analisando o setor da “Restauração e similares”, trata-se de um setor com uma taxa de natalidade, com cerca de 14,9%, ao ano de 2013, tendo vindo a crescer desde o ano de 2010, onde registou uma taxa de 10,9%. Porém, o ano de 2013, registou uma taxa de mortalidade superior à natalidade, de 16,6%, que também veio a crescer desde 2010 (12,9%), tendo o seu pico em 2012, com cerca de 17,8%. Dessa forma, denota-se que o número de empresas neste setor decresceu desde 2010 (85.964) até 2013 (82.211). Relatando a taxa de sobrevivência superior a 1 ano, verifica-se um registro de 74,4%, uma taxa superior à média geral dos setores de atividade (71%). Em 2014 o número de empresas aumentou, registando-se 84122 (PORDATA, 2015).

Porém, e segundo a AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal) no ano de 2014 haviam encerrado mais de 4013 empresas de restauração e bebidas, a qual se apoia nos resultados publicados pelo *Observatório Raciús*. A mesma associação apontava a responsabilidade destes encerramentos à carga de impostos indiretos, nomeadamente o IVA (Alves, 2015).

Recorrendo aos dados no INE, verifica-se que o número de empresas presentes na subclasse “Restauração e similares” diminuiu consideravelmente entre 2008 e 2013, passando das 84970 empresas para 74374 (uma diminuição de aproximadamente 12,5% em cinco anos). Os dados mais recentes demonstraram que até 2015 houve um pequeno aumento, passando para 75432 empresas.

Em relação ao número de empresas com o Código de Atividade Económica 5610 (Restaurantes), este diminuiu também de ano para ano entre 2008 até 2013, baixando das 31501 empresas para as 28023, o correspondente a 3478 empresas ou a uma diminuição de 11%. Os últimos dados divulgados pela mesma fonte reportam a 2015, tendo havido

um ligeiro aumento do número de empresas, situando-se nas 29115 empresas (um aumento de 774 empresas, aproximadamente 2,8%, face a 2013). Quando analisada a diminuição das empresas por região, entre 2008 e 2015, verifica-se que em termos absolutos a Área Metropolitana de Lisboa foi aquela onde se evidenciou um maior decréscimo (855 empresas), seguida pela região centro (694 empresas). Em termos percentuais verifica-se que os maiores decréscimos foram na Centro (11,13%), na Região Autónoma da Madeira (10,45%) e na região do Alentejo (9,15%). A menor diminuição foi registada na região Norte (2,01%).

Partindo do dado de que é um setor com grande taxa de mortalidade, é importante perceber as causas destes problemas, e perceber se estarão problemas de marketing na sua génese. Surge, daqui, uma boa indicação para pesquisas futuras, isto é, perceber as causas destas flutuações demográficas neste setor em Portugal.

Deste modo, e face à falta de informação sobre o marketing praticado pelos restaurantes portugueses de uma forma generalizada, com esta pesquisa pretendemos dar a conhecer a forma como o composto de marketing é trabalhado atualmente pelos restaurantes em Portugal, auxiliando dessa maneira todas as empresas presentes neste setor em Portugal, e àqueles que pretendam nele empreender. Uma vez que a maior parte das razões de falência devem-se a problemas de marketing (Dodge & Robins, 1992), informando das estratégias e instrumentos trabalhados atualmente pelo setor poderá ajudar as empresas a evitar falências ou melhorar o seu desempenho.

Espera-se que esta dissertação contribua para melhorar o conhecimento dos proprietários e gestores dos restaurantes, com maior incidência sobre os portugueses, sobre as estratégias e práticas de marketing, e que em simultâneo contribua para uma melhor gestão da parte deles, e em consequente para negócios de maior valor.

1.3. Objetivos e Metodologia de Investigação

Recorrendo então aos estudos de Dodge & Robbins (1992), estes referem que as pequenas empresas na área da restauração falham sobretudo devido a problemas relacionados com o marketing, com a gestão e com as finanças. Contudo, os problemas de natureza do marketing eram aqueles que mais afetavam as pequenas empresas, ocupando 60% da amostra da pesquisa realizada nos EUA: Midwestern e Southeastern, seguido de 24% relativos a problemas de gestão e 16% a problemas de finanças. Os problemas de marketing afetam estas empresas sobretudo na fase de formação e de

crescimento tardio, sendo esta a fase que antecede o estágio de estabilidade e precede o estágio de crescimento inicial, de acordo com o ciclo de vida organizacional proposto pelos mesmos, enquanto os problemas de gestão afetam durante o estado de formação e estabilidade e os de finanças, em grande parte, durante a etapa de formação.

Em particular, os principais problemas de marketing mencionados por ordem decrescente de importância eram: i) o contato com o cliente, sendo que esta categoria envolve publicidade, força de vendas e relações públicas; ii) a avaliação do mercado e a definição dos públicos-alvo; iii) a localização; iv) planejamento de marketing; v) preço; vi) expansão e vii) competição.

Relativamente às fases de ciclo de vida, na fase de formação os problemas de maior relevância são a avaliação do mercado e definição dos alvos, seguido da localização e do contato com o cliente. Já na fase de crescimento inicial o contato com o cliente apresenta-se como o maior problema seguido da avaliação do mercado e definição dos alvos. Na fase de crescimento tardio, o contato com o cliente e problemas em expandir são os principais problemas. Na fase de estabilidade os problemas estão essencialmente relacionados com o contato com o cliente, seguido da definição do preço. De realçar que os problemas relacionados com a competição, embora que em menor frequência, existem essencialmente na fase de formação e crescimento inicial. Já os problemas de planejamento de marketing ocorrem com maior frequência na fase de formação.

Dos estudos de Dodge & Robbins (1992) podemos, portanto, afirmar que as empresas na restauração enfrentam diferentes tipos de problemas em diferentes fases de ciclo de vida, inclusive diferentes problemas de marketing. No mesmo sentido, e recorrendo aos estudos do ciclo de vida organizacional de Machado-da-Siva et. al. (1992), citado por Andrade et. al. (2003), que objetivaram detetar variações nas características da empresa com o decorrer do tempo, este veio comprovar que em diferentes estágios do ciclo de vida as empresas caracterizam-se e comportam-se de diferentes formas. Partindo destes pressupostos esta investigação visa perceber se realmente as empresas em diferentes estágios utilizam estratégias e instrumentos de marketing diferenciados.

Krzyżanowska (2010) desenvolveu um quadro para representar a influência do ambiente competitivo nas decisões de marketing de uma empresa (presente num mercado não-monopolista). Para ela, a empresa depara-se com um ambiente competitivo que influencia as decisões comportamentais do seu mercado. Por outro lado, as decisões empresariais são fruto das percepções dos gestores acerca da competição, e por isso se a percepção for de que os concorrentes têm uma posição favorável, a empresa vai esforçar-

se de modo a alcançar vantagem competitiva, seguindo uma orientação. Se se orientar pelo mercado, esse esforço refletir-se-á através dos instrumentos de marketing (tendo em conta a eficiência, isto é, de modo a que o rácio entre receitas e os custos de marketing seja o maior possível), ou pode orientar-se por alternativas, como consolidação ou fusão de empresas, por forma a alcançar sinergias, dificilmente alcançáveis separadamente. Podem então ser possíveis através da integração horizontal ou vertical.

O mesmo estudo veio comprovar que a motivação para recorrer a marketing pode variar dependendo da força competitiva da empresa, de tal forma que é mais atrativo para empresas com maior força competitiva. Para empresas com menor força competitiva pode levar a incorrer em gastos que não induzam aos resultados pretendidos (Krzyżanowska, 2010). Por outro lado, Lovelock & Wirtz (2011) referem que existem vários fatores que podem fazer elevar a concorrência por preços nomeadamente o aumento do número de concorrentes, o aumento das ofertas substitutas, uma distribuição mais abrangente pelos concorrentes e/ou de ofertas substitutas, e um aumento da capacidade excedentária da indústria. Desta forma pretende-se perceber se neste setor as estratégias de formulação de preço utilizadas variam em função do nível de intensidade competitiva percebido pelas empresas.

Segundo Fonseca (1999) citado por Rossi (2009), existem vários tipos de produtos desenvolvidos para restaurantes, com o objetivo de ir ao encontro das necessidades dos vários tipos de clientes nos vários contextos. Por outro lado, os gestores dos restaurantes devem pensar e desenvolver estratégias de marketing para corresponder às várias necessidades dos segmentos alvo (Moschis, Curasi & Bellenger, 2003). Ora, se diferentes restaurantes têm clientes alvo diferentes, e se as estratégias de marketing têm de ser adaptadas aos clientes alvo, são objetivos de pesquisa perceber se na verdade os diferentes tipos de restaurantes portugueses aplicam estratégias e instrumentos de marketing diferentes.

Sintetizando, partindo do principal objetivo de investigação - Conhecer as estratégias e instrumentos de marketing praticados pelos restaurantes portugueses - delineamos três objetivos de investigação específicos como apresentamos em seguida:

1. Perceber se a utilização das estratégias e instrumentos varia em função do estágio de ciclo de vida
2. Perceber se a estratégias de estabelecimento do preço varia em função da intensidade competitiva

3. Perceber se a utilização das estratégias e instrumentos varia em função do tipo de restaurante

Para responder a estes objetivos foi realizada uma revisão da literatura sobre os principais estudos acerca das características dos serviços, do composto de marketing em serviços, orientação para o mercado, ciclo de vida organizacional, e práticas de marketing em restaurantes. Em seguida foi realizada uma descrição sobre o setor em Portugal. Estes passos foram fundamentais para preparar e aplicar um questionário por *email*, a uma amostra de 2579 restaurantes portugueses. A recolha dos dados foi realizada entre 30 de janeiro e 15 de fevereiro de 2017 num total de 5 envios de *e-mail*, obtendo um total de 243 respostas válidas.

1.4. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é constituída por 6 capítulos, como podemos observar na Figura 1, cada um deles dividido em secções. Cada capítulo é também composto por uma introdução, onde são apresentados os principais temas a ser tratados nesse capítulo, e uma conclusão, onde é exposto um breve resumo sobre o mesmo.

Capítulo 1 - Introdução

- Na Introdução apresentamos o tema da dissertação, a relevância e os objetivos de investigação, e a forma como foi estruturada.

Capítulo 2 - Marketing de Serviços e Práticas de Marketing em Restaurantes

- Neste capítulo apresentamos as principais características dos serviços, abordamos os elementos do composto de marketing em serviços e por fim expomos algumas das principais práticas de marketing utilizadas por restaurantes.

Capítulo 3 - Orientação para o Mercado e Ciclo de Vida Organizacional

- No capítulo 3 apresentamos contributos sobre Orientação para o Mercado, nomeadamente as principais escalas, MARKOR e MKTOR, e a importância desta prática. Por outro lado, expomos alguns modelos sobre o Ciclo de Vida Organizacional e as variações mais relevantes em função do fase de ciclo.

Capítulo 4 - Contexto e Metodologia da Investigação

- O capítulo 4 descreve o contexto do estudo, com uma descrição sobre o setor em questão, e descreve alguns tipos de restaurantes. Por outro lado, é exposto o método de pesquisa e recolha de dados utilizado e a forma como o estudo foi operacionalizado.

Capítulo 5 - Estudo Empírico

- Neste capítulo é feita a análise e leitura dos dados obtidos, caracterizada a amostra e descritas as estratégias e práticas de marketing e a orientação para a concorrência dos restaurantes portugueses, respondendo aos objetivos de investigação.

Capítulo 6 - Conclusão

- Este último capítulo apresenta as principais conclusões e contribuições do estudo, bem como as principais limitações e recomendações a pesquisas futuras.

Figura 1 - Estrutura da Dissertação

Após o último capítulo consta a bibliografia e os apêndices utilizados durante o estudo.

2. Marketing de Serviços e Práticas de Marketing em Restaurantes

2.1. Introdução

Sendo as restaurantes organizações de prestação de serviços, será abordado neste capítulo o marketing de serviços com o intuito de melhor identificar o tema e recolher um conjunto de estratégias e instrumentos de marketing que serão introduzidos no decorrer da pesquisa.

Este capítulo encontra-se dividido em duas secções, onde na secção 2.2. são introduzidos conceitos de serviços, as características que distinguem os bens dos serviços, bem como as diferentes tipologias de serviços. Na secção 2.3. são abordados os elementos do composto de marketing em organizações de serviços, bem como estratégias e instrumentos passíveis de utilização pelas mesmas.

2.2. Características e Tipologias de Serviços

Gummesson (1987) conceptualizou serviços como “algo que pode ser comprado e vendido mas que não pode cair nos seus pés” (tradução nossa). Já Grönroos (2000, p. 65), considera um serviço como:

um processo que consiste num conjunto de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre os clientes e os funcionários do serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de prestação do serviço, os quais são prestados como solução dos problemas dos clientes. (tradução nossa).

Grönroos (2000) elaborou uma tabela onde enquadra as características que distinguem os serviços e dos bens físicos (

Tabela 1).

O autor refere que ao invés de um bem físico, um serviço corresponde a um processo que relaciona atividades, pelo que a sua produção é simultânea ao seu consumo. No entanto o consumo pode ser apenas simultâneo em parte da sua produção, como no caso da distribuição de bens, onde apenas uma parte da produção do serviço é consumida pelo cliente. Assim, o consumidor do serviço participa sempre no seu processo de produção.

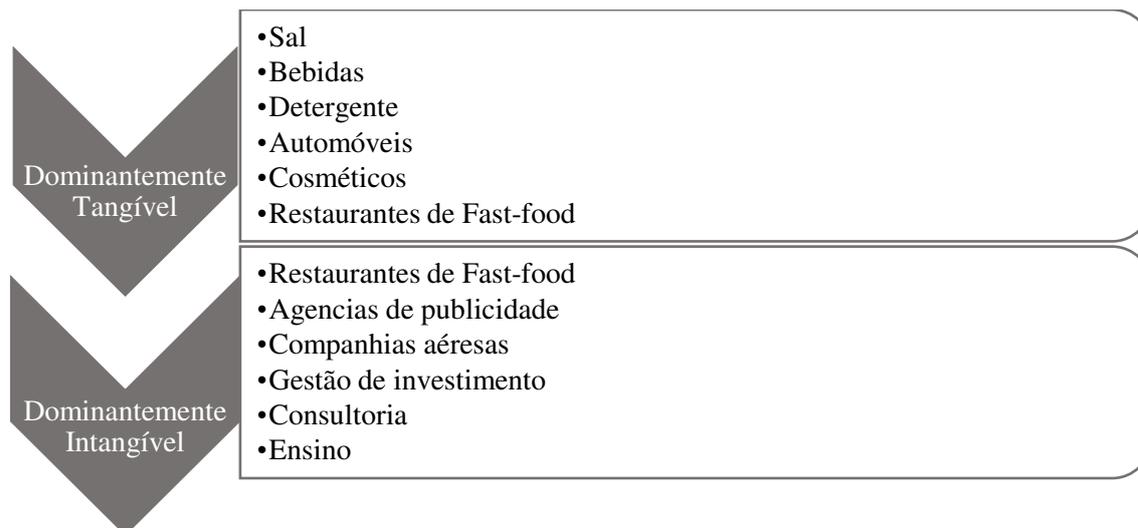
Tabela 1 - Diferenças entre serviços e bens físicos

Bens físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separada do consumo	Produção, distribuição e consumo simultâneos ao processo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
O valor é produzido numa fábrica	O valor é produzido na interação cliente – vendedor
Os clientes normalmente não participam no processo produtivo	Os clientes participam no processo produtivo
Podem ser armazenados	Não podem ser armazenados
Transferência de proprietário	Não há transferência de proprietário

Fonte: Grönroos (2000)

Por estas razões, os serviços não podem ser colocados em armazém, da mesma forma que são alocados bens físicos, e por isso prever e planejar a capacidade é um trabalho muito mais difícil na gestão dos serviços. No entanto, é possível tentar manter os clientes em *stock*, ou seja, os gestores podem encontrar formas de fazer o cliente esperar por receber o serviço. Grönroos (2000) dá o exemplo de como é possível fazer isto em restaurantes, que estejam lotados, levando-os a esperar por exemplo no bar.

Por outro lado, os serviços são intangíveis na medida em que são descritos por vezes pelos clientes com adjetivos abstratos, como confiança, segurança ou experiência, mas os serviços podem conter elementos tangíveis, como os alimentos num restaurante. Esta intangibilidade pode levar a dificuldades na avaliação do serviço pelos clientes, pelo que elementos do ambiente físico podem ajudar a tornar o serviço mais tangível. Shostack (1977) recorreu à característica da tangibilidade para exemplificar alguns tipos de ofertas numa escala que relaciona elementos predominantemente tangíveis e outros predominantemente intangíveis. O autor coloca os restaurantes de *fast-food* em ambos os lados da fronteira, podendo estes ser de natureza mais tangível ou mais intangível, dependendo da importância dada pelos gestores a elementos tangíveis ou intangíveis, que farão o seu posicionamento de mercado.



Fonte: Shostack (1977)

Figura 2 - Escala de Entidades de Mercado

Uma vez envolvidas pessoas - funcionários ou clientes, ou ambos - no processo de produção ou distribuição, os serviços têm uma natureza heterogênea, pelo que não é prestado da mesma forma de cliente para cliente. É por isso um desafio para os gestores dos serviços entender como manter a qualidade percebida pelos clientes

Lovelock (1983) desenvolveu uma matriz para identificar as diferenças entre tipos de processamento de serviços, e que relaciona a natureza do serviço ao nível da sua tangibilidade com a natureza de quem recebe o serviço (Tabela 2).

Tabela 2 - Compreendendo a Natureza do Ato do Serviço

Natureza das ações do serviço	Quem ou o que é que recebe o serviço?	
	Pessoas	Posses
Ações tangíveis	Serviços dirigidos a pessoas	Serviços dirigidos a bens ou outras posses físicas
Ações intangíveis	Serviços dirigidos a estímulos mentais	Serviços dirigidos a ativos intangíveis

Fonte: Lovelock (1983)

Relativamente aos serviços dirigidos a pessoas, estes incluem por exemplo cuidados de saúde, transporte de pessoas, restaurantes ou cabeleireiros. Já aqueles dirigidos a bens ou outras posses físicas incluem por exemplo: transporte de mercadorias, manutenção e reparação de equipamento industrial, limpeza ou veterinário. Aqueles dirigidos a estímulos mentais podem incluir por exemplo serviços de educação, entretenimentos ou serviços de informação. Por fim, os serviços dirigidos a ativos

intangíveis podem englobar por exemplo serviços bancários, de contabilidade, segurança ou garantias.

2.3. O Composto do Marketing de Serviços

Nesta secção serão descritos e analisados estratégias e instrumentos dos sete elementos do composto de marketing. Segundo Lovelock & Wirtz (2011, p. 44) estes elementos “representam os ingredientes necessários para criar estratégias viáveis que atendam as necessidades dos clientes, de forma lucrativa, num mercado competitivo”. Estes sete elementos são o produto, a comunicação, o preço, a distribuição, os processos, o ambiente físico e as pessoas.

Produto - Lovelock & Wirtz (2011) consideram que aquando do planeamento de um serviço os planeadores devem considerar uma visão global do desempenho que eles querem que o cliente sinta e experiencie. Na sua definição essa visão deve englobar três componentes: o produto principal, os serviços suplementares, que compõem o produto ampliado e os processos de entrega quer do produto principal, quer dos serviços suplementares. Esta categoria recorre aos tipos de processamento de serviços, referidos na secção anterior, para determinar o nível de envolvimento do cliente e o seu contacto com a empresa, as operações da empresa, e os serviços suplementares, como veremos mais à frente na categoria “processos”.

Apresentando então o produto aumentado, este inclui o produto principal, que se refere aos benefícios centrais ou solução de problemas apresentados pelos clientes, e os serviços suplementares. Estes, maioritariamente, são características que permitem a diferenciação e distinção do serviço através de um melhoramento do valor e da experiência percebida pelo cliente, o que poderá refletir-se na sua disposição em pagar um valor mais elevado pelo serviço em si. Lovelock & Wirtz (2011) consideram que diferentes tipos de serviços podem possuir vários serviços suplementares em comum. Estes podem ser divididos em dois tipos, compostos por quatro classificações cada, segundo o modelo da Flor do Serviço proposto por Lovelock. O primeiro refere-se aos serviços suplementares facilitadores que auxiliam quer a prestação do serviço, quer o produto principal. O segundo refere-se aos serviços realçadores que contribuem para acrescentar valor para o cliente. Os serviços facilitadores são compostos por: i) serviços

de informação; ii) recebimento de pedidos; iii) cobrança e iv) pagamento. Os serviços realçadores incluem: i) consulta; ii) hospitalidade; iii) segurança e iv) exceções.

Relativamente aos serviços de informação, estes contribuem para valorizar o produto, pelo que se prendem com a prestação de informação relevante aos clientes, em particular aqueles que o desconhecem, como os clientes novos e potenciais. A informação deve ser correta e oportuna por forma a melhorar a conveniência do cliente. Os elementos presentes na Tabela 3 expressam alguns exemplos de elementos informacionais, que podem ser transmitidos pelos meios de comunicação, como o pessoal de contacto, anúncios, folhetos ou manuais de instrução impressos, vídeos ou softwares de tutoria ou *website* da empresa.

Tabela 3 - Exemplos de elementos de informação

Orientação para chegar ao local do serviço	Condições de venda/serviço
Programações/horário de atendimento	Comunicação de Mudanças
Preços	Documentação
Instruções sobre utilização do produto principal/serviços suplementares	Confirmação de reservas
Lembretes	Extratos de atividades contábeis
Avisos	Recibos e <i>tickets</i>

Fonte: Lovelock & Wirtz (2011)

O recebimento de pedidos incorpora inscrições, entradas de pedidos ou reservas, pelo que a aceitação dos pedidos deve ser feita o mais rápido possível, de forma educada e precisa, de modo a garantir a maior comodidade ao cliente, ou seja, que o esforço físico e mental dos clientes seja o menor possível (Tabela 4).

Tabela 4 - Exemplos de elementos de recebimento de pedidos

Inscrições	Entrada de pedidos	Reservas e Check-in
Associação a clubes ou programas	Preenchimento do pedido no local	Cadeiras/mesas/quartos
Subscrição de serviços	Pedido por	Aluguer de veículos ou equipamentos
Serviços baseados em pré-requisitos (exº: matrículas na universidade)	correio/telefone/ <i>e-mail/website</i>	Consultas profissionais
		Visitas a instalações restritas (exº: museus, aquários)

Fonte: Lovelock & Wirtz (2011)

A cobrança relaciona-se com o tempo de geração de faturas e com a sua apresentação. A cobrança cada vez mais é computadorizada, e por outro lado os clientes esperam faturas detalhadas por item de compra. A fatura deve ser realizada o mais claro e rápido possível para permitir um pagamento também ele rápido pelo cliente, contribuindo para a sua satisfação. Faturas erradas, incompletas ou ilegíveis podem contribuir para a insatisfação dos clientes. (Ver Tabela 5)

Tabela 5 - Exemplos de elementos de cobrança

Extratos periódicos de atividades contábeis	Informação verbal da quantia devida
Faturas para transações individuais	Apresentação da quantia devida por
Auto cobrança (cálculo feito pelo cliente)	uma máquina

Fonte: Lovelock & Wirtz (2011)

O pagamento é um serviço suplementar facilitador na medida em que é necessária rapidez desde a etapa da entrega da fatura ao pagamento pelo cliente, pelo que os clientes esperam essa rapidez e conveniência nesse processo. Existem diversas formas dessa operação ser realizada, como apresenta a tabela:

Tabela 6 - Exemplos de elementos de pagamento

Autosserviço	Direto ao recebedor ou intermediário	Dedução automática de depósitos financeiros
Inserir cartão ou dinheiro na máquina	Manuseio de dinheiro e devolução de troco	Sistemas automáticos (exº: bilhetes lidos por máquinas)
Transferência eletrônica de fundos	Manuseio de cheques	Sistemas humanos (exº: inspeção por pessoas de bilhetes)
Envio de cheques pelo correio	Manuseio de cartão de crédito/cobrança/débito	
Digital número do cartão de crédito online	Resgate de cupão <i>Vouchers.</i>	

Fonte: Lovelock & Wirtz (2011)

Entrando agora nos serviços suplementares realçadores, começamos pela consulta, que passa por sugerir a oferta tendo em conta as necessidades e exigências do cliente. Estes serviços podem envolver: o conselho personalizado, onde o cliente pede a sugestão do funcionário, o que requer um maior conhecimento dos clientes, das suas necessidades ou gostos, para poder ser sugerida a melhor opção; o conselho pessoal, onde o funcionário dá a conhecer melhor os bens/serviços para depois o cliente escolher o que

acha melhor para si; tutoriais, formação ou demonstrações; ou consulta de gestão ou técnica, conselhos estes que invocam a esperança de realizar uma venda.

A hospitalidade relaciona-se com o tipo de receção a novos clientes e a clientes já antigos. Está intimamente ligada à dedicação no tratamento e à atenção às necessidades dos clientes, pelo que funcionários mais simpáticos e cuidadosos tendem a contribuir para um ambiente hospitaleiro. O autor refere que a qualidade deste trato pode influenciar a satisfação dos clientes com o produto principal. A hospitalidade pode envolver os elementos da seguinte tabela:

Tabela 7 - Exemplos de elementos de hospitalidade

Cumprimentos	Comida e bebidas	Casa de banho
Salas de espera e de comodidade: - Salas de espera e lugares para sentar - Proteção contra intempéries - Revistas, jornais, entretenimento	Transporte	Segurança

Fonte: Lovelock & Wirtz (2011)

Nesta categoria, a segurança, são introduzidos alguns elementos aos quais os clientes necessitam que haja um cuidado especial com os seus pertences, de modo a poderem usufruir do serviço de forma descansada e despreocupada, pelo que a inclusão ou exclusão de determinado serviço de segurança podem ditar a procura de uma dada empresa em detrimento de outra. Estes serviços podem ser:

Tabela 8 - Exemplos de elementos de segurança

Cuidados com os pertences dos clientes	Cuidados com mercadorias compradas ou alugadas pelos clientes
Cuidar das crianças ou animais de estimação	Embalagem
Estacionamento para veículos, arrumador.	Transporte e entrega
Chapelaria	Instalação
Manuseio de bagagem	Inspeção e diagnóstico
Espaço de armazenagem	Limpeza
Cofres de segurança	Reabastecimento de combustível
Seguranças	Manutenção por prevenção
	Reparação e renovação

Fonte: Lovelock & Wirtz (2011)

Por fim, as exceções podem envolver serviços ou respostas a pedidos, problemas ou situações não usuais, como apresenta a seguinte tabela, pelo que planos de formação dos funcionários e de contingência podem servir para responder rapidamente a estas situações. Quando estas exceções passam a ser regulares o autor defende que os bens/serviços devem ser atualizados, dando o exemplo de quando um restaurante sem menu vegetariano recebe pedidos frequentes de refeições vegetarianas, talvez deva ponderar introduzir um no menu pelo menos um prato. As exceções podem também levar a descontentamentos por parte de outros clientes ou funcionários, uma vez que ficam mais sobrecarregados.

Tabela 9 - Exemplos de elementos de exceção

Pedidos especiais antes da entrega do serviço	Estabelecimento de comunicações especiais
Necessidades das crianças	Reclamações
Requisitos alimentares	Elogios
Necessidades médicas ou de deficientes	Sugestões
Observações religiosas	
Resolução de problemas	Restituição (após os problemas)
Garantias	Reembolsos e compensações
Resolução de dificuldades que surjam no uso do produto	Reparação gratuita de produtos defeituosos
Resolução de dificuldades causadas por acidentes ou falhas de serviço	
Assistência a clientes que sofreram um acidente ou uma emergência médica	

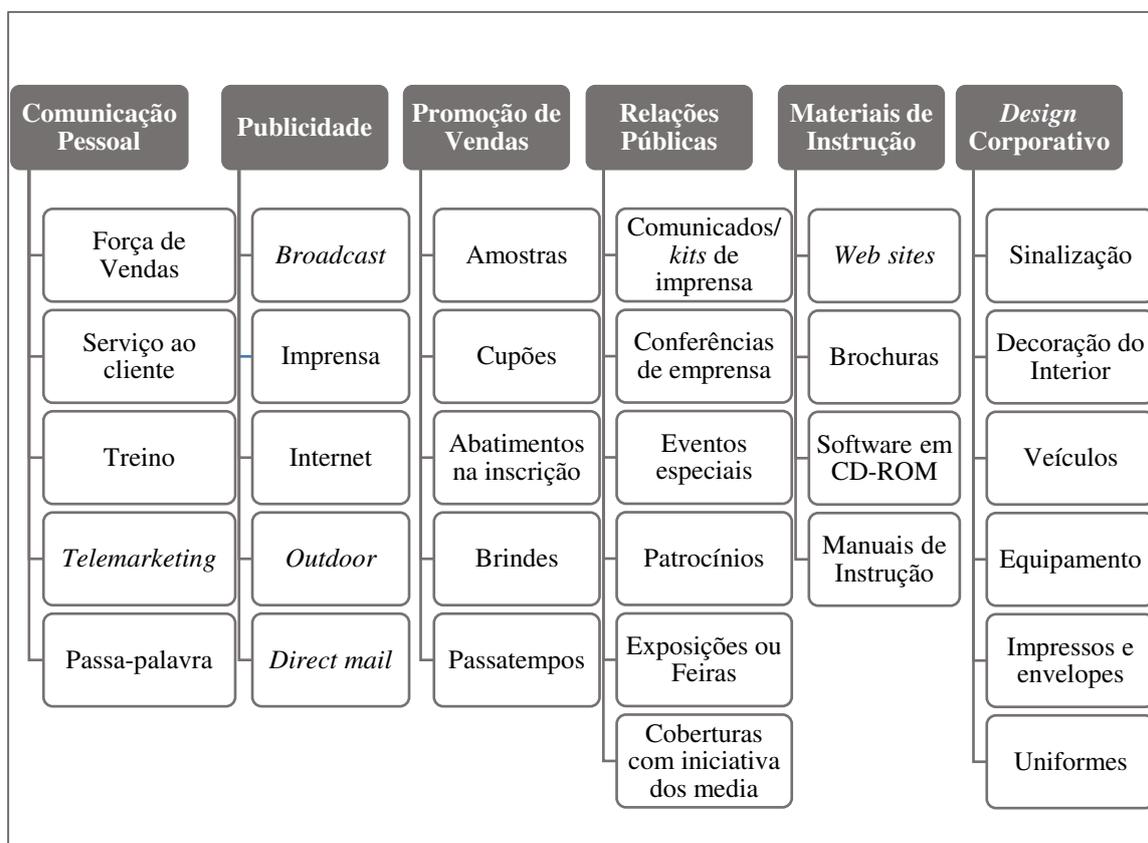
Fonte: Lovelock & Wirtz (2011)

Comunicação - De acordo com Lovelock & Wirtz (2011), as empresas de serviços podem dispor de diversos meios de comunicação, que podem variar consoante o tipo de mensagem que se pretende transmitir e os segmentos de mercado que estarão maioritariamente expostos a elas. Ogden & Crescitelli (2007) consideram que a escolha dos meios é algo complexo, pois as tecnologias inovadoras, as mudanças nos padrões de comportamento dos clientes e a crescente necessidade em realizar uma comunicação de marketing que se destaque a empresa das restantes, leva a que se desenvolvam novas

maneiras de comunicar. No entanto, sustentam que cada uma das ferramentas têm as suas vantagens em situações específicas, não existindo uma hierarquia das ferramentas.

Por outro lado, a escolha das ferramentas tem vindo a sofrer alterações, sendo que no passado o investimento em comunicação era aplicado em grande parte em publicidade, sendo que atualmente o investimento já é mais repartido pelas várias ferramentas.

Lovelock & Wirtz (2011) criaram um mix de comunicação, onde incluíam meios como a comunicação pessoal, a publicidade, promoções de vendas, relações públicas, materiais de instrução e design corporativo, tendo cada elemento um conjunto de meios, como ilustra a Figura 3.



Fonte: Lovelock & Wirtz (2011)

Figura 3 - O mix de comunicações de marketing para serviços

Ogden & Crescitelli (2007) tentaram completar as formas tradicionais de composto de comunicação com o maior número de ferramentas existentes, não obstante de considerarem que não é uma matriz completa, pelo que, com o desenvolvimento tecnológico, dos padrões de consumo e da competição, novos meios de comunicar podem surgir. Os autores dividiram o seu modelo em três tipologias de comunicação - as tradicionais, as complementares e as inovadoras – e escalonaram-nas de acordo com o

número de pessoas que podem atingir, isto é, em ferramentas massificadas ou segmentadas, embora sem existir uma fronteira rígida estabelecida. Assim, a matriz pode ser consultada na O marketing digital visa atingir o público-alvo através da exploração de redes online, comunicação através do computador e outros meios interativos digitais. Pode ser realizado através da criação de *websites*, através da colocação de publicidade em motores de busca ou *websites* de compras ou lazer, e-mail marketing, ou através da criação de comunidades virtuais, ou as chamadas redes sociais. As suas vantagens são o seu custo reduzido, a rapidez para implementar, a flexibilidade para corrigir erros após publicação, pelo que nos meios tradicionais é necessário investir mais tempo para garantir que está conforme delineado, uma vez que o custo é superior. É mais fácil de personalizar e de obter informação sobre os clientes do que nos meios tradicionais. A mensuração do sucesso da campanha é mais fácil de realizar, e o número de utilizadores é cada vez maior.

O marketing digital visa atingir o público-alvo através da exploração de redes online, comunicação através do computador e outros meios interativos digitais. Pode ser realizado através da criação de *websites*, através da colocação de publicidade em motores de busca ou *websites* de compras ou lazer, e-mail marketing, ou através da criação de comunidades virtuais, ou as chamadas redes sociais. As suas vantagens são o seu custo reduzido, a rapidez para implementar, a flexibilidade para corrigir erros após publicação, pelo que nos meios tradicionais é necessário investir mais tempo para garantir que está conforme delineado, uma vez que o custo é superior. É mais fácil de personalizar e de obter informação sobre os clientes do que nos meios tradicionais. A mensuração do sucesso da campanha é mais fácil de realizar, e o número de utilizadores é cada vez maior.

. Ao modelo de Lovelock & Wirtz (2011), os autores acrescentam diferentes elementos, pelo que serão em seguida explicadas apenas as ferramentas que se aplicam aos serviços.

O *product placement* refere-se à colocação de produtos em filmes, programas televisivos, internet, revistas, livros e jogos. Este pode ser feito em três níveis. A inserção, no qual o produto aparece num dado contexto, a aparição, no qual mais do que aparecer é feita uma demonstração do uso do produto, e o terceiro nível, o testemunhal, que consiste numa extensão da aparição, onde é realizado um testemunho. O custo variar de acordo com a duração, e é necessária uma escolha dos personagens de acordo com o target que se pretende. A vantagem desta ferramenta é que permite que o produto seja visualizado por mais pessoas, uma vez que a probabilidade de ser visto num programa ou filme é muito superior, ao invés da publicidade colocada em blocos comerciais, onde o

recetor pode optar por exemplo mudar de canal ou através dos avanços tecnológicos pode seleccionar o que pretende ver. No entanto, os autores apontam para o risco do *product placement*, pelo facto de que deve haver um cuidado para não haver exagero na interrupção do contexto de onde for inserido, e cuidado na escolha do próprio contexto. Quando mal trabalhado pode ter uma tradução negativa face às expectativas com a ação. Quando demasiado integrado ao contexto pode passar por despercebido.

Tabela 10 - O mix de comunicação de marketing

	Tradicionais	Complementares	Inovadoras	
Massificadas		<i>Product Placement</i>		
	Publicidade	Ações cooperadas com o		
	Publicidade e Relações	<i>trade</i>	<i>Advertainment</i>	
	Públicas	Marketing Digital	Marketing Viral	
	Patrocínio	Eventos	<i>Buzzmarketing</i>	
		<i>Merchandising</i>		
	Promoção de Vendas	Folhetos/Catálogos		
	Marketing Direto	Marketing Relacional		
	Segmentadas	Venda Pessoal		

Fonte: Ogden & Crescitelli (2008)

O marketing digital visa atingir o público-alvo através da exploração de redes online, comunicação através do computador e outros meios interativos digitais. Pode ser realizado através da criação de *websites*, através da colocação de publicidade em motores de busca ou *websites* de compras ou lazer, e-mail marketing, ou através da criação de comunidades virtuais, ou as chamadas redes sociais. As suas vantagens são o seu custo reduzido, a rapidez para implementar, a flexibilidade para corrigir erros após publicação, pelo que nos meios tradicionais é necessário investir mais tempo para garantir que está conforme delineado, uma vez que o custo é superior. É mais fácil de personalizar e de obter informação sobre os clientes do que nos meios tradicionais. A mensuração do sucesso da campanha é mais fácil de realizar, e o número de utilizadores é cada vez maior.

Preço - Relativamente à estratégia de preços, Lovelock & Wirtz (2011) defendem que pode ser conduzida de três formas baseadas: i) nos custos; ii) no valor para o cliente e iii) na concorrência.

