



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Decisão de Marketing-Mix e Modelos de Resposta de Mercado: Estudo de caso para uma unidade de restauração

Trabalho Final na modalidade de Projeto  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Susana Maria Nogueira Santos

sob orientação de  
Professor Doutor Miguel Jorge de Magalhães Lançós de Sottomayor

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School  
Março de 2018



# Agradecimentos

Após ano e meio de grandes mudanças na minha vida, vejo esta fase acabar e é com alegria e orgulho que agradeço, de forma especial, aos meus pais e à minha irmã que sempre me apoiaram ao longo destes anos e, que nesta fase decisiva, foram excepcionais.

Agradeço as minhas tias babadas, aos meus infinitos primos e aos meus avós por todo o apoio e toda a força que me deram!

Agradeço a dedicação, empenho e carinho do meu orientador, o Professor Doutor Miguel Jorge de Magalhães Lançós de Sottomayor.

Agradeço ao proprietário do Restaurante Ponte Pedra Gaia, Pedro Soares e à sua esposa, Paula Soares por todo o apoio e carinho que me têm dado ao longo deste ano.

Agradeço a todos os funcionários do restaurante por toda a ajuda e dedicação na elaboração deste projeto, nomeadamente, à Paula, ao Francisco, ao Sr. <sup>o</sup> Paulo, à Susana, ao Pedro, à Mariana, à Juliana, ao Sérgio, ao João e ao Ricardo. Um especial agradecimento ao Sérgio, responsável de marketing do restaurante PPG.

Agradeço de forma incondicional aos meus amigos, Patrícia Leal, Catarina Barreiros, Vitor Colzada, Miguel Cunha, Diogo Miranda e Rui Afonso.

Agradeço à Católica Porto Business School, com especial agradecimento à Maria Andresen e à Raquel Cabral por toda a dedicação e apoio ao longo deste ano.

Com todos vocês aprendi que desistir não é opção, que todo o dia é uma nova oportunidade para melhorar e aprender! Todos os desafios com que ao longo deste ano e meio me deparei, foram essenciais para crescer a nível pessoal e profissional e, por isso, só vos tenho a agradecer por estarem presentes na minha vida e por a fazerem valer a pena!



# Resumo

Os *marketeers* tomam decisões contínuas sobre diferentes características e atributos de um serviço ou produto, num ambiente em constante mudança.

No desenvolvimento do estudo de caso teve-se por objetivo compreender o processo de tomada de decisão de um restaurante. A ferramenta utilizada para a sua compreensão foi um modelo de resposta de mercado, com base em fatores internos (*inputs* e *outputs*) e fatores externos (concorrência e envolvente).

Os *inputs* considerados no MRM do PPG foram matéria-prima, cartão de fidelização, higiene dos serviços prestados, segurança alimentar, preço, atendimento, ponto de venda e sua decoração, menu, serviços complementares oferecidos, horário de funcionamento, oferta de menus semanais, balanço estético dos pratos e operacionalização/gestão do serviço. Os *outputs* abordados foram assegurar rentabilidade do restaurante, aumentar a faturação, construir uma boa relação qualidade-preço e alcançar a satisfação e fidelização do cliente. Os fatores externos que afetam as diferentes variáveis do restaurante são a concorrência, direta e indireta, as características geográficas da sua localização e as normas legislativas que este necessita cumprir.

Foi confirmada uma relação causal entre *input* e *output*, afirmando que com variações geradas nos *inputs* de uma empresa é possível alterar os *outputs* da mesma, de forma a, alcançar os objetivos pretendidos, não descorando os fatores externos, que poderão afetar os objetivos da empresa.

Palavras-chave: MRM, restaurante, *input*, *output* e decisão.



# Abstract

In a constantly changing environment, marketers make steady decisions about different attributes and features of a service or product.

During the development of the study case, the goal was to understand the decision-taking process of a restaurant. The tool used to understand this process was a market response models based on internal factors (inputs and outputs) and external factors (competition and surrounding area).