Relativamente à estratégia baseada nos custos, é uma estratégia mais difícil de aplicar nos serviços do que na produção de bens físicos, isto porque é mais difícil contabilizar o valor financeiro de produtos ou processos intangíveis. Por isso mesmo, o rácio entre custos fixos e custos variáveis nos serviços é muito maior do que em empresas de produção de bens físicos. A determinação do preço deve ter por base os custos de produção e de marketing do serviço, adicionando uma margem suficiente para cobrir o lucro desejado de acordo com a previsão do volume de vendas.

Partindo do princípio de que os clientes só pagarão por um serviço aquilo que acham que ele vale, a estratégia baseada no valor para os clientes recorre à pesquisa e perceção do valor percebido pelos clientes para formular o preço. Zeithaml (1988) propõe quatro expressões de significado de valor para os clientes: i) valor é baixo preço, ii) valor é aquilo que eu quero num produto, iii) valor é a qualidade que eu recebo pelo preço que eu pago, e iv) valor é o que eu recebo em troca do que eu dou. A expressão usada para definir valor por Lovelock & Wirtz (2011) é a de valor líquido, que é a que reflete a quarta expressão do estudo de Zeithaml (1988) isto é, representa a soma de todos os benefícios percebidos subtraídos de todos os custos percebidos. Todo o cliente pondera os benefícios que espera receber ao usufruir do serviço em contraponto com os custos que terão de oferecer em troca, incluindo custos de procura e seleção do serviço, custos exercidos durante e após o uso do serviço. Se a diferença for negativa o cliente não comprará. Os custos monetários podem não envolver apenas a compra do serviço, mas também os custos associados ao uso do serviço, como por exemplo a deslocação ou outros custos financeiros derivados da compra do serviço. Os custos não-monetários envolvem o tempo, esforço e o desconforto em torno da compra do serviço. Estes custos podem ser agregados em quatro classificações de custos: i) de tempo, associado ao facto de estar a desaproveitar o tempo que poderia estar a realizar outras atividades, ii) físicos, como o desconforto ou cansaço por ter de ficar na fila de espera, iii) psicológicos, como por exemplo o medo ou dissonância cognitiva e iv) sensoriais, como ter de suportar estímulos desconfortáveis, como odores, ruídos, temperatura ambiente, sabores ou ambiente físico. De forma a aumentar o valor líquido, as empresas podem tentar diminuir os custos percebidos.

Por fim, a última estratégia de definição de preços é a baseada na concorrência. Está é uma estratégia muito utilizada por empresas de serviços indiferenciados, e pelo facto de se não possuírem algo diferenciador e colocarem um preço acima dos seus concorrentes, os clientes podem escolher a alternativa rentável. A empresa que tem os custos de produção mais baixos, usufrui de vantagem competitiva e pode assumir a liderança de preços. Todas as outras terão de seguir esse preço para poder competir. De entre os fatores que podem fazer elevar a concorrência por preços estão o aumento do número de concorrentes, o aumento das ofertas substitutas, uma distribuição mais abrangente pelos concorrentes e/ou de ofertas substitutas, e um aumento da capacidade excedentária da indústria. Por outro lado, há fatores que podem reduzir a concorrência por preços, entre eles: quando os custos não monetários de recorrer aos concorrentes são elevados, o que pode levar os clientes a não optarem pelo serviço mais barato; as relações pessoais, onde em serviços de elevada personalização a relação com os fornecedores de serviço é mais importante do que o baixo preço; quando os custos de mudança são elevados o cliente pode preferir manter o prestador de serviço. Em suma, as empresas não devem estar sempre a reagir a alterações de preços dos seus concorrentes pois, por exemplo podem perder de ganhar receita que ganhariam caso não descessem o preço. Devem tomar em conta todos os custos, monetários ou não, incorridos pelos seus clientes, bem como aferir o impacto da distribuição, tempo e localização, e a capacidade disponível dos concorrentes.

Distribuição - Relativamente ao método de entrega do serviço, Lovelock & Wirtz (2011) consideram que pode ser feito de diferentes formas de acordo com a sua natureza ou estratégia de posicionamento da empresa relativamente ao número de pontos de distribuição. Os autores representaram isso de acordo com a Tabela 11.

Quando o cliente se desloca ao local de serviço a conveniência da localização e os horários de abertura assumem uma grande importância. Por vezes são usados métodos de análise estatística para analisar e decidir a melhor localização (Lovelock & Wirtz, 2011).

A conveniência do serviço refere-se ao conjunto das perceções de tempo e esforço pelos clientes, quando compram ou usam um serviço. A perceção dos clientes da conveniência afeta diretamente as suas perceções da qualidade do serviço da empresa e a sua satisfação com um encontro específico ou uma experiência (Berry, Seiders & Grewal, 2002).

Tabela 11 - Seis opções para distribuir serviços

Natureza da interação entre cliente e organização de serviços	Disponibilidade de pontos de distribuição de serviços	
	Único local	Vários locais
O cliente desloca-se à organização	Teatro Barbearia	Autocarros Cadeia de <i>fast-food</i>
A organização desloca-se ao cliente	Pintar a casa Lavagem de carros ao domicílio	Entregar correio Serviço de socorro a automóveis
Transação à distância (por correio ou comunicações eletrónicas)	Operadora de cartão de crédito Estação de TV local	Rede de Notícias Empresa de telecomunicações

Fonte: Lovelock & Wirtz (2011)

Jones, Mothersbaugh & Beatty (2003) afirmam que a conveniência da localização é crucial em serviços mais padronizados quando o nível de satisfação oscila. Pelo contrário, em serviços mais personalizados uma localização conveniente não tem importância independentemente do nível de satisfação. Mais a mais, a conveniência é menos importante nas decisões de recompra em serviços mais pessoais ou personalizados.

Entre as várias variáveis para escolher a localização de uma loja, Marley (2014) considera que podem variar e que cada uma pode ter os seus benefícios, no entanto a formulação para determinar a localização deve ter em conta as mercadorias, as estratégias de marketing, a base de clientes, os funcionários e uma perceção clara dos recursos de tempo e financeiros. A escolha da localização deve ser realizada tendo em conta a uma ponderação de acordo com a importância dos seguintes fatores (Ghosh & McLafferty, 1987 e Tilton, Merlo, Gonçalves & Pires, 2010):

- demografia local, que envolve as variáveis densidade demográfica, rendimento potencial, percentagem de público alvo na população e o estilo de vida;
- fluxo de trânsito e acessibilidade, que contempla o número e tipo de veículos, o número e tipo de pedestres, a disponibilidade de transportes de massa, o acesso, o congestionamento e a qualidade das ruas
- estrutura do retalho, incluindo o número de concorrentes, número e tipo de lojas vizinhas, lojas complementares vizinhas, proximidade a áreas comerciais e promoções conjuntas de comerciantes locais;

- características do local, contendo o número de lugares de estacionamento e a distância até ao estabelecimento, a visibilidade do local, o tamanho e a forma do lugar, o estado de conservação dos edifícios existentes, a qualidade das entradas e saídas e a segurança;
- fatores legais e de custo, como o tipo de zona, tempo de arrendamento, os impostos locais, operações e manutenção (incluindo horários de funcionamento, horários para cargas e descargas, etc.), cláusulas de arrendamento e regulamentação do comércio local.

Processos - Os processos do serviço descrevem-se como o método e a sequência de operar sistemas de trabalho de serviço, e a forma interligar todas as etapas para criar a proposição de valor prometida aos clientes. É algo que necessita ser desenhado e gerido de forma a criar a experiência desejada ao cliente, sobretudo em serviços de elevado contacto, onde pela sua natureza o cliente faz parte da operação. Processos mal elaborados podem resultar em serviços lentos ou de fraca qualidade e por conseguinte em incómodos para o cliente. Do ponto de vista da organização, podem implicar dificuldades ao pessoal de contacto em realizar bem o seu trabalho, e, por conseguinte, pode resultar em baixa produtividade e num maior risco em ocorrerem falhas. Fluxogramas são formas usadas para descrever a sequência das etapas dos processos, pois é um instrumento de fácil perceção da experiência que se quer oferecer. Por exemplo, um restaurante tem como produto base os alimentos e bebidas, mas pode ter uma variedade de serviços suplementares. Se forem preparados fluxogramas com esses serviços, mesmo que o produto base possa mudar, os serviços suplementares continuarão. Uma versão mais sofisticada dos fluxogramas é conhecida pelo *blueprint*. Este pormenoriza como os processos devem ser construídos, o que estará visível ao cliente e os potenciais pontos de falha. (Lovelock & Wirtz, 2011). Shostack (1984) defende que o *blueprint* permite aos gestores não só lidar melhor com a situações e controlar melhor os processos, como também explorar todas as questões relacionadas com a criação e gestão dos serviços. Considera que o seu desenvolvimento deve considerar quatro passos essenciais, desde: i) identificar os processos, mapeando todas as etapas e atividades do serviço através de ligações; ii) isolar possíveis pontos de falha – tendo um mapa construído torna-se mais fácil identificar estes pontos, e tentar corrigi-los ou criar processos de contingência é nesta fase o desafio; iii) estabelecer os tempos padrão previstos para cada etapa, e tentar conhecer o tempo de tolerância dos clientes para serem servidos; iv) analisar a

rentabilidade – este passo remete para o cálculo dos tempos a partir do qual a empresa já estará diminuir a sua produtividade e por sua vez a afetar os seus lucros. Este passo ajuda não só a controlar o desempenho e uniformizar a qualidade, mas também ajuda a colocar padrões para a distribuição dos serviços noutros locais.

Elaborar um *blueprint* ajuda também a esclarecer o nível de contato entre ele e o prestador e o papel do cliente enquanto participante do serviço, isto é, se desempenha um papel ativo ou passivo na produção do serviço. (Lovell & Wirtz, 2011). O nível de participação varia de serviço para serviço, podendo ser de tão baixo nível de participação que apenas exija a presença física dos clientes, como no caso de uma experiência de entretenimento, por exemplo a assistência a uma orquestra sinfônica (Bitner, Faranda, Hubbert & Zeithaml, 1997). Os autores consideram que o nível de participação pode variar entre baixo, moderado e elevado, e caracterizam-no de acordo com a Tabela 12.

Tabela 12 - Níveis de participação do cliente entre diferentes serviços

Baixo: a presença do cliente é necessária à entrega do serviço	Moderado: as contribuições do cliente são necessárias à criação do serviço	Elevado: os clientes são co-criadores do serviço
Produtos são padronizados	O cliente ajuda a personalizar o serviço	O cliente é ativo e orienta a personalização do serviço
O serviço é fornecido independentemente de qualquer compra individual	A prestação do serviço requer a compra	O serviço não pode ser criado sem a compra com participação ativa do cliente
O pagamento pode ser a única contribuição do cliente	As contribuições do cliente (informação, materiais) são necessárias a um melhor resultado, no entanto a empresa presta o serviço	As contribuições são obrigatórias e co-produzem o resultado

Fonte: Adaptação própria com base na teoria de Bitner et al. (1997)

Ambiente Físico - O ambiente físico do serviço ou *servicescapes*, conceito empregue por Bitner (1992), está associado ao estilo, aparência e a outros elementos experienciais identificados pelos clientes no local de distribuição do serviço. A autora refere que é constituído por um conjunto de características ambientais que influenciam reações e comportamentos internos, mas que são ou podem ser manipulados pela empresa para melhorar ou limitar as ações dos seus clientes ou funcionários.

Lovelock & Wirtz (2011) consideram que o ambiente físico desempenha um papel importante na experiência e na satisfação do cliente, especialmente em serviços de elevado contacto. Desenvolvê-lo é um trabalho artístico que pode envolver bastante tempo e esforço, e a sua implementação pode ser bastante cara, e por isso pode também ser de difícil alteração. Em serviços de elevado contacto é essencial projetar o ambiente físico, e a forma como as tarefas são desempenhadas tem grande impacto na construção da identidade da empresa e na experiência do cliente. O ambiente e a atmosfera dos serviços têm impacto no comportamento do cliente de três formas: i) como um meio de criação de mensagens, através de símbolos usados para comunicar ao público pretendido a natureza e qualidade distintiva do serviço; ii) como um meio de chamar a atenção, distinguindo-o dos ambientes de empresas concorrentes e tentando atrair clientes do segmento-alvo; iii) como um meio de criar efeito, isto é, através de elementos sensoriais realçar a experiência desejada e/ou elevar o apetite para certos bens, serviços ou experiências.

O ambiente de serviço é uma ferramenta que precisa ser desenvolvida por cada serviço de forma a apresentar-se como único, que transpareça a qualidade e todas as restantes componentes intangíveis que compõe o serviço (Reimer & Kuehn, 2005). As características do ambiente físico de uma loja influenciam as opiniões dos clientes sobre a qualidade do serviço e dos produtos, que por sua vez transmitem a imagem da loja.

Turley & Milliman (2000) nos seus estudos acrescentam a dimensão humana às dimensões propostas inicialmente por Berman & Evans em 1995 relativas ao ambiente físico de uma loja de retalho, que incluíam variáveis externas, variáveis internas gerais, a disposição e a decoração e ponto de venda. Assim, enunciamos na Tabela 13 alguns dos elementos apresentados em cada dimensão.

Os comportamentos e aparências dos funcionários são fatores que contribuem para a perceção do ambiente dos serviços dos clientes. Alguns fatores como os uniformes ou a abordagem ou discurso dos funcionários podem ser adaptados de forma a condizer com o ambiente de serviço (Lovelock & Wirtz, 2011). Mattila & Wirtz (2001) demonstraram que os estímulos ambientais não devem ser considerados de forma isolada, pois é o conjunto e configuração de todos os estímulos que fazem a perceção sobre o ambiente de serviço e consequentemente influenciam o consumo.

Para conhecer as opiniões e reações dos clientes ao ambiente físico podem ser usadas ferramentas como: i) observação do comportamento e reações dos clientes ao ambiente; ii) feedback e ideias dos clientes e funcionários, usando por exemplo caixas de

sugestões, questionários ou grupos de foco; iii) observação de fotografias tiradas por clientes para mostrar a sua experiência, ou por fotógrafos mistério; iv) experiências de campo, para verificar o impacto nas receitas, no tempo de permanência e no nível de satisfação; v) *blueprint*: neste esquema podem ser incluídos elementos do ambiente físico, sem ou com o uso de fotografias ou vídeos (Lovelock & Wirtz, 2011).

Tabela 13 - Variáveis Atmosféricas

Dimensões	Elementos do Ambiente Físico	
Variáveis Externas	Estilo Arquitetónico	Entradas
	Altura do Edifício	Tamanho do Edifício
	Cor do Edifício	Vitrines
	Lojas Vizinhas	Jardim
	Localização e acessibilidade	Estacionamento
	Áreas Envolventes	Trânsito
	Paredes Exteriores	Sinalização Exterior
Variáveis Internas	Chão e Carpetes	Esquemas de Cor
	Iluminação	Música
	Odores/Aromas	Temperatura
	Pintura e Papel de Parede	Limpeza
	Apresentação e disposição dos produtos	Largura dos corredores
	Composição do teto e paredes	Fumo de Tabaco
Disposição da loja	Alocação e Design do Espaço	Localização e Agrupamento dos Produtos
	Espaços de Espera	Localização de Equipamentos
	Localização dos Departamentos	Fluxo de Tráfego
	Mobiliário	Áreas Mortas
Expositores internos	Expositores	Cartões
	Decoração das Paredes	Figuras
	Disposição do Produto	Instruções de Uso
	Tabelas de Preços	
Variáveis Humanas	Características dos Empregados	Uniformes
	Privacidade	Características do Cliente

Fonte: Turley & Milliman (2000)

Pessoas - As pessoas são parte importante para os clientes e para o posicionamento competitivo da empresa por cinco razões: i) são uma parte importante do produto, onde em muitos casos são o elemento mais visível, uma vez que são quem o entrega, e pode determinar a qualidade do serviço; ii) são a própria empresa, pois são a parte da empresa que dá a cara em nome da empresa e por isso para os clientes eles são a própria empresa; iii) são a marca, pois uma vez que são eles a dar a cara, são também eles que determinam se a promessa da marca é realmente entregue; iv) têm impacto nas vendas, pois são importantes na geração de vendas, na recomendação de produtos complementares (*cross-sales*) ou produtos mais caros (*up-sales*); v) determinam a produtividade. Por outro lado, desempenham papel importante na previsão das necessidades dos clientes, na adaptação do serviço e no desenvolvimento de relações personalizadas, que podem gerar fidelidade (Lovelock & Wirtz, 2011).

Por outro lado, Schneider & Bowen (1993) demonstraram existir relação entre a forma como os funcionários se sentem em relação às práticas de recursos humanos e a forma como os clientes se sentem em relação ao serviço que eles recebem. Schlesinger & Heskett (1991) recorreram a dois termos que relacionam a importância das pessoas na empresa: o ciclo de fracasso e o ciclo de sucesso. Estes ciclos foram analisados quer na perspectiva do funcionário quer na do cliente.

O ciclo de fracasso inicia-se pelo desenho de empregos que atraiam pessoas com baixo nível de qualificações e pelo uso de tecnologias que permitam controlar a qualidade. Aliado ao baixo salários das pessoas com baixas qualificações, as empresas não se esforçam no recrutamento e formação das pessoas. Devido a estas políticas, os funcionários ficam aborrecidos e com baixa capacidade para enfrentar os problemas dos clientes, o que leva à sua insatisfação a uma atitude pobre no trabalho. Por sua vez, induz uma pobre qualidade de serviço e elevadas taxas de rotatividade, que se refletirá em baixas margens de lucro. Este lucro reduzido invoca a necessidade de contratar pessoas pelo mínimo, repetindo-se o ciclo. O ciclo de fracasso do cliente inicia-se na vontade de atrair novos clientes. Estes clientes ficam desagradados com a atitude dos funcionários insatisfeitos e com a sua rotatividade, e por isso não desenvolvem fidelidade. Esta rotatividade de clientes leva à necessidade de investir na procura de novos clientes.

No ciclo de sucesso o paradigma é o inverso. Os funcionários têm maior liberdade nos seus cargos, não estando limitados a tarefas repetitivas, adequada e salários acima da média. Há um maior esforço na seleção e uma formação intensa. Esta política refletir-se-á na atitude e satisfação, e por sua vez na baixa rotatividade e em alta qualidade de serviço.

A margem de lucro será maior o que dará maior margem para repetir o ciclo. O ciclo de sucesso do cliente começa na ênfase em fidelizar e reter clientes, que ficam satisfeitos com o atendimento e serviço, e desenvolverão a fidelidade necessária para a ênfase da empresa ser a mesmo.

Lovelock & Wirtz (2011) consideram que o ciclo de sucesso é o ciclo preferido de qualquer gestor racional, e as estratégias de recursos humanos podem ajudar a atingir esse ciclo. Para tal, as empresas devem investir na contratação das pessoas certas, sabendo que estarão a competir com outras empresas para selecionar os melhores candidatos. Para vencer a concorrência, a empresa deve tentar tornar-se no empregador favorito pelos candidatos, propondo boas condições aos funcionários potenciais, incluindo ter uma boa imagem de empregador na comunidade, possuir produtos e serviços de qualidade, que façam os potenciais funcionários orgulharem-se da sua empresa, e oferecer salários iguais ou acima da média. É necessário perceber as necessidades dos funcionários-alvo e ajustar a proposição de valor da empresa. Devem formar os funcionários de forma contínua a três níveis de aprendizagem: i) ao nível da cultura, propósito e estratégia da organização; ii) ao nível das competências técnicas e interpessoais; e iii) conhecimento dos produtos e/ou serviços. O *empowerment* do pessoal de contacto é outra das ferramentas a trabalhar. Em muitos serviços o *empowerment* aliado ao treino pode ajudar a elevar a qualidade do serviço, uma vez que, pelo facto de não ter de existir uma aprovação pelos superiores, o tempo de resposta é menor. Bowen & Lawler III (1992) definiram o *empowerment* como a partilha com o pessoal de contacto de: i) informação sobre o desempenho da organização; ii) recompensas baseadas no desempenho da organização; iii) conhecimento que lhes permita perceber e contribuir para o desempenho da organização; iv) poder que lhes permita tomar decisões que influenciem a direção e desempenho da organização.

Bowen & Lawler III (1992) identificaram ainda fatores em que a estratégia de *empowerment* é mais apropriada, nomeadamente quando: i) a estratégia de negócios baseia-se na diferenciação e na oferta de serviços personalizados; ii) a estratégia envolve relacionamentos de longo prazo com os clientes; iii) a empresa recorre a tecnologias complexas e não rotineiras; iv) o ambiente é imprevisível e surpreendente; v) os gestores acreditam que os seus funcionários podem agir com independência para benefício da organização e dos clientes; vi) os funcionários necessitam de crescer, aprofundar e testar as suas competências em ambiente laboral, e são interessados em trabalhar em grupo com fortes competências interpessoais.

Os mesmos identificaram três níveis de envolvimento à medida que o conhecimento, formação, poder e recompensas são aumentados ao pessoal de contacto, os quais:

- Envolvimento por sugestão – os funcionários são encorajados a dar ideias através de programas de sugestões formais ou círculos de qualidade.

- Envolvimento no emprego – as funções são redesenhadas para permitir aos funcionários usar várias competências. Eles acreditam que as duas tarefas são importantes, têm liberdade para decidir como fazer o trabalho, recebem mais feedback e completam uma peça completa de trabalho.

- Alto envolvimento – é dado um sentido de envolvimento na forma como fazem o seu trabalho e no desempenho da organização, até aos funcionários com menor nível de formação. Para além da informação sobre o desempenho ser partilhada, os funcionários desenvolvem competências para trabalhar em equipa, resolver problemas e operações da empresa. Os funcionários participam também nas decisões de gestão da sua unidade de trabalho. Existe partilha de lucros e por vezes os funcionários detêm capital da empresa.

A criação de equipas de trabalho e motivação através do conteúdo e reconhecimento pelo trabalho e do trabalho por objetivos são os passos seguintes para obter o dito ciclo de sucesso Lovelock & Wirtz (2011).

2.4. Práticas de Marketing em Restaurantes

De acordo com Winick (2003) um restaurante para executar um marketing que conduza ao sucesso deve seguir cinco passos base: i) trabalhar bem uma base de dados; ii) realizar marketing direto; iii) oferecer degustações a potenciais clientes; iv) ter cuidado na fixação do preço e v) convidar relações públicas para dispor do serviço por forma a ter impacto mediático (grátis). Trabalhar a base de dados significa mantê-la constantemente atualizada e por outro lado tentar obter dados relevantes e não se prender aos dados básicos de identificação. O autor afirma que fazer o cliente regressar ao estabelecimento é a forma mais rentável e por sua vez mais eficiente para garantir a sustentabilidade do negócio. Com o desenvolvimento tecnológico quer os pequenos restaurantes independentes como as grandes cadeias de restaurantes podem dispor do mesmo tipo de ferramentas de marketing direto, estando ambos em par de igualdade. Ferramentas como o e-mail marketing podem potenciar uma rápida propagação de informação relativa ao restaurante, de forma pouco dispendiosa, num horizonte geográfico mais alargado.

Oferecer degustações a potenciais clientes é outra das técnicas utilizadas para atrair novos clientes. Oferecendo amostras grátis é uma forma de mostrar os produtos da empresa, e possivelmente incitar a compra por parte dos clientes que apreciarem. O restaurante pode falar e acordar com os seus fornecedores de alimentos fazerem eventos de amostras grátis de novos produtos para a comunidade em geral ou apenas para os clientes atuais. Estes eventos de degustação podem ser realizados de forma individual ou em parceria com outros restaurantes que não concorrem com uma base de rivalidade. No entanto, o autor refere que deve haver cuidado e atenção na execução destes eventos, isto é, os gastos destes eventos devem ser iguais ou menores do que a receita que se prevê angariar no futuro. Oferecer degustações e potenciais clientes pode igualmente conduzir ao sucesso. Com uma economia estagnada e com um acesso a informação maior por parte dos clientes, eles olham cada vez mais ao valor que é oferecido em função do preço. O propósito não passa por baixar as margens de lucro ou oferecer elevados descontos, mas sim por adaptar o menu aos clientes mais sensíveis ao preço e favorecer o seu regresso de forma regular. Relativamente ao impacto mediático, este passa por usar os produtos do restaurante como moeda de troca para obter publicidade gratuita, através do convite a pessoas mediáticas, esperando que a comunicação social ao divulgar a vida social da pessoa, espalhe também o nome do restaurante.

Já a revista brasileira *Revista Bares e Restaurantes* (2006), citada por Leite & de Oliveira Fernandes (2008), apresenta algumas estratégias que podem ser usadas por restaurantes, de forma a superar a concorrência e ganhar vantagem competitiva. Uma delas é o passa-palavra. Este é essencialmente o tipo de comunicação mais desejada por qualquer empresa, pelo facto de exigir custos reduzidos ou nulos, e ter uma propagação exponencial. Para tal, a empresa investe na qualidade dos seus bens e serviços e para além de esperar o regresso do cliente, espera que o mesmo dê a conhecer o negócio a outras pessoas da melhor forma. Porém, quando o cliente sai insatisfeito poderá acontecer o inverso. Outra estratégia, também já referida por Winick (2003) passa pelo marketing direto. A entrega de folhetos é mais uma das estratégias referidas. Entregar em mão folhetos com informação do restaurante, dentro ou fora dele, é uma forma de publicidade, de fazer regressar clientes, e cativar novos clientes. Outra forma usada é colocar preços mais baixos que a concorrência, sem descurar da qualidade. A mesma revista apresenta outras estratégias como:

- Publicidade em rádios locais ou televisão
- Promoções de vendas

- Melhorias no estabelecimento
- Fixação da marca
- Criação de uma base de dados dos clientes informatizada
- E, parcerias com por exemplo agências de viagens ou hotéis.

Alonso & O'Neill (2010) estudaram o impacto de uma cozinha aberta nas percepções dos consumidores, pelo que uma cozinha aberta, sendo uma prática cada vez mais comum, para a maior parte dos inquiridos promove mais aspetos positivos do que negativos, como a confiança na preparação dos alimentos e comportamento dos funcionários. Os aspetos negativos citados foram o barulho, agitação e a distração causada aos clientes.

2.5. Conclusão

Neste capítulo foram abordados temas em torno do marketing de serviços, relacionados essencialmente com as características e natureza do marketing serviços. Permitiu concluir que os serviços têm características muito diferentes dos bens, que exigem uma gestão diferente por parte das empresas.

Relativamente ao composto de marketing, este pode ser trabalhado a sete níveis. Pode ser trabalhado o produto, que engloba o produto principal e os serviços suplementares e os processos de entrega de ambos. Apresentamos os diversos meios de comunicação que as empresas podem utilizar, e as três estratégias para definir o preço, através da análise de custos, do valor para o cliente e dos preços da concorrência. Relativamente à distribuição verificamos que a conveniência do local e os horários de abertura têm importância para o cliente, onde a conveniência tem mais importância em serviços mais estandardizados do que em serviços mais personalizados. Vimos também fatores para escolher uma localização, os quais: a demografia local, o fluxo de trânsito e acessibilidade, a estrutura do retalho, as características do local e fatores legais e de custo. Relativamente aos processos, apresentamos o *blueprint* enquanto instrumento que permite inúmeras vantagens para as organizações. Concluimos que o ambiente físico tem importância na satisfação dos clientes, pois realça elementos intangíveis do serviço e contribui para a formulação da opinião do cliente acerca da qualidade dos produtos e serviços da empresa. Por fim, compreendemos a importância das pessoas enquanto elemento que pode ter grande impacto no desempenho da empresa, e a importância de uma boa seleção, formação e motivação e do *empowerment*.

Verificamos também algumas das práticas de marketing realizadas por restaurantes, pelo que trabalhar bem uma base de dados e realizar marketing direto, oferecer degustações a potenciais clientes, ter cuidado na fixação do preço e convidar relações públicas para dispor do serviço por forma a ter impacto mediático, são práticas que podem conduzir ao sucesso.

3. Orientação para o Mercado e Ciclo de Vida Organizacional

3.1. Introdução

Sendo objetivos de investigação conhecer as variações dos instrumentos e estratégias de marketing em função da orientação para o mercado e do ciclo de vida organizacional, neste capítulo serão abordadas diferentes perspectivas de diversos autores sobre a orientação para o mercado e sobre as suas vantagens, e diferentes modelos de ciclo de vida organizacional. Pretende-se com isto compreender melhor o tema e recolher escalas de medição.

O capítulo é composto por quatro secções, sendo a secção 3.2 referente à orientação para o mercado e a 3.3. referente ao ciclo de vida organizacional.

3.2. Orientação para o Mercado

De acordo com Chad (2014) uma orientação estratégica pode ser expressa por um guia de princípios que orientam e influenciam as atividades de marketing e decisões estratégicas numa organização, com o propósito de nela criar comportamentos que levem a obter continuamente desempenho superior. O autor suporta-se em várias pesquisas para classificar os vários tipos de orientações estratégicas, entre elas: orientação para o mercado; orientação empreendedora e orientação para a aprendizagem. Apresenta ainda outras orientações estratégicas menos mencionadas na literatura de marketing, as quais a orientação para os recursos, para a inovação, para a tecnologia e ainda para os custos. Apesar de tudo, a orientação para o mercado é de todas aquela que mais contribui para o desempenho organizacional (Grinstein, 2008), e ao ser aumentada, o desempenho no mercado e o lucro aumentarão (Narver & Slater, 1990).

Kholi & Jaworski (1990) referem que para uma empresa estar orientada para o mercado é necessário que a mesma aplique o conceito de marketing nas suas ações. Os mesmos apresentam três categorias de orientação para o mercado: i) foco no cliente, através de ações de *market intelligence* isto é, perceber fatores externos, como por exemplo a concorrência ou fatores reguladores, que afetam as preferências e necessidades dos clientes, atuais e futuras; ii) marketing coordenado, onde os vários departamentos da organização devem estar sensibilizados para conhecer e responder às necessidades dos clientes, e não deve ser apenas função do departamento de marketing; iii) rentabilidade, não sendo da orientação para o mercado é visto como uma consequência dessa orientação.

Narver & Slater (1990) sustentam que orientação para o mercado é composta por três componentes com um foco no lucro a longo-prazo: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e uma coordenação multifuncional. Esta orientação está relacionada com o conjunto de atividades realizadas com vista a recolher informação acerca dos seus clientes e dos seus concorrentes no seu mercado alvo, respetivamente, e posteriormente espalhar essas informações pela empresa. A coordenação multifuncional, através do uso da informação de ambos, envolve os esforços coordenados da organização para criar valor superior para os clientes. Slater & Narver (1994b) consideram que a orientação para os clientes é o base da orientação para o mercado. De forma esquemática, a orientação para o mercado pode traduzir-se em valor da seguinte forma:



Fonte: Slater & Narver (1994b)

Figura 4 - Orientação para o mercado

Para a empresa gerar valor para os clientes necessita de perceber toda a cadeia de valor para eles, isto é, conhecê-los bem, tendo por base que essa cadeia pode sofrer alterações ao longo do tempo. Nestas empresas, orientadas para os clientes, os empregados empregam bastante tempo no atendimento aos clientes e, juntamente com os gestores, tentam entrar em contacto direto com os seus clientes para encontrar novas formas de satisfazer as suas necessidades. O compromisso com os clientes é monitorizado de forma contínua através do aumento da satisfação do cliente, numa perspetiva de longo prazo. Esta perspetiva só é possível pela oferta de valor acrescentado, uma vez que os clientes prestam atenção a todo o serviço, antes e depois da venda se concretizar. Os autores justificam que pelo facto dos funcionários desempenharem um papel fundamental na manutenção das relações com o cliente, as empresas orientadas para os clientes dão muita importância no recrutamento dos funcionários e dão formação regular (Slater & Narver, 1994b).

A orientação para a concorrência, segundo Narver & Slater (1994b), contribui também para acrescentar valor para os clientes. Para criar valor superior é necessário

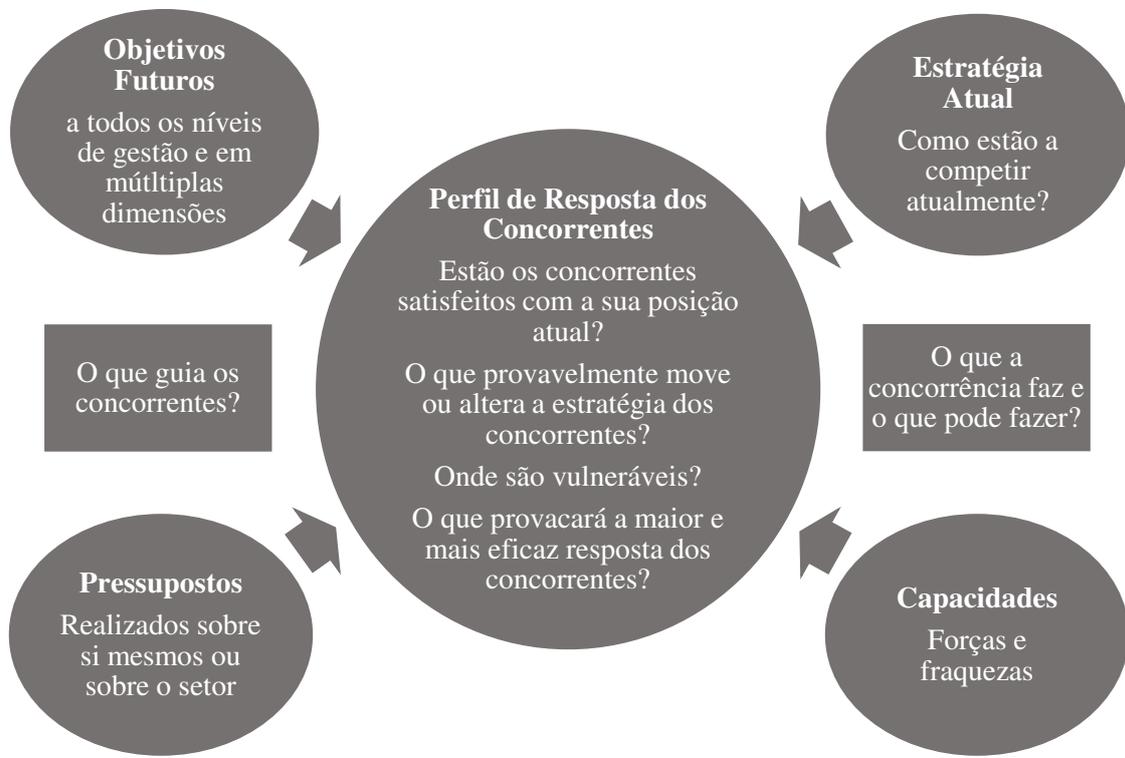
conhecer também os pontos fortes e fracos dos concorrentes no curto prazo, e a longo é importante reconhecer as suas capacidades e estratégias. Uma empresa orientada para a concorrência deve também estar atenta para conseguir detetar ameaças que os seus concorrentes possam provocar, e perceber qual a intenção com determinada ação e de que forma poderá criar valor para o cliente, informação de vital importância para a empresa criar estratégias de contingência. Neste tipo de empresas, para além dos gestores de topo discutirem acerca das estratégias da concorrência para identificarem as possíveis ameaças competitivas, todos os funcionários partilham informação sobre a concorrência. Esta informação pode ser usada para alcançar vantagem competitiva suportada nas fraquezas dos concorrentes, através de uma resposta rápida e antecipada às intenções dos concorrentes.

Porter (1980) considera que analisar a concorrência faz parte da formulação estratégica, e o objetivo de tal análise passa por identificar a natureza e o sucesso de cada mudança estratégica que a concorrência possa tomar, e as reações com mudanças estratégicas a movimentações de empresas concorrentes, bem como as suas reações a possíveis alterações no setor de atividade ou no restante ambiente. No entanto, o autor considera que recolher dados acerca dos concorrentes faz parte desta análise, mas que por vezes exige bastante trabalho. Relativamente a esta análise, o autor apresenta quatro tipos e diagnósticos que quando compreendidos podem ajudar a perceber o tipo de resposta dos concorrentes. O modelo elaborado consta na Figura 5 - Quadro de análise da competição.

Posto isto, as empresas não estão tão preocupadas em conhecer o realmente guia os concorrentes, ou seja, realizar as análises correspondentes aos objetivos futuros e aos pressupostos, pelo que estas também exigem um trabalho em maior profundidade em comparação com análises mais fáceis de realizar, como as análises do lado direito da figura. Porém, quando realizadas as primeiras é mais fácil prever as ações dos concorrentes no futuro (Porter, 1980).

Por outro lado, os concorrentes a incluir nas análises devem ser todos aqueles que são significantes, não obstante de poder ser importante incluir potenciais concorrentes. A identificação destes pode ser difícil, mas podem incluir por exemplo empresas fora do setor que facilmente entrariam ou clientes e fornecedores que possam se integrar a montante ou a jusante. Por outro lado, podem ser analisadas potenciais fusões e aquisições entre concorrentes ou empresas fora do setor, pois podem rapidamente melhorar o

desempenho de concorrentes mais fracos ou até reforçar a posição dos concorrentes mais fortes (Porter, 1980).



Fonte: Porter (1980)

Figura 5 - Quadro de análise da competição

Porter (1980), refere que perceber os objetivos futuros dos concorrentes permite perceber se os mesmos estão satisfeitos com a sua posição e resultados financeiros, se estarão a mudar de estratégia, a forma como reagirão a fatores externos e as suas iniciativas. Os objetivos podem ter carácter quantitativo, como metas financeiras, ou qualitativo, como o desempenho social ou objetivos em termos de liderança de mercado, e devem estar espalhados por todas as unidades da empresa. Na análise à concorrência devem ser conhecidos os pressupostos que os concorrentes fazem sobre si mesmos, estes que funcionam como guias dos seus comportamentos, e os pressupostos que fazem sobre o setor e outras empresas. Serão os objetivos, juntamente com os pressupostos e a estratégia dos concorrentes que irão determinar a probabilidade, momento, natureza e a intensidade das reações dos concorrentes. Avaliar as capacidades permitirá conhecer as forças e fraquezas dos concorrentes para se movimentar estrategicamente ou reagir a potenciais movimentações do setor ou do restante ambiente.

A orientação para o mercado, através dos clientes e concorrentes, permite à empresa obter uma melhor posição para antecipar as necessidades dos clientes, adaptando ou criando produtos e serviços que as satisfaçam (Slater & Narver, 1995). É necessária para criar e manter capacidades centrais, que são responsáveis por criar o valor superior para os clientes (Slater & Narver, 1994b). Os autores ilustraram como a orientação para o mercado pode conduzir a vantagem competitiva, e por sua vez um bom desempenho, como representa a Figura 6 - Orientação para o mercado, vantagem competitiva e desempenho de negócio.



Fonte: Adaptação própria da teoria de Slater & Narver (1994b)

Figura 6 - Orientação para o mercado, vantagem competitiva e desempenho de negócio

Narver & Slater (1990) propuseram então uma escala de medida da orientação para o mercado, a MKTOR, com base nas componentes já enunciadas. As variáveis de medição estão expressas na Figura 7

Orientação para os clientes

- Compromisso com o cliente
- Criação de valor para o cliente
- Percepção das necessidades dos clientes
- Objetivos de satisfação do cliente
- Medição da satisfação do cliente
- Serviço pós-venda

Orientação para a concorrência

- Informação sobre os concorrentes partilhada pelos vendedores
- Tempo de resposta às ações dos concorrentes
- Gestores discutem sobre as estratégias da concorrência
- Aproveitamento de oportunidades para alcançar vantagem competitiva

Coordenação interfuncional

- Todas as funções contactam os clientes
- Informação partilhada entre as funções
- Integração funcional na estratégia
- Todas as funções contribuem para criar valor para o cliente
- Partilha de recursos com outras unidades de negócio

Slater & Narver (1994a) apontam para o facto da necessidade das empresas terem de fazer escolhas relativas às análises e controlo dos seus clientes ou dos seus concorrentes, uma vez que os seus recursos para obter informação sobre o mercado são limitados. Isto quer dizer que por vezes, para uma empresa se concentrar mais nos clientes terá de abdicar da sua concentração nos seus concorrentes, ou parte dela. Defendem também que a informação recolhida dos clientes ou dos concorrentes podem ser úteis para diferentes tomadas de decisão.

Neste sentido, Heiens (2000) propôs uma matriz de orientação para o mercado, que relaciona as variáveis concentração nos clientes e concentração na concorrência, apresentando quatro tipos de empresas: i) as estrategicamente integradas, sendo a forma ideal de orientação para o mercado, porém por vezes impossível face aos recursos limitados, são empresas que se caracterizam por conseguir recolher e disseminar informação sobre os clientes e concorrentes; ii) as guerreiras de marketing, são empresas focadas essencialmente nos seus concorrentes; iii) as preocupadas com os clientes, estas aplicam bastantes esforços em recolher informação sobre os seus clientes e poucos na recolha de informação sobre os concorrentes; iv) e as estrategicamente incapazes são empresas alheias ao seu ambiente de mercado.

Figura 7 - Escala de orientação para o mercado - MKTOR

Orientação para os clientes

- Compromisso com o cliente
- Criação de valor para o cliente
- Percepção das necessidades dos clientes
- Objetivos de satisfação do cliente
- Medição da satisfação do cliente
- Serviço pós-venda

Orientação para a concorrência

- Informação sobre os concorrentes partilhada pelos vendedores
- Tempo de resposta às ações dos concorrentes
- Gestores discutem sobre as estratégias da concorrência
- Aproveitamento de oportunidades para alcançar vantagem competitiva

Coordenação interfuncional

- Todas as funções contactam os clientes
- Informação partilhada entre as funções
- Integração funcional na estratégia
- Todas as funções contribuem para criar valor para o cliente
- Partilha de recursos com outras unidades de negócio

Fonte: Elaboração própria a partir da escala de Narver & Slater (1990)

Tabela 14 - Matriz de orientação para o mercado

		Concentração nos clientes	
		Elevada	Baixa
Concentração na concorrência	Elevada	Estrategicamente integradas	Guerreiras de marketing
	Baixa	Preocupadas com os clientes	Estrategicamente incapazes

Fonte: Heiens (2000)

Christensen & Bower (1996) estudaram o impacto de um excesso de concentração nos clientes no desempenho das empresas. Para os autores, os clientes impõem bastantes limites à prossecução das estratégias das empresas, pelo que quando existe esse excesso de concentração pode pôr em causa a posição da empresa no mercado, especialmente quando existem mudanças tecnológicas. Por outro lado, Armstrong & Collopy (2006) referem que uma concentração na concorrência e na quota de mercado pode ser negativa para a rendibilidade da empresa, pelo que sugerem que a empresa se concentre na maximização dos lucros, propondo às empresas pôr de parte objetivos relacionados com

a quota de mercado e técnicas para aumentá-la, analogias militares ou desportivas, e o uso do benchmarking para definir objetivos.

Day & Wensley (1988) defendem que a orientação para o mercado ser necessária, a orientação para a concorrência também o é, devendo as empresas conseguir balancear as duas orientações. No entanto, concordam que quando é mais fácil prever a procura, a concentração da empresa passa a ser os seus concorrentes, uma vez que a estrutura competitiva é mais concentrada e mais estável e os clientes têm pouco poder para influenciar a empresa. Pelo contrário, quando há muitos concorrentes e o mercado é constituído por consumidores bastante segmentados, é necessária uma maior concentração nos clientes.

Em 1993, Kohli, Jaworski & Kumar desenvolveram uma nova escala de medição da orientação para o mercado, baseada em três elementos propostos por Kohli & Jaworski (1990): i) na geração de *market intelligence*, isto é, na capacidade de recolher e avaliar as necessidades e preferências dos clientes, e os fatores que levam a que essas necessidades e preferências se desenvolvam; ii) na disseminação de *market intelligence*, isto é, na forma como a informação sobre o mercado é espalhada pelos vários departamentos ou áreas funcionais da organização, seja formalmente ou informalmente; iii) e na resposta ao *market intelligence*, ou seja, na forma como a empresa age após recolher e disseminar a informação sobre o mercado. Esta escala denominada por MARKOR foi testada não só em organizações, mas também em unidades de negócios estratégicas, e por isso pode ser aplicada também em ambas, e é composta por 32 itens, correspondendo 10 itens ao primeiro elemento, 8 ao segundo e 14 ao terceiro.

Day (1994) reforça o papel das capacidades enquanto elemento criador da orientação para o mercado da empresa. O autor caracteriza as capacidades como um “conjunto de competências e aprendizagem coletiva, exercida através de processos organizacionais, que garantem uma coordenação superior das atividades funcionais”. Mais a mais, classificou as capacidades em três categorias, de acordo com a orientação e objetivo da determinação dos processos organizacionais. A primeira envolve capacidades *inside-out*, desenvolvidas dentro da organização e ativadas face aos requisitos do mercado, desafios competitivos e oportunidades externas. As capacidades *outside-in* são aquelas que tendo por base o exterior da organização tenta organizar os seus processos organizacionais, como pela antecipação dos requisitos do mercado, primeiro que os seus concorrentes, ou estabelecer relações de longo prazo com os clientes, fornecedores e outros membros do canal. A terceira são as capacidades *spanning*, que envolve a

integração das primeiras duas capacidades para desenvolver a estratégia, desenvolver produtos e/ou serviços, fixar preços, fazer compras e responder às encomendas dos clientes.

Narver & Slater (1990) partiram do seu modelo de orientação para o mercado para justificar o impacto da orientação para o mercado no desempenho, pelo que encontraram uma relação positiva entre as variáveis. Dez anos mais tarde, os autores encontraram novamente uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a rentabilidade (Slater & Narver, 2000). Pelham (2000) demonstrou que a orientação para o mercado não só se relaciona positivamente com a rentabilidade, como também se relaciona positivamente com a vendas e com o crescimento ou quota de mercado. Kumar, Subramanian & Yauger (1998) detetaram influencia da orientação para o mercado em cinco variáveis de medição do desempenho, as quais o crescimento da receita, o retorno do capital, o sucesso dos novos serviços, no sucesso em controlar as despesas e no sucesso em reter clientes, sendo pacientes hospitalares no seu estudo. Noble, Sinha & Kumar (2002) partiram do modelo de Narver & Slater (1990), para perceber a relação da orientação para o mercado com o desempenho, pelo que a orientação para a concorrência foi a variável com uma maior relação positiva, pelo que surpreendentemente a orientação para os clientes não obteve uma relação positiva com o desempenho, o que aponta para um possível erro ao afirmar que a orientação para o mercado como um todo se relaciona com o desempenho. No entanto, Sørensen (2009) comprovaram a existência de uma relação positiva com ambas as orientações. Confirmaram também um efeito positivo entre a orientação para a concorrência e a quota de mercado. Kirca, Jayachandran & Bearden (2005) demonstraram que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho era muito maior em empresas de manufatura do que em empresas de serviços, apesar de em ambas terem uma relação positiva. Kumar, Jones, Venkatesan & Leone (2011) provou que a orientação para o mercado influencia positivamente as vendas e os lucros, quer no curto quer no longo prazo. Descobriu também que empresas que adotaram a orientação para o mercado desde os primeiros anos tiveram um maior impacto nas vendas e lucros do que aquelas que desenvolveram essa orientação anos posteriores, facto que pode ser explicado pela obtenção de vantagem competitiva dos que adotaram mais cedo.

Krzyzanowska (2010) refere três fatores que levam a uma empresa a orientar-se pelo mercado e implementar marketing, os quais: i) depararem-se com obstáculos que exijam investigar o mercado e utilizar instrumentos de marketing; ii) se a procura tiver poder, a empresa orientar-se-á pelos clientes, se o poder for dos concorrentes irá orientar-

se pelos concorrentes, e se o poder for de ambos a empresa uma completa orientação pelo mercado; iii) se as empresas perceberem o marketing como um grande contribuinte no desempenho da empresa.

3.3. Ciclo de Vida Organizacional

Ao longo do tempo vários autores têm vindo a propor modelos de ciclo de vida organizacional. Quinn & Cameron (1983) propuseram um modelo de ciclo de vida organizacional composto por quatro etapas, através de uma adaptação de nove modelos de ciclo de vida propostos anteriormente para explicar mudanças nas características organizacionais ao longo do tempo, contendo diferentes fatores cada um desses modelos.

Partindo de semelhanças entre as várias etapas dos vários modelos, os autores propuseram a etapa empreendedora, a de coletividade, a de formalização e controlo e a da elaboração da estrutura. A etapa empreendedora é uma etapa caracterizada pela mobilização de recursos, inovação e criatividade, pouca coordenação e planeamento, formação de um nicho, e o primeiro a chegar ao mercado tem poder. Para os autores o sucesso nesta fase depende do conhecimento da empresa para crescer, da aquisição de recursos, apoio externo e da sua disposição. Na fase de coletividade a estrutura e comunicação é ainda informal e são despendidas muitas horas laborais, a inovação é ainda uma prioridade e o comprometimento o sentido de missão são elevados, sendo que as relações humanas são privilegiadas. Já na fase de formalização e controlo as regras e procedimentos são definidos, pelo que o objetivo é a eficiência produtiva e estabilidade organizacional. Por fim, na fase da elaboração da estrutura esta sofre uma descentralização, e nesta a etapa a organização controla o ambiente externo de modo a poder renovar-se ou expandir-se.

Miller & Friesen (1984) partiram também de modelos anteriores para propor um modelo que explicasse as diferenças na estratégia, estrutura, estilo da tomada de decisão e fatores do contexto. Propõem então cinco etapas a saber: a etapa do nascimento, a etapa de crescimento, a de maturidade, a do renascimento e a do declínio.

Kazanjian (1988) propuseram também um modelo de ciclo de vida organizacional composto por quatro etapas: a etapa de conceção e desenvolvimento, a de comercialização, a de crescimento e a de estabilidade. Na etapa de conceção o autor considera que é composta pela incorporação de capital ou obtenção de financiamento, e a prioridade reside no desenvolvimento de um produto ou tecnologia. Nesta fase não

existe uma estrutura e formalidade, pelo que as questões técnicas são mais importantes para o empreendedor. Na fase de comercialização. E é necessário criar um sistema de tarefas organizacionais. Já a fase de crescimento resulta de um produto com boas funcionalidades e com uma boa aceitação pelo mercado. Esta é a fase onde as vendas e a quota de mercado crescem de forma relevante. Já na fase de estabilidade a prioridade passa pela rentabilização a partir do controlo interno e da otimização de processos, e pela tentativa de introdução de uma nova geração de produtos.

Recorrendo então aos estudos de Dodge & Robbins (1992), estes referem que as pequenas empresas na área da restauração falham sobretudo devido a problemas relacionados com o marketing, com a gestão e com as finanças. Contudo, os problemas de natureza do marketing eram aqueles que mais afetavam as pequenas empresas, ocupando 60% da amostra da pesquisa realizada nos EUA: *Midwestern & Southeastern*, seguido de 24% relativos a problemas de gestão e 16% a problemas de finanças. Os autores, a partir de modelos de ciclo de vida organizacional anteriores, desenvolveram um modelo composto por quatro etapas: a etapa de formação, a de crescimento inicial, a de crescimento tardio e a de estabilidade. Os problemas de marketing afetam estas empresas sobretudo na fase de formação e de crescimento tardio, enquanto os problemas de gestão afetam durante o estado de formação e estabilidade e os de finanças, em grande parte, durante a etapa de formação. Em particular, os principais problemas de marketing mencionados por ordem decrescente de importância eram: i) o contato com o cliente, sendo que esta categoria envolve publicidade, força de vendas e relações públicas; ii) a avaliação do mercado e a definição dos públicos-alvo; iii) a localização; iv) planeamento de marketing; v) preço; vi) expansão e vii) competição.

Relativamente às fases de ciclo de vida, na fase de formação os problemas de maior relevância são a avaliação do mercado e definição dos alvos, seguido da localização e do contato com o cliente. Já na fase de crescimento inicial o contato com o cliente apresenta-se como o maior problema seguido da avaliação do mercado e definição dos alvos. Na fase de crescimento tardio, o contacto com o cliente e problemas em expandir são os principais problemas. Na fase de estabilidade os problemas estão essencialmente relacionados com o contacto com o cliente, seguido da definição do preço. De realçar que os problemas relacionados com a competição, embora que em menor frequência, existem essencialmente na fase de formação e crescimento inicial. Já os problemas de planeamento de marketing ocorrem com maior frequência na fase de formação.

O estudo de Dodge, Fullerton & Robbins (1994) visou identificar problemas e preocupações de pequenas empresas perante mudanças no ciclo de vida organizacional e no ambiente competitivo do mercado. Realizou uma matriz que relaciona as variáveis grau de competição e a fase de ciclo de vida. Relativamente ao ciclo de vida o autor categoriza as empresas em dois estágios, decompondo em dois o modelo das 4 etapas proposto por Kazanjian (1988), partido do facto do autor ter encontrado diferenças significativas nos problemas na passagem do segundo para o terceiro estágio. O autor detetou também diferenças significativas relativamente à idade das empresas e ao seu tamanho entre as primeiras duas etapas, a de conceção e desenvolvimento e a de comercialização, e as últimas duas, a de crescimento e estabilidade.

Dodge et. al. (1994) apresentaram os seguintes estágios: i) estágios iniciais, composta pelas duas primeiras fases e ii) estágios tardios, composta pelas duas últimas.

A matriz desenvolvida e estudada encontra-se representada na Tabela 15 - Matriz de Grau de Competição e Ciclo de Vida Organizacional.

Tabela 15 - Matriz de Grau de Competição e Ciclo de Vida Organizacional

Estágio de Ciclo de Vida	Estágios Tardios	Quadrante 2	Quadrante 4
	Estágios Iniciais	Quadrante 1	Quadrante 3
		Pouca ou Nenhuma Competição	Competição Intensa
Grau de Competição			

Fonte: Adaptado da matriz de Dodge et. al. (1994)

Os resultados demonstraram que as empresas presentes no primeiro quadrante apresentam um produto diferenciado, abordagens ao mercado ou vantagem na localização que lhes permite ter influência sob o domínio e condições onde ele compete. No entanto, o facto de não ter conhecimento do mercado leva a não poder recorrer a tal experiência para agir. Os grandes problemas das empresas inovadoras passam por garantir recursos,

desenvolver produtos ou abordagens ao mercado, prever e obter aceitação pelo mercado e formalizar a estrutura organizacional.

Já as empresas presentes no quadrante dois deparam-se com um ambiente competitivo moderado, isto é, não sofrem ataques dos concorrentes e por isso normalmente as mudanças são de natureza incremental. Têm como objetivo estabilizar a sua posição no mercado e fazer ajustes em possíveis inadequações da estrutura organizacional e da estratégia de marketing. Perante tal competição, a empresa pode concentrar os seus esforços na formalização e controlo, sendo a necessidade por desenvolver produtos ou expandir os mercados ignorada ou considerada distante da capacidade da empresa.

As empresas localizadas no terceiro quadrante procuram neutralizar a vantagem dos concorrentes ou criar vantagem por eles mesmos. Há oportunidade para empresas inovadoras se destacarem das demais no curto prazo. Para alcançar vantagem competitiva as empresas podem usar características únicas nos produtos, estratégias promocionais e práticas de distribuição. Os principais problemas residem na identificação de nichos de mercado, em controlar a concorrência e realinhar a organização para fazer frente à mesma.

Por fim, empresas presentes no quadrante quatro apercebem-se que os seus nichos de mercados são diluídos por consequência das reações dos concorrentes. Podem reter uma imagem que pode ser explorada através de estratégias de foco e diferenciação. O controlo de custos é realizado por forma a estabilizar os lucros. A necessidade passa por manter uma aparência de crescimento e posição de mercado. A capacidade de inovar é por sua vez muito limitada.

Os resultados deste estudo demonstram que em diferentes quadrantes as organizações passam por diferentes problemas. Os problemas orientados para o exterior analisados foram problemas relacionados com contacto com o cliente, com o conhecimento do mercado, o planeamento de marketing, a localização, a determinação do preço, considerações de produtos, concorrência e a expansão. Todos os problemas variaram de quadrante para quadrante à exceção do contacto com o cliente e a determinação do preço. Mais a mais, à semelhança do estudo de Dodge & Robbins (1992) o contacto com o cliente foi o problema mais frequente, em todos os quadrantes, seguido pelo conhecimento do mercado e planeamento de marketing. Os resultados indicaram que as empresas presentes no quadrante 1, a que o autor chama de inovadores tendem a resolver os problemas por si mesmos, enquanto as empresas nas fases iniciais com competição intensa, os emuladores, são mais orientadas para a concorrência.

3.4. Conclusão

Após analisada literatura sobre orientação para o mercado, um tipo de orientação estratégica, observamos que esta sofreu várias interpretações ao longo do tempo por vários autores. Os estudos de Narver & Slater (1990) e de Kholi, Jaworski & Kumar (1993) foram preponderantes pois desenvolveram as principais escalas de medição de orientação para o mercado, a MKTOR e a MARKOR respectivamente.

Por outro lado, verificamos a importância da recolha de informação acerca dos clientes e dos concorrentes e a sua utilização nos vários departamentos das organizações. Por um lado, adquirir informação sobre os clientes ajuda a conhecer as suas necessidades e preferências, pelo que é essencial para posteriormente criar valor superior para os mesmos. Por outro, recolher informação sobre a concorrência é importante na medida em que ao conhecer a força competitiva e estratégias dos concorrentes ajuda a perceber de que forma irá criar valor para os clientes, permitindo à empresa agir estrategicamente de forma a conseguirem criar valor superior para os seus clientes.

Vários autores referem o impacto positivo da orientação para o mercado no desempenho das organizações, pelo que afeta diretamente a rentabilidade, ou outros indicadores, como as receitas ou a quota de mercado. Noble, Sinha & Kumar (2002) realçaram o impacto do aumento da orientação para a concorrência no aumento do desempenho.

Relativamente ao ciclo de vida organizacional, verificamos alguns dos principais modelos, pelo que o principal contributo é que em diferentes estágios de ciclo de vida organizacional as empresas têm características e comportam-se de formas diferentes, da mesma forma que passam por diferentes problemas relacionados com marketing. O contributo de Dodge et. al. (1994) foi essencial para percebermos que as empresas caracterizam-se de diferentes formas dependendo da fase de ciclo de vida organizacional e do grau de competição que se encontram. Verificamos também que empresas nas fases iniciais com maior nível de competição são mais orientadas para a concorrência.

4. Contexto e Metodologia da Investigação

4.1. Introdução

O presente capítulo serve de mote ao estudo empírico. Será contextualizado o estudo, onde é feita uma revisão sobre a demografia da população em estudo, tipologias e práticas de marketing em restaurantes. Em seguida é apresentada e justificada a metodologia de investigação, coleta e tratamento de dados.

Na secção 4.2. é apresentado o setor, a secção 4.3. onde apresentamos uma escala de classificação de restaurantes, e pela 4.4. onde apresentamos práticas de marketing em restaurantes. Segue-se na 4.5. a justificação da metodologia de investigação e de recolha de dados e na 4.6. a operacionalização das variáveis, o desenho do questionário e método de tratamento dos dados. Por fim, apresentamos na secção 4.7. uma síntese e conclusões do capítulo.

4.2. A Restauração em Portugal

A Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3, ou simplesmente CAE-Rev.3, é um documento elaborado pelo INE em colaboração com a Administração Pública, Parceiros Sociais e, pontualmente, empresas, e é um documento enquadra todas as atividades económicas em Portugal.

Segundo a mesma fonte, a classe 5610 “compreende as atividades de preparação e venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, assim como o fornecimento de outros consumos (ex: bebidas) acompanhando as refeições, com e sem entretenimento.” Para além disto, a classe encontra-se dividida em subclasses, como apresenta a Tabela 16.

Em adição, dados do INE permitem conhecer a evolução do número de empresas em atividade pertencente a cada subclasse, em Portugal desde 2008 a 2014 (Tabela 17).

Em primeiro lugar, verifica-se que cerca de 50,7% eram restaurantes do tipo tradicional. Por outro lado, desde 2008 até 2014 verifica-se uma diminuição de 3160 empresas na classe, pelo que a maior diminuição foi registada na subclasse 56102 - “restaurantes com lugares ao balcão” e na 56107 – “restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)”, em 2020 e 2316 empresas, respetivamente.

Tabela 16 - Descrição dos CAE presentes na classe 5610

CAE	Descrição
56101 - Restaurantes tipo tradicional	“Compreende as actividades de preparação e venda para consumo no local de refeições servidas pelo processo tradicional (entenda-se com serviço de mesa). Inclui marisqueiras, restaurantes vegetarianos, macrobióticos e representativos de países estrangeiros.”
56102 - Restaurantes com lugares ao balcão	“Esta actividade caracteriza-se pelo facto de as refeições serem empratadas e normalmente consumidas ao balcão para além das horas habituais do almoço e jantar.”
56103 - Restaurantes sem serviço de mesa	“Esta actividade caracteriza-se pelo facto de as refeições serem empratadas, sujeitando o consumidor a escolha directa, pré-pagamento e participação no serviço de mesa.”
56104 - Restaurantes típicos	“Os restaurantes típicos definem-se pela especificidade da sua cozinha (refeições), decoração, mobiliários e, eventualmente, pela exibição de folclore de forma a reconstituir um ambiente característico de uma região portuguesa.”
56105 - Restaurantes com espaço de dança	“Esta actividade caracteriza-se pelo facto de a refeições serem consumidas em restaurantes com local para dança, podendo ou não ter exibição de atrações (musical, canto ou bailado).”
56106 - Confeção de refeições prontas a levar para casa	“Compreende a confecção e venda em estabelecimentos de refeições prontas a levar para casa (take away).”
56107 - Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)	“Compreende as actividades de venda para consumo, geralmente no próprio local, de alimentação, em estabelecimentos não incluídos nas subclasses anteriores (casas de pasto, venda de alimentação em meios móveis, etc.). Inclui casas de gelados.”

Fonte: Elaboração própria com base no CAE-Rev.3

Tabela 17 – Número de empresas entre 2008 e 2014

CAE	Número de Empresas							
	2014	2014 (%)	2013	2012	2011	2010	2009	2008
5610 – Restaurantes (inclui atividades em meios móveis)	28341	100	28023	28625	29409	29737	30981	31501
56101 - Restaurantes tipo tradicional	14370	50,70	13719	13751	13874	13629	13780	13521
56102 - Restaurantes com lugares ao balcão	4342	15,32	4613	4865	5205	5490	5935	6362
56103 - Restaurantes sem serviço de mesa	521	1,84	527	543	550	542	535	489
56104 - Restaurantes típicos	1139	4,02	1104	1056	1074	1057	1090	1100
56105 - Restaurantes com espaço de dança	251	0,89	223	233	202	205	218	222
56106 - Confeção de refeições prontas a levar para casa	2834	10,00	2926	2871	2794	2694	2659	2607
56107 - Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)	4884	17,23	4911	5306	5710	6120	6764	7200

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2016)

Por região, podemos verificar que em 2014 cerca de 30% dos restaurantes localizavam-se na área metropolitana de Lisboa, seguido pela região Norte com 26%, ocupando estes mais de metade (56%) do número de restaurantes em Portugal (Tabela 18).

Tabela 18 – Número de empresas por localização geográfica

CAE/Região	Área						
	Norte	Centro	Metropolitana de Lisboa	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
5610	7369	5419	8502	1994	3705	496	856
5610 (%)	26,00	19,12	30,00	7,04	13,07	1,75	3,02
56101	3921	2818	4306	1023	1726	170	406
56102	933	689	1157	242	949	133	239
56103	122	105	181	44	54	8	7
56104	359	201	297	83	136	32	31
56105	70	44	82	12	28	4	11
56106	741	672	728	271	352	40	30
56107	1223	890	1751	319	460	109	132

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2016)

Ainda em 2014, das 28341 empresas, cerca de 93,12% eram empresas com menos de 10 pessoas ao serviço, sendo que apenas 12 empresas tinham 250 ou mais, como podemos observar na Tabela 19.

Tabela 19- Número de empresas por escalão de pessoal ao serviço

Escalão de pessoal ao serviço	Número de empresas	Percentagem (%)
Total	28341	100
Menos de 10 pessoas	26391	93,12
10 – 49 pessoas	1817	6,41
50 – 249 pessoas	121	0,43
250 e mais pessoas	12	0,04

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2016)

Relativamente ao pessoal ao serviço, este foi diminuindo desde 2008, tendo atingido o valor mais baixo em 2013, tendo a partir daí um aumento até aos dados mais recentes, 121328 pessoas em 2015, acompanhando a evolução do total de pessoas ao serviço em Portugal, no somatório dos setores de atividade (Tabela 20).

Tabela 20 – Número de pessoas ao serviço entre 2008 e 2015

Ano	Número de Pessoas ao Serviço	
	Classe 5610 - Restaurantes	Portugal
2015	121328	3537845
2014	114198	3449428
2013	110625	3377598
2012	114361	3405269
2011	123800	3631747
2010	126143	3732512
2009	126880	3834544
2008	127383	3961546

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2016)

O valor acrescentado bruto da classe foi um valor que acompanhou também o VAB do país, descendo até 2013 com uma subida a partir daí. Mais a mais podemos destacar que em 2015 a classe tinha um peso de 1,67% do VAB nacional (Tabela 21).

Tabela 21 - Valor acrescentado bruto entre 2008 e 2015

Ano	Valor Acrescentado Bruto		
	Classe 5610 - Restaurantes	Classe 5610 – Restaurantes (% relativa ao total de Portugal)	Portugal
2015	1.334.784.873	1,67	79.816.513.475
2014	1.152.332.249	1,51	76.130.692.143
2013	1.046.712.805	1,43	73.111.436.585
2012	1.049.478.080	1,44	73.125.519.460
2011	1.416.423.266	1,79	79.339.132.352
2010	1.499.482.197	1,77	84.955.935.549
2009	1.517.793.204	1,80	84.226.852.785
2008	1.503.973.120	1,71	88.037.161.065

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2016)

4.3. Classificação dos Restaurantes

Segundo Fonseca (1999) citado por Rossi (2009) existem vários tipos de restaurante, de forma a servir os vários segmentos de mercado. Sendo assim, o autor classifica os restaurantes da seguinte forma:

- Tradicional: este é o tipo de restaurante com um menu extenso composto por elementos e pratos tradicionais, e por isso mesmo o seu mercado-alvo é variado. A composição do seu ambiente físico por norma é pouco requintada.

- Internacional: em regra geral estão localizados em empresas hoteleiras, e o menu é composto por pratos reconhecidos internacionalmente. O objetivo é garantir aos clientes, que possam advir de variadas proveniências, pratos do seu conhecimento e confiança, sem incorrer em experiências gastronómicas. Os pratos podem variar no seu grau de sofisticação, no entanto não apresentam muitas inovações. A carta de vinhos por norma é bastante eclética, dispondo de vinhos de várias regiões. O ambiente físico por norma é mais clássico e requintado, desde as louças à música ambiente.

- Gastronómico: está associado a um chefe, o qual por norma está presente e atende os clientes. O chefe elabora os menus e faz a combinação dos vinhos. O menu apresenta inovações na confeção ou nos elementos. O ambiente físico é sofisticado e apresenta funcionários de sala e cozinha qualificados. Possui também um profissional responsável pela carta de vinhos, o escanção ou sommelier.

- De especialidades: são especializados num produto, preparação, país ou região, e por isso mesmo a extensão do menu é curta. Dentre estes podem ser:

- Grill: especializados em grelhados. Incluem churrascarias do tipo rodízio.

- *Brasserie*: união de restaurante e casa de bebidas. As *brasseries* europeias dispõem de um salão para bebidas e outro para refeições com pratos variados e típicos.

- *Fusion-food*: tipo de restaurante que agrega elementos de várias culturas. É uma tendência atual, sendo exemplo disso a combinação da cozinha oriental com a ocidental.

- Típicos: apresentam confeções ou ingredientes característicos de um país (japonês, italiano), de uma região (porto, nápoles) ou género, isto é, especializados num género da culinária ou cultura de um país ou região (pizzaria, restaurantes macrobióticos e vegetarianos, creperias).

- *Fast-food*: especializados em servir comida de forma rápida. Possuem processos de fabrico de forma a servir o mais rápido possível e a venda é simples. Entre estes encontram-se as:

- *Coffee shop*: menus de rápida preparação à base de café e chás, sumos, salgados, lanches, sopas, grelhados, massas e gelados ou tortas. Situam-se

em locais estratégicos como hotéis, aeroportos, estações de serviço, e estão abertos 24 horas por dia.

- Lanchonete: o menu é composto por sanduíches e petiscos, e o serviço é informal.
- *Casual Dinning*: Possuem elementos das *coffee shop*, *fusion-food* e *grill*. O serviço é eficiente e atencioso. O menu contém preparações leves e rápidas, desde petiscos ou entradas até jantares.
- *Self-service*: o auto-serviço surge para dar resposta a um mercado com falta de tempo ou orçamento. Permite uma alimentação rápida e variada, aumentando a rapidez no serviço e reduzindo os custos de serviço, e por sua vez o preço. Localizam-se em centros comerciais ou centros turísticos.

- Coletivos: localizam-se em prédios ou zonas industriais ou comerciais, de forma a servir os empregados das empresas. O serviço é simples, normalmente de auto-serviço. Pode ser gerido pela empresa ou pode ser subcontratada a exploração do restaurante.

- *Catering*: empresas especializadas na confeção em meios de transporte, como comboios, autocarros ou aviões. Os padrões de higiene e o volume de preparações são elevados. A confeção, embalamento, aquecimento e armazenamento são estudados de forma a servir com a melhor apresentação e sabor.

- *Buffer*: empresas especializadas em servir ao domicílio ou local definido pelo cliente, ou em eventos.

- Outros:

- Casa noturna: espaços de alimentação e bebidas, mas com outras atrações como música, espetáculos e danças.

- *Rotisserie*: vocacionado para a classe média alta e alta, surgindo como alternativa às refeições caseiras ou nos restaurantes. Comercializam pratos prontos a levar para casa e para viagem, como massas frescas, carnes assadas ou grelhadas ou molhos.

- Casas de chá: servem desde salgados, pequenas sanduíches, canapés, tortas, *petitfours* ou miniaturas, queijos, doces, frutas ou geleias. O requinte do serviço pode variar.

- Doçaria ou pastelaria: Além de doces apresentam queijos, gelados, pães, salgados. A sua dimensão pode variar, desde pequenas a grandes lojas, ou quiosques em centros comerciais.

- Gelatarias: especializados na produção de gelados artesanais. Para combater a sazonalidade possuem elementos característicos das doçarias.
- *Pub*: bares que servem bebidas maioritariamente alcoólicas e outros petiscos.
- *Drugstore*: mercearia e snack-bar, com produtos de conveniência.
- Casa de sumos e vitaminas: impulsionados pela valorização dos produtos naturais, servem sumos naturais.

4.4. Método Investigação e de Recolha de Dados

Relativamente às abordagens de pesquisa, é possível enveredar por três tipos: a qualitativa, a quantitativa e a mista. As abordagens qualitativas servem para compreender os significados que pessoas ou grupos atribuem a um problema social ou humano, seguindo o paradigma construtivista ou o transformativista, onde o pesquisador faz a sua interpretação do significado dos dados. Pode ser realizada através de pesquisa narrativa, pesquisa fenomenológica, casos de estudo, teoria fundamentada ou estudos etnográficos. Já a abordagem quantitativa, segue o paradigma positivista, pelo que visa testar teorias objetivas, examinando relações entre variáveis através de análises estatísticas. Pode ser realizada através de estudos experimentais ou não experimentais, como o caso dos inquéritos. A abordagem mista defende que agregando as duas abordagens já referidas, é possível compreender melhor o problema do que optando por uma delas em separado, seguindo o paradigma do pragmatismo (Creswell, 2014). Malhotra & Birks (2006) referem que a escolha da abordagem depende das circunstâncias do estudo, sendo que a qualitativa serve para descrever características que não podem ser medidas de forma quantitativa, recorrendo a pequenas amostras, ao passo que o estudo quantitativo serve para responder a hipóteses ou questões de pesquisa usando técnicas experimentais ou descritivas, através da quantificação de dados.

Relativamente ao desenho da pesquisa, este pode ser exploratório ou conclusivo. Ao invés da pesquisa exploratória, que pretende perceber fenómenos difíceis de medir, fornecendo contributos e ideias que ajudem a compreender melhor o fenómeno, a pesquisa conclusiva é claramente fácil de mensurar, e o seu objetivo passa por descrever realidades ou testar hipóteses ou relações. Para além disto, neste tipo de pesquisa a informação necessária e os métodos para seleccionar e recolher os dados são definidos previamente, onde quase sempre se caracteriza pela obtenção de grandes amostras

representativas. A pesquisa conclusiva pode ser descritiva ou causal, sendo que no primeiro caso passa por descrever funções ou características de um mercado, e a pesquisa causal visa perceber relações de causa-efeito. (Malhotra & Birks, 2006). Posto isto, a investigação segue a abordagem quantitativa e tem um carácter conclusivo e descritivo, pois pretendemos descrever as práticas de marketing realizadas atualmente pelos restaurantes portugueses na generalidade.

O inquérito é um método de recolha de dados baseado na distribuição de questionários pela amostra da população em estudo, que podem ser respondidos de forma oral, escrita em papel ou no computador (Malhotra & Birks, 2006). Os autores apresentam vantagens e desvantagens da utilização deste método de recolha de dados, como o facto de ser de fácil aplicação e o facto dos questionários tradicionais normalmente serem constituídos por questões com possibilidades de resposta fixadas, o que delimita a variação de resultados, sendo mais objetivo e direto. Outra vantagem passa pela maior facilidade em codificar, analisar e interpretar os dados recolhidos. As desvantagens deste método são várias, entre elas a disposição dos inquiridos para conceder informação, fruto de razões como o facto do questionado ser demasiado sensível ou pessoal, ou por nunca terem pensado no assunto e por isso não estarem aptos para responder. Mais a mais, traduzir a linguagem e lógica de pesquisa para uma linguagem que os respondentes compreendam é um trabalho difícil.

O inquérito pode ser implementado sob a forma de entrevistas pessoais, entrevistas por telefone ou questionários por e-mail, e permitem obter informação sobre o presente, passado recente ou sobre o futuro de curto prazo (Malhotra & Birks, 2006).