The inputs considered in the restaurant's MRM were stock, loyalty card, hygiene of the provided services, food safety, price, service, point of sale and its decoration, menu, offered complementary services, opening hours, weekly menus offer, aesthetic balance of the dishes and the service operationalization/management. The outputs addressed were ensuring the restaurant's profitability, increasing the invoicing, creating a good correlation between quality and price and achieve customer retention and satisfaction.

The external factors that affect the different variables of the restaurant are the competition, direct and indirect, the geographic features of its location and the legal standards it must to comply with.

A causal relation between input and output was confirmed, affirming that with the variations generated on a business inputs, it is possible to change the outputs as well, in order to achieve the intended goals, without forgetting the external factors, that may affect the company's goals.

Keywords: MRM, restaurant, input, output and decision.



# Abreviaturas

ABC – Activity Based Costing

ARH – Administração de Região Geográfica

ASAE – Autoridade Administrativa Nacional Especializada no âmbito da  
Segurança Alimentar e da Fiscalização Económica

CIE – Commission Internacionalle de L'Eclairge

HACCP – Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos

ME – Marketing Engineering

MP – Matéria-prima

MPQV – Menu Planning Qualitative Variables

MRM – Modelo de Resposta de Mercado

POP – *Point-of-Purchase* (Ponto de Venda)

PPG – (Restaurante) Ponte de Pedra Gaia

RJUE – Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação

SPV – Sociedade Ponto Verde



# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABREVIATURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>XV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>21</b>
2.1. ABORDAGEM DE MARKETING ENGINEERING .....	21
2.2. MODELOS DE RESPOSTA DE MERCADO .....	22
2.3. TIPOLOGIA DOS MODELOS DE RESPOSTA DE MERCADO .....	24
2.4. VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DOS MODELOS DE RESPOSTA DE MERCADO .....	25
2.5. MODELOS DE RESPOSTA DE MERCADO NO SETOR DA RESTAURAÇÃO .....	28
2.5.1. <i>Input</i> .....	29
2.5.2. <i>Output</i> .....	60
2.5.3. <i>Concorrência</i> .....	69
2.5.4. <i>Envolvente</i> .....	70
2.6. MATRIZ DE CAUSALIDADE .....	77
<b>3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>81</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO RESTAURANTE PONDE DE PEDRA GAIA</b> .....	<b>85</b>
4.1. APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE RESTAURAÇÃO OBJETO DE ESTUDO .....	85
4.1.1. <i>Serviços prestados</i> .....	87
4.1.2. <i>Processo de Atendimento a Prato do dia</i> .....	89
4.2. MODELO DE RESPOSTA DE MERCADO PARA O RESTAURANTE PONTE DA PEDRA GAIA – OFERTA DE PRATO DO DIA SEMANAL .....	99
4.2.1. <i>Inputs</i> .....	101
4.2.2. <i>Output</i> .....	124
4.2.3. <i>Concorrência</i> .....	127
4.2.4. <i>Envolvente</i> .....	136
4.3. MATRIZ DE CAUSALIDADE .....	137
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>149</b>

5.1. AVALIAÇÃO CRÍTICA DO ATUAL PROCESSO DE DECISÃO DO MARKETING-MIX NO PONTE DE PEDRA GAIA.....	149
5.2. RECOMENDAÇÕES.....	154
5.3. PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO FUTURA DA INVESTIGAÇÃO.....	161
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>171</b>
ANEXO 1 – GUIÃO ENTREVISTAS.....	171
ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DO MENU.....	177
ANEXO 3 – HIGIENE DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	183
ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO AO CLIENTE.....	201