O inquérito realizado através do e-mail tem as suas vantagens e desvantagens. Weiers (1988) aponta como vantagens o seu baixo custo comparativamente a outros métodos. À luz disto, o autor refere ser um bom método quando a população se encontra dispersa geograficamente. Por outro lado, os respondentes sentem um maior anonimato e dessa forma podem responder de forma mais real e sincera. O facto de não haver um contacto direto com o pesquisador permite ao inquirido escolher o momento em que disponha de condições para ter um maior cuidado na formulação das respostas. O possível preconceito do pesquisador é aqui eliminado. Malhotra & Birks (2006) referem a rapidez como uma vantagem, desde o contacto por e-mail, à aceitação em participar no inquérito, ao tempo de resposta e envio do questionário. Como desvantagens apresentam a recolha de contactos de e-mail e o facto de perceber se dada amostra é representativa da população. As restrições de acesso à internet é também uma desvantagem, bem como

possíveis problemas técnicos que possam ocorrer como a usabilidade do questionário por todos os softwares. Weiers (1988) refere o possível erro face à taxa de não resposta, pelo que as características podem variar entre os respondentes e os não respondentes e enviesar a veracidade da pesquisa, e a limitação na profundidade da informação. Enuncia também a possível não resposta devida a questionários longos e a inexistência do pesquisador para clarificar alguma dúvida.

O inquérito via e-mail foi a técnica selecionada tendo em conta as vantagens já enumeradas. O facto da população em estudo serem restaurantes portugueses leva a que a amostra precise de ser representativa dos mesmos, ou seja, que represente os restaurantes das várias regiões de Portugal, daí que, e aliado às questões das limitações de tempo e custos, o inquérito por e-mail seja o método mais apropriado.

Tendo por base que a população alvo de estudo é o conjunto de todos os elementos com características semelhantes, estes podem ser inquiridos através do censo, onde são incluídos todos os elementos da população, ou através da amostragem, onde é selecionado apenas um subgrupo da população, e a partir daí são feitas inferências acerca da população em estudo. No entanto, a amostragem é mais apropriada quando o orçamento e tempo disponível é reduzido e quando a população é muito grande. No processo de amostragem deve-se determinar a população alvo e em seguida definir o espaço amostral, isto é, uma parte representativa dos elementos da população (Malhotra & Birks, 2006).

Como vimos na secção 4.2., a população é muito grande (28341 em 2014), e as dificuldades em aceder ao contacto de e-mail de todas as empresas seriam imensas. Partindo da população alvo de estudo, gestores ou proprietários dos restaurantes em atividade em Portugal, selecionamos a amostra a partir de uma amostra não-probabilística por conveniência. Malhotra & Birks (2006) e Weiers (1988) descrevem a amostra não-probabilística como uma técnica onde não há igual probabilidade de todos os elementos da população serem selecionados para integrar a amostra, pelo que o pesquisador pode seleccionar quais os elementos a incluir na amostra. Já a amostragem por conveniência é uma técnica não-probabilística que visa incluir elementos na amostra de uma forma conveniente ao pesquisador, uma vez que se encontram no local e momento adequado ao pesquisador. Esta é a técnica de amostragem menos dispendiosa e mais rápida para recolher dados, mas que não pode ser representativa da população. No entanto, apesar de não recomendado para pesquisas descritivas ou causais, tendo em conta as limitações no acesso ao contacto de todos os elementos da população, e as limitações em tempo e dinheiro, a amostra por conveniência é o método mais apropriado.

A amostra deste estudo foi fruto de 3 fontes de dados. Em primeiro lugar recorremos à compra de uma base de dados com 2368 empresas com correio eletrónico, junto da Raciús – Informação Empresarial. Posteriormente foram cedidos 1000 contactos pela Informa D&B. Do somatório das duas fontes (3368 contactos), excluindo contactos repetidos de ambas as bases de dados, e contactos inválidos fez um total de 2438 contactos. Conseguimos recolher ainda 141 e-mails novos e válidos junto do Guia Michelin. Desta forma, o espaço amostral foi constituído por 2579 empresas.

4.5. Operacionalização das Variáveis, Desenho do Questionário e Método de Tratamento dos Dados

Definidos os objetivos de investigação, foi realizada uma revisão sobre os contributos teórico acerca dos temas em estudo, que permitiu descrever um conjunto de variáveis e forma de medição das mesmas.

Relativamente ao objetivo de investigação principal, pretendíamos conhecer as estratégias e instrumentos de marketing praticados pelos restaurantes portugueses. Estas variáveis foram subdivididas em sete variáveis específicas ou construtos, respeitantes ao composto de marketing: produto, preço, distribuição, comunicação, ambiente físico, pessoas e processos.

A variável produto foi avaliada utilizando os componentes de relevância para este estudo do modelo proposto por Lovelock & Wirtz (2011). Foram avaliados os serviços que os restaurantes possuem de entre as opções: i) sistemas de reserva; ii) pagamento por multibanco; iii) salas de espera para os clientes, em caso do restaurante estar cheio; iv) chapelaria (serviço para guardar casacos ou outros pertences); v) lugares de estacionamento privados; vi) serviço de *take-away* e vii) serviço de entrega ao domicílio. Foram igualmente avaliados os serviços especiais antes da entrega do pedido, quer a importância que os funcionários dão às intolerâncias alimentares dos clientes, quer às necessidades e preferências destes, quer aos gostos alimentares, seguindo o mesmo modelo.

O construto preço foi mensurado utilizando as estratégias de determinação de preço referidas por Lovelock & Wirtz (2011). Contempla a determinação com base nos custos, com base no valor fornecido pelo cliente e com base na concorrência.

Já a distribuição, verificamos que pode estar presa a um único local ou a vários, e pode ser realizada à distância, com a deslocação do cliente à organização ou o inverso.

Constatarmos que no caso dos restaurantes os clientes é que se deslocam à organização, e que por isso a conveniência é um dos principais fatores na escolha da localização. Recorrendo a Ghosh & McLafferty, 1987 e Titton et. al., 2010, enunciamos um conjunto de fatores que podem levar à seleção de uma determinada localização, pelo que a variável distribuição será medida dessa forma.

Ao nível da comunicação pretendemos conhecer quais os meios de comunicação mais utilizados pelos restaurantes, pelo que recorreremos a uma mistura dos meios referidos por Lovelock & Wirtz (2011) e Ogden & Crescitelli (2007).

Sabendo que os processos se caracterizam pelo conjunto de atividades operadas para produzir o serviço, e que um dos desafios passa por trabalhá-los adequadamente para produzir a melhor experiência e reduzir a possibilidade de ocorrerem erros, o *blueprint* é uma ferramenta de marketing que desempenha um papel fundamental no desenho dos processos. Assim, relativamente a este construto pretendíamos inicialmente avaliar a existência do *blueprint* à luz da teoria de Shostack (1984).

Quanto ao ambiente físico, este foi avaliado de duas formas. Em primeiro lugar, verificamos a importância do uso de uma cozinha aberta enquanto elemento criador de confiança (Alonso e O'Neill, 2010). Nesse sentido avaliamos a existência ou não de uma cozinha aberta. Em segundo lugar, selecionamos um conjunto de elementos do ambiente físico, propostos por Turley & Milliman (2000) e Berman & Evans (1995), para conhecer aqueles a que os restaurantes dão mais importância.

Para finalizar os construtos do composto de marketing surgem as pessoas. Neste sentido foi avaliado o nível de *empowerment* concedido aos funcionários de acordo com a visão de Bowen & Lawler (1992).

Relativamente ao objetivo de investigação “perceber se a utilização das estratégias e instrumentos varia em função do estágio de ciclo de vida”, este foi operacionalizado através dos estágios propostos por Dodge et. al. (1994), os estágios iniciais e os estágios tardios. Para classificar as empresas em cada um dos estágios recorreremos ao método usado por Fillion (1999), o qual qualificou empresas de sucesso aquelas com mais de 5 anos. Assim, o pressuposto aplicado para estar presente nos estágios tardios foi estar em atividade há mais de 5 anos.

Para perceber se a utilização das estratégias e instrumentos varia em função da intensidade competitiva recorreremos ao método seguido por Andrade et. al. (2003), o qual mediu a intensidade competitiva através da orientação para a concorrência. Por sua vez medimos a orientação para a concorrência através da adaptação da escala MKTOR feita

por Farrel & Oczkowski (1997). Optamos por esta escala, em detrimento de outras enunciadas, pela facilidade de utilização e aplicabilidade, uma vez que é composta por relativamente poucos itens, e pela clara separação entre orientação para os clientes e para a concorrência.

Por fim, para perceber se a utilização das estratégias e instrumentos varia em função do tipo de restaurante recorreremos à escala proposta por Fonseca (1999) para classificar restaurantes, uma vez que a CAE-Rev. 3 não especifica claramente o tipo de restaurante. Apenas utilizamos a parte da escala correspondente aos restaurantes com o CAE – 5610, excluindo os restaurantes que se enquadram nos grupos 562- “fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições” e 563 - “estabelecimentos de bebidas”.

Na Tabela 22, apresentamos as variáveis de pesquisa e as referentes formas de medição.

A plataforma de construção do questionário adotada foi a Qualtrics (<https://www.qualtrics.com/>) pelo facto de ser uma plataforma gratuita e de fácil construção, bem como por ser compatível com o instrumento de análise de dados adotado.

O questionário é composto por questões estruturadas, onde é apresentado um conjunto de alternativas de resposta pré-estabelecidas, sendo que inclui questões de escolha múltipla, onde o respondente de um conjunto de opções pode selecionar uma ou mais alternativas, dependendo da permissão pelo pesquisador, podem ser dicotómicas, com duas a três alternativas de resposta, por exemplo, sim ou não, concordo ou discordo, podendo haver lugar a uma opção neutra, ou escalares (Malhotra & Birks, 2006).

Foram usadas escalas nominais e intervalares, onde as nominais servem para fazer uma correspondência entre números e objetos, sendo que em pesquisa de marketing servem, por exemplo, para questões de identificação ou identificação de atributos, as intervalares servem para classificar objetos com igual distância entre eles. Nas escalas intervalares foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos, uma escala não comparativa, fácil de construir, de aplicar e de fácil compreensão para os respondentes, porém é uma escala que lhes toma mais tempo (Malhotra & Birks, 2006). Serviu para medir a concordância com afirmações, onde 1 representou “discordo totalmente”, 2 representou “discordo”, 3 representou “nem concordo nem discordo”, 4 representou “concordo” e 5 representou “concordo totalmente”.

Tabela 22 – Operacionalização das variáveis de investigação

Variáveis	Fundamentação Teórica	
Produto	<p>Uso de: sistema de reservas, pagamento multibanco, salas de espera, estacionamento privado; chapelaria; <i>take-away</i> entrega ao domicílio.</p> <p>Conselho personalizado</p> <p>Requisitos alimentares</p>	Lovelock & Wirtz (2011)
Estratégia de Preço	<p>Determinação com base nos custos</p> <p>Determinação com base no valor para o cliente</p> <p>Determinação com base na concorrência</p>	Lovelock & Wirtz (2011)
Estratégia de Seleção do Local de Distribuição	<p>Demografia local</p> <p>Fluxo de transito e acessibilidade</p> <p>Estrutura do retalho</p> <p>Características do local</p> <p>Fatores legais e de custo</p>	Ghosh & McLafferty, 1987 e Titton et. al., 2010
Instrumentos de Comunicação	<p>Força de vendas; publicidade nos jornais e revistas; publicidade na televisão ou rádio; publicidade em outdoors; <i>direct mail</i>; amostras; cupões de desconto; brindes; passatempos; patrocínios; feiras ou exposições; <i>website</i>; brochuras; redes sociais; coberturas pelos media; sinalização</p>	Lovelock & Wirtz (2011) e Ogden & Crescitelli (2007)
Processos	<p>Uso de <i>blueprint</i></p>	Shostack (1984)
Ambiente Físico	<p>Uso de cozinha aberta.</p> <p>Arquitetura do edifício; conservação, cor, entradas; vitrines; dimensão; música; cores; temperatura; iluminação; limpeza; disposição dos equipamentos; disposição dos espaços de espera; preçário; características dos empregados; uniformes</p>	Alonso & O'Neill (2010), Turley & Milliman (2000) e Berman & Evans (1995)
Estratégia de Gestão de Pessoas	<p>Nível de <i>empowerment</i> concedido</p>	Bowen & Lawler (1992)
Orientação para a Concorrência	<p>Informação sobre os concorrentes partilhada pelos vendedores</p> <p>Tempo de resposta às ações dos concorrentes</p> <p>Gestores discutem sobre as estratégias da concorrência</p> <p>Aproveitamento de oportunidades para alcançar vantagem competitiva</p>	Narver & Slater (1990) e Farrel & Oczkowski (1997)
Tipo de Restaurante	<p>Tradicional; internacional; gastronómico; grelhados; <i>fusion-food</i>; típicos; <i>fast-food</i></p>	Fonseca (1999)
Ciclo de Vida Organizacional	<p>Estágios Iniciais</p> <p>Estágios Tardios</p>	Dodge et.al. (1994)

Fonte: Autor

Quanto à sua estrutura, inicialmente foi dividido em 9 secções composto por 17 questões. A última secção destina-se à identificação do restaurante e as restantes dizem respeito a cada um dos sete elementos do composto de marketing e uma à orientação para a concorrência.

Duas das sete questões de identificação servem essencialmente para responder a dois objetivos de investigação, as questões da variação das estratégias e instrumentos de marketing em função do ciclo de vida organizacional e em função do tipo de restaurante. A questão do distrito foi realizada para perceber a distribuição e representatividade da amostra, e a questão do número de pessoas que trabalham no restaurante serviu para caracterizar a sua dimensão. As restantes questões servem para caracterizar o respondente, em termos de habilitação escolar e anos de experiência no setor. A questão do e-mail servirá como incentivo à resposta, uma vez que os respondentes que desejarem receberão os resultados da pesquisa no final e como uma forma de evitar repetições no envio e-mails de pedidos de resposta ao questionário.

O questionário foi submetido a um pré-teste junto sete restaurantes da cidade de Braga, devido à sua proximidade, e foram escolhidos aleatoriamente. Foi igualmente realizado por um professor de marketing. Apenas foram identificadas bastantes dificuldades na perceção da pergunta relativa aos processos. Adicionalmente todos os restaurantes ultrapassaram o tempo proposto inicialmente. Desta forma, de modo a diminuir o tempo de realização do questionário, facilitar a sua realização e minimizar a possibilidade de cansar o respondente de modo a que pudesse levá-lo a abandonar o questionário, optamos por excluir a questão em causa. Por estas razões não foi avaliada no estudo a variável “processos” do composto de marketing, resultando o questionário em 8 secções e 16 questões (pode consultar o questionário no Apêndice I – Questionário).

Na Tabela 23 pode-se verificar os objetivos e sub-objetivos de investigação e as referentes questões de questionário, após realização do pré-teste e aperfeiçoado o questionário.

Feitos todos os ajustes ao questionário, procedemos à sua implementação. Num total de 5 envios de e-mail, o inquérito iniciou-se a 30 de janeiro, com envios a 6, 9, 13 e por fim a 15 de fevereiro. Os *emails* foram enviados a toda a população definida, excetuando as empresas que responderam deixando a sua identificação de *email*.

Tabela 23 - Questões de questionário por objetivos de investigação

Objetivos de Investigação	Sub-Objetivos	Questões de Questionário
Conhecer as estratégias e instrumentos de marketing praticados pelos restaurantes portugueses	Conhecer o uso de serviços suplementares	Q1. Relativamente aos seguintes serviços, assinale todos aqueles que utiliza. Q2. Assinale o grau de concordância com as afirmações relativas aos seus funcionários de atendimento.
	Conhecer como é estabelecido o preço	Q3. De que forma estabelece os preços do seu menu?
	Conhecer os critérios usados na seleção da localização	Q4. Quais os critérios que teve mais em conta aquando da escolha da localização do seu restaurante?
	Conhecer os meios de comunicação usados	Q5. Relativamente aos meios de comunicação, seleccione aqueles que utiliza no seu restaurante.
	Perceber se a cozinha aberta é usada	Q7. Possui uma cozinha aberta, na qual os clientes a partir das suas mesas podem ver a preparação dos alimentos?
	Identificar os aspetos do ambiente físico mais importantes	Q8. Dos seguintes aspetos, seleccione aqueles que dá mais importância na gestão do seu restaurante?
	Conhecer a importância atribuída pelos gestores aos funcionários	Q9. Enquanto gestor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações relativas aos seus funcionários que contactam com os clientes.
Perceber se estratégia de preço varia em função da intensidade competitiva	Conhecer o nível de orientação para a concorrência	Q10. Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações relativas aos seus concorrentes.
Perceber se a utilização das estratégias e instrumentos varia em função do tipo de restaurante	Identificar o tipo de restaurante	Q12. Indique o seu tipo de restaurante.
Perceber se a utilização das estratégias e instrumentos varia em função do estágio de ciclo de vida	Identificar a idade do restaurante	Q13. Há quantos anos o seu restaurante se encontra em atividade?
Caracterizar o restaurante (objetivo da questão de questionário)	Conhecer a localização geográfica e a dimensão do restaurante	Q14. Em que distrito se localiza o seu restaurante? Seleccione mais do que um se tiver mais do que uma loja em distritos diferentes. Q15. Quantas pessoas trabalham no seu restaurante?
Caracterizar o respondente (objetivo da questão de questionário)	Conhecer a escolarização e a relação do respondente com o setor	Q16. Qual a sua habilitação escolar? Q17. Caro respondente, indique quantos anos de experiência possui no setor da restauração.

Fonte: Autor

Os dados recolhidos foram tratados e analisados com recurso ao software IBM SPSS Statistics 20.

Foi feita uma análise univariada a todos os elementos do questionário, recorrendo a medidas de tendência central e a análises de frequência. Recorreu-se também à análise

bivariada para detetar e avaliar diferenças das estratégias e práticas de marketing entre os tipos de restaurante, entre restaurantes com mais e menos de 5 anos e entre a orientação para a concorrência. Para isso recorremos a tabelas de contingência e ao teste do Qui-Quadrado para verificar o nível de associação entre as variáveis, e ao teste de Cramer's V para medir a força dessa associação. Recorreu-se também ao coeficiente de correlação de Spearman quando cruzadas as estratégias com o ciclo de vida organizacional.

Relativamente ao coeficiente de Alfa de Cronbach, este revelou um valor de 0,068. Para Marôco & Garcia-Marques (2006), o coeficiente deste teste deve ser de pelo menos 0.7, podendo ser também aceitável um coeficiente de 0.60, desde que haja precaução na análise. Neste caso, o valor aproximou-se de 0,7, pelo que será validado o questionário.

4.6. Conclusão

Partindo de uma análise do setor dos restaurantes, classe 6510 da CAE-Rev. 3, podemos verificar as várias subclasses que o compõem, bem como um decréscimo significativo do número de empresas desde 2008 para 2014. Constata-se que as regiões do Norte e da área metropolitana de Lisboa são aquelas que apresentam uma maior frequência de restaurantes. Posteriormente foi possível identificar uma escala de classificação de restaurantes, a qual será utilizada durante a pesquisa.

Este estudo é de carácter descritivo e quantitativo, uma vez que pretendemos conhecer as estratégias e instrumentos de marketing praticadas pelos restaurantes portugueses.

A ausência de dados secundários exigiu a recolha de dados primários, através de inquérito, pelo que a técnica de recolha de dados que optamos foi o questionário, devido às vantagens que o mesmo possui e à natureza e objetivos do estudo.

O questionário foi construído a partir de uma revisão dos principais contributos teóricos e é composto apenas por questões estruturadas pois permite uma maior facilidade em codificar e interpretar os dados. O meio escolhido para contactar e distribuir o questionário foi o correio eletrónico, uma vez que permitiu inquirir empresas de várias regiões e distritos de Portugal.

Selecionamos uma amostra por conveniência, uma vez que seria difícil recolher contactos de toda a população, pelo que os contactos foram recolhidos a partir da base de

dados da Raciús – Informação Empresarial, Informa D&B e Guia Michelin, num total de 2579 empresas.

A informação foi tratada com recurso a estatística descritiva, através de análise univariada e bivariada.

5. Estudo Empírico

5.1. Introdução

Neste capítulo é apresentada a descrição da amostra, na secção 5.2, em termos de localização geográfica por distrito, por tipo de restaurante, grau de habilitações escolares e número de anos de experiência no setor dos respondentes, bem como o tempo em atividade dos restaurantes. Em seguida apresentamos a análise aos elementos do composto de marketing (secção 5.3) e por fim a análise à orientação para a concorrência (secção 5.4). Na análise bivariada, sempre que não for referida a existência ou inexistência de significância estatística, pede-se ao leitor que entenda que não existiu significância estatística, tal como pode comprovar no Apêndice respetivo.

5.2. Caracterização da Amostra

Do total de 2579 empresas, a recolha de dados permitiu obter 243 respostas válidas, correspondente a cerca de 9,4% do espaço amostral. Relativamente ao tipo de restaurante, 41,2% dos inquiridos caracterizam o seu restaurante como restaurante tradicional, o correspondente a 100 respostas. O restaurante típico foi um tipo de restaurante com bastante representatividade (17,7%, n=43). Das respostas, três delas selecionaram a opção “outro”, que, devido à dificuldade de perceção impossibilitou a sua recodificação.

Tabela 24 - Tipos de restaurante dos respondentes

Tipo de Restaurante	N	%
Internacional - Restaurante composto por pratos conhecidos internacionalmente.	21	8,6
Tradicional - Restaurante composto por um menu extenso, pratos e decoração tradicional.	100	41,2
Típico - Apresenta unicamente pratos característicos de um país ou região (exemplos: japonês, italiano, vegetarianos, francesinhas)	43	17,7
Gastronómico - Restaurante associado a um chefe. Apresenta inovações nos pratos e decoração sofisticada.	23	9,5
Grelhados	29	11,9
<i>Fusion-food</i> - Cozinha que combina elementos de várias culturas.	12	4,9
<i>Fast-food</i> - Especializados em servir comida rápida.	12	4,9
Outro, qual?	3	1,2
Total	243	100,0

Quanto à localização geográfica por distrito, Lisboa foi o distrito onde o inquirido teve mais respostas (29,4%, n=77), seguido pelo Porto (15,6%, n=41). Aveiro e Faro obtiverem ambas 7,6% da amostra (n=20), e Braga e Leiria ambas 6,9% (n=18). De relembrar que os respondentes podiam selecionar mais do que um distrito, no caso de possuírem mais do que um restaurante em diferentes localizações.

Tabela 25 - Distribuição geográfica da amostra por distrito

Distrito	Respostas		Percentagem de casos
	N	Percentagem	
Portalegre	2	0,8%	0,8%
Lisboa	77	29,4%	31,7%
Porto	41	15,6%	16,9%
Santarém	10	3,8%	4,1%
Setúbal	7	2,7%	2,9%
Viana do Castelo	5	1,9%	2,1%
Vila Real	7	2,7%	2,9%
Viseu	9	3,4%	3,7%
Açores	2	0,8%	0,8%
Aveiro	20	7,6%	8,2%
Beja	3	1,1%	1,2%
Braga	18	6,9%	7,4%
Bragança	2	0,8%	0,8%
Castelo Branco	4	1,5%	1,6%
Coimbra	9	3,4%	3,7%
Évora	3	1,1%	1,2%
Faro	20	7,6%	8,2%
Guarda	1	0,4%	0,4%
Madeira	4	1,5%	1,6%
Leiria	18	6,9%	7,4%
Total	262	100,0%	107,8%

A questão relativa aos anos de experiência do respondente no setor revelou-nos que 46,5% (n=113) dos respondentes possuem mais de 20 anos, sendo que apenas 7% possuem menos de 5 anos de experiência. Estes são dados que nos demonstram que os respondentes conhecem bem o setor.

Tabela 26 - Número de anos de experiência dos respondentes no setor da restauração

	Frequência	Porcentagem
Menos de 5 anos	17	7,0
De 5 a 10 anos	41	16,9
De 10 a 15 anos	34	14,0
De 15 a 20 anos	38	15,6
Mais de 20 anos	113	46,5
Total	243	100,0

Relativamente à habilitação escolar dos respondentes, os dados revelam que 42,4% dos inquiridos possuem um grau de ensino superior, seguidos por 35,8% que possuem o ensino secundário. Com menos frequência surgem 12,3% (n=30) com o 9º ano, 5,3% (n=13) com o 6º ano e 4,1% (n=10) com o 4º ano.

Tabela 27 - Habilitação escolar dos respondentes

	Frequência	Porcentagem
4º ano	10	4,1
6º ano	13	5,3
9º ano	30	12,3
12º ano	87	35,8
Ensino Superior	103	42,4
Total	243	100,0

5.3. Produto

Relativamente aos serviços complementares, esta era uma pergunta de múltipla escolha, pelo que 95,1% (n= 231) possui sistema de multibanco, ao passo que 74,1% (n= 180) dos inquiridos possui sistema de reservas, e 72,8% (n= 177) possui serviço de take-away. Ainda 35% (n= 85) da amostra possui sala de espera e 33,3% (n= 81) possui estacionamento. De entre as opções já disponibilizadas, os serviços menos enunciados foram a chapelaria (22,6%, n= 55) e a entrega ao domicílio (14,8%, n= 36).

Tabela 28 - Distribuição das respostas relativas aos serviços complementares

Serviços Complementares	Respostas		Percentagem de casos
	N	Percentagem	
Pagamento por multibanco	231	26,7%	95,1%
Sistema de reservas	180	20,8%	74,1%
Serviço de <i>take-away</i>	177	20,5%	72,8%
Sala de espera para os clientes, em caso do restaurante estar cheio	85	9,8%	35,0%
Lugares de estacionamento privados	81	9,4%	33,3%
Chapelaria	55	6,4%	22,6%
Serviço de entrega ao domicílio	36	4,2%	14,8%
Outros	19	2,2%	7,8%
Total	864	100,0%	355,6%

Quando cruzamos as variáveis com o tipo de restaurante verificou-se que relativamente ao pagamento por multibanco a percentagem mais baixa foi de 85,7%, (n=18) pelo restaurante internacional, seguida pelo de *fast-food* (91,7%, n=11), não havendo diferenças significativas a realçar.

Quanto ao sistema de reservas, este é um serviço utilizado pela totalidade dos restaurantes gastronómicos (100%, n=23), seguido pelo restaurante internacional (85,7%, n=18), pelo tradicional (78%, n=78) e pelo típico (74,4%, n=32). Por outro lado, aquele que menos possui este serviço é o de *fast-food* (25%, n=3). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,000$, e uma associação de 0,387 no teste de Cramer's V.

O serviço de *take-away* é um serviço usado com maior frequência de entre os tipos de restaurantes pelo de grelhados (93,1%, n=27), seguido pelo de *fast-food* (91,7%, n=11) e pelo típico (81,4%, n=35). Onde se observou valores mais baixos de entre os tipos de restaurante, foi pelo gastronómico (26,1%, n=6) e pelo de *fusion-food* (58,3%, n=7). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,000$, e uma associação de 0,388 no teste de Cramer's V.

A sala de espera é um serviço que obteve o maior percentual entre os restaurantes gastronómicos (56,5%, n=13), seguido pelo típico (39,5%, n=17) e pelo internacional (38,1%, n=8). Aqueles que menos possuem são os de *fast-food* (8,3%, n=1) e os de grelhados (24,1%, n=7).

A chapelaria é um serviço destacadamente mais utilizado pelo restaurante gastronómico (69,6%, n=16). Os que menos possuem são o de *fast-food*, não detido por

nenhum deles, seguido pelo de grelhados (3,4%, n=1) e pelo de *fusion-food* (8,3%, n=1). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,000$, e uma associação de 0,414 no teste de Cramer's V, sendo a maior associação obtida no total dos serviços complementares.

Já o estacionamento privado é tido por 52,2% (n=12) dos restaurantes gastronómicos, seguido por 42% (n=42) dos tradicionais. Aqueles que menos possuem são os de *fast-food* (16,7%, n=2) e o típico (14%, n=6). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,014$, e uma associação de 0,268 no teste de Cramer's V.

O serviço ao domicílio é usado com mais frequência de entre os tipos de restaurante, pelo de *fusion-food* (25%, n=3). Por outro lado, este serviço é menos utilizado pelos restaurantes de grelhados (3,4%, n=1) e pelo gastronómico (8,7%, n=2).

Quando cruzamos as variáveis com o tempo de atividade verificou-se que à exceção do serviço de entrega ao domicílio e do estacionamento privado, não se verificaram diferenças percentuais acima dos 5%, não sendo relevante à análise. No que diz respeito serviço ao domicílio, verifica-se que 8,3% (n=4) dos restaurantes com menos de 5 anos o possuem, enquanto que os restaurantes com mais de 5 anos obtiveram um valor percentual de 16,4 (n=32). Em relação ao estacionamento privado, verificou-se que 27,1% (n=13) dos restaurantes com menos de 5 anos possuem este serviço, enquanto que 34,9% (n=68) daqueles com mais de 5 anos possuem. Em nenhum dos testes de Qui-Quadrado de Pearson se verificou significância entre as variáveis.

Quanto ao aconselhamento aos clientes, conforme as preferências e necessidades, por parte dos funcionários de contacto, apenas 3,7% (n= 9) discordam em pleno que os seus funcionários o façam, ao passo que 4,9% (n= 12) discordam. Pelo contrário, quase metade da amostra concordou com a afirmação, e 33,3% (n= 81) concordou totalmente.

Relativamente à preocupação dos funcionários relativa a possíveis restrições alimentares dos clientes, 62,9% (n= 153) da amostra respondeu que concordam ou concordam totalmente. Em contraste, 14,8% (n= 36) refere discordar ou discordar totalmente desse comportamento. Paralelamente pode-se verificar que existe uma percentagem significativa de inquiridos que não concordam nem discordam (22,2%, n=54).

Por fim, quanto à preocupação dos funcionários em saber se o cliente gosta de todos os ingredientes presentes nos pratos, 62,1% (n= 151) concordou totalmente/concordou que o fazem, em contraponto com os 12,4% (n= 30) que

discordaram/discordaram totalmente com a afirmação. Neste caso também se verificou uma elevada percentagem de pessoas que nem concordam nem discordam (25,5%, n=62).

Tabela 29 - Média, moda e desvio padrão dos serviços especiais antes da entrega do pedido

	Os funcionários, quando vão registar o pedido aconselham o cliente conforme as suas preferências e necessidades	Os funcionários preocupam-se em saber as restrições alimentares dos clientes aquando do registo do pedido	Os funcionários preocupam-se em saber se o cliente gosta de todos os ingredientes que compõem o prato
Média	4,04	3,69	3,65
Moda	4	4	4
Variância	,949	1,206	,980
Soma	982	897	887

Tabela 30 -Distribuição das respostas relativas aos serviços especiais antes da entrega do pedido

	Os funcionários, quando vão registar o pedido aconselham o cliente conforme as suas preferências e necessidades		Os funcionários preocupam-se em saber as restrições alimentares dos clientes aquando do registo do pedido		Os funcionários preocupam-se em saber se o cliente gosta de todos os ingredientes que compõem o prato	
	N	%	N	%	N	%
Discordo totalmente	9	3,7	11	4,5	8	3,3
Discordo	12	4,9	25	10,3	22	9,1
Nem concordo nem discordo	20	8,2	54	22,2	62	25,5
Concordo	121	49,8	91	37,4	106	43,6
Concordo totalmente	81	33,3	62	25,5	45	18,5
Total	243	100,0	243	100,0	243	100,0

Em seguida iremos avaliar em função do tipo de restaurante. Na análise serão somados os valores de “concordo” com os de “concordo totalmente” e os de “discordo” com os de “discordo totalmente”.

Quanto ao aconselhamento dos clientes pelos funcionários, verifica-se que o tipo de restaurante que mais concordou com a afirmação, foi o de *fusion-food* (100%, n=12), seguido pelo de *fast-food* (91,7%, n=11). Os que mais discordaram foram os de grelhados

(13,8%, n=4) e os gastronómicos (13%, n=3). Por outro lado, o tipo de restaurante onde se observou um maior percentual na resposta “concordo totalmente” foi no gastronómico (52,2%, n=12).

Relativamente à preocupação com as restrições alimentares dos clientes pelos funcionários, verifica-se que o tipo de restaurante que mais concordou com a afirmação, foi o gastronómico (86,7%, n=20), seguido pelo típico (69,8%, n=30). Os que mais discordaram foram os de grelhados (34,5%, n=10), os de *fast-food* (16,7%, n=2) e os de *fusion-food* (16,6%, n=2). O tipo que mais concordou totalmente com a afirmação foi novamente o gastronómico (65,2%, n=15), seguido pelo típico (44,2%, n=19). Aquele que mais discordou totalmente foi o de *fast-food* (16,7%, n=2). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,000$, e uma associação de 0,311 no teste de Cramer's V.

Por último, quanto à preocupação dos funcionários em saber se o cliente gosta de todos os elementos que compõem o prato, os que mais concordaram foram o gastronómico (69,6%, n=16), seguidos pelos típicos (67,5%, n=29) e pelos tradicionais (65%, n=65). Já os que mais discordaram foram os de grelhados (27,5%, n=8). Os que mais concordaram totalmente foram o típico (34,9%, n=15) e o gastronómico (34,8%, n=8). Já os de *fast-food* foram aqueles que mais discordaram totalmente (8,3%, n=1). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,000$, e uma associação de 0,281 no teste de Cramer's V.

No que diz respeito ao aconselhamento ao cliente relativamente ao tempo de atividade, é unânime que ambos os grupos definidos fazem aconselhamento ao cliente, sendo que aqueles com mais de 5 anos os que têm um maior valor percentual de concordância, com 84,6% (n=165) em contraponto com 77,1% (n=37) daqueles que têm menos.

Quanto à preocupação com as restrições alimentares dos clientes, verifica-se que os restaurantes com mais de 5 anos têm uma maior preocupação (64,6%, n=126) comparativamente com 56,3% (n=27). Quem discordou mais foram aqueles com menos de 5 anos (20,9%, n=10) comparativamente com 13,3% (n=26).

Relativamente à preocupação com os gostos de todos os alimentos não se identificou diferenças significativas entre os dois grupos.

Em nenhum dos testes de correlação de Spearman se verificou significância entre as variáveis.

5.4. Preço

No que toca à estratégia usada para determinar os preços, 84,4% (n= 205) da amostra afirma calcular todos os custos e posteriormente colocar uma margem de lucro. Em seguida, 10,5% (n= 25) refere determinar os preços de acordo com os preços praticados pelos seus concorrentes. Ainda, e com menos frequência, 5,3% (n= 13) diz determinar os preços de acordo com o valor atribuído pelos clientes aos seus pratos e serviços.

Tabela 31 - Média, moda e desvio-padrão das respostas à secção Preço

Média	1,21
Moda	1
Desvio Padrão	0,523

Tabela 32 - Distribuição das respostas relativas ao método de estabelecimento dos preços do menu

	Frequência	Percentagem
Calculamos todos os custos e posteriormente colocamos uma margem de lucro.	205	84,4
Estabelecemos os nossos preços de acordo com os preços dos nossos concorrentes.	25	10,3
Estabelecemos os preços de acordo com o valor que os clientes atribuem aos nossos pratos e serviços.	13	5,3
Total	243	100,0

Quando cruzamos a variável “tipo de restaurante” com a estratégia para definir o preço, observamos desde logo alguns valores em destaque. Dos inquiridos que selecionam os preços colocando uma margem de lucro a todos os seus custos, 42,4% (n=87) são elementos com restaurantes tradicionais, seguido por 17,6% (n=36) com restaurantes típicos.

Por outro lado, dos inquiridos que estabelecem os preços de acordo com os preços dos seus concorrentes, constata-se que, e seguindo a tendência da estratégia referida anteriormente, 44% (n=11) possui um restaurante tradicional, seguido pelo restaurante de grelhados, com 32% (n=8), e por 12% (n=3) com restaurante típico.

Já daqueles que estabelecem com base no valor que os clientes atribuem aos seus pratos e serviços, o restaurante gastronómico e o típico foram os que obtiveram maior frequência, com 30,8% (n=4) ambas as tipologias.

Das diferenças mais relevantes entre tipo de restaurante notou-se que todos os restaurantes de *fast-food* e 87% (n=87) dos restaurantes tradicionais referem selecionar os preços calculando os custos e acrescentando uma margem de lucro. Ainda a destacar, 27,6% dos restaurantes de grelhados seleciona com base na concorrência.

No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,012$, e uma associação de 0,242 no teste de Cramer's V.

Pode-se verificar que 86,2% (n=168) dos restaurantes com mais de 5 anos calculam os custos e posteriormente acrescentam uma margem de lucro, tal como os restaurantes com menos de 5 anos com 77,1% (n=37), sendo mais representativo nos restaurantes com mais de 5 anos. Pode-se verificar também que 14,6% (n=7) dos inquiridos com menos de 5 anos estabelecem os preços de acordo com a concorrência, enquanto que apenas no outro grupo apenas se verifica uma percentagem de 9,2 (n=18). Tal como na estratégia anterior, a estratégia em que os restaurantes estabelecem os preços de acordo com o cliente está disposto a pagar tem um maior percentual nas empresas com menos de 5 anos (8,3%, n=4 comparativamente com 4,6%, n=9). No entanto não se verificou significância entre as variáveis ($p=0,295$).

5.5. Localização

Os critérios que mais pesaram na escolha da localização dos restaurantes desta amostra foram a visibilidade do local selecionado por 40,3% (n= 98) dos inquiridos, seguido pelo número de pessoas que circula no local (35%, n= 85), bem como pela acessibilidade ao local (30,5%, n= 74). Já a frequência relativa aos fatores “existência de lugares de estacionamento”, “existir comércio na zona”, “o tipo de pessoas que circula no local” e a “quantidade de que vive no local”, foi semelhante, obtendo cada um entre 20 a 21% da amostra. De destacar que o facto de existir poucos concorrentes no local foi apenas selecionado por 11,9% (n= 29) dos inquiridos.

Tabela 33 - Distribuição das respostas da secção Localização

	Respostas		Percentagem de casos
	N	%	
A visibilidade do local	98	14,5%	40,3%
O número de pessoas que circula no local.	85	12,5%	35,0%
A acessibilidade ao local (ruas, transportes, trânsito)	74	10,9%	30,5%
O facto de possuir bastantes lugares de Estacionamento	51	7,5%	21,0%
O facto de existir bastante comércio na zona	50	7,4%	20,6%
O tipo de pessoas que circula no local	50	7,4%	20,6%
A quantidade de pessoas que vive no local	49	7,2%	20,2%
O estilo de vida da população	37	5,5%	15,2%
O número reduzido de concorrentes	29	4,3%	11,9%
O facto de existir lojas ou entretenimento complementar no local (exemplo: cinema, teatro, etc.)	26	3,8%	10,7%
O custo de arrendamento no local ser baixo	26	3,8%	10,7%
O rendimento da população	23	3,4%	9,5%
O estado de conservação dos edifícios do local	17	2,5%	7,0%
Outros	63	9,3%	25,9%
Total	678	100,0%	279,0%

Dos inquiridos que selecionaram a “visibilidade do local” como fator de importância, 34,7% (n=34) eram do tipo “tradicional”, enquanto 16,3% eram “típicos”. Quando verificamos as diferenças no que respeita a cada tipo de restaurante, as maiores diferenças foram verificadas pelo “*fusion-food*” e pelo “*fast-food*”. Ambos foram os tipos selecionaram com maior frequência a acessibilidade (58,3%, n=7). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,012$, e uma associação de 0,242 no teste de Cramer’s V.

O “número de pessoas que circula no local” foi um fator com maior preponderância para o restaurante do tipo *fast-food* selecionado por 66,7% (n=8) de entre eles sendo, portanto, um fator relevante. No lado oposto, os restaurantes gastronómico e tradicional foram aqueles que menos importâncias deram a este fator (26,1%, n=6 e 29%, n=29 respetivamente). Em relação à “acessibilidade” o restaurante que deu maior importância foi o de *fast-food* e o de grelhados selecionado por 50% (n=6) e 44,8% (n=13) respetivamente. Para aqueles cujo fator não foi tão relevante foi para o gastronómico, tradicional e internacional com 12% (n=3), 29% (n=29) e 28,6 (n=6).

De entre os tipos de restaurante, aqueles mais selecionaram “o facto de possuir bastantes lugares de estacionamento” foram os de “*fast-food*” (50%, n=6) e os de “grelhados” (31%, n=9). O fato de ter “comércio” foi selecionado maioritariamente por 38,1% (n=1) pelos restaurantes internacionais e pelos gastronómicos por 26,1% (n=6).

No que diz respeito ao “tipo de pessoas” a seleção prevaleceu com 39,5% (n=17) pelo restaurante típico e internacional com 28,6% (n=6). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,014$, e uma associação de 0,269 no teste de Cramer’s V. Para terminar a análise dos 6 fatores mais frequentemente selecionados, “a quantidade de pessoas que habita no local” foi selecionado por 50% (n=6) dos restaurantes de *fast-food* e por 41,4% (n=12) dos de grelhados. No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,005$, e uma associação de 0,288 no teste de Cramer’s V.

Seguidamente, irá ser analisado por tipo de restaurante, os mais relevantes para cada um.

Dos restaurantes internacionais, os fatores mais importantes foram a visibilidade, a quantidade de pessoas que circula no local e o fato de existir comercio na zona com 38,1% (n=8) cada. Para os tradicionais, os fatores com maior importância foram a visibilidade com 34% (n=34), acessibilidade e o número de pessoas que circula no local com 29% (n=29) para ambas. Para o típico os dois fatores com mais relevância são o número de pessoas que circula no local com 44,2% (n=19) e o tipo de pessoas que circula no local com 39,5% (n=17). 52,2% (n=12) dos inquiridos com restaurante gastronómico deram mais importância à visibilidade do local. Os grelhados deram importância à acessibilidade selecionado por 44,8% (n=13), seguido por 41,4% (n=12) relativos à visibilidade e ao número de pessoas que circulam no local. No que diz respeito ao *fusion-food* 58,3% (n=7) selecionaram a visibilidade seguido por 41,7% (n=5) que selecionaram o estilo de vida. Por fim, e relativamente aos de *fast-food* 66,7% (n=8) selecionou o número de pessoas que circula no local, 58,3% (n=7) a visibilidade e 50% (n=6) número de pessoas que circulam no local, a acessibilidade e o fato de ter lugares de estacionamento.

Relativamente à visibilidade, os restaurantes com menos de 5 anos deram mais importância à visibilidade em relação àqueles com mais de 5 anos (54,2%, n=26 contra 36,9, n=72). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,029$, e uma associação de 0,140 no teste de Cramer’s V. Em relação ao número de habitantes, este foi um fator mais selecionado por aqueles com menos de 5

anos (29%, n=14 comparativamente com 17,9%, n=35). No estado de conservação do edifício verifica-se que os restaurantes com menos de 5 anos não deram importância a este fator (5,1%, n=10), enquanto que restaurantes com mais de 5 anos deram mais preocupação (14,6%, n=7). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,021$, e uma associação de 0,148 no teste de Cramer's V.

Em relação ao rendimento dos habitantes, este foi um fator mais selecionado por aqueles com menos de 5 anos (14,6%, n=7 comparativamente com 8,2%, n=17). O mesmo se passou com o estilo de vida (20,8%, n=10 contra 13,8%, n=27) e com o “tipo de pessoas que circula no local” (25%, n=12 contra 19,5%, n=38). No que diz respeito à acessibilidade, número de pessoas que circula no local, o facto de existir poucos concorrentes no local, o facto de existir bastante comércio na zona, a renda, o facto de existir lojas e entretenimento complementar no local, e o facto de possuir lugares de estacionamento, não se verificou preocupação nem diferenças entre ambos os grupos.

5.6. Comunicação

Quanto aos meios de comunicação mais usados, denota-se que as redes sociais são o meio mais utilizado por esta amostra, sendo usado por 83,1% (n= 202). A sinalização à porta do restaurante foi usada no último ano por 53,3% (n= 129) e o *website* por 49,8% (n= 121). De assinalar também a seleção da publicidade nos jornais e revistas por 33,7% (n= 82), o envio de *emails* e de *SMS's* por 30,5% (n= 74) e as entrevistas com a comunicação social por 23,5% (n= 57). De ressaltar também que apenas 17,3% (n= 42) recorreu a promoções.

Quando se analisa a variação perante o tipo de comunicação usada verifica-se que 42,1% (n=85) dos restaurantes que utilizam redes sociais são os tradicionais, seguido pelo típico com 19,3% (n=39).

No que diz respeito à sinalização, 41,1% (n=49) são tradicionais seguido por 19,4% (n=25) nos típicos. No fator *website*, 40,5% (n=49) são tradicionais, 19% (n=23) são típicos e 16,55% (n=20) são gastronómicos. No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,002$, e uma associação de 0,303 no teste de Cramer's V. Quanto à publicidade em revistas e jornais, são os restaurantes tradicionais com 42,7% (n=35) e os típicos com 23,2 (n=19). O envio de *emails* e *SMS* são mais votados pelo restaurante tradicional com 44,6% (n=33) e pelo gastronómico com 17,6% (n=13). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância

estatística de $p=0,025$, e uma associação de 0,256 no teste de Cramer's V. Por fim, as entrevistas com a comunicação social foram selecionadas pelos tradicionais com 31,6% ($n=18$) e pelos gastronómicos com 29,8% ($n=17$). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,000$, e uma associação de 0,408 no teste de Cramer's V, sendo a variável com uma associação mais elevada.

Tabela 34 - Distribuição das respostas da secção Comunicação

	Respostas		Percentagem de casos
	N	%	
Presença nas redes sociais (exemplos: Facebook, Twitter, TripAdvisor)	202	19,9%	83,1%
Sinalização à porta do restaurante	129	12,7%	53,1%
<i>Website</i>	121	11,9%	49,8%
Publicidade nos jornais ou revistas	82	8,1%	33,7%
Envio de <i>email's</i> ou <i>sms's</i> aos clientes	74	7,3%	30,5%
Entrevistas com a comunicação social	57	5,6%	23,5%
Patrocínios	48	4,7%	19,8%
Distribuição de brochuras ou panfletos (pelas ruas, à porta do restaurante, porta à porta, etc)	46	4,5%	18,9%
Promoções	42	4,1%	17,3%
Publicidade em <i>websites</i> de viagens ou lazer	37	3,6%	15,2%
Publicidade na rádio	29	2,9%	11,9%
Participação em feiras ou exposições	27	2,7%	11,1%
Passatempos com prémios	26	2,6%	10,7%
Oferta de amostras (exemplos: experimentação de vinhos, sobremesas, etc)	22	2,2%	9,1%
Oferta de brindes (exemplos: canetas, parta chaves, calendários, isqueiros, etc, com o nome do restaurante)	21	2,1%	8,6%
Funcionários à porta do restaurante a convidar a entrar	21	2,1%	8,6%
Publicidade em outdoors (cartazes em paragens, centros comerciais, ruas)	21	2,1%	8,6%
Outros	11	1,1%	4,5%
Total	1016	100,0%	418,1%

Apesar de não estar entre as variáveis mais frequentemente selecionadas, a participação em feiras e exposições obteve uma fiabilidade no teste do Qui-Quadrado de Pearson de $p=0,032$ e uma associação de 0,251 no teste de Cramer's V. De entre os tipos

de restaurante, o que obteve um maior valor percentual foi o gastronómico, com 30,4% (n=7), tendo sido o segundo o de *fusion-food*, com 16,7% (n=2).

Seguidamente, irá ser analisado por tipo de restaurante, os mais relevantes para cada um.

Os fatores mais assinalados pelo tipo internacional foram as redes sociais e a sinalização à porta do restaurante (76,2, n=16 e 71,4%, n=15 respetivamente). Para o tipo tradicional as redes sociais foram o meio mais usado, selecionado por 85% (n=85), seguido pela sinalização à porta (53%, n=53). Para o restaurante típico, 90,7% (n=39) deles usa as redes sociais, seguido pela sinalização à porta do restaurante (58,1%, n=25), pelo *website* (53,5%, n=23) e pela publicidade em jornais e revistas (44,2%, n=19). Quanto ao gastronómico, estes usam com mais frequência o *website* e as redes sociais (87%, n=20 ambas), seguido pelas entrevistas com a comunicação social (73,9%, n=17) e pelo envio de *email's* e *SMS's* (56,5%, n=13). Os de grelhados usam preferencialmente as redes sociais (65,5%, n=19) e a sinalização à porta do restaurante (39,1%, n=9). 83,3% (n=10) dos restaurantes de *fusion-food* usam as redes sociais, seguido pela sinalização à porta do restaurante (50%, n=6). Por fim, com 91,7% (n=11) dos de *fast-food* usam as redes sociais.

Se verificarmos os outros meios com menos frequência no total de respostas, podemos verificar que a “distribuição de brochuras ou panfletos” teve o seu maior percentual por tipo de restaurante nos restaurantes internacionais (38,1%, n=8), a “publicidade em *websites* de viagens ou lazer” e a “oferta de amostras” pelos de *fusion-food* (25%, n=3), os “funcionários à porta do restaurante a convidar a entrar” pelos internacionais (19%, n=4), a “publicidade na rádio” pelos tradicionais (17%, n=17), a publicidade em outdoors pelos de grelhados (17,2%, n=5). As “promoções” foram usadas por 41,7% (n=5) dos restaurantes de *fast-food*, a “oferta de brindes” pelos gastronómicos (17,4%, n=4), os “passatempos” pelos de grelhados (17,2%, n=5), os “patrocínios” pelos de *fast-food* (33,3%, n=4) e pelos típicos (32,6%, n=14), e por fim a “participação em feiras ou exposições” pelos gastronómicos (30,4%, n=7).

Relativamente aos meios de comunicação, verifica-se que os restaurantes com mais de 5 anos utilizam mais o *website* (51,3%, n=100 contra 43,8%, n=21), publicidade na rádio (12,8%, n=25 contra 8,3%, n=4) e passatempos (11,3%, n=22 contra 8,3%, n=4).

Já os restaurantes com menos de 5 anos utilizam mais a entrega de panfletos como meio de comunicação (22,9%, n=11 contra 17,9%, n=35), as redes sociais (87,5%, n=42 contra 82,1%, n=160), a oferta de amostras (12,5%, n=6 contra 8,2%, n=16), entrevistas

com a comunicação social (29,2%, n=4 contra 22,1%, n=43), funcionários à porta do restaurante a convidar para entrar (12,5%, n=6 contra 7,7%, n=15), publicidade em jornais e revistas (37,5%, n=18 contra 32,8%, n=64) e publicidade em outdoors (18,8%, n=9, contra 6,2%, n=12). Apenas neste último meio foi verificada significância estatística ($p=0,005$, com uma associação de 0,178).

Relativamente à sinalização à porta do restaurante, à publicidade em sites de lazer, ao envio de *emails* e *SMS*'s, às promoções, oferta de brindes, patrocínios, participação em feiras e exposições não se verificaram diferenças significativas entre os dois grupos.

5.7. Ambiente Físico

A utilização de uma cozinha aberta, onde os clientes podem visualizar a preparação dos alimentos é uma medida usada por 39,1% (n= 95) da amostra, em contraste aos 60,9% (n= 148) que não a usa.

Tabela 35 - Distribuição das respostas à questão sobre o uso de cozinha aberta

	N	%
Sim	95	39,1
Não	148	60,9
Total	243	100,0

Verificou-se que dos 95 inquiridos que possuem cozinha aberta, 37,9% (n=36) eram do tipo tradicional, seguido pelo “típico” com 20% (n=19). A maior diferença entre tipo de restaurante foi verificada nos restaurantes gastronómicos, onde apenas 13% (n=3) deles afirmam ter uma cozinha aberta, nos de *fast-food* com 25% (n=3), nos de *fusion-food* com 66,7% (n=8), e nos “tradicionalis”, com 36% (n=36). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,033$, e uma associação de 0,251 no teste de Cramer's V.

Comparando os dois grupos, foram os restaurantes com mais de 5 anos que obtiveram um valor percentual maior (40,5%, n=79 contra 33,3%, n=16). No entanto não se verificou significância estatística ($p=0,361$).

Dos elementos do ambiente físico apresentados, a limpeza foi o elemento com maior preponderância para os restaurantes, sendo selecionado por 94,7% (n= 230) dos inquiridos. Selecionado por 82,3% (n= 200) da amostra, as características dos empregados, como a boa disposição ou simpatia, foi o segundo elemento com maior frequência de escolha. Entre os elementos escolhidos por mais de metade da amostra,

encontram-se também a temperatura ambiente (62,6%, n= 152), a iluminação (56%, n= 126) e os uniformes dos funcionários (51,4%, n= 125).

Tabela 36 - Distribuição das respostas relativas aos elementos do ambiente físico

	Respostas		Percentagem de casos
	N	%	
A limpeza	230	15,4%	94,7%
As características dos empregados (boa disposição, simpatia)	200	13,4%	82,3%
A temperatura ambiente	152	10,2%	62,6%
A iluminação	136	9,1%	56,0%
Os uniformes dos funcionários	125	8,4%	51,4%
O estado de conservação do edifício	119	8,0%	49,0%
A disposição das mesas e cadeiras	115	7,7%	47,3%
A música ambiente	94	6,3%	38,7%
As cores da decoração interior	88	5,9%	36,2%
A montra ou vitrines	59	4,0%	24,3%
A dimensão do restaurante	58	3,9%	23,9%
A arquitetura do edifício	57	3,8%	23,5%
A disposição dos espaços de espera	22	1,5%	9,1%
A cor do edifício (exterior)	15	1,0%	6,2%
Outros	15	1,0%	6,2%
Um grande letreiro com os preços	6	0,4%	2,5%
Total	1491	100,0%	613,6%

Por tipo de restaurante, aqueles que mais importância deram à limpeza foi o restaurante gastronómico (100%, n=23) e o de *fast-food* (100%, n=12), seguido pelo de grelhados (96,6%, n=28). Apesar de não ser relevante devido a uma elevada percentagem, aquele que menos dá importância à limpeza é o de *fusion-food* (91,7%, n=11). No entanto não se verificou significância estatística.

Relativamente às características dos funcionários, é um fator mais importante para os restaurantes gastronómicos (95,7%, n=22), seguido pelo restaurante típico (93%, n=40). Os que menos importância deram a este fator foram os tradicionais (75%, n=75) e os internacionais (76,2%, n=16).

Aqueles que mais importância deram à temperatura ambiente foram os gastronómicos (73,9%, n=17), seguido pelo internacional (66,7%, n=14). Este fator foi menos selecionado pelos de *fast-food* (50%, n=6) e pelos de *fusion-food* (58,3%, n=7).

A iluminação foi selecionada em maior quantidade pelos restaurantes de *fast-food* e pelos de *fusion-food* (83,3%, n=10, ambos). Aqueles que menos selecionaram foram os de grelhados (48,3%, n=14) e o tradicional (49%, n=49). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,048$, e uma associação de 0,242 no teste de Cramer's V.

Relativamente aos uniformes dos funcionários, é um fator importante para todos os restaurantes de *fast-food* (100%, n=12), seguido pelo gastronómico (65,2%, n=15). Este fator foi menos importante para os de grelhados (37,9%, n=11) e para os típicos (41,9%, n=18). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,014$, e uma associação de 0,269 no teste de Cramer's V. O estado de conservação do edifício foi selecionado com maior frequência de entre os tipos de restaurante, pelos de *fusion-food* e pelos de *fast-food* (66,7%, n=8, ambos). Este fator foi menos selecionado pelos típicos (37,2%, n=16) e pelos de grelhados (37,9%, n=11).

Para terminar os 7 fatores com maior frequência no total de respostas, a disposição das mesas e cadeiras é um fator mais importante para os gastronómicos (17,4%, n=4) e para os de *fast-food* (16,7%, n=2). Aqueles que menos importância deram a este fator foram o internacional, selecionado por nenhum deles e o de grelhados (3,4%, n=1).

Detetou-se também significância estatísticas noutras variáveis com menor frequência total, e que por isso não foram citadas, como exemplo as vitrines ($p=0,05$, e associação 0,240), a arquitetura ($p=0,001$, com associação de 0,319), a música ($p=0,000$, com associação de 0,352) e um grande letreiro com os preços ($p=0,019$, com associação de 0,263). As vitrines foram mais citadas de entre os restaurantes de grelhados (37,9%, n=11), a arquitetura foi preferida pelos gastronómico (60,9%, n=14), a música pelos gastronómicos e *fusion-food* (69,6%, n=16 e 66,7%, n=8, respetivamente) e o letreiro com os preços teve maior citação pelo internacional (14,3, n=3), tendo sido apenas referido adicionalmente pelo de *fusion-food* (8,3%, n=1) e pelo tradicional (2%, n=2).

Relativamente aos fatores mais importantes na gestão do ambiente do restaurante, verifica-se que os restaurantes com mais de 5 anos dão mais importância à limpeza (95,4%, n=186 contra 91,7%, n=44).

Já os restaurantes com menos de 5 dão mais importância ao uniformes (54,2%, n=26 contra 50,8%, n=99), à disposição dos espaços de espera (18,2%, n=4 contra 9,2%, n=18), à cor do exterior (8,3%, n=4 contra 5,6%, n=11), às vitrines (29,2%, n=14 contra 23,1%, n=45), à arquitetura do edifício (29,2%, n=14 contra 22,1%, n=43), à musica ambiente (43,8%, n=21 contra 37,4%, n=73), à disposição das mesas e cadeiras (56,3%,

n=27, contra 45,1%, n=88), às características dos funcionários (87,5%, n=42 contra 81%, n=158) e à iluminação (60,4%, n=29 contra 54,9%, n=107).

Relativamente à dimensão do restaurante, ao estado de conservação do edifício, à apresentação de um grande letreiro com os preços, às cores do interior e à temperatura ambiente não se verificaram diferenças significativas entre os dois grupos.

Em nenhuma das variáveis se verificou significância estatística.

5.8. Pessoas

Nas questões relativas ao *empowerment* dos funcionários, entre discordo totalmente e discordo, 20,2% (n= 49) afirma não partilhar informação sobre o desempenho do restaurante com os seus funcionários. Apenas 14% (n= 34) concorda totalmente, enquanto 46,9% (n= 114) diz concordar com tal comportamento. Verificou-se também uma frequência significativa em “nem concordo nem discordo” (18,9%, n=46). Relativamente à oferta de recompensas baseadas no desempenho os valores são semelhantes, embora a percentagem dos inquiridos que concorda totalmente seja maior (18,5%, n= 45). Quanto à partilha de conhecimento com os funcionários que permita contribuir para o desempenho do restaurante, entre as pessoas que discordam totalmente e as que discordam, o número diminuiu bastante, representando apenas 5,3% (n= 13) da amostra. 34,6% (n= 84) concordou em pleno com a afirmação e 56,4 (n= 137) concordou com a afirmação. Quanto à entrega de poder aos funcionários para tomarem decisões que influenciem o desempenho da organização, o número de inquiridos que discorda/discorda totalmente voltou a aumentar, situando-se nos 17,3% (n= 42). No entanto 63,6% concordou/concordou totalmente.

Em seguida iremos avaliar em função do tipo de restaurante. Na análise serão somados os valores de “concordo” com os de “concordo totalmente” e os de “discordo” com os de “discordo totalmente”.

Quanto à partilha de informação com os funcionários sobre o desempenho, verifica-se que o tipo de restaurante que mais concordou com a afirmação, foi o de *fusion-food* (75%, n=9), seguido pelo gastronómico (73,9%, n=17) e pelo típico (73,9%, n=9). Os que mais discordaram foram os de grelhados (27,6%, n=8) e os tradicionais (27%, n=27). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,033$, e uma associação de 0,211 no teste de Cramer's V.

Quanto à oferta de recompensas aos funcionários com base no desempenho do restaurante, os que mais concordaram foram os de *fast-food* (91,6%, n=11), seguidos pelos típicos (81,4%, n=35) e pelos gastronómicos (73,9%, n=17). Já os que mais discordaram foram os tradicionais (23%, n=23). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,002$, e uma associação de 0,239 no teste de Cramer's V.

Relativamente à partilha de conhecimento com os funcionários que lhes permita contribuir para o desempenho do restaurante, os que mais concordaram foram os de *fast-food* e de *fusion-food* (100%, n=12, ambos), seguido pelo típico (97,6%, n=42). Os que mais discordaram foram os de grelhados (10,3%, n=3) e o internacional (9,6%, n=2). No teste do Qui-Quadrado de Pearson detetou-se uma significância estatística de $p=0,003$, e uma associação de 0,239 no teste de Cramer's V.

Por fim, quanto ao poder para tomar decisões e resolver problemas, as que mais concordaram foram os de *fast-food* (83,3%, n=10), os típicos (72,1%, n=31) e os internacionais (71,4%, n=15). Os que mais discordaram foram os de *fusion-food* (25%, n=3), os tradicionais (24%, n=24) e os de grelhados (17,2%, n=5). Não se verificou significância estatística ($p=0,198$, com uma associação de 0,187).

Tabela 37 - Média, moda e desvio-padrão da secção Pessoas

	Partilhamos informação com os funcionários sobre o desempenho do restaurante (entenda desempenho como receitas, gastos, lucros).	Oferecemos recompensas aos funcionários baseadas no desempenho do restaurante.	Partilhamos conhecimento com os funcionários que lhes permita perceber e contribuir para o desempenho do restaurante.	Damos poder aos funcionários para tomarem decisões que influenciem a direção e desempenho da organização (exemplo: processar reclamações, resolver problemas do cliente).
Média	3,48	3,63	4,19	3,59
Moda	4	4	4	4
Desvio-Padrão	1,096	1,053	,805	1,022

Tabela 38 - Distribuição das respostas da secção Pessoas

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Partilhamos informação com os funcionários sobre o desempenho do restaurante (entenda desempenho como receitas, gastos, lucros).	N	16	33	46	114	34	243
	%	6,6	13,6	18,9	46,9	14,0	100,0
Oferecemos recompensas aos funcionários baseadas no desempenho do restaurante.	N	11	28	45	114	45	243
	%	4,5	11,5	18,5	46,9	18,5	100,0
Partilhamos conhecimento com os funcionários que lhes permita perceber e contribuir para o desempenho do restaurante.	N	4	9	9	137	84	243
	%	1,6	3,7	3,7	56,4	34,6	100,0
Damos poder aos funcionários para tomarem decisões que influenciem a direção e desempenho da organização (exemplo: processar reclamações, resolver problemas do cliente).	N	8	34	46	116	39	243
	%	3,3	14,0	18,9	47,7	16,0	100,0

Quanto à partilha de informação com os funcionários sobre o desempenho, verifica-se que restaurantes com menos de 5 anos dão mais importância a este fator, com 66,6% (n=32), contra 59,5% (n=116) com mais de 5 anos. Adicionalmente verifica-se uma discrepância maior relativa à resposta “concordo totalmente”, selecionada por 20,8% (n=10) dos restaurantes com menos de 5 anos, contra 12,3% (n=24). Embora apresentem uma presença maior face a “concordo totalmente”, apresentaram também uma maior percentagem face a “discordo totalmente” (10,4%, n=5 para 5,6%, n=11).

No que diz respeito às recompensas em função do desempenho do restaurante, este foi mais concordado pelos restaurantes com menos de 5 anos (75%, n=36 contra 63%, n=123). Verificou-se também um valor percentual maior na resposta “concordo totalmente” (22,9%, n=11 contra 17,4%, n=34).

Quanto à partilha de conhecimento com os funcionários, a resposta de ambos os grupos foi unânime, à exceção da resposta “concordo totalmente” onde aqueles com menos de 5 anos teve maior frequência (39,6%, n=19 contra 33,3%, n=65).

Por fim, relativamente à delegação de poder aos funcionários, foram os restaurantes com menos de 5 anos que obtiveram um maior valor percentual, com 68,7% (n=33) contra 62,6% (n=122). Para além disso, foram também eles que obtiveram um maior valor na resposta “concordo totalmente”, com 20,8% (n=10), contra 14,9% (n=29).

De ressaltar que não se identificou significância estatística em nenhuma das variáveis, através do coeficiente de correlação de Spearman.

5.9. Orientação para a Concorrência

A questão relativa à orientação para a concorrência foi avaliada tendo em conta a adaptação da escala MKTOR feita por Farrel & Oczkowski (1997), e para tal usamos a escala de 5 pontos de Likert. Relativamente ao primeiro item da escala, pretendíamos conhecer se os funcionários partilham informação internamente sobre os concorrentes, pelo que o valor médio de concordância/discordância é de 2,95, sendo que a resposta mais frequente foi o 3 (nem concordo, nem discordo). 12,3% (n=30) dizem discordar totalmente e 18,9% (n=46) dizem discordar com a afirmação. 36,6% (n= 89) mostraram-se neutros, pelo que apenas 25,9% (n= 63) concordam com a afirmação.

O item correspondente à resposta às ações dos concorrentes, teve uma média mais baixa, de 2,87, no entanto o a resposta mais frequente foi novamente a 3. Entre aqueles que discordam totalmente e os que discordam resultou um total de 33,8% (n= 82) da amostra, ao passo que um menor número de pessoas concorda ou concorda totalmente com a afirmação (30%, n= 73).

Na afirmação relativa à discussão sobre as estratégias, forças e fraquezas dos concorrentes pelos gerentes ou proprietários, a moda foi a resposta “concordo”, sendo que a média foi de 3,36. 51,4% (n= 125) dos inquiridos concordam ou concordam totalmente que essa atitude seja cumprida, pelo que 21,8% (n= 53) discorda ou discorda totalmente.

Por fim, quando questionados se escolheram servir um determinado tipo de clientes de forma a superar os seus concorrentes, o nível médio de concordância/discordância foi de 3,35, e a resposta mais frequente foi “concordo”.

Enquanto 51,4% (n=125) diz concordar/concordar totalmente, um número ainda significativo, 24,7% (n=60), diz discordar/discordar totalmente da afirmação.

Tabela 39 - Média, moda e desvio-padrão da secção Orientação para a Concorrência

	Os nossos funcionários partilham informação internamente sobre os concorrentes	Respondemos às ações dos concorrentes que possam influenciar o nosso negócio	Os proprietários ou gerentes discutem regularmente sobre as estratégias, forças e fraquezas da concorrência	Escolhemos servir um dado tipo de clientes de forma a conseguir superar os nossos concorrentes
Média	2,95	2,87	3,36	3,35
Moda	3	3	4	4
Desvio-Padrão	1,091	1,064	1,032	1,145

Tabela 40 - Distribuição das respostas da secção Orientação para a Concorrência

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Os nossos funcionários partilham informação internamente sobre os concorrentes	N	30	46	89	63	15	243
	%	12,3	18,9	36,6	25,9	6,2	100,0
Respondemos às ações dos concorrentes que possam influenciar o nosso negócio	N	32	50	88	64	9	243
	%	13,2	20,6	36,2	26,3	3,7	100,0
Os proprietários ou gerentes discutem regularmente sobre as estratégias, forças e fraquezas da concorrência	N	11	42	65	99	26	243
	%	4,5	17,3	26,7	40,7	10,7	100,0
Escolhemos servir um dado tipo de clientes de forma a conseguir superar os nossos concorrentes	N	17	43	58	88	37	243
	%	7,0	17,7	23,9	36,2	15,2	100,0

Analisando a variável “os nossos funcionários partilham informação internamente sobre os concorrentes” com a variável preço, aqueles que mais concordaram foram que mais concordaram foram aqueles que calculam os preços e posteriormente colocam uma

margem de lucro (34,1%, n=70). No entanto estes dividiram-se claramente, com uma discordância de 31,7% (n=65). Em seguida surgiram aqueles que estabelecem de acordo com o cliente está disposto a pagar, com 30,8% (n=4). Curiosamente, aqueles que menos concordaram e que mais discordaram foram os que estabelecem o preço de acordo com os preços dos concorrentes (16%, n=4 e 36%, n=9, respetivamente). Ainda assim, nesta variável houve uma grande percentagem de indiferença por todos os grupos.

Relativamente à resposta às ações dos concorrentes que possa influenciar o negócio, 40% (n=10) daqueles que estabelecem os preços de acordo com os concorrentes concordam com esta variável, enquanto 32% (n=8) discorda/discorda totalmente. Esta foi a estratégia com maior concordância, seguida pelos que calculam os custos e adicionam uma margem de lucro (29,3, n=60). Os que mais discordaram foram aqueles que estabelecem de acordo com o que os clientes estão dispostos a pagar (38,5%, n=5).

Quanto à variável “os proprietários ou gerentes discutem regularmente sobre as estratégias, forças e fraquezas da concorrência” verificou-se uma maior concordância entre todos os grupos, no entanto aqueles que colocam uma margem de lucro a todos os custos foram os que mais concordaram (53,1%, n=109), e os que menos concordaram foram os que estabelecem de acordo com os concorrentes (40%, n=10). Os que mais discordaram foram os que estabelecem o preço de acordo com o cliente está disposto a pagar (38,5%, n=5).

No que toca à variável “escolhemos servir um dado tipo de clientes de forma a conseguir superar os nossos concorrentes”, esta foi um fator mais concordado pela generalidade dos grupos, no entanto aqueles que estabelecem de acordo com os seus concorrentes (60%, n=15) foram os que mais concordaram, sendo também os que menos discordaram (8%, n=2). Apesar disto nenhum dos testes estatísticos revelou significância.

5.10. Conclusão

Neste capítulo foram apresentadas todas as análises dos dados obtidos. Foram cruzadas todas as variáveis do composto de marketing com o tipo de restaurante e o ciclo de vida organizacional. Adicionalmente foi cruzada a orientação para a concorrência com a estratégia de formulação de preço.

Ficou evidente que diferentes tipos de restaurantes utilizam diferentes conjugações do composto de marketing. As principais evidências foram encontradas nas variáveis “produto”, “preço”, “ambiente físico” e “pessoas”.

No que se refere ao ciclo de vida organizacional, não foram detetadas diferenças significativas em praticamente nenhuma variável do composto, nem significância estatística suficiente para concluir haver relação com o ciclo de vida organizacional definido.

Também não foi verificada significância estatística entre a orientação para a concorrência e a estratégia de formulação dos preços.

6. Conclusão

6.1. Introdução

Na secção são apresentados os principais resultados obtidos fruto do inquérito previamente feito que vai ao encontro dos objetivos de investigação predefinidos. Responder-se-á aos mesmos de forma intercalada, onde serão feitas todas as conclusões relativamente a cada componente abordada do composto de marketing. Será iniciada com uma referência às estratégias mais utilizadas, e em seguida serão feitas as conclusões em relação ao tipo de restaurante e ao ciclo de vida organizacional.

6.2. Principais Conclusões

Produto

Relativamente aos serviços complementares ficou evidenciado que a maioria dos inquiridos possuem sistema de multibanco. Verificou-se também que cerca de três quartos da amostra possui sistema de reservas e serviço de *take-away*.

Verificou-se, porém, que todos os restaurantes gastronómicos possuem o sistema de reservas, distanciando-se em 14,3% do segundo tipo que mais possui este serviço. Face ao conhecimento tácito, o restaurante de *fast-food* foi aquele onde se observou um menor uso.

Também se verificou que os restaurantes com maior uso do *take-away* foram os de grelhados e o de *fast-food*. Já o gastronómico é aquele que menos usa este serviço.

Apesar de não possuir significância estatística, a sala de espera é também um serviço mais usado pelos gastronómicos, e é menos usado pelos de *fast-food* e pelos de grelhados. O mesmo se passou com a chapelaria, embora neste caso tenha havido significância estatística.

O estacionamento privado foi também mais enunciado pelos gastronómicos e pelos tradicionais, e menos enunciado pelos restaurantes de *fast-food* e típicos, não tendo significância e por isso não havendo consistência na relação. Também sem consistência, o serviço ao domicílio é mais usado pelos de *fusion-food*, e menos usado pelo de grelhados e pelo gastronómico.

Em função do tempo de atividade não se verificaram diferenças significativas entre os grupos, nem significância estatística, por isso não se pode concluir existência de qualquer relação. No entanto, pode-se referir que quer o serviço ao domicílio quer o estacionamento privado nesta amostra é mais usado por empresas com mais de 5 anos.

Relativamente ao aconselhamento aos clientes pelos funcionários verificamos que quase metade dos inquiridos concordaram com afirmação, onde apenas uma pequena percentagem discordou. Conclui-se, portanto, que esta é uma prática comum da maioria dos inquiridos. Apesar disto, e sem significância estatística, nesta amostra verificou-se que o gastronómico e o de grelhados foram os que mais discordaram, e os de *fusion-food* e de *fast-food* aqueles que mais concordaram. Também sem significância, verificou-se que os restaurantes com mais de 5 anos concordaram mais.

Quanto à preocupação com as restrições alimentares dos clientes, mais de metade da amostra respondeu positivamente, sendo que os restaurantes que mais concordaram foram o gastronómico e o típico. O de *fusion-food* e o de *fast-food* foram os que mais discordaram. Novamente sem significância estatística, os restaurantes com mais de 5 anos foram os que demonstraram maior concordância.

No que toca à preocupação dos funcionários relativamente aos gostos dos ingredientes por parte do cliente, conclui-se positivamente, no entanto, e tal como na preocupação com restrições alimentares, cerca de um quarto da amostra não discorda nem concorda. Aqueles que mais concordaram foram os restaurantes gastronómicos, típicos e tradicionais. Os de grelhados estiveram entre aqueles que mais discordaram e os de *fast-food* foram aqueles que mais discordaram totalmente. No que toca ao ciclo de vida organizacional, não se verificou diferenças.

Para concluir, pode-se afirmar que o restaurante gastronómico é aquele que mais desenvolve a variável “produto”, quer nos serviços complementares quer no atendimento ao cliente.

Preço

Relativamente ao preço, ficou evidente que a estratégia usada pelos restaurantes é aquela onde se calculam todos os custos e em seguida se acrescenta uma margem de lucro. Pode-se também concluir que apesar disso, são os restaurantes gastronómico e típico que mais consistentes são na formulação do preço de acordo com o valor que o cliente está disposto a pagar. De entre aqueles que selecionam os preços de acordo com os seus concorrentes, conclui-se que são os tradicionais e os de grelhados que mais usam esta estratégia. Verifica-se que todos os restaurantes de *fast-food* referem calcular os custos e somar uma margem de lucro, o que poderá indiciar uma maior facilidade em aplicar esta estratégia neste tipo de restaurante. Mais de um quarto dos restaurantes de grelhados dizem determinar os preços de acordo com os seus concorrentes.

Em relação ao ciclo de vida organizacional, não se verificou significância estatística, no entanto pode-se dizer que nesta amostra observou-se uma maior percentagem nas empresas com menos de 5 anos relativamente à seleção de acordo com a concorrência e de acordo com o valor que o cliente está disposto a pagar.