# Índice de Figuras

Figura 1 - Componentes de um Modelo de Resposta de Mercado .....	24
Figura 2 - Framework Satisfação do Cliente .....	64
Figura 3 - MRM de um Restaurante.....	77
Figura 4 - Restaurante Ponte de Pedra .....	86
Figura 5 - Diferentes Pratos do Restaurante PPG .....	88
Figura 6 - Processo Típico de Atendimento ao Público .....	90
Figura 7 - Periodicidade com que o cliente frequenta o restaurante (26 clientes - 1º dia) .....	96
Figura 8 - Periodicidade com que o cliente frequenta o restaurante (15 clientes - 2º dia) .....	96
Figura 9 - Rendimento mensal disponível (26 clientes - 1º dia) .....	97
Figura 10 - Rendimento mensal disponível (15 clientes - 2º dia) .....	97
Figura 11 - MRM do Restaurante PPG .....	101
Figura 12 - Sala do Bar Antes da Entrada do Atual Proprietário .....	113
Figura 13 - Sala do Bar .....	114
Figura 14 - Diferença entre luz branca quente e luz branca fria .....	115



# Índice de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de Causalidade <i>Input-Input</i> .....	139
Tabela 2 - Índice de influência líquida para a Matriz de Causalidade <i>Input-Input</i> .....	143
Tabela 3 - Matriz de Causalidade <i>Input-Output</i> .....	144
Tabela 4 - Matriz de Causalidade <i>Output-Output</i> .....	146
Tabela 5 - Índice de influência líquida para a Matriz de Causalidade <i>Output-Output</i> .....	146
Tabela 6 - Dados do Serviço Prato do Dia .....	165



# 1.Introdução

No âmbito da realização do mestrado na área do marketing na Universidade Católica do Porto, num contexto de trabalho de projeto ou misto, foi desenvolvido um estudo de caso que tem como finalidade a aplicação de princípios e métodos do *marketing engineering* (Lilien & Rangaswamy, 2004) ao processo de tomada de decisão em contexto real de trabalho de um restaurante, particularmente a ferramenta associada “modelo de resposta de mercado” (MRM) proposta por estes autores como uma das abordagens de apoio à tomada de decisão facilmente operacionalizáveis pelos decisores da empresa.

A palavra restaurante surgiu do latim "restaurare" (restaurar), o que significa o restabelecimento da força física. Num sentido mais corrente, restaurante é conhecido como um estabelecimento que serve alimentos aos clientes mediante um determinado pagamento (segundo Sousa, 2011; citado por Guedes, 2015).

O setor dos serviços ao longo dos tempos obteve uma representatividade significativa em Portugal e a área da restauração é uma das atividades que mais consumo turístico gera em Portugal. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (segundo INE, 2011; citado por (Domingues, 2013)), os restaurantes “tipo tradicional” é o tipo de restaurante com maior representatividade na área da restauração no país.

Ao longo dos anos, os consumidores tornaram-se mais exigentes para com as empresas de serviços, aumentaram as suas expectativas face ao serviço prestado e esperam que os restaurantes possuem padrões superiores ao nível do atendimento e serviço (segundo RUSSEL, 2009; citado por (Barboza, Defante, Sauer, & Lima-Filho, 2012)). Como tal, as empresas deixaram de se focar exclusivamente no produto, alargando os seus esforços tendo em vista satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores (segundo GRÖNROSS, 2009; citado por (Barboza et al., 2012)). Desta forma, será

necessário para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa de serviço cultivar uma relação de proximidade com o cliente, conhecendo as necessidades, expectativas e atributos que este mais valoriza num serviço.

O estudo de caso centra-se no estudo do serviço a prato do dia do Restaurante Ponte de Pedra Gaia (PPG), tendo por objetivo ajudar o dono do estabelecimento, Pedro Miguel Teixeira Soares, na tomada de decisões que potenciam a rentabilidade do negócio e a satisfação do cliente. Ao longo do estudo deve ser realizado uma avaliação detalhada do processo de decisão no serviço a prato do dia, bem como a definição de pontos de melhoria.