Localização

Relativamente aos fatores que mais contribuíram para a tomada de decisão da escolha da localização dos restaurantes, pode-se verificar que os seis mais citados foram a visibilidade do local, o número de pessoas que circular no local, a acessibilidade ao local, o facto de possuir bastantes lugares de estacionamento, o facto de existir bastante comércio na zona, e o tipo de pessoas que circula no local. Cerca de 85% dos tipos de restaurante selecionou a visibilidade como o principal fator de escolha da localização, e por isso pode-se concluir que este é fator mais importante. Pode-se concluir também que a demografia local, o fluxo de trânsito e acessibilidade, a estrutura do retalho e as características do local foram decisivos para a seleção, não tendo sido dos fatores mais citados aqueles relacionados com fatores legais e de custo.

Curiosamente, os restaurantes de *fast-food* foram aqueles que obtiveram uma maior frequência nos seguintes fatores: visibilidade do local, quantidade de pessoas que habita no local, o número de pessoas que circula no local, acessibilidade e o facto de possuir bastantes lugares de estacionamento. No entanto apenas se verificou significância estatística nos dois primeiros fatores.

Os restaurantes com menos de 5 anos deram mais importância aos seguintes fatores: visibilidade, número de habitantes, rendimento dos habitantes, apenas havendo significância estatística no primeiro fator. Apenas o estado de conservação do edifício, e com significância estatística, foi mais importante para os restaurantes com mais de 5 anos.

Comunicação

Os seis meios de comunicação mais utilizados pela totalidade da amostra foram a presença nas redes sociais, a sinalização à porta do restaurante, o *website*, a publicidade nos jornais ou revistas, o envio de *email's* ou *SMS's* aos clientes e as entrevistas com a comunicação social. Conclui-se daqui, que maioritariamente os restaurantes recorrem já tecnologias digitais para comunicar/promover o seu negócio, sendo as redes sociais o meio mais citado, verificando-se uma maior preponderância pelo restaurante de *fast-food*, típico e pelo tradicional. Curiosamente, a sinalização à porta continua a ser um dos meios

de comunicação mais usado neste setor. Para além das redes sociais, o restaurante gastronómico recorre também com grande uso ao *website* e às entrevistas com a comunicação social. Para além destes seis fatores, verificou-se também que os de *fast-food* são aqueles que mais recorrem a promoções e os gastronómicos à participação em feiras ou exposições.

No que diz respeito ao ciclo de vida organizacional, as redes sociais foram também mais usadas pelos restaurantes com menos de 5 anos, juntamente com as entrevistas com a comunicação social e a publicidade em outdoors, tendo havido significância estatística apenas neste último meio.

Ambiente Físico

Em relação ao uso de uma cozinha aberta, mais de metade da amostra (aproximadamente 61%) da amostra refere não possuir, sendo que a maior percentagem refere-se a restaurantes com menos de 5 anos. Relativamente ao tipo de restaurante, aquele que mais negou possuir foi o gastronómico.

Relativamente aos fatores que os restaurantes mais valorizam na gestão do ambiente físico, pode-se verificar que os mais importantes foram os seguintes: a limpeza, as características dos empregados, a temperatura ambiente, a iluminação, os uniformes dos funcionários e o estado de conservação do edifício. A limpeza é o fator mais uniforme no que diz respeito à concordância, tendo sido selecionado por todos os restaurantes gastronómicos e de *fast-food*. Dos fatores acima citados, à exceção da iluminação e dos uniformes, selecionado com maior frequência pelos de *fast-food*, foi o restaurante gastronómico aquele que mais os selecionou, concluindo-se, portanto, que é o tipo de restaurante que mais importância atribui ao ambiente físico. Não se verificou diferenças nem significância estatística em relação ao ciclo de vida organizacional.

Pessoas

No que concerne à partilha de informação sobre o desempenho do restaurante com os funcionários, verificou-se uma ligeira dispersão dos dados, com uma significativa percentagem de discordância e de indiferença. Contudo, a resposta mais frequente é positiva. O mesmo se verificou na variável oferta de recompensas baseadas no desempenho do restaurante. Relativamente ao primeiro, verifica-se que os que mais partilham informação são os de *fusion-food*, gastronómicos e típicos, ao contrário dos grelhados e tradicionais. Na segunda, verificou-se que os que mais concordam são os de

fast-food, os típicos e os gastronómicos. Mais uma vez foi o tradicional que mais discordou.

Quanto à partilha de conhecimento verificamos que a concordância aumentou drasticamente, significando que neste setor é uma prática valorizada. Os que mais valorizam esta prática foram os de *fast-food*, de *fusion-food* e os típicos.

No que diz respeito à delegação de responsabilidades aos funcionários para tomar decisões, verificou-se que é uma prática usada por mais de metade da amostra, embora um número significativo tenha discordado. Novamente, mas já sem significância estatística, os que mais concordaram foram os de *fast-food* e os típicos.

Podemos concluir que na componente “pessoas” são os restaurantes de *fast-food* que mais demonstraram estarem focados no *empowerment*.

Relativamente ao ciclo de vida organizacional, não se identificou significância estatística, mas esta amostra revelou que as empresas com menos de 5 anos dão mais importância ao *empowerment*.

Orientação para a Concorrência

Neste caso não detetamos significância nos testes, pelo que não se pode concluir haver relação entre a orientação para a concorrência e a estratégia de formulação do preço. No entanto, nesta amostra ficou evidente que relativamente à resposta às ações dos concorrentes que possa influenciar o negócio e à afirmação “escolhemos servir um dado tipo de clientes de forma a conseguir superar os nossos concorrentes”, aqueles que mais concordaram foram aqueles que estabelecem de acordo com os concorrentes. Por outro lado, a estratégia de seleção do preço colocando uma margem de lucro a todos os custos concordou mais com as afirmações: “os nossos funcionários partilham informação internamente sobre os concorrentes” e “os proprietários ou gerentes discutem regularmente sobre as estratégias, forças e fraquezas da concorrência”. Aqueles que estabelecem o preço de acordo com o valor que o cliente está disposto a pagar foram os que menos concordaram com todas as afirmações. Conclui-se que nesta amostra estes são aqueles onde menos se verifica relação entre a orientação para a concorrência e a estratégia de formulação dos preços.

6.3. Conclusão

No seguimento dos objetivos de investigação propostos inicialmente, o primeiro objetivo foi respondido na secção anterior, objetivo que visava conhecer as estratégias e instrumentos de marketing praticados pelos restaurantes portugueses. De uma forma resumida serão enunciadas em seguida as principais conclusões relativas aos objetivos de investigação específicos.

O primeiro objetivo de investigação específico objetivava perceber se as estratégias e instrumentos variam em função do estágio de ciclo de vida. A literatura referia que em diferentes fases do ciclo de vida organizacional as empresas apresentam diferentes problemas de marketing. Por outro lado, também em diferentes estágios as empresas se comportam de forma diferente. Neste estudo foram definidos apenas dois estágios – empresas com menos de cinco anos e empresas com mais de cinco anos -, pelo que, por falta de significância estatística entre as variáveis, não se pode concluir existir diferenças de comportamento, neste caso das estratégias de marketing, entre as empresas presentes nos dois ciclos.

Relativamente ao segundo objetivo de investigação específico, que pretendia perceber se a estratégia de estabelecimento do preço varia em função da intensidade competitiva, sabia-se que o ambiente competitivo influencia o comportamento do mercado e que as decisões dos gestores e/ou proprietários são consequência das perceções acerca da concorrência. Do estudo não se verificou também significância estatística para poder afirmar que a intensidade competitiva percebida pelos gestores tem impacto na estratégia de formulação dos preços.

Por fim, o terceiro e último objetivo de investigação específico pretendia perceber se utilização das estratégias e instrumentos variam em função do tipo de restaurante, da literatura verificou-se que diferentes restaurantes apresentam produtos diferentes. Dessa mesma forma constatou-se também que as estratégias de marketing devem ser adaptadas aos diferentes clientes alvo. Deste estudo pode-se comprovar que realmente existem diferenças nas estratégias de marketing em função do tipo de restaurante, particularmente no que concerne às variáveis “produto”, “preço”, “ambiente físico” e “pessoas”.

Esta dissertação contribui essencialmente para fornecer informação útil às empresas presentes no setor da restauração sobre as estratégias de marketing praticadas atualmente. Com isto, empreendedores e as empresas já existentes poderão definir novas estratégias, ou dar continuidade às já praticadas, no sentido de se posicionar em relação

aos seus concorrentes, fomentar a competição e valorizar o setor em Portugal. Essencialmente, os restaurantes poderão consultar as várias estratégias e instrumentos de marketing praticados pelas várias tipologias de restaurante, perceber em que diferem e aquilo em que podem mudar, por forma a que a já enunciada elevada taxa de mortalidade diminua.

6.4. Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras

No que concerne às principais limitações que este estudo se deparou, pode-se realçar o facto de existirem até ao momento poucos estudos que incidem sobre o composto de marketing em restaurantes de uma forma completa, e que permitissem uma investigação mais específica no que diz respeito ao “produto”. Devido a esta e à próxima limitação que será enunciada, o estudo do “produto” limitou-se aos serviços complementares e ao atendimento.

A segunda grande limitação prendeu-se com o facto de se abdicar de algumas questões para que o questionário não se tornasse extenso e massivo para os destinatários, e que os levasse a não o responder na totalidade. Por isso foi necessário fazer ajustes ao questionário após o pré-teste onde inclusive foi removida a questão relativa aos “processos”. Neste sentido não se conseguiu tirar ilações sobre o estado da amostra em relação a esta variável. Contudo esta secção seria uma pequena parte do questionário.

Outra das limitações que o estudo sofreu foi o acesso a contactos de *email*. O espaço amostral foi reduzido, embora tenhamos recorrido a três fontes de contactos, pelo que representou aproximadamente 9,1% do total de empresas.

Uma das recomendações para pesquisas futuras será perceber quais as causas de tão elevada mortalidade dos restaurantes em Portugal. Perceber se será devido a problemas de marketing, e que tipo de problemas.

Por outro lado, recomenda-se a verificação da variação das estratégias de marketing em função de outros estágios do ciclo de vida organizacional. Um estudo de maior profundidade seria essencial para perceber se os restaurantes foram alterando as suas estratégias ao longo do tempo de atividade, e quais as causas ou fatores que levaram a que tais alterações foram efetuadas.

Um estudo específico às variáveis “preço” e “orientação para a concorrência” seria também importante para verificar se a estratégia de formulação do preço varia em função da orientação para a concorrência. Ficar-se-ia a perceber quais as estratégias de

preço mais utilizadas pelas empresas mais orientadas para a concorrência e por aquelas menos orientadas. Da mesma forma, este estudo poderia ser alargado às restantes variáveis do composto de marketing.

Apêndice I – Questionário

Caro gestor (a)

neste estudo realizado na Universidade do Minho pretendemos perceber como são trabalhadas as estratégias e instrumentos de marketing pelos restaurantes portugueses. A informação por si divulgada tem um objetivo unicamente académico, pelo que é garantida total confidencialidade no seu trato.

O *email* pedido na última questão servirá apenas para lhe enviar os resultados da investigação, e para evitar incomodá-lo com repetições de pedidos de resposta ao questionário. Desta forma, com o seu acesso aos resultados agregados poderá ficar com conhecimento da restauração portuguesa, algo que lhe será útil para o seu próprio restaurante. No entanto, está à vontade para não o fornecer.

O tempo médio de duração do questionário é de 7 minutos. Responda ao questionário somente se possuir ou trabalhar num restaurante, ou empresa presente num CAE 5610. Use as setas para avançar de questão.

José Araújo pg29332@alunos.uminho.pt

Q1. Relativamente aos seguintes serviços, assinale todos aqueles que possui atualmente.

- Sistema de reservas
- Pagamento por multibanco
- Salas de espera para os clientes, em caso do restaurante estar cheio
- Chapelaria (serviço para guardar casacos ou outros pertences)
- Lugares de estacionamento privados
- Serviço de *take-away*(serviço que permite ao cliente levar a refeição para casa)
- Serviço de entrega ao domicílio
- Outro, assinale qual. _____

Q2. Assinale, por favor, o grau de concordância com as seguintes afirmações relativas aos seus funcionários de atendimento.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os funcionários, quando vão registar o pedido, aconselham o cliente conforme as suas preferências e necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários preocupam-se em saber as restrições alimentares dos clientes aquando do registo do pedido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários preocupam-se em saber se o cliente gosta de todos os ingredientes que compõem o prato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3. De que forma estabelece os preços individuais em cada item do seu menu? (Escolha a resposta que mais se ajusta)

- Calculamos todos os custos e posteriormente colocamos uma margem de lucro.
- Estabelecemos os nossos preços de acordo com os preços dos nossos concorrentes.
- Estabelecemos os preços de acordo com o valor que os clientes estão dispostos a pagar.

Q4. Quais os critérios que teve mais em conta aquando da escolha da localização do seu restaurante?

- A quantidade de pessoas que vive no local
- O rendimento da população
- O estilo de vida da população
- A acessibilidade ao local (ruas, transportes, trânsito)
- O número de pessoas que circula no local
- O tipo de pessoas que circula no local
- O número reduzido de concorrentes
- O facto de existir bastante comércio na zona
- O facto de existir lojas ou entretenimento complementar no local (exemplo: cinema, teatro, etc.)
- O facto de possuir bastantes lugares de estacionamento
- A visibilidade do local
- O estado de conservação dos edifícios do local
- O custo de arrendamento no local ser baixo
- Outro, qual? _____

Q5. Relativamente aos meios de comunicação, selecione aqueles que utiliza ou utilizou no último ano no seu restaurante. Por favor, selecione até 4 meios de comunicação. (Entenda por meios de comunicação todos os meios usados para dar a conhecer o seu restaurante ou os seus produtos, e atrair clientes).

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Funcionários à porta do restaurante a convidar a entrar | <input type="checkbox"/> Presença nas redes sociais (exemplos: Facebook, Twitter, TripAdvisor) |
| <input type="checkbox"/> Publicidade nos jornais ou revistas | <input type="checkbox"/> <i>Website</i> |
| <input type="checkbox"/> Publicidade na rádio | <input type="checkbox"/> Sinalização à porta do restaurante |
| <input type="checkbox"/> Publicidade em outdoors (cartazes em paragens, centros comerciais, ruas) | <input type="checkbox"/> Distribuição de brochuras ou panfletos (pelas ruas, à porta do restaurante, porta à porta, etc) |
| <input type="checkbox"/> Envio de e-mail's ou SMS's aos clientes | <input type="checkbox"/> Participação em feiras ou exposições |
| <input type="checkbox"/> Promoções | <input type="checkbox"/> Publicidade em <i>websites</i> de viagens ou lazer |
| <input type="checkbox"/> Oferta de brindes (exemplos: canetas, porta-chaves, calendários, isqueiros, etc, com o nome do restaurante) | <input type="checkbox"/> Oferta de amostras (exemplos: experimentação de vinhos, sobremesas, etc) |
| <input type="checkbox"/> Passatempos com prémios | <input type="checkbox"/> Entrevistas com a comunicação social |
| <input type="checkbox"/> Patrocínios | <input type="checkbox"/> Outra, qual? _____ |

Q6. Possui uma cozinha aberta, na qual os clientes a partir das suas mesas podem ver a preparação dos alimentos?

- Sim (1)
- Não (2)

Q7. Dos seguintes aspetos, selecione aqueles que dá mais importância na gestão do seu restaurante?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> O estado de conservação do edifício | <input type="checkbox"/> A iluminação |
| <input type="checkbox"/> A arquitetura do edifício | <input type="checkbox"/> A limpeza |
| <input type="checkbox"/> A música ambiente | <input type="checkbox"/> Os uniformes dos funcionários |
| <input type="checkbox"/> Disposição das mesas e cadeiras | <input type="checkbox"/> A disposição dos espaços de espera |
| <input type="checkbox"/> Um grande letreiro com os preços | <input type="checkbox"/> A cor do edifício |
| <input type="checkbox"/> As características dos empregados (exemplos: boa disposição, simpatia) | <input type="checkbox"/> A montra ou vitrines |
| <input type="checkbox"/> As cores da decoração interior | <input type="checkbox"/> A dimensão do restaurante |
| <input type="checkbox"/> A temperatura ambiente | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

Q8. Enquanto gestor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações relativas aos seus funcionários que contactam com os clientes.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Partilhamos informação com os funcionários sobre o desempenho do restaurante (entenda desempenho como receitas, gastos, lucros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecemos recompensas aos funcionários baseadas no desempenho do restaurante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhamos conhecimento com os funcionários que lhes permita perceber e contribuir para o desempenho do restaurante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Damos poder aos funcionários para tomarem decisões que influenciem a direção e desempenho da organização (exemplo: processar reclamações, resolver problemas do cliente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9. Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações relativas aos seus concorrentes.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os nossos funcionários partilham informação internamente sobre os concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respondemos às ações dos concorrentes que possam influenciar o nosso negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os proprietários ou gerentes discutem regularmente sobre as estratégias, forças e fraquezas da concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolhemos servir um dado tipo de clientes de forma a conseguir superar os nossos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10. Indique de que tipo é o seu restaurante. Escolha uma única opção.

- Internacional - Restaurante composto por pratos conhecidos internacionalmente.
- Tradicional - Restaurante composto por um menu extenso, pratos e decoração tradicional.
- Típico - Apresenta unicamente pratos característicos de um país ou região (exemplos: japonês, italiano, vegetarianos, francesinhas)
- Gastronómico - Restaurante associado a um chefe. Apresenta inovações nos pratos e decoração sofisticada.
- Grelhados
- Fusion-food* - Cozinha que combina elementos de várias culturas.
- Fast-food* - Especializados em servir comida rápida.
- Outro, qual? _____

Q11. Por favor, diga em que ano iniciou a atividade do seu restaurante?

Q12. Em que distrito se localiza o seu restaurante? Selecione mais do que um se tiver mais do que uma loja em distritos diferentes.

- | | | | |
|---|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Aveiro | <input type="checkbox"/> Coimbra | <input type="checkbox"/> Lisboa | <input type="checkbox"/> Viana do Castelo |
| <input type="checkbox"/> Beja | <input type="checkbox"/> Évora | <input type="checkbox"/> Portalegre | <input type="checkbox"/> Vila Real |
| <input type="checkbox"/> Braga | <input type="checkbox"/> Faro | <input type="checkbox"/> Porto | <input type="checkbox"/> Viseu |
| <input type="checkbox"/> Bragança | <input type="checkbox"/> Guarda | <input type="checkbox"/> Santarém | <input type="checkbox"/> Açores |
| <input type="checkbox"/> Castelo Branco | <input type="checkbox"/> Leiria | <input type="checkbox"/> Setúbal | <input type="checkbox"/> Madeira |

Q13. Quantas pessoas trabalham no seu restaurante?

Q14. Qual a sua habilitação escolar?

- 4º ano 6º ano 9º ano 12º ano Ensino Superior

Q15. Caro respondente, indique quantos anos de experiência possui no setor da restauração.

- Menos de 5 anos De 5 a 10 anos De 10 a 15 anos De 15 a 20 anos Mais de 20 anos

Q16. E-mail - a partir do qual recebeu o nosso contacto.

(A sua divulgação é facultativa e confidencial. Servirá apenas para lhe enviarmos os resultados do estudo e evitar repetições de envios de e-mails)

Apêndice II – Apêndice relativo à secção “Produto”

Questão 1 da secção

		Revervas	Multibanco	Sala de Espera	Chapelaria	Estacionamento	Take-Away	Domicílio
Internacional	Contagem	18	18	8	6	8	16	4
	% em Tipo de restaurante	85,7%	85,7%	38,1%	28,6%	38,1%	76,2%	19,0%
	% em Reservas	10,0%	7,8%	9,4%	10,9%	9,9%	9,0%	11,1%
Tradicional	Contagem	78	96	35	23	42	73	18
	% em Tipo de restaurante	78,0%	96,0%	35,0%	23,0%	42,0%	73,0%	18,0%
	% em Reservas	43,3%	41,6%	41,2%	41,8%	51,9%	41,2%	50,0%
Típico	Contagem	32	40	17	8	6	35	6
	% em Tipo de restaurante	74,4%	93,0%	39,5%	18,6%	14,0%	81,4%	14,0%
	% em Reservas	17,8%	17,3%	20,0%	14,5%	7,4%	19,8%	16,7%
Gastronómico	Contagem	23	23	13	16	12	6	2
	% em Tipo de restaurante	100,0%	100,0%	56,5%	69,6%	52,2%	26,1%	8,7%
	% em Reservas	12,8%	10,0%	15,3%	29,1%	14,8%	3,4%	5,6%
Grelhados	Contagem	18	29	7	1	7	27	1
	% em Tipo de restaurante	62,1%	100,0%	24,1%	3,4%	24,1%	93,1%	3,4%
	% em Reservas	10,0%	12,6%	8,2%	1,8%	8,6%	15,3%	2,8%
Fusion food	Contagem	8	12	4	1	3	7	3
	% em Tipo de restaurante	66,7%	100,0%	33,3%	8,3%	25,0%	58,3%	25,0%
	% em Reservas	4,4%	5,2%	4,7%	1,8%	3,7%	4,0%	8,3%

Continuação da tabela anterior - Questão 1 da secção

<i>Fast-food</i>	Contagem	3	11	1	0	2	11	2
	% em Tipo de restaurante	25,0%	91,7%	8,3%	0,0%	16,7%	91,7%	16,7%
	% em Reservas	1,7%	4,8%	1,2%	0,0%	2,5%	6,2%	5,6%
Outro, qual?	Contagem	0	2	0	0	1	2	0
	% em Tipo de restaurante	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
	% em Reservas	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	1,2%	1,1%	0,0%

Testes qui-quadrado Sistema de Reservas X Tipo de Restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	36,476 ^a	7	,000

a. 7 células (43,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,44.

Medidas Simétricas

	Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal V de Cramer	,387	,000

Testes qui-quadrado Multibanco X Tipo de Restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	13,249 ^a	7	,066

a. 9 células (56,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,15.

Testes qui-quadrado Sala de Espera X Tipo de Restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	12,048 ^a	7	,099

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,05.

Testes qui-quadrado Chapelaria X Tipo de Restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	41,645 ^a	7	,000

a. 5 células (31,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,68.

Medidas Simétricas Chapelaria X Tipo de Restaurante

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	V de Cramer	,414	,000

Testes qui-quadrado Estacionamento Privado X Tipo de Restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	17,514 ^a	7	,014

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,00.

Medidas Simétricas Estacionamento Privado X Tipo de Restaurante

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	V de Cramer	,268	,014

Testes qui-quadrado Take-away X Tipo de Estacionamento

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	36,627 ^a	7	,000

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,81.

Medidas Simétricas Take-away X Tipo de Estacionamento

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	V de Cramer	,388	,000

Testes qui-quadrado Entrega ao Domicílio X Tipo de Restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,319 ^a	7	,503

a. 7 células (43,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,44.

		Reservas	Multibanco	Sala de Espera	Chapelaria	Estacionamento	Take-Away	Domicílio
5 ou menos de 5 anos	Contagem	36	45	15	10	13	35	4
	% em Q13_ano_atividade	75,0%	93,8%	31,3%	20,8%	27,1%	72,9%	8,3%
	% em Reservas	20,0%	19,5%	17,6%	18,2%	16,0%	19,8%	11,1%
Mais de 5 anos	Contagem	144	186	70	45	68	142	32
	% em Q13_ano_atividade	73,8%	95,4%	35,9%	23,1%	34,9%	72,8%	16,4%
	% em Reservas	80,0%	80,5%	82,4%	81,8%	84,0%	80,2%	88,9%
Total	Contagem	180	231	85	55	81	177	36

Testes qui-quadrado Sistema de Reservas X Ciclo de Vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	,027 ^a	1	,870

Testes qui-quadrado Multibanco X Ciclo de Vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	,219 ^a	1	,640

Testes qui-quadrado Sala de Espera X Ciclo de Vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	,366 ^a	1	,545

Testes qui-quadrado Chapelaria X Ciclo de Vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	,111 ^a	1	,739

Testes qui-quadrado Estacionamento X Ciclo de Vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	1,051 ^a	1	,305

Testes qui-quadrado Take-away X Ciclo de Vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	,000 ^a	1	,989

Testes qui-quadrado Serviço ao Domicílio X Ciclo de Vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	1,991 ^a	1	,158

Questão 2 da secção

Aconselhamento conforme as necessidades dos clientes

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Internacional	Contagem	1	0	2	12	6	21
	% em Tipo de restaurante	4,8%	0,0%	9,5%	57,1%	28,6%	100,0%
	% em Aconselhamento	11,1%	0,0%	10,0%	9,9%	7,4%	8,6%
Tradicional	Contagem	2	6	7	58	27	100
	% em Tipo de restaurante	2,0%	6,0%	7,0%	58,0%	27,0%	100,0%
	% em Aconselhamento	22,2%	50,0%	35,0%	47,9%	33,3%	41,2%
Típico	Contagem	2	2	4	17	18	43
	% em Tipo de restaurante	4,7%	4,7%	9,3%	39,5%	41,9%	100,0%

Continuação da tabela anterior							
	% em Aconselhamento	22,2%	16,7%	20,0%	14,0%	22,2%	17,7%
Gastronómico	Contagem	2	1	1	7	12	23
	% em Tipo de restaurante	8,7%	4,3%	4,3%	30,4%	52,2%	100,0%
	% em Aconselhamento	22,2%	8,3%	5,0%	5,8%	14,8%	9,5%
Grelhados	Contagem	2	2	5	12	8	29
	% em Tipo de restaurante	6,9%	6,9%	17,2%	41,4%	27,6%	100,0%
	% em Aconselhamento	22,2%	16,7%	25,0%	9,9%	9,9%	11,9%
Fusion-food	Contagem	0	0	0	7	5	12
	% em Tipo de restaurante	0,0%	0,0%	0,0%	58,3%	41,7%	100,0%
	% em Aconselhamento	0,0%	0,0%	0,0%	5,8%	6,2%	4,9%
Fast-food	Contagem	0	0	1	6	5	12
	% em Tipo de restaurante	0,0%	0,0%	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%
	% em Aconselhamento	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	6,2%	4,9%
Total	Contagem	9	12	20	121	81	243

Testes qui-quadrado Aconselhamento x Tipo de Restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	28,199 ^a	28	,454

a. 27 células (67,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,11.

		Preocupação com as restrições alimentares dos clientes					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Internacional	Contagem	0	1	10	7	3	21
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	4,8%	47,6%	33,3%	14,3%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	0,0%	4,0%	18,5%	7,7%	4,8%	8,6%

Continuação da tabela anterior							
Tradicional	Contagem	2	13	22	48	15	100
	% em Tipo de Restaurante	2,0%	13,0%	22,0%	48,0%	15,0%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	18,2%	52,0%	40,7%	52,7%	24,2%	41,2%
Típico	Contagem	2	2	9	11	19	43
	% em Tipo de Restaurante	4,7%	4,7%	20,9%	25,6%	44,2%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	18,2%	8,0%	16,7%	12,1%	30,6%	17,7%
Gastronómico	Contagem	0	0	3	5	15	23
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	0,0%	13,0%	21,7%	65,2%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	0,0%	0,0%	5,6%	5,5%	24,2%	9,5%
Grelhados	Contagem	2	8	3	12	4	29
	% em Tipo de Restaurante	6,9%	27,6%	10,3%	41,4%	13,8%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	18,2%	32,0%	5,6%	13,2%	6,5%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	1	1	3	3	4	12
	% em Tipo de Restaurante	8,3%	8,3%	25,0%	25,0%	33,3%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	9,1%	4,0%	5,6%	3,3%	6,5%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	2	0	4	4	2	12
	% em Tipo de Restaurante	16,7%	0,0%	33,3%	33,3%	16,7%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	18,2%	0,0%	7,4%	4,4%	3,2%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	0	0	1	0	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	18,2%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	11	25	54	91	62	243
	% em Tipo de Restaurante	4,5%	10,3%	22,2%	37,4%	25,5%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado Restrições Alimentares x Tipo de Restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	94,241 ^a	28	,000

a. 25 células (62,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,14.

Medidas Simétricas Restrições Alimentares x Tipo de Restaurante

	Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal V de Cramer	,311	,000

		Preocupação em saber se os clientes gostam de todos os alimentos do prato					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Internacional	Contagem	0	2	7	9	3	21
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	9,5%	33,3%	42,9%	14,3%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	0,0%	9,1%	11,3%	8,5%	6,7%	8,6%
Tradicional	Contagem	2	11	22	52	13	100
	% em Tipo de Restaurante	2,0%	11,0%	22,0%	52,0%	13,0%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	25,0%	50,0%	35,5%	49,1%	28,9%	41,2%
Típico	Contagem	1	2	11	14	15	43
	% em Tipo de Restaurante	2,3%	4,7%	25,6%	32,6%	34,9%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	12,5%	9,1%	17,7%	13,2%	33,3%	17,7%
Gastronómico	Contagem	1	0	6	8	8	23
	% em Tipo de Restaurante	4,3%	0,0%	26,1%	34,8%	34,8%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	12,5%	0,0%	9,7%	7,5%	17,8%	9,5%
Grelhados	Contagem	1	7	5	12	4	29
	% em Tipo de Restaurante	3,4%	24,1%	17,2%	41,4%	13,8%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	12,5%	31,8%	8,1%	11,3%	8,9%	11,9%

Continuação da tabela anterior							
<i>Fusion-food</i>	Contagem	0	0	5	7	0	12
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	0,0%	41,7%	58,3%	0,0%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	0,0%	0,0%	8,1%	6,6%	0,0%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	1	0	5	4	2	12
	% em Tipo de Restaurante	8,3%	0,0%	41,7%	33,3%	16,7%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	12,5%	0,0%	8,1%	3,8%	4,4%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	0	1	0	0	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	25,0%	0,0%	1,6%	0,0%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	8	22	62	106	45	243

Testes qui-quadrado Gostos dos Alimentos x Tipo de Restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	76,735 ^a	28	,000

a. 24 células (60,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,10.

Medidas Simétricas Gostos dos Alimentos x Tipo de Restaurante

	Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal V de Cramer	,281	,000

		Aconselhamento conforme as necessidades dos clientes					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
5 ou menos de 5 anos	Contagem	3	3	5	19	18	48
	% em Q13_ano_atividade	6,3%	6,3%	10,4%	39,6%	37,5%	100,0%
	% em Aconselhamento	33,3%	25,0%	25,0%	15,7%	22,2%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	6	9	15	102	63	195
	% em Q13_ano_atividade	3,1%	4,6%	7,7%	52,3%	32,3%	100,0%
	% em Aconselhamento	66,7%	75,0%	75,0%	84,3%	77,8%	80,2%

Testes qui-quadrado Aconselhamento X Ciclo de Vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	3,167 ^a	4	,530

a. 3 células (30,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,78.

		Preocupação com as restrições alimentares dos clientes					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
5 ou menos de 5 anos	Contagem	3	7	11	14	13	48
	% em Q13_ano_atividade	6,3%	14,6%	22,9%	29,2%	27,1%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	27,3%	28,0%	20,4%	15,4%	21,0%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	8	18	43	77	49	195
	% em Q13_ano_atividade	4,1%	9,2%	22,1%	39,5%	25,1%	100,0%
	% em Restrições_alimentares	72,7%	72,0%	79,6%	84,6%	79,0%	80,2%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	2,631 ^a	4	,621

a. 2 células (20,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,17.

		Preocupação em saber se os clientes gostam de todos os alimentos do prato					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
5 ou menos de 5 anos	Contagem	3	4	11	21	9	48
	% em Q13_ano_atividade	6,3%	8,3%	22,9%	43,8%	18,8%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	37,5%	18,2%	17,7%	19,8%	20,0%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	5	18	51	85	36	195
	% em Q13_ano_atividade	2,6%	9,2%	26,2%	43,6%	18,5%	100,0%
	% em Gostos_alimentos	62,5%	81,8%	82,3%	80,2%	80,0%	80,2%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	1,784 ^a	4	,775

a. 2 células (20,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,58.

Apêndice III – Apêndice relativo à secção “Preço”

		Somando uma margem de lucro a todos os custos	De acordo com os concorrentes	Valor para os clientes	Total
Internacional	Contagem	18	2	1	21
	% em Tipo de Restaurante	85,7%	9,5%	4,8%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	8,8%	8,0%	7,7%	8,6%
Tradicional	Contagem	87	11	2	100
	% em Tipo de Restaurante	87,0%	11,0%	2,0%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	42,4%	44,0%	15,4%	41,2%
Típico	Contagem	36	3	4	43
	% em Tipo de Restaurante	83,7%	7,0%	9,3%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	17,6%	12,0%	30,8%	17,7%
Gastronómico	Contagem	18	1	4	23
	% em Tipo de Restaurante	78,3%	4,3%	17,4%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	8,8%	4,0%	30,8%	9,5%
Grelhados	Contagem	21	8	0	29
	% em Tipo de Restaurante	72,4%	27,6%	0,0%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	10,2%	32,0%	0,0%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	10	0	2	12
	% em Tipo de Restaurante	83,3%	0,0%	16,7%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	4,9%	0,0%	15,4%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	12	0	0	12
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	5,9%	0,0%	0,0%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	0	3
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	1,5%	0,0%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	205	25	13	243

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	28,466 ^a	14	,012

a. 15 células (62,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,16.

		Somando uma margem de lucro a todos os custos	De acordo com os concorrentes	Valor para os clientes	Total
5 ou menos de 5 anos	Contagem	37	7	4	48
	% em Q13_ano_atividade	77,1%	14,6%	8,3%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	18,0%	28,0%	30,8%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	168	18	9	195
	% em Q13_ano_atividade	86,2%	9,2%	4,6%	100,0%
	% em Estratégia de Preços	82,0%	72,0%	69,2%	80,2%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	2,444 ^a	2	,295

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,57.

Apêndice IV –Apêndice relativo à secção “Localização”

		Visibilidade do local		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	13	8	21
	% em Tipo de Restaurante	61,9%	38,1%	100,0%
	% em Q4_visibilidade	9,0%	8,2%	8,6%
Tradicional	Contagem	66	34	100
	% em Tipo de Restaurante	66,0%	34,0%	100,0%
	% em Q4_visibilidade	45,5%	34,7%	41,2%
Típico	Contagem	27	16	43
	% em Tipo de Restaurante	62,8%	37,2%	100,0%
	% em Q4_visibilidade	18,6%	16,3%	17,7%
Gastronómico	Contagem	11	12	23
	% em Tipo de Restaurante	47,8%	52,2%	100,0%
	% em Q4_visibilidade	7,6%	12,2%	9,5%
Grelhados	Contagem	17	12	29
	% em Tipo de Restaurante	58,6%	41,4%	100,0%
	% em Q4_visibilidade	11,7%	12,2%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	5	7	12
	% em Tipo de Restaurante	41,7%	58,3%	100,0%
	% em Q4_visibilidade	3,4%	7,1%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	5	7	12
	% em Tipo de Restaurante	41,7%	58,3%	100,0%
	% em Q4_visibilidade	3,4%	7,1%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	1	2	3
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q4_visibilidade	0,7%	2,0%	1,2%
Total	Contagem	145	98	243

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,334 ^a	7	,395

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,21.

		Quantidade de habitantes		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	18	3	21
	% em Tipo de Restaurante	85,7%	14,3%	100,0%
	% em Q4_número_de_habitantes	9,3%	6,1%	8,6%
Tradicional	Contagem	87	13	100
	% em Tipo de Restaurante	87,0%	13,0%	100,0%
	% em Q4_número_de_habitantes	44,8%	26,5%	41,2%
Típico	Contagem	33	10	43
	% em Tipo de Restaurante	76,7%	23,3%	100,0%
	% em Q4_número_de_habitantes	17,0%	20,4%	17,7%
Gastronómico	Contagem	20	3	23
	% em Tipo de Restaurante	87,0%	13,0%	100,0%
	% em Q4_número_de_habitantes	10,3%	6,1%	9,5%
Grelhados	Contagem	17	12	29
	% em Tipo de Restaurante	58,6%	41,4%	100,0%
	% em Q4_número_de_habitantes	8,8%	24,5%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	10	2	12
	% em Tipo de Restaurante	83,3%	16,7%	100,0%
	% em Q4_número_de_habitantes	5,2%	4,1%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	6	6	12
	% em Tipo de Restaurante	50,0%	50,0%	100,0%
	% em Q4_número_de_habitantes	3,1%	12,2%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3

Continuação da tabela anterior				
% em Tipo de Restaurante		100,0%	0,0%	100,0%
% em Q4_número_de_habitantes		1,5%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	194	49	243

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	20,211 ^a	7	,005

a. 6 células (37,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,60.

Medidas Simétricas

	Valor	Significância Aproximada	
Nominal por Nominal	V de Cramer	,288	,005

		Estilo de vida da população		
		Não	Sim	Total
Internacional	Contagem	16	5	21
	% em Tipo de Restaurante	76,2%	23,8%	100,0%
	% em Q4_estilo_de_vida	7,8%	13,5%	8,6%
Tradicional	Contagem	90	10	100
	% em Tipo de Restaurante	90,0%	10,0%	100,0%
	% em Q4_estilo_de_vida	43,7%	27,0%	41,2%
Típico	Contagem	35	8	43
	% em Tipo de Restaurante	81,4%	18,6%	100,0%
	% em Q4_estilo_de_vida	17,0%	21,6%	17,7%

Continuação da tabela anterior

Gastronómico	Contagem	22	1	23
	% em Tipo de Restaurante	95,7%	4,3%	100,0%
	% em Q4_estilo_de_vida	10,7%	2,7%	9,5%
Grelhados	Contagem	24	5	29
	% em Tipo de Restaurante	82,8%	17,2%	100,0%
	% em Q4_estilo_de_vida	11,7%	13,5%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	7	5	12
	% em Tipo de Restaurante	58,3%	41,7%	100,0%
	% em Q4_estilo_de_vida	3,4%	13,5%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	9	3	12
	% em Tipo de Restaurante	75,0%	25,0%	100,0%
	% em Q4_estilo_de_vida	4,4%	8,1%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q4_estilo_de_vida	1,5%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	206	37	243

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	13,821 ^a	7	,054

a. 7 células (43,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,46.

		Acessibilidade ao local		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	15	6	21
	% em Tipo de Restaurante	71,4%	28,6%	100,0%
	% em Q4_acessibilidade	8,9%	8,1%	8,6%
Tradicional	Contagem	71	29	100
	% em Tipo de Restaurante	71,0%	29,0%	100,0%
	% em Q4_acessibilidade	42,0%	39,2%	41,2%
Típico	Contagem	30	13	43
	% em Tipo de Restaurante	69,8%	30,2%	100,0%
	% em Q4_acessibilidade	17,8%	17,6%	17,7%
Gastronómico	Contagem	20	3	23
	% em Tipo de Restaurante	87,0%	13,0%	100,0%
	% em Q4_acessibilidade	11,8%	4,1%	9,5%
Grelhados	Contagem	16	13	29
	% em Tipo de Restaurante	55,2%	44,8%	100,0%
	% em Q4_acessibilidade	9,5%	17,6%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	10	2	12
	% em Tipo de Restaurante	83,3%	16,7%	100,0%
	% em Q4_acessibilidade	5,9%	2,7%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	6	6	12
	% em Tipo de Restaurante	50,0%	50,0%	100,0%
	% em Q4_acessibilidade	3,6%	8,1%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	1	2	3
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q4_acessibilidade	0,6%	2,7%	1,2%
Total	Contagem	169	74	243
	% em Tipo de Restaurante	69,5%	30,5%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	11,356 ^a	7	,124

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,91.

		Número de pessoas que circula no local		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	13	8	21
	% em Tipo de Restaurante	61,9%	38,1%	100,0%
	% em Q4_movimentação	8,2%	9,4%	8,6%
Tradicional	Contagem	71	29	100
	% em Tipo de Restaurante	71,0%	29,0%	100,0%
	% em Q4_movimentação	44,9%	34,1%	41,2%
Típico	Contagem	24	19	43
	% em Tipo de Restaurante	55,8%	44,2%	100,0%
	% em Q4_movimentação	15,2%	22,4%	17,7%
Gastronómico	Contagem	17	6	23
	% em Tipo de Restaurante	73,9%	26,1%	100,0%
	% em Q4_movimentação	10,8%	7,1%	9,5%
Grelhados	Contagem	19	10	29
	% em Tipo de Restaurante	65,5%	34,5%	100,0%
	% em Q4_movimentação	12,0%	11,8%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	8	4	12
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q4_movimentação	5,1%	4,7%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	4	8	12
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q4_movimentação	2,5%	9,4%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	1	3

Continuação da tabela anterior				
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q4_movimentação	1,3%	1,2%	1,2%
Total	Contagem	158	85	243
	% em Tipo de Restaurante	65,0%	35,0%	100,0%
	% em Q4_movimentação	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	9,383 ^a	7	,226

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,05.

		O tipo de pessoas que circula no local		
		Não	Sim	Total
Internacional	Contagem	15	6	21
	% em Tipo de Restaurante	71,4%	28,6%	100,0%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	7,8%	12,0%	8,6%
Tradicional	Contagem	88	12	100
	% em Tipo de Restaurante	88,0%	12,0%	100,0%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	45,6%	24,0%	41,2%
Típico	Contagem	26	17	43
	% em Tipo de Restaurante	60,5%	39,5%	100,0%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	13,5%	34,0%	17,7%
Gastronómico	Contagem	17	6	23
	% em Tipo de Restaurante	73,9%	26,1%	100,0%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	8,8%	12,0%	9,5%
Grelhados	Contagem	25	4	29

Continuação da tabela anterior				
	% em Tipo de Restaurante	86,2%	13,8%	100,0%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	13,0%	8,0%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	11	1	12
	% em Tipo de Restaurante	91,7%	8,3%	100,0%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	5,7%	2,0%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	9	3	12
	% em Tipo de Restaurante	75,0%	25,0%	100,0%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	4,7%	6,0%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	1	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	1,0%	2,0%	1,2%
Total	Contagem	193	50	243

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	17,566 ^a	7	,014

a. 6 células (37,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,62.

		Existir comércio na zona		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	13	8	21
	% em Tipo de Restaurante	61,9%	38,1%	100,0%
	% em Q4_comércio	6,7%	16,0%	8,6%
Tradicional	Contagem	85	15	100
	% em Tipo de Restaurante	85,0%	15,0%	100,0%
	% em Q4_comércio	44,0%	30,0%	41,2%
Típico	Contagem	35	8	43

Continuação da tabela anterior				
	% em Tipo de Restaurante	81,4%	18,6%	100,0%
	% em Q4_comércio	18,1%	16,0%	17,7%
Gastronómico	Contagem	17	6	23
	% em Tipo de Restaurante	73,9%	26,1%	100,0%
	% em Q4_comércio	8,8%	12,0%	9,5%
Grelhados	Contagem	23	6	29
	% em Tipo de Restaurante	79,3%	20,7%	100,0%
	% em Q4_comércio	11,9%	12,0%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	9	3	12
	% em Tipo de Restaurante	75,0%	25,0%	100,0%
	% em Q4_comércio	4,7%	6,0%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	9	3	12
	% em Tipo de Restaurante	75,0%	25,0%	100,0%
	% em Q4_comércio	4,7%	6,0%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	1	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q4_comércio	1,0%	2,0%	1,2%
Total	Contagem	193	50	243

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,963 ^a	7	,433

a. 6 células (37,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,62.

		Existir bastantes lugares de estacionamento		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	18	3	21
	% em Tipo de Restaurante	85,7%	14,3%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	9,4%	5,9%	8,6%
Tradicional	Contagem	81	19	100
	% em Tipo de Restaurante	81,0%	19,0%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	42,2%	37,3%	41,2%
Típico	Contagem	33	10	43
	% em Tipo de Restaurante	76,7%	23,3%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	17,2%	19,6%	17,7%
Gastronómico	Contagem	21	2	23
	% em Tipo de Restaurante	91,3%	8,7%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	10,9%	3,9%	9,5%
Grelhados	Contagem	20	9	29
	% em Tipo de Restaurante	69,0%	31,0%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	10,4%	17,6%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	10	2	12
	% em Tipo de Restaurante	83,3%	16,7%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	5,2%	3,9%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	6	6	12
	% em Tipo de Restaurante	50,0%	50,0%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	3,1%	11,8%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	1,6%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	192	51	243

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	11,824 ^a	7	,106

a. 6 células (37,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,63.

		Visibilidade do local	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	22	26
	% em Q13_ano_atividade	45,8%	54,2%
	% em Q4_visibilidade	15,2%	26,5%
Mais de 5 anos	Contagem	123	72
	% em Q13_ano_atividade	63,1%	36,9%
	% em Q4_visibilidade	84,8%	73,5%
Total	Contagem	145	98

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	4,759 ^a	1	,029		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 19,36.

		Estado de conservação dos edifícios do local	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	41	7
	% em Q13_ano_atividade	85,4%	14,6%
	% em Q4_conservação	18,1%	41,2%
Mais de 5 anos	Contagem	185	10
	% em Q13_ano_atividade	94,9%	5,1%
	% em Q4_conservação	81,9%	58,8%
Total	Contagem	226	17
	% em Q13_ano_atividade	93,0%	7,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	5,292 ^a	1	,021		

a. 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,36.

		Custo do arrendamento	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	43	5
	% em Q13_ano_atividade	89,6%	10,4%
	% em Q4_renda	19,8%	19,2%
Mais de 5 anos	Contagem	174	21
	% em Q13_ano_atividade	89,2%	10,8%
	% em Q4_renda	80,2%	80,8%
Total	Contagem	217	26
	% em Q13_ano_atividade	89,3%	10,7%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,005 ^a	1	,944		

		Quantidade de habitantes		
		Não	Sim	Total
5 ou menos de 5 anos	Contagem	34	14	48
	% em Q13_ano_atividade	70,8%	29,2%	100,0%
	% em Q4_número_de_habitantes	17,5%	28,6%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	160	35	195
	% em Q13_ano_atividade	82,1%	17,9%	100,0%
	% em Q4_número_de_habitantes	82,5%	71,4%	80,2%
Total	Contagem	194	49	243
	% em Q13_ano_atividade	79,8%	20,2%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	3,011 ^a	1	,083		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,68.

		Rendimento da população	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	41	7
	% em Q13_ano_atividade	85,4%	14,6%
	% em Q4_rendimento	18,6%	30,4%
Mais de 5 anos	Contagem	179	16
	% em Q13_ano_atividade	91,8%	8,2%
	% em Q4_rendimento	81,4%	69,6%
Total	Contagem	220	23
	% em Q13_ano_atividade	90,5%	9,5%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	1,829 ^a	1	,176		

		Estilo de vida da população	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	38	10
	% em Q13_ano_atividade	79,2%	20,8%
	% em Q4_estilo_de_vida	18,4%	27,0%
Mais de 5 anos	Contagem	168	27
	% em Q13_ano_atividade	86,2%	13,8%
	% em Q4_estilo_de_vida	81,6%	73,0%
Total	Contagem	206	37
	% em Q13_ano_atividade	84,8%	15,2%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	1,457 ^a	1	,227		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 7,31.

		Acessibilidade ao local	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	33	15
	% em Q13_ano_atividade	68,8%	31,3%
	% em Q4_acessibilidade	19,5%	20,3%
Mais de 5 anos	Contagem	136	59
	% em Q13_ano_atividade	69,7%	30,3%
	% em Q4_acessibilidade	80,5%	79,7%
Total	Contagem	169	74
	% em Q13_ano_atividade	69,5%	30,5%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,018 ^a	1	,893		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 14,62.

		Número de pessoas que circula no local	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	31	17
	% em Q13_ano_atividade	64,6%	35,4%
	% em Q4_movimentação	19,6%	20,0%
Mais de 5 anos	Contagem	127	68
	% em Q13_ano_atividade	65,1%	34,9%
	% em Q4_movimentação	80,4%	80,0%
Total	Contagem	158	85
	% em Q13_ano_atividade	65,0%	35,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,005 ^a	1	,943		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 16,79.

O tipo de pessoas que circula no local

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	36	12
	% em Q13_ano_atividade	75,0%	25,0%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	18,7%	24,0%
Mais de 5 anos	Contagem	157	38
	% em Q13_ano_atividade	80,5%	19,5%
	% em Q4_tipo_de_pessoas	81,3%	76,0%
Total	Contagem	193	50
	% em Q13_ano_atividade	79,4%	20,6%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,716 ^a	1	,397		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,88.

O número reduzido de concorrentes

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	44	4
	% em Q13_ano_atividade	91,7%	8,3%
	% em Q4_poucos_concorrentes	20,6%	13,8%
Mais de 5 anos	Contagem	170	25
	% em Q13_ano_atividade	87,2%	12,8%
	% em Q4_poucos_concorrentes	79,4%	86,2%

Continuação da tabela anterior			
Total	Contagem	214	29
	% em Q13_ano_atividade	88,1%	11,9%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,738 ^a	1	,390		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,73.

		Existir bastante comércio na zona	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	38	10
	% em Q13_ano_atividade	79,2%	20,8%
	% em Q4_comércio	19,7%	20,0%
Mais de 5 anos	Contagem	155	40
	% em Q13_ano_atividade	79,5%	20,5%
	% em Q4_comércio	80,3%	80,0%
Total	Contagem	193	50
	% em Q13_ano_atividade	79,4%	20,6%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,002 ^a	1	,961		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,88.

O facto de existir lojas ou entretenimento complementar no local

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	42	6
	% em Q13_ano_atividade	87,5%	12,5%
	% em Q4_lojas_entretenimento	19,4%	23,1%
Mais de 5 anos	Contagem	175	20
	% em Q13_ano_atividade	89,7%	10,3%
	% em Q4_lojas_entretenimento	80,6%	76,9%
Total	Contagem	217	26
	% em Q13_ano_atividade	89,3%	10,7%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,203 ^a	1	,652		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,14.

		Possuir bastantes lugares de estacionamento	Total
		Sim	
5 ou menos de 5 anos	Contagem	11	48
	% em Q13_ano_atividade	22,9%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	21,6%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	40	195
	% em Q13_ano_atividade	20,5%	100,0%
	% em Q4_lugares_de_estacionamento	78,4%	80,2%
Total	Contagem	51	243
	% em Q13_ano_atividade	21,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,134 ^a	1	,714		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 10,07.

Apêndice V – Apêndice relativo à secção “Comunicação”

		Website		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	10	11	21
	% em Tipo de Restaurante	47,6%	52,4%	100,0%
	% em Q5_website	8,2%	9,1%	8,6%
Tradicional	Contagem	51	49	100
	% em Tipo de Restaurante	51,0%	49,0%	100,0%
	% em Q5_website	41,8%	40,5%	41,2%
Típico	Contagem	20	23	43
	% em Tipo de Restaurante	46,5%	53,5%	100,0%
	% em Q5_website	16,4%	19,0%	17,7%
Gastronómico	Contagem	3	20	23
	% em Tipo de Restaurante	13,0%	87,0%	100,0%
	% em Q5_website	2,5%	16,5%	9,5%
Grelhados	Contagem	21	8	29
	% em Tipo de Restaurante	72,4%	27,6%	100,0%
	% em Q5_website	17,2%	6,6%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	7	5	12
	% em Tipo de Restaurante	58,3%	41,7%	100,0%
	% em Q5_website	5,7%	4,1%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	7	5	12
	% em Tipo de Restaurante	58,3%	41,7%	100,0%
	% em Q5_website	5,7%	4,1%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q5_website	2,5%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	122	121	243

Continuação da tabela anterior

% em Tipo de Restaurante	50,2%	49,8%	100,0%
--------------------------	-------	-------	--------

Testes qui-quadrado Website X Tipo de restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	22,353 ^a	7	,002

a. 2 células (12,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,49.

Medidas Simétricas Website X Tipo de restaurante

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	V de Cramer	,303	,002

		Sinalização à porta		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	6	15	21
	% em Tipo de Restaurante	28,6%	71,4%	100,0%
	% em Q5_sinalização	5,3%	11,6%	8,6%
Tradicional	Contagem	47	53	100
	% em Tipo de Restaurante	47,0%	53,0%	100,0%
	% em Q5_sinalização	41,2%	41,1%	41,2%
Típico	Contagem	18	25	43
	% em Tipo de Restaurante	41,9%	58,1%	100,0%
	% em Q5_sinalização	15,8%	19,4%	17,7%
Gastronómico	Contagem	14	9	23
	% em Tipo de Restaurante	60,9%	39,1%	100,0%
	% em Q5_sinalização	12,3%	7,0%	9,5%
Grelhados	Contagem	14	15	29
	% em Tipo de Restaurante	48,3%	51,7%	100,0%

Continuação da tabela anterior				
	% em Q5_sinalização	12,3%	11,6%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	6	6	12
	% em Tipo de Restaurante	50,0%	50,0%	100,0%
	% em Q5_sinalização	5,3%	4,7%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	8	4	12
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q5_sinalização	7,0%	3,1%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	1	2	3
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q5_sinalização	0,9%	1,6%	1,2%
Total	Contagem	114	129	243
	% em Tipo de Restaurante	46,9%	53,1%	100,0%

Testes qui-quadrado Sinalização à porta X Tipo de restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,246 ^a	7	,404

a. 2 células (12,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,41.

		Presença nas redes sociais		
		Não	Sim	Total
Internacional	Contagem	5	16	21
	% em Tipo de Restaurante	23,8%	76,2%	100,0%
	% em Q5_redes_sociais	12,2%	7,9%	8,6%
Tradicional	Contagem	15	85	100
	% em Tipo de Restaurante	15,0%	85,0%	100,0%
	% em Q5_redes_sociais	36,6%	42,1%	41,2%

Continuação da tabela anterior				
Típico	Contagem	4	39	43
	% em Tipo de Restaurante	9,3%	90,7%	100,0%
	% em Q5_redes_sociais	9,8%	19,3%	17,7%
Gastronómico	Contagem	3	20	23
	% em Tipo de Restaurante	13,0%	87,0%	100,0%
	% em Q5_redes_sociais	7,3%	9,9%	9,5%
Grelhados	Contagem	10	19	29
	% em Tipo de Restaurante	34,5%	65,5%	100,0%
	% em Q5_redes_sociais	24,4%	9,4%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	2	10	12
	% em Tipo de Restaurante	16,7%	83,3%	100,0%
	% em Q5_redes_sociais	4,9%	5,0%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	1	11	12
	% em Tipo de Restaurante	8,3%	91,7%	100,0%
	% em Q5_redes_sociais	2,4%	5,4%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	1	2	3
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q5_redes_sociais	2,4%	1,0%	1,2%
Total	Contagem	41	202	243
	% em Tipo de Restaurante	16,9%	83,1%	100,0%

Testes qui-quadrado Presença nas redes sociais X Tipo de restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	10,584 ^a	7	,158

a. 7 células (43,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,51.

		Entrevistas com a comunicação social		
		Não	Sim	Total
Internacional	Contagem	19	2	21
	% em Tipo de Restaurante	90,5%	9,5%	100,0%
	% em Q5_comunicação_social	10,2%	3,5%	8,6%
Tradicional	Contagem	82	18	100
	% em Tipo de Restaurante	82,0%	18,0%	100,0%
	% em Q5_comunicação_social	44,1%	31,6%	41,2%
Típico	Contagem	31	12	43
	% em Tipo de Restaurante	72,1%	27,9%	100,0%
	% em Q5_comunicação_social	16,7%	21,1%	17,7%
Gastronómico	Contagem	6	17	23
	% em Tipo de Restaurante	26,1%	73,9%	100,0%
	% em Q5_comunicação_social	3,2%	29,8%	9,5%
Grelhados	Contagem	24	5	29
	% em Tipo de Restaurante	82,8%	17,2%	100,0%
	% em Q5_comunicação_social	12,9%	8,8%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	10	2	12
	% em Tipo de Restaurante	83,3%	16,7%	100,0%
	% em Q5_comunicação_social	5,4%	3,5%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	11	1	12
	% em Tipo de Restaurante	91,7%	8,3%	100,0%
	% em Q5_comunicação_social	5,9%	1,8%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q5_comunicação_social	1,6%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	186	57	243
	% em Tipo de Restaurante	76,5%	23,5%	100,0%

Testes qui-quadrado Entrevistas com a comunicação social X Tipo de restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	40,396 ^a	7	,000

a. 5 células (31,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,70.

Medidas Simétricas Entrevistas com a comunicação social X Tipo de restaurante

	Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal V de Cramer	,408	,000

		Publicidade em jornais ou revistas		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	13	8	21
	% em Tipo de Restaurante	61,9%	38,1%	100,0%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	8,1%	9,8%	8,6%
Tradicional	Contagem	65	35	100
	% em Tipo de Restaurante	65,0%	35,0%	100,0%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	40,4%	42,7%	41,2%
Típico	Contagem	24	19	43
	% em Tipo de Restaurante	55,8%	44,2%	100,0%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	14,9%	23,2%	17,7%
Gastronómico	Contagem	15	8	23
	% em Tipo de Restaurante	65,2%	34,8%	100,0%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	9,3%	9,8%	9,5%
Grelhados	Contagem	23	6	29
	% em Tipo de Restaurante	79,3%	20,7%	100,0%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	14,3%	7,3%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	9	3	12

Continuação da tabela anterior				
	% em Tipo de Restaurante	75,0%	25,0%	100,0%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	5,6%	3,7%	4,9%
Fast-food	Contagem	9	3	12
	% em Tipo de Restaurante	75,0%	25,0%	100,0%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	5,6%	3,7%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	1,9%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	161	82	243
	% em Tipo de Restaurante	66,3%	33,7%	100,0%

Testes qui-quadrado Publicidade em jornais ou revistas X Tipo de restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,916 ^a	7	,438

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,01.

		Envio de <i>email's</i> ou <i>sms's</i>		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	14	7	21
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q5_email_sms	8,3%	9,5%	8,6%
Tradicional	Contagem	67	33	100
	% em Tipo de Restaurante	67,0%	33,0%	100,0%
	% em Q5_email_sms	39,6%	44,6%	41,2%
Típico	Contagem	35	8	43
	% em Tipo de Restaurante	81,4%	18,6%	100,0%
	% em Q5_email_sms	20,7%	10,8%	17,7%

Continuação da tabela anterior

Gastronómico	Contagem	10	13	23
	% em Tipo de Restaurante	43,5%	56,5%	100,0%
	% em Q5_email_sms	5,9%	17,6%	9,5%
Grelhados	Contagem	22	7	29
	% em Tipo de Restaurante	75,9%	24,1%	100,0%
	% em Q5_email_sms	13,0%	9,5%	11,9%
Fusion-food	Contagem	7	5	12
	% em Tipo de Restaurante	58,3%	41,7%	100,0%
	% em Q5_email_sms	4,1%	6,8%	4,9%
Fast-food	Contagem	11	1	12
	% em Tipo de Restaurante	91,7%	8,3%	100,0%
	% em Q5_email_sms	6,5%	1,4%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q5_email_sms	1,8%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	169	74	243
	% em Tipo de Restaurante	69,5%	30,5%	100,0%

Testes qui-quadrado Envio de email's ou sms's X Tipo de restarurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	15,963 ^a	7	,025

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,91.

		Participação em feiras ou exposições		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	20	1	21
	% em Tipo de Restaurante	95,2%	4,8%	100,0%
	% em Q5_feiras_exposições	9,3%	3,7%	8,6%

Continuação da tabela anterior

Tradicional	Contagem	89	11	100
	% em Tipo de Restaurante	89,0%	11,0%	100,0%
	% em Q5_feiras_exposições	41,2%	40,7%	41,2%
Típico	Contagem	39	4	43
	% em Tipo de Restaurante	90,7%	9,3%	100,0%
	% em Q5_feiras_exposições	18,1%	14,8%	17,7%
Gastronómico	Contagem	16	7	23
	% em Tipo de Restaurante	69,6%	30,4%	100,0%
	% em Q5_feiras_exposições	7,4%	25,9%	9,5%
Grelhados	Contagem	29	0	29
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q5_feiras_exposições	13,4%	0,0%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	10	2	12
	% em Tipo de Restaurante	83,3%	16,7%	100,0%
	% em Q5_feiras_exposições	4,6%	7,4%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	11	1	12
	% em Tipo de Restaurante	91,7%	8,3%	100,0%
	% em Q5_feiras_exposições	5,1%	3,7%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	1	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q5_feiras_exposições	0,9%	3,7%	1,2%
Total	Contagem	216	27	243
	% em Tipo de Restaurante	88,9%	11,1%	100,0%

Testes qui-quadrado Participação em feiras ou exposições X Tipo de restaurante

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	15,290 ^a	7	,032

a. 8 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,33.

		<i>Website</i>	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	27	21
	% em Q13_ano_atividade	56,3%	43,8%
	% em Q5_website	22,1%	17,4%
Mais de 5 anos	Contagem	95	100
	% em Q13_ano_atividade	48,7%	51,3%
	% em Q5_website	77,9%	82,6%
Total	Contagem	122	121
	% em Q13_ano_atividade	50,2%	49,8%

Testes qui-quadrado Website X Ciclo de vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,874 ^a	1	,350		

Distribuição de brochuras ou panfletos

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	37	11
	% em Q13_ano_atividade	77,1%	22,9%
	% em Q5_flyers	18,8%	23,9%
Mais de 5 anos	Contagem	160	35
	% em Q13_ano_atividade	82,1%	17,9%
	% em Q5_flyers	81,2%	76,1%
Total	Contagem	197	46
	% em Q13_ano_atividade	81,1%	18,9%

Testes qui-quadrado Distribuição de brochuras ou panfletos X Ciclo de vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,619 ^a	1	,431		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,09.

		Sinalização à porta	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	23	25
	% em Q13_ano_atividade	47,9%	52,1%
	% em Q5_sinalização	20,2%	19,4%
Mais de 5 anos	Contagem	91	104
	% em Q13_ano_atividade	46,7%	53,3%
	% em Q5_sinalização	79,8%	80,6%
Total	Contagem	114	129
	% em Q13_ano_atividade	46,9%	53,1%

Testes qui-quadrado Sinalização à porta X Ciclo de vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,024 ^a	1	,876		

		Presença nas redes sociais	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	6	42
	% em Q13_ano_atividade	12,5%	87,5%
	% em Q5_redes_sociais	14,6%	20,8%
Mais de 5 anos	Contagem	35	160
	% em Q13_ano_atividade	17,9%	82,1%
	% em Q5_redes_sociais	85,4%	79,2%
Total	Contagem	41	202
	% em Q13_ano_atividade	16,9%	83,1%

Testes qui-quadrado Presença nas redes sociais X Ciclo de vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,815 ^a	1	,367		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,10.

Publicidade em sites de lazer

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	41	7
	% em Q13_ano_atividade	85,4%	14,6%
	% em Q5_publicidade_sites	19,9%	18,9%
Mais de 5 anos	Contagem	165	30
	% em Q13_ano_atividade	84,6%	15,4%
	% em Q5_publicidade_sites	80,1%	81,1%
Total	Contagem	206	37
	% em Q13_ano_atividade	84,8%	15,2%

Testes qui-quadrado Publicidade em sites de lazer X Ciclo de vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,019 ^a	1	,890		

Oferta de amostras

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	42	6
	% em Q13_ano_atividade	87,5%	12,5%
	% em Q5_amostras	19,0%	27,3%
Mais de 5 anos	Contagem	179	16
	% em Q13_ano_atividade	91,8%	8,2%
	% em Q5_amostras	81,0%	72,7%
Total	Contagem	221	22
	% em Q13_ano_atividade	90,9%	9,1%

Testes qui-quadrado Oferta de amostras X Ciclo de vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,863 ^a	1	,353		

a. 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,35.

Entrevistas com a comunicação social

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	34	14
	% em Q13_ano_atividade	70,8%	29,2%
	% em Q5_comunicação_social	18,3%	24,6%
Mais de 5 anos	Contagem	152	43
	% em Q13_ano_atividade	77,9%	22,1%
	% em Q5_comunicação_social	81,7%	75,4%
Total	Contagem	186	57
	% em Q13_ano_atividade	76,5%	23,5%

Testes qui-quadrado Entrevistas com a comunicação social X Ciclo de vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	1,086 ^a	1	,297		

Funcionários à porta a convidar a entrar

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	42	6
	% em Q13_ano_atividade	87,5%	12,5%
	% em Q5_funcionários	18,9%	28,6%
Mais de 5 anos	Contagem	180	15
	% em Q13_ano_atividade	92,3%	7,7%
	% em Q5_funcionários	81,1%	71,4%
Total	Contagem	222	21
	% em Q13_ano_atividade	91,4%	8,6%

Testes qui-quadrado Funcionários à porta a convidar a entrar X Ciclo de vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	1,128 ^a	1	,288		

a. 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,15.

		Publicidade em jornais ou revistas	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	30	18
	% em Q13_ano_atividade	62,5%	37,5%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	18,6%	22,0%
Mais de 5 anos	Contagem	131	64
	% em Q13_ano_atividade	67,2%	32,8%
	% em Q5_pub_jornais_revistas	81,4%	78,0%
Total	Contagem	161	82
	% em Q13_ano_atividade	66,3%	33,7%

Testes qui-quadrado Publicidade em jornais ou revistas X Ciclo de vida

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,377 ^a	1	,539		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 16,20.

		Publicidade na rádio	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	44	4
	% em Q13_ano_atividade	91,7%	8,3%
	% em Q5_rádio	20,6%	13,8%
Mais de 5 anos	Contagem	170	25
	% em Q13_ano_atividade	87,2%	12,8%
	% em Q5_rádio	79,4%	86,2%
Total	Contagem	214	29
	% em Q13_ano_atividade	88,1%	11,9%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,738 ^a	1	,390		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,73.

		Publicidade em outdoors	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	39	9
	% em Q13_ano_atividade	81,3%	18,8%
	% em Q5_outdoor	17,6%	42,9%
Mais de 5 anos	Contagem	183	12
	% em Q13_ano_atividade	93,8%	6,2%
	% em Q5_outdoor	82,4%	57,1%
Total	Contagem	222	21
	% em Q13_ano_atividade	91,4%	8,6%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	7,741 ^a	1	,005		

a. 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,15.

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	V de Cramer	,178	,005

Envio de *email's* ou *sms's*

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	34	14
	% em Q13_ano_atividade	70,8%	29,2%
	% em Q5_email_sms	20,1%	18,9%
Mais de 5 anos	Contagem	135	60
	% em Q13_ano_atividade	69,2%	30,8%
	% em Q5_email_sms	79,9%	81,1%
Total	Contagem	169	74
	% em Q13_ano_atividade	69,5%	30,5%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,047 ^a	1	,829		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 14,62.

Promoções

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	39	9
	% em Q13_ano_atividade	81,3%	18,8%
	% em Q5_promoções	19,4%	21,4%
Mais de 5 anos	Contagem	162	33
	% em Q13_ano_atividade	83,1%	16,9%
	% em Q5_promoções	80,6%	78,6%
Total	Contagem	201	42
	% em Q13_ano_atividade	82,7%	17,3%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,090 ^a	1	,764		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,30.

		Oferta de brindes	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	44	4
	% em Q13_ano_atividade	91,7%	8,3%
	% em Q5_merchandising	19,8%	19,0%
Mais de 5 anos	Contagem	178	17
	% em Q13_ano_atividade	91,3%	8,7%
	% em Q5_merchandising	80,2%	81,0%
Total	Contagem	222	21
	% em Q13_ano_atividade	91,4%	8,6%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,007 ^a	1	,932		

a. 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,15.

		Passatempos com prêmios	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	44	4
	% em Q13_ano_atividade	91,7%	8,3%
	% em Q5_passatempos	20,3%	15,4%
Mais de 5 anos	Contagem	173	22
	% em Q13_ano_atividade	88,7%	11,3%
	% em Q5_passatempos	79,7%	84,6%
Total	Contagem	217	26
	% em Q13_ano_atividade	89,3%	10,7%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,351 ^a	1	,554		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,14.

			Patrocínios	
			Não	Sim
Q13_ano_atividade	5 ou menos de 5 anos	Contagem	38	10
		% em Q13_ano_atividade	79,2%	20,8%
		% em Q5_patrocinios	19,5%	20,8%
	Mais de 5 anos	Contagem	157	38
		% em Q13_ano_atividade	80,5%	19,5%
		% em Q5_patrocinios	80,5%	79,2%
Total	Contagem	195	48	
	% em Q13_ano_atividade	80,2%	19,8%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,044 ^a	1	,834		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 9,48.

			Participação em feiras ou exposições	
			Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem		42	6
	% em Q13_ano_atividade		87,5%	12,5%
	% em Q5_feiras_exposições		19,4%	22,2%
Mais de 5 anos	Contagem		174	21
	% em Q13_ano_atividade		89,2%	10,8%
	% em Q5_feiras_exposições		80,6%	77,8%
Total	Contagem		216	27
	% em Q13_ano_atividade		88,9%	11,1%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,117 ^a	1	,733		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,33.

Apêndice VI – Apêndice relativo à secção “Ambiente Físico”

Questão 1 da secção

		Possui uma cozinha aberta?		Total
		Sim	Não	
Internacional	Contagem	9	12	21
	% em Tipo de Restaurante	42,9%	57,1%	100,0%
	% em Cozinha Aberta	9,5%	8,1%	8,6%
Tradicional	Contagem	36	64	100
	% em Tipo de Restaurante	36,0%	64,0%	100,0%
	% em Cozinha Aberta	37,9%	43,2%	41,2%
Típico	Contagem	19	24	43
	% em Tipo de Restaurante	44,2%	55,8%	100,0%
	% em Cozinha Aberta	20,0%	16,2%	17,7%
Gastronómico	Contagem	3	20	23
	% em Tipo de Restaurante	13,0%	87,0%	100,0%
	% em Cozinha Aberta	3,2%	13,5%	9,5%
Grelhados	Contagem	15	14	29
	% em Tipo de Restaurante	51,7%	48,3%	100,0%
	% em Cozinha Aberta	15,8%	9,5%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	8	4	12
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Cozinha Aberta	8,4%	2,7%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	3	9	12
	% em Tipo de Restaurante	25,0%	75,0%	100,0%
	% em Cozinha Aberta	3,2%	6,1%	4,9%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	15,284 ^a	7	,033

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,17.

Possui uma cozinha aberta?

		Sim	Não
5 ou menos de 5 anos	Contagem	16	32
	% em Q13_ano_atividade	33,3%	66,7%
	% em Cozinha Aberta	16,8%	21,6%
Mais de 5 anos	Contagem	79	116
	% em Q13_ano_atividade	40,5%	59,5%
	% em Cozinha Aberta	83,2%	78,4%
Total	Contagem	95	148
	% em Q13_ano_atividade	39,1%	60,9%
	% em Cozinha Aberta	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,834 ^a	1	,361		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 18,77.

Questão 2 da secção

		Uniformes dos funcionários		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	10	11	21
	% em Tipo de Restaurante	47,6%	52,4%	100,0%
	% em Q8_uniformes	8,5%	8,8%	8,6%

Continuação da tabela anterior

Tradicional	Contagem	51	49	100
	% em Tipo de Restaurante	51,0%	49,0%	100,0%
	% em Q8_uniformes	43,2%	39,2%	41,2%
Típico	Contagem	25	18	43
	% em Tipo de Restaurante	58,1%	41,9%	100,0%
	% em Q8_uniformes	21,2%	14,4%	17,7%
Gastronómico	Contagem	8	15	23
	% em Tipo de Restaurante	34,8%	65,2%	100,0%
	% em Q8_uniformes	6,8%	12,0%	9,5%
Grelhados	Contagem	18	11	29
	% em Tipo de Restaurante	62,1%	37,9%	100,0%
	% em Q8_uniformes	15,3%	8,8%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	5	7	12
	% em Tipo de Restaurante	41,7%	58,3%	100,0%
	% em Q8_uniformes	4,2%	5,6%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	0	12	12
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	100,0%	100,0%
	% em Q8_uniformes	0,0%	9,6%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	1	2	3
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q8_uniformes	0,8%	1,6%	1,2%
Total	Contagem	118	125	243
	% em Tipo de Restaurante	48,6%	51,4%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	17,527 ^a	7	,014

a. 2 células (12,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,46.

		Montra ou vitrines		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	16	5	21
	% em Tipo de Restaurante	76,2%	23,8%	100,0%
	% em Q8_vitrines	8,7%	8,5%	8,6%
Tradicional	Contagem	76	24	100
	% em Tipo de Restaurante	76,0%	24,0%	100,0%
	% em Q8_vitrines	41,3%	40,7%	41,2%
Típico	Contagem	33	10	43
	% em Tipo de Restaurante	76,7%	23,3%	100,0%
	% em Q8_vitrines	17,9%	16,9%	17,7%
Gastronómico	Contagem	22	1	23
	% em Tipo de Restaurante	95,7%	4,3%	100,0%
	% em Q8_vitrines	12,0%	1,7%	9,5%
Grelhados	Contagem	18	11	29
	% em Tipo de Restaurante	62,1%	37,9%	100,0%
	% em Q8_vitrines	9,8%	18,6%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	11	1	12
	% em Tipo de Restaurante	91,7%	8,3%	100,0%
	% em Q8_vitrines	6,0%	1,7%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	6	6	12
	% em Tipo de Restaurante	50,0%	50,0%	100,0%
	% em Q8_vitrines	3,3%	10,2%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	1	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q8_vitrines	1,1%	1,7%	1,2%
Total	Contagem	184	59	243
	% em Tipo de Restaurante	75,7%	24,3%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	14,052 ^a	7	,050

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,73.

		Estado de conservação do edifício		
		Não	Sim	Total
Internacional	Contagem	10	11	21
	% em Tipo de Restaurante	47,6%	52,4%	100,0%
	% em Q8_conservação_edificio	8,1%	9,2%	8,6%
Tradicional	Contagem	47	53	100
	% em Tipo de Restaurante	47,0%	53,0%	100,0%
	% em Q8_conservação_edificio	37,9%	44,5%	41,2%
Típico	Contagem	27	16	43
	% em Tipo de Restaurante	62,8%	37,2%	100,0%
	% em Q8_conservação_edificio	21,8%	13,4%	17,7%
Gastronómico	Contagem	13	10	23
	% em Tipo de Restaurante	56,5%	43,5%	100,0%
	% em Q8_conservação_edificio	10,5%	8,4%	9,5%
Grelhados	Contagem	18	11	29
	% em Tipo de Restaurante	62,1%	37,9%	100,0%
	% em Q8_conservação_edificio	14,5%	9,2%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	4	8	12
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q8_conservação_edificio	3,2%	6,7%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	4	8	12
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q8_conservação_edificio	3,2%	6,7%	4,9%

Continuação da tabela anterior

Outro, qual?	Contagem	1	2	3
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q8_conservação_edifício	0,8%	1,7%	1,2%
Total	Contagem	124	119	243
	% em Tipo de Restaurante	51,0%	49,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	8,203 ^a	7	,315

a. 2 células (12,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,47.