Primeiramente, para atingir os objetivos propostos foi realizada uma revisão bibliográfica, essencialmente focada em referências envolvendo a construção de um modelo de resposta de mercado (MRM) para restaurantes e a definição das variáveis potencialmente influentes nas decisões do gestor ou proprietário desse tipo de estabelecimentos. De seguida foi recolhida informação de caracterização do caso em estudo, tendo para o efeito sido utilizadas diversas ferramentas tais como entrevistas (ao proprietário, à concorrência e aos funcionários do PPG), questionários (aos clientes) e métodos de investigação-ação (a autora, como funcionário do restaurante PPG). Relativamente a esta última abordagem, refere-se ter tido a autora a oportunidade de diariamente assistir e participar nas operações do restaurante, obtendo assim uma visão interna de todos os processos necessários para a operacionalização dos serviços ao cliente. Após a recolha de informação foi desenhado um MRM do restaurante PPG, de forma a neste incluir, de forma sucinta, mas rigorosa, todos os processos e variáveis inerentes ao serviço.

O relatório divide-se, nos capítulos separados que se seguem, em revisão bibliográfica, metodologia, estudo de caso PPG e conclusões e recomendações. A revisão bibliográfica teve como principal objetivo explicar os conceitos base do *marketing engineering*, bem como a aplicação em geral dos modelos de

resposta de mercado ao processo de decisão em unidades de restauração, e das suas vantagens a nível de gestão e de marketing. É também aí desenvolvido, com base na revisão de literatura, genérica e teoricamente um modelo de resposta de mercado para um restaurante. A metodologia adotada na elaboração do estudo é em seguida apresentada de forma sucinta no capítulo “metodologia”. Depois, no capítulo “Estudo de caso: Restaurante Ponte de Pedra Gaia” faz-se uma breve apresentação do estabelecimento estudado e dos serviços que presta, sendo feito em consonância o desenvolvimento de um modelo de resposta de mercado do mesmo, incluindo uma proposta das relações de causalidade entre *inputs* e *outputs* envolvidas, através da elaboração de matrizes de causalidade. No último capítulo é feita uma análise crítica do processo de tomada de decisão atual na unidade estudada, que termina com algumas sugestões de melhoria desse processo. Finaliza-se este capítulo com algumas propostas de desenvolvimento futura para esta investigação.



## 2. Revisão Bibliográfica

O objetivo principal deste trabalho final de mestrado (tfm) foi perceber as vantagens e desvantagens da abordagem do *Marketing Engineering* (ME) e particularmente as da utilização de modelos de resposta de mercado (Lilien e Rangaswamy, 2004), na melhoria do processo de tomada de decisão do marketing-mix. Como nos propusemos desenvolver um estudo de caso tendo por objeto de análise uma unidade de restauração, tentamos orientar a nossa revisão de literatura tendo sempre que possível em conta as especificidades deste setor.

### 2.1. Abordagem de Marketing Engineering

Os *marketeers* tomam decisões contínuas sobre diferentes características e atributos de um serviço ou produto, nomeadamente decisões relacionadas com o marketing-mix. Ao tomar estas decisões, os *marketeers* têm que optar entre escolhas alternativas, num ambiente em constante mudança. Estas decisões são usualmente tomadas tendo por base modelos mentais, a intuição e a experiência dos gestores. No entanto, por vezes ocorrem erros causados por “falhas” de intuição, pelo que, atualmente existem modelos que facilitam e apoiam uma tomada de decisão sustentada em dados e valores. Sendo assim, pretende-se analisar métodos de melhorar o atual processo de decisão com base na calibração de um Modelo de Resposta de Mercado adequado (Lilien e Rangaswamy 2004). Estes modelos são apresentados por estes autores como processos cíclicos e reproduzíveis, sujeitos a ajustamentos periódicos em função dos impactos observados nos objetivos.