		Arquitetura do edifício		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	18	3	21
	% em Tipo de Restaurante	85,7%	14,3%	100,0%
	% em Q8_arquitetura	9,7%	5,3%	8,6%
Tradicional	Contagem	79	21	100
	% em Tipo de Restaurante	79,0%	21,0%	100,0%
	% em Q8_arquitetura	42,5%	36,8%	41,2%
Típico	Contagem	35	8	43
	% em Tipo de Restaurante	81,4%	18,6%	100,0%
	% em Q8_arquitetura	18,8%	14,0%	17,7%
Gastronómico	Contagem	9	14	23
	% em Tipo de Restaurante	39,1%	60,9%	100,0%
	% em Q8_arquitetura	4,8%	24,6%	9,5%
Grelhados	Contagem	25	4	29
	% em Tipo de Restaurante	86,2%	13,8%	100,0%
	% em Q8_arquitetura	13,4%	7,0%	11,9%

Continuação da tabela anterior

<i>Fusion-food</i>	Contagem	7	5	12
	% em Tipo de Restaurante	58,3%	41,7%	100,0%
	% em Q8_arquitetura	3,8%	8,8%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	10	2	12
	% em Tipo de Restaurante	83,3%	16,7%	100,0%
	% em Q8_arquitetura	5,4%	3,5%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q8_arquitetura	1,6%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	186	57	243
	% em Tipo de Restaurante	76,5%	23,5%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	24,766 ^a	7	,001

a. 5 células (31,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,70.

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	V de Cramer	,319	,001

		Música ambiente		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	10	11	21
	% em Tipo de Restaurante	47,6%	52,4%	100,0%
	% em Q8_música	6,7%	11,7%	8,6%
Tradicional	Contagem	71	29	100
	% em Tipo de Restaurante	71,0%	29,0%	100,0%
	% em Q8_música	47,7%	30,9%	41,2%

Continuação da tabela anterior

Típico	Contagem	21	22	43
	% em Tipo de Restaurante	48,8%	51,2%	100,0%
	% em Q8_música	14,1%	23,4%	17,7%
Gastronómico	Contagem	7	16	23
	% em Tipo de Restaurante	30,4%	69,6%	100,0%
	% em Q8_música	4,7%	17,0%	9,5%
Grelhados	Contagem	24	5	29
	% em Tipo de Restaurante	82,8%	17,2%	100,0%
	% em Q8_música	16,1%	5,3%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	4	8	12
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q8_música	2,7%	8,5%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	9	3	12
	% em Tipo de Restaurante	75,0%	25,0%	100,0%
	% em Q8_música	6,0%	3,2%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q8_música	2,0%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	149	94	243
	% em Tipo de Restaurante	61,3%	38,7%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	30,108 ^a	7	,000

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,16.

Medidas Simétricas

	Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	V de Cramer	,352
		,000

		Disposição das mesas e cadeiras		
		Não	Sim	Total
Internacional	Contagem	13	8	21
	% em Tipo de Restaurante	61,9%	38,1%	100,0%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	10,2%	7,0%	8,6%
Tradicional	Contagem	58	42	100
	% em Tipo de Restaurante	58,0%	42,0%	100,0%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	45,3%	36,5%	41,2%
Típico	Contagem	18	25	43
	% em Tipo de Restaurante	41,9%	58,1%	100,0%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	14,1%	21,7%	17,7%
Gastronómico	Contagem	9	14	23
	% em Tipo de Restaurante	39,1%	60,9%	100,0%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	7,0%	12,2%	9,5%
Grelhados	Contagem	17	12	29
	% em Tipo de Restaurante	58,6%	41,4%	100,0%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	13,3%	10,4%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	3	9	12
	% em Tipo de Restaurante	25,0%	75,0%	100,0%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	2,3%	7,8%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	8	4	12
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	6,3%	3,5%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	1	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	1,6%	0,9%	1,2%
Total	Contagem	128	115	243
	% em Tipo de Restaurante	52,7%	47,3%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	10,841 ^a	7	,146

a. 2 células (12,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,42.

		Grande letreiro com os preços		
		Não	Sim	Total
Internacional	Contagem	18	3	21
	% em Tipo de Restaurante	85,7%	14,3%	100,0%
	% em Q8_letreiro_preços	7,6%	50,0%	8,6%
Tradicional	Contagem	98	2	100
	% em Tipo de Restaurante	98,0%	2,0%	100,0%
	% em Q8_letreiro_preços	41,4%	33,3%	41,2%
Típico	Contagem	43	0	43
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q8_letreiro_preços	18,1%	0,0%	17,7%
Gastronómico	Contagem	23	0	23
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q8_letreiro_preços	9,7%	0,0%	9,5%
Grelhados	Contagem	29	0	29
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q8_letreiro_preços	12,2%	0,0%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	11	1	12
	% em Tipo de Restaurante	91,7%	8,3%	100,0%
	% em Q8_letreiro_preços	4,6%	16,7%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	12	0	12
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q8_letreiro_preços	5,1%	0,0%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	3	0	3

Continuação da tabela anterior				
	% em Tipo de Restaurante	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Q8_letreiro_preços	1,3%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	237	6	243
	% em Tipo de Restaurante	97,5%	2,5%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	16,766 ^a	7	,019

a. 9 células (56,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

		Características dos funcionários		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	5	16	21
	% em Tipo de Restaurante	23,8%	76,2%	100,0%
	% em Q8_caract_funcionários	11,6%	8,0%	8,6%
Tradicional	Contagem	25	75	100
	% em Tipo de Restaurante	25,0%	75,0%	100,0%
	% em Q8_caract_funcionários	58,1%	37,5%	41,2%
Típico	Contagem	3	40	43
	% em Tipo de Restaurante	7,0%	93,0%	100,0%
	% em Q8_caract_funcionários	7,0%	20,0%	17,7%
Gastronómico	Contagem	1	22	23
	% em Tipo de Restaurante	4,3%	95,7%	100,0%
	% em Q8_caract_funcionários	2,3%	11,0%	9,5%
Grelhados	Contagem	6	23	29
	% em Tipo de Restaurante	20,7%	79,3%	100,0%
	% em Q8_caract_funcionários	14,0%	11,5%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	1	11	12

Continuação da tabela anterior				
	% em Tipo de Restaurante	8,3%	91,7%	100,0%
	% em Q8_caract._funcionários	2,3%	5,5%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	1	11	12
	% em Tipo de Restaurante	8,3%	91,7%	100,0%
	% em Q8_caract._funcionários	2,3%	5,5%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	1	2	3
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q8_caract._funcionários	2,3%	1,0%	1,2%
Total	Contagem	43	200	243
	% em Tipo de Restaurante	17,7%	82,3%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	12,535 ^a	7	,084

a. 6 células (37,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,53.

		Temperatura ambiente		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	7	14	21
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	66,7%	100,0%
	% em Q8_temperatura_ambiente	7,7%	9,2%	8,6%
Tradicional	Contagem	36	64	100
	% em Tipo de Restaurante	36,0%	64,0%	100,0%
	% em Q8_temperatura_ambiente	39,6%	42,1%	41,2%
Típico	Contagem	19	24	43
	% em Tipo de Restaurante	44,2%	55,8%	100,0%
	% em Q8_temperatura_ambiente	20,9%	15,8%	17,7%

Continuação da tabela anterior

Gastronómico	Contagem	6	17	23
	% em Tipo de Restaurante	26,1%	73,9%	100,0%
	% em Q8_temperatura_ambiente	6,6%	11,2%	9,5%
Grelhados	Contagem	10	19	29
	% em Tipo de Restaurante	34,5%	65,5%	100,0%
	% em Q8_temperatura_ambiente	11,0%	12,5%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	5	7	12
	% em Tipo de Restaurante	41,7%	58,3%	100,0%
	% em Q8_temperatura_ambiente	5,5%	4,6%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	6	6	12
	% em Tipo de Restaurante	50,0%	50,0%	100,0%
	% em Q8_temperatura_ambiente	6,6%	3,9%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	1	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q8_temperatura_ambiente	2,2%	0,7%	1,2%
Total	Contagem	91	152	243
	% em Tipo de Restaurante	37,4%	62,6%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	4,443 ^a	7	,728

a. 4 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,12.

		Iluminação		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	5	16	21
	% em Tipo de Restaurante	23,8%	76,2%	100,0%
	% em Q8_iluminação	4,7%	11,8%	8,6%

Continuação da tabela anterior

Tradicional	Contagem	51	49	100
	% em Tipo de Restaurante	51,0%	49,0%	100,0%
	% em Q8_iluminação	47,7%	36,0%	41,2%
Típico	Contagem	20	23	43
	% em Tipo de Restaurante	46,5%	53,5%	100,0%
	% em Q8_iluminação	18,7%	16,9%	17,7%
Gastronómico	Contagem	10	13	23
	% em Tipo de Restaurante	43,5%	56,5%	100,0%
	% em Q8_iluminação	9,3%	9,6%	9,5%
Grelhados	Contagem	15	14	29
	% em Tipo de Restaurante	51,7%	48,3%	100,0%
	% em Q8_iluminação	14,0%	10,3%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	2	10	12
	% em Tipo de Restaurante	16,7%	83,3%	100,0%
	% em Q8_iluminação	1,9%	7,4%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	2	10	12
	% em Tipo de Restaurante	16,7%	83,3%	100,0%
	% em Q8_iluminação	1,9%	7,4%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	1	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	33,3%	100,0%
	% em Q8_iluminação	1,9%	0,7%	1,2%
Total	Contagem	107	136	243
	% em Tipo de Restaurante	44,0%	56,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	14,178 ^a	7	,048

a. 2 células (12,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,32.

		Limpeza		Total
		Não	Sim	
Internacional	Contagem	1	20	21
	% em Tipo de Restaurante	4,8%	95,2%	100,0%
	% em Q8_limpeza	7,7%	8,7%	8,6%
Tradicional	Contagem	7	93	100
	% em Tipo de Restaurante	7,0%	93,0%	100,0%
	% em Q8_limpeza	53,8%	40,4%	41,2%
Típico	Contagem	3	40	43
	% em Tipo de Restaurante	7,0%	93,0%	100,0%
	% em Q8_limpeza	23,1%	17,4%	17,7%
Gastronómico	Contagem	0	23	23
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	100,0%	100,0%
	% em Q8_limpeza	0,0%	10,0%	9,5%
Grelhados	Contagem	1	28	29
	% em Tipo de Restaurante	3,4%	96,6%	100,0%
	% em Q8_limpeza	7,7%	12,2%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	1	11	12
	% em Tipo de Restaurante	8,3%	91,7%	100,0%
	% em Q8_limpeza	7,7%	4,8%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	0	12	12
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	100,0%	100,0%
	% em Q8_limpeza	0,0%	5,2%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	0	3	3
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	100,0%	100,0%
	% em Q8_limpeza	0,0%	1,3%	1,2%
Total	Contagem	13	230	243
	% em Tipo de Restaurante	5,3%	94,7%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	3,343 ^a	7	,852

a. 8 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,16.

Uniformes dos funcionários

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	22	26
	% em Q13_ano_atividade	45,8%	54,2%
	% em Q8_uniformes	18,6%	20,8%
Mais de 5 anos	Contagem	96	99
	% em Q13_ano_atividade	49,2%	50,8%
	% em Q8_uniformes	81,4%	79,2%
Total	Contagem	118	125
	% em Q13_ano_atividade	48,6%	51,4%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,178 ^a	1	,673		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 23,31.

Disposição dos espaços de espera

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	44	4
	% em Q13_ano_atividade	91,7%	8,3%
	% em Q8_disposição_espacos_espera	19,9%	18,2%
Mais de 5 anos	Contagem	177	18
	% em Q13_ano_atividade	90,8%	9,2%
	% em Q8_disposição_espacos_espera	80,1%	81,8%
Total	Contagem	221	22
	% em Q13_ano_atividade	90,9%	9,1%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,038 ^a	1	,846		

a. 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,35.

		Cor do edifício (exterior)	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	44	4
	% em Q13_ano_atividade	91,7%	8,3%
	% em Q8_cor_exterior	19,3%	26,7%
Mais de 5 anos	Contagem	184	11
	% em Q13_ano_atividade	94,4%	5,6%
	% em Q8_cor_exterior	80,7%	73,3%
Total	Contagem	228	15
	% em Q13_ano_atividade	93,8%	6,2%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,482 ^a	1	,487		

		Montra ou vitrines	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	34	14
	% em Q13_ano_atividade	70,8%	29,2%
	% em Q8_vitrines	18,5%	23,7%
Mais de 5 anos	Contagem	150	45
	% em Q13_ano_atividade	76,9%	23,1%
	% em Q8_vitrines	81,5%	76,3%
Total	Contagem	184	59
	% em Q13_ano_atividade	75,7%	24,3%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,777 ^a	1	,378		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 11,65.

		Dimensão do restaurante	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	37	11
	% em Q13_ano_atividade	77,1%	22,9%
	% em Q8_dimensão	20,0%	19,0%
Mais de 5 anos	Contagem	148	47
	% em Q13_ano_atividade	75,9%	24,1%
	% em Q8_dimensão	80,0%	81,0%
Total	Contagem	185	58
	% em Q13_ano_atividade	76,1%	23,9%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,030 ^a	1	,863		

		Estado de conservação do edifício	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	25	23
	% em Q13_ano_atividade	52,1%	47,9%
	% em Q8_conservação_edifício	20,2%	19,3%
Mais de 5 anos	Contagem	99	96
	% em Q13_ano_atividade	50,8%	49,2%
	% em Q8_conservação_edifício	79,8%	80,7%
Total	Contagem	124	119
	% em Q13_ano_atividade	51,0%	49,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,027 ^a	1	,870		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 23,51.

			Arquitetura do edifício	
			Não	Sim
Q13_ano_atividade	5 ou menos de 5 anos	Contagem	34	14
		% em Q13_ano_atividade	70,8%	29,2%
		% em Q8_arquitetura	18,3%	24,6%
	Mais de 5 anos	Contagem	152	43
		% em Q13_ano_atividade	77,9%	22,1%
		% em Q8_arquitetura	81,7%	75,4%
Total	Contagem	186	57	
	% em Q13_ano_atividade	76,5%	23,5%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	1,086 ^a	1	,297		

			Música ambiente	
			Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem		27	21
	% em Q13_ano_atividade		56,3%	43,8%
	% em Q8_música		18,1%	22,3%
Mais de 5 anos	Contagem		122	73
	% em Q13_ano_atividade		62,6%	37,4%
	% em Q8_música		81,9%	77,7%
Total	Contagem		149	94
	% em Q13_ano_atividade		61,3%	38,7%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,647 ^a	1	,421		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 18,57.

Disposição das mesas e cadeiras

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	21	27
	% em Q13_ano_atividade	43,8%	56,3%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	16,4%	23,5%
Mais de 5 anos	Contagem	107	88
	% em Q13_ano_atividade	54,9%	45,1%
	% em Q8_disposição_mesas_cadeiras	83,6%	76,5%
Total	Contagem	128	115
	% em Q13_ano_atividade	52,7%	47,3%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	1,911 ^a	1	,167		

Grande letreiro com os preços

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	46	2
	% em Q13_ano_atividade	95,8%	4,2%
	% em Q8_letreiro_preços	19,4%	33,3%
Mais de 5 anos	Contagem	191	4
	% em Q13_ano_atividade	97,9%	2,1%
	% em Q8_letreiro_preços	80,6%	66,7%

Continuação da tabela anterior			
Total	Contagem	237	6
	% em Q13_ano_atividade	97,5%	2,5%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,716 ^a	1	,398		

Características dos funcionários

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	6	42
	% em Q13_ano_atividade	12,5%	87,5%
	% em Q8_caract_funcionários	14,0%	21,0%
Mais de 5 anos	Contagem	37	158
	% em Q13_ano_atividade	19,0%	81,0%
	% em Q8_caract_funcionários	86,0%	79,0%
Total	Contagem	43	200
	% em Q13_ano_atividade	17,7%	82,3%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	1,109 ^a	1	,292		

Cores do edifício (interior)

		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	30	18
	% em Q13_ano_atividade	62,5%	37,5%
	% em Q8_cores_interior	19,4%	20,5%
Mais de 5 anos	Contagem	125	70

Continuação da tabela anterior			
	% em Q13_ano_atividade	64,1%	35,9%
	% em Q8_cores_interior	80,6%	79,5%
Total	Contagem	155	88
	% em Q13_ano_atividade	63,8%	36,2%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,043 ^a	1	,836		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 17,38.

		Temperatura ambiente	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	17	31
	% em Q13_ano_atividade	35,4%	64,6%
	% em Q8_temperatura_ambiente	18,7%	20,4%
Mais de 5 anos	Contagem	74	121
	% em Q13_ano_atividade	37,9%	62,1%
	% em Q8_temperatura_ambiente	81,3%	79,6%
Total	Contagem	91	152
	% em Q13_ano_atividade	37,4%	62,6%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,105 ^a	1	,745		

		Iluminação	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	19	29
	% em Q13_ano_atividade	39,6%	60,4%

Continuação da tabela anterior			
	% em Q8_iluminação	17,8%	21,3%
Mais de 5 anos	Contagem	88	107
	% em Q13_ano_atividade	45,1%	54,9%
	% em Q8_iluminação	82,2%	78,7%
Total	Contagem	107	136
	% em Q13_ano_atividade	44,0%	56,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,481 ^a	1	,488		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 21,14.

		Limpeza	
		Não	Sim
5 ou menos de 5 anos	Contagem	4	44
	% em Q13_ano_atividade	8,3%	91,7%
	% em Q8_limpeza	30,8%	19,1%
Mais de 5 anos	Contagem	9	186
	% em Q13_ano_atividade	4,6%	95,4%
	% em Q8_limpeza	69,2%	80,9%
Total	Contagem	13	230
	% em Q13_ano_atividade	5,3%	94,7%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	1,052 ^a	1	,305		

a. 1 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,57.

Apêndice VII – Apêndice relativo à secção “Pessoas”

		Partilha de informação com os funcionários sobre o desempenho do restaurante					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Internacional	Contagem	1	1	9	7	3	21
	% em Tipo de Restaurante	4,8%	4,8%	42,9%	33,3%	14,3%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	6,3%	3,0%	19,6%	6,1%	8,8%	8,6%
Tradicional	Contagem	6	21	18	43	12	100
	% em Tipo de Restaurante	6,0%	21,0%	18,0%	43,0%	12,0%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	37,5%	63,6%	39,1%	37,7%	35,3%	41,2%
Típico	Contagem	1	4	7	23	8	43
	% em Tipo de Restaurante	2,3%	9,3%	16,3%	53,5%	18,6%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	6,3%	12,1%	15,2%	20,2%	23,5%	17,7%
Gastronómico	Contagem	1	2	3	14	3	23
	% em Tipo de Restaurante	4,3%	8,7%	13,0%	60,9%	13,0%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	6,3%	6,1%	6,5%	12,3%	8,8%	9,5%
Grelhados	Contagem	4	4	4	14	3	29
	% em Tipo de Restaurante	13,8%	13,8%	13,8%	48,3%	10,3%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	25,0%	12,1%	8,7%	12,3%	8,8%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	0	0	3	6	3	12
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	0,0%	0,0%	6,5%	5,3%	8,8%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	1	1	2	6	2	12
	% em Tipo de Restaurante	8,3%	8,3%	16,7%	50,0%	16,7%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	6,3%	3,0%	4,3%	5,3%	5,9%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	2	0	0	1	0	3

Continuação da tabela anterior							
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	12,5%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	16	33	46	114	34	243
	% em Tipo de Restaurante	6,6%	13,6%	18,9%	46,9%	14,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	43,267 ^a	28	,033

a. 25 células (62,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,20.

		Oferecemos recompensas aos funcionários baseadas no desempenho do restaurante					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Internacional	Contagem	0	3	5	11	2	21
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	14,3%	23,8%	52,4%	9,5%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	0,0%	10,7%	11,1%	9,6%	4,4%	8,6%
Tradicional	Contagem	6	17	22	42	13	100
	% em Tipo de Restaurante	6,0%	17,0%	22,0%	42,0%	13,0%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	54,5%	60,7%	48,9%	36,8%	28,9%	41,2%
Típico	Contagem	0	1	7	23	12	43
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	2,3%	16,3%	53,5%	27,9%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	0,0%	3,6%	15,6%	20,2%	26,7%	17,7%
Gastronómico	Contagem	2	2	2	13	4	23
	% em Tipo de Restaurante	8,7%	8,7%	8,7%	56,5%	17,4%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	18,2%	7,1%	4,4%	11,4%	8,9%	9,5%
Grelhados	Contagem	0	4	5	14	6	29

Continuação da tabela anterior							
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	13,8%	17,2%	48,3%	20,7%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	0,0%	14,3%	11,1%	12,3%	13,3%	11,9%
<i>Fusion-food</i>	Contagem	1	1	2	4	4	12
	% em Tipo de Restaurante	8,3%	8,3%	16,7%	33,3%	33,3%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	9,1%	3,6%	4,4%	3,5%	8,9%	4,9%
<i>Fast-food</i>	Contagem	0	0	1	7	4	12
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	0,0%	8,3%	58,3%	33,3%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	0,0%	0,0%	2,2%	6,1%	8,9%	4,9%
<i>Outro, qual?</i>	Contagem	2	0	1	0	0	3
	% em Tipo de Restaurante	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	18,2%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	11	28	45	114	45	243
	% em Tipo de Restaurante	4,5%	11,5%	18,5%	46,9%	18,5%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	55,295 ^a	28	,002

a. 26 células (65,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,14.

Medidas Simétricas

	Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal V de Cramer	,239	,002

Partilha de conhecimento com os funcionários que lhes permita
contribuir para o desempenho do restaurante

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Internacional	Contagem	1	1	0	12	7	21
	% em Tipo de Restaurante	4,8%	4,8%	0,0%	57,1%	33,3%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	25,0%	11,1%	0,0%	8,8%	8,3%	8,6%
Tradicional	Contagem	1	6	4	66	23	100
	% em Tipo de Restaurante	1,0%	6,0%	4,0%	66,0%	23,0%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	25,0%	66,7%	44,4%	48,2%	27,4%	41,2%
Típico	Contagem	0	0	1	17	25	43
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	0,0%	2,3%	39,5%	58,1%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	0,0%	0,0%	11,1%	12,4%	29,8%	17,7%
Gastronómico	Contagem	0	0	2	10	11	23
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	0,0%	8,7%	43,5%	47,8%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	0,0%	0,0%	22,2%	7,3%	13,1%	9,5%
Grelhados	Contagem	1	2	2	16	8	29
	% em Tipo de Restaurante	3,4%	6,9%	6,9%	55,2%	27,6%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	25,0%	22,2%	22,2%	11,7%	9,5%	11,9%
Fusion-food	Contagem	0	0	0	5	7	12
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	0,0%	0,0%	41,7%	58,3%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	8,3%	4,9%
Fast-food	Contagem	0	0	0	9	3	12
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	0,0%	0,0%	0,0%	6,6%	3,6%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	1	0	0	2	0	3
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%

Continuação da tabela anterior							
	% em Q9_conhecimento	25,0%	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	4	9	9	137	84	243
	% em Tipo de Restaurante	1,6%	3,7%	3,7%	56,4%	34,6%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	53,378 ^a	28	,003

a. 28 células (70,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,05.

Medidas Simétricas

		Valor	Significância Aproximada
Nominal por Nominal	V de Cramer	,234	,003

		Oferta de poder aos funcionários para tomarem decisões que influenciem o desempenho da organização					Total
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Internacional	Contagem	0	2	4	8	7	21
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	9,5%	19,0%	38,1%	33,3%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	0,0%	5,9%	8,7%	6,9%	17,9%	8,6%
Tradicional	Contagem	3	21	15	49	12	100
	% em Tipo de Restaurante	3,0%	21,0%	15,0%	49,0%	12,0%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	37,5%	61,8%	32,6%	42,2%	30,8%	41,2%
Típico	Contagem	1	3	8	23	8	43
	% em Tipo de Restaurante	2,3%	7,0%	18,6%	53,5%	18,6%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	12,5%	8,8%	17,4%	19,8%	20,5%	17,7%
Gastronómico	Contagem	1	2	5	11	4	23
	% em Tipo de Restaurante	4,3%	8,7%	21,7%	47,8%	17,4%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	12,5%	5,9%	10,9%	9,5%	10,3%	9,5%

Continuação da tabela anterior							
Grelhados	Contagem	2	3	6	14	4	29
	% em Tipo de Restaurante	6,9%	10,3%	20,7%	48,3%	13,8%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	25,0%	8,8%	13,0%	12,1%	10,3%	11,9%
Fusion-food	Contagem	0	3	5	3	1	12
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	25,0%	41,7%	25,0%	8,3%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	0,0%	8,8%	10,9%	2,6%	2,6%	4,9%
Fast-food	Contagem	0	0	2	7	3	12
	% em Tipo de Restaurante	0,0%	0,0%	16,7%	58,3%	25,0%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	0,0%	0,0%	4,3%	6,0%	7,7%	4,9%
Outro, qual?	Contagem	1	0	1	1	0	3
	% em Tipo de Restaurante	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	12,5%	0,0%	2,2%	0,9%	0,0%	1,2%
Total	Contagem	8	34	46	116	39	243
	% em Tipo de Restaurante	3,3%	14,0%	18,9%	47,7%	16,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	34,076 ^a	28	,198

a. 26 células (65,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,10.

		Partilha de informação com os funcionários sobre o desempenho do restaurante					
		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo	
		totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente	Total
5 ou menos de 5 anos	Contagem	5	7	4	22	10	48
	% em Q13_ano_atividade	10,4%	14,6%	8,3%	45,8%	20,8%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	31,3%	21,2%	8,7%	19,3%	29,4%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	11	26	42	92	24	195
	% em Q13_ano_atividade	5,6%	13,3%	21,5%	47,2%	12,3%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	68,8%	78,8%	91,3%	80,7%	70,6%	80,2%

Continuação da tabela anterior							
Total	Contagem	16	33	46	114	34	243
	% em Q13_ano_atividade	6,6%	13,6%	18,9%	46,9%	14,0%	100,0%
	% em Q9_partilha_info_desempenho	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,943 ^a	4	,139

a. 1 células (10,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 3,16.

		Oferecemos recompensas aos funcionários baseadas no desempenho do restaurante					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
5 ou menos de 5 anos	Contagem	2	6	4	25	11	48
	% em Q13_ano_atividade	4,2%	12,5%	8,3%	52,1%	22,9%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	18,2%	21,4%	8,9%	21,9%	24,4%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	9	22	41	89	34	195
	% em Q13_ano_atividade	4,6%	11,3%	21,0%	45,6%	17,4%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	81,8%	78,6%	91,1%	78,1%	75,6%	80,2%
Total	Contagem	11	28	45	114	45	243
	% em Q13_ano_atividade	4,5%	11,5%	18,5%	46,9%	18,5%	100,0%
	% em Q9_recompensas_desempenho	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	4,383 ^a	4	,357

a. 1 células (10,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,17.

Partilha de conhecimento com os funcionários que lhes permita contribuir para o desempenho do restaurante

		Discordo	Discordo		Concordo		Total
		totalmente	Discordo	Nem concordo nem	Concordo	totalmente	
			discordo	discordo	Concordo		
5 ou menos de 5 anos	Contagem	1	1	2	25	19	48
	% em Q13_ano_atividade	2,1%	2,1%	4,2%	52,1%	39,6%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	25,0%	11,1%	22,2%	18,2%	22,6%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	3	8	7	112	65	195
	% em Q13_ano_atividade	1,5%	4,1%	3,6%	57,4%	33,3%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	75,0%	88,9%	77,8%	81,8%	77,4%	80,2%
Total	Contagem	4	9	9	137	84	243
	% em Q13_ano_atividade	1,6%	3,7%	3,7%	56,4%	34,6%	100,0%
	% em Q9_conhecimento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	1,159 ^a	4	,885

a. 4 células (40,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,79.

Oferta de poder aos funcionários para tomarem decisões que influenciem o desempenho da organização

		Discordo	Discordo		Concordo		Total
		totalmente	Discordo	Nem concordo	Concordo	totalmente	
			Discordo	nem discordo	Concordo		
5 ou menos de 5 anos	Contagem	2	4	9	23	10	48
	% em Q13_ano_atividade	4,2%	8,3%	18,8%	47,9%	20,8%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	25,0%	11,8%	19,6%	19,8%	25,6%	19,8%
Mais de 5 anos	Contagem	6	30	37	93	29	195
	% em Q13_ano_atividade	3,1%	15,4%	19,0%	47,7%	14,9%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	75,0%	88,2%	80,4%	80,2%	74,4%	80,2%
Total	Contagem	8	34	46	116	39	243
	% em Q13_ano_atividade	3,3%	14,0%	18,9%	47,7%	16,0%	100,0%
	% em Q9_poder_res_problemas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	2,362 ^a	4	,669

a. 1 células (10,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,58.

Apêndice VIII – Apêndice relativo à secção “Orientação para a Concorrência”

		Os funcionários partilham informação sobre os concorrentes					Total
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Somando uma margem de lucro a todos os custos	Contagem	25	40	70	56	14	205
	% em Estratégia de Preços	12,2%	19,5%	34,1%	27,3%	6,8%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_funcionários	83,3%	87,0%	78,7%	88,9%	93,3%	84,4%
De acordo com os concorrentes	Contagem	4	5	12	4	0	25
	% em Estratégia de Preços	16,0%	20,0%	48,0%	16,0%	0,0%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_funcionários	13,3%	10,9%	13,5%	6,3%	0,0%	10,3%
Valor para os clientes	Contagem	1	1	7	3	1	13
	% em Estratégia de Preços	7,7%	7,7%	53,8%	23,1%	7,7%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_funcionários	3,3%	2,2%	7,9%	4,8%	6,7%	5,3%
Total	Contagem	30	46	89	63	15	243
	% em Estratégia de Preços	12,3%	18,9%	36,6%	25,9%	6,2%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,580 ^a	8	,583

a. 8 células (53,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,80.

		Respondemos às ações dos nossos concorrentes que possam influenciar o nosso negócio					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Somando uma margem de lucro a todos os custos	Contagem	29	40	76	53	7	205
	% em Estratégia de Preços	14,1%	19,5%	37,1%	25,9%	3,4%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_resposta	90,6%	80,0%	86,4%	82,8%	77,8%	84,4%
De acordo com os concorrentes	Contagem	2	6	7	10	0	25
	% em Estratégia de Preços	8,0%	24,0%	28,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_resposta	6,3%	12,0%	8,0%	15,6%	0,0%	10,3%
Valor para os clientes	Contagem	1	4	5	1	2	13
	% em Estratégia de Preços	7,7%	30,8%	38,5%	7,7%	15,4%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_resposta	3,1%	8,0%	5,7%	1,6%	22,2%	5,3%
Total	Contagem	32	50	88	64	9	243
	% em Estratégia de Preços	13,2%	20,6%	36,2%	26,3%	3,7%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	11,657 ^a	8	,167

a. 7 células (46,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,48.

		Os proprietários/gerentes discutem regularmente sobre as estratégias, forças e fraquezas da concorrência					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Somando uma margem de lucro a todos os custos	Contagem	10	33	53	87	22	205
	% em Estratégia de Preços	4,9%	16,1%	25,9%	42,4%	10,7%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_proprietarios	90,9%	78,6%	81,5%	87,9%	84,6%	84,4%
De acordo com os concorrentes	Contagem	1	4	10	9	1	25
	% em Estratégia de Preços	4,0%	16,0%	40,0%	36,0%	4,0%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_proprietarios	9,1%	9,5%	15,4%	9,1%	3,8%	10,3%
Valor para os clientes	Contagem	0	5	2	3	3	13
	% em Estratégia de Preços	0,0%	38,5%	15,4%	23,1%	23,1%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_proprietarios	0,0%	11,9%	3,1%	3,0%	11,5%	5,3%
Total	Contagem	11	42	65	99	26	243
	% em Estratégia de Preços	4,5%	17,3%	26,7%	40,7%	10,7%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	10,743 ^a	8	,217

a. 7 células (46,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,59.

		Escolhemos servir um dado tipo de clientes de forma a superar os nossos concorrentes					
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Somando uma margem de lucro a todos os custos	Contagem	16	39	46	70	34	205
	% em Estratégia de Preços	7,8%	19,0%	22,4%	34,1%	16,6%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_target	94,1%	90,7%	79,3%	79,5%	91,9%	84,4%
De acordo com os concorrentes	Contagem	0	2	8	14	1	25
	% em Estratégia de Preços	0,0%	8,0%	32,0%	56,0%	4,0%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_target	0,0%	4,7%	13,8%	15,9%	2,7%	10,3%
Valor para os clientes	Contagem	1	2	4	4	2	13
	% em Estratégia de Preços	7,7%	15,4%	30,8%	30,8%	15,4%	100,0%
	% em Q10_concorrentes_target	5,9%	4,7%	6,9%	4,5%	5,4%	5,3%
Total	Contagem	17	43	58	88	37	243
	% em Estratégia de Preços	7,0%	17,7%	23,9%	36,2%	15,2%	100,0%

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	10,018 ^a	8	,264

a. 8 células (53,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,91.

Referências

- Alonso, A. D., & O'Neill, M. (2010). Exploring consumers' images of open restaurant kitchen design. *Journal of Retail & Leisure Properly*, 9(3), 247-259.
- Alves, V. (8 de Abril de 2015). Mais de 4 mil empresas de restauração fecharam em 2014. Dinheiro Vivo. Obtido de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/mais-de-4-mil-empresas-de-restauracao-fecharam-em-2014/>
- Andrade, D. M., de Lima, J. B., Pierini, V. L., & Tavares, T. S. (2003). Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, (pp. 898-914). Brasília.
- Armstrong, J. S., & Collopy, F. (2006). Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 188-199.
- Berman, B., & Evans, J. R. (1995). *Retail Management: A Strategic Approach* (6^a ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002). Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing*, 66(3), 1-17.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customer and employees . *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J., Faranda, W., Hubbert, A., & Zeithaml, V. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193-205.
- Bowen, D., & Lawler III, E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Chad, P. (2014). Organizational change within charities: improved performance via introduction of market orientation and other strategic orientations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11(1), 89-113.
- Christensen, C. M., & Bower, J. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4th edition. SAGE Publications.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134.
- Dodge, R. H., & Robbins, J. E. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle. *Journal of small business management*, 30(1), 27.
- Farrel, M. A., & Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5-28.
- Ghosh, A., & McLafferty, S. L. (1987). *Location strategies for retail and service firms*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*, 2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (1987). Lip Service – A Neglected Area in Services Marketing. *The Journal of Services Marketing*, 1(1) , 19-23.
- Heiens, R. A. (2000). Market orientation: toward an integrated framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1), 1-4.
- INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. I.P.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D., & Beatty, S. (2003). The effects of locational convenience on customer repurchase intentions across service types. *Journal of Services Marketing*, 17(7), 701-712.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relations of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2) , 257-279.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.

- Kohli, A. K., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Krzyżanowska, M. (2010). The Influence of Competition on Marketing. 9th International Marketing Trends Conference, (pp. 21-23). Veneza.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-233.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Leite, A. P., & de Oliveira Fernandes, L. (2008). A importância do uso de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva em restaurantes: o caso do Camarões Potiguar. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (Seget)*. Resende (RJ).
- Lovelock, C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, , 9-20.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: people, technology, strategy*, 7th edition, Global edition. Boston: Pearson Education.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing research: an applied approach*, Updated 2nd European Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Marley, L. (2014). The “location, location, location” question: Mall or stand-alone store, which is best for jewellery retailing? *Canadian Jeweller*, 135(2), 52-53.
- Marôco, J. & M. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.
- Mattila, A. S., & Wirtz, J. (2001). Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. *Journal of Retailing*, 77(2), 273-289.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Moschis, G., Curasi, C. F., & Bellenger, D. (2003). Restaurant-selection preferences of mature consumers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 51-60.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Ogden, J. R., & Crescitelli, E. (2008). *Comunicação Integrada De Marketing: Conceitos, técnicas e práticas*, 2ª edição. São Paulo: Pearson Education.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potencial influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 31(1) , 48-67.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: The Free Press.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminar evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Reimer, A., & Kuehn, R. (2005). The impact of servicescape on quality perception. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 785-808.
- Rossi, T. F. (2009). *O valor percebido nos estabelecimentos de restauração da cidade do Porto*. (Dissertação de mestrado), Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.
- Schlesinger, L., & Heskett, J. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17-28.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. . *Journal of Marketing*, 73-80.
- Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 133-139.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994a). Does Competitive Environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994b). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Sørensen, H. E. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*, 43(5/6) , 735-761.
- Titton, L. A., Merlo, E., Gonçalves, M. A., & Pires, L. G. (2010). Dedisão de localização: estudo de características de ponto de uma rede de drogarias. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 3(1), 32-40.
- Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193-21.
- Weiers, R. M. (1988). *Marketing Research*, 2nd edition. London: Prentice Hall International.
- Winick, P. (10 de Novembro de 2003). Blueprint to excel: Small restaurants can grow large by utilizing commonplace marketing tools. *Nation's Restaurant News*, pp. 26,28.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.