O ME, também conhecido como *design engineering*, consiste assim no uso de modelos de decisão para melhorar as decisões de marketing, reunindo dados,

modelos, análises e simulações informatizadas, transformando a informação objetiva e subjetiva do mercado numa melhor compreensão desse mercado, relevante para a empresa, conduzindo assim a melhores decisões. Devido ao crescimento da quantidade de informação que os gestores, *marketeers* ou os intervenientes na tomada de decisão têm acesso, torna-se mais difícil a sustentação ou a viabilidade de uma determinada decisão. Muito frequentemente, os decisores baseiam-se apenas no chamado marketing conceptual, baseando-se maioritariamente em modelos mentais, guiados pela intuição, pela experiência do interveniente na tomada de decisão, pelo comportamento da concorrência e por standards por vezes utilizados pelas empresas, mas por regra não de forma explicitada. O ME propõe complementar esse marketing conceptual, ajudando, apoiando e facilitando a tomada de decisão do marketing, pela explicitação desses modelos mentais e de outros relevantes.

Em suma, a abordagem de resolução de problemas do ME visa apoiar nas decisões entre diferentes alternativas, através da utilização de ferramentas de suporte, independentemente de qual ferramenta irá ser utilizada, desde que, a sua utilização resulte em melhorias efetivas no processo de tomada de decisão.

## 2.2. Modelos de Resposta de Mercado

Um modelo é considerado uma representação simplificada da realidade construída sob hipóteses simplificadoras intencionais e explícitas. Por vezes, ao desenvolver um modelo explica-se que existe uma relação direta entre *input* e *output*, não explicando a natureza dessa sua relação. Atualmente, procuram-se modelos de marketing mais "inteligentes" e completos, que definam objetivos e variáveis, bem como a relação existente entre ambos.

Desta forma, estes modelos, incorporam uma equação ou "modelo de resposta", que o decisor utiliza para poder considerar entre diferentes

alternativas antes de decidir por uma, percebendo que *input* variar para atingir determinado *output*, bem como o tipo de relação de causalidade existente entre ambos.

Os MRM são uma ferramenta básica do ME, construída para ajudar o decisor a definir realisticamente os pressupostos do modelo e explicar os resultados do mesmo, ajudando a empresa a tomar uma decisão com base em princípios e regras claramente explicitadas (para posterior reavaliação) e não apenas na intuição. Desta forma, o decisor poderá afirmar "Eu acredito que o nosso objetivo deve ser A e de acordo com o modelo,  $x$  *input* é uma boa maneira de atingir esse objetivo". Se uma empresa apenas se basear em intuições, poderá tomar decisões sem um fundamento recuperável, afirmando "vamos fazer X", e por isso não ajustável.

O ME é caracterizado por um ciclo que começa pela recolha de dados do mercado (*marketing environment*), transformando-os em informação (modelo de decisão: Modelo Mental, onde através dos dados recolhidos é construído um modelo capaz de ser lido e interpretado), dando origem a *insights* (compreensão dos dados), retirando-se conclusões do mercado através do modelo, que conduzirão a decisões e a implementações por parte dos decisores.

Na elaboração de um MRM é necessário assim definir os *inputs* relevantes, os fatores de envolvente, os *outputs* e o modelo de resposta completo. Os *inputs* consideram-se as ações de marketing controláveis, os fatores da envolvente os fatores externos influentes nos *outputs* da empresa, mas não controláveis por esta. São exemplos dos primeiros, o preço, o esforço de vendas, e dos segundos, a dimensão do mercado relevante e a concorrência direta. Os *outputs* da empresa são indicadores dos diferentes objetivos da empresa, caso sejam múltiplos. O modelo de resposta consiste no elo de ligação entre os *inputs*, fatores da envolvente e os *outputs*.

O modelo de resposta de mercado é afetado pelas ações de marketing de uma empresa (seus *inputs*), pelo ambiente competitivo (ações ou políticas da concorrência) e condições daquele mercado (por exemplo, legislação). Desta relação, surgem os *outputs* de uma empresa, que deverão ser avaliados de acordo com os objetivos pré-definidos pela mesma, ditando o resultado dessa avaliação mudanças ou melhorias nas ações de marketing, se necessário.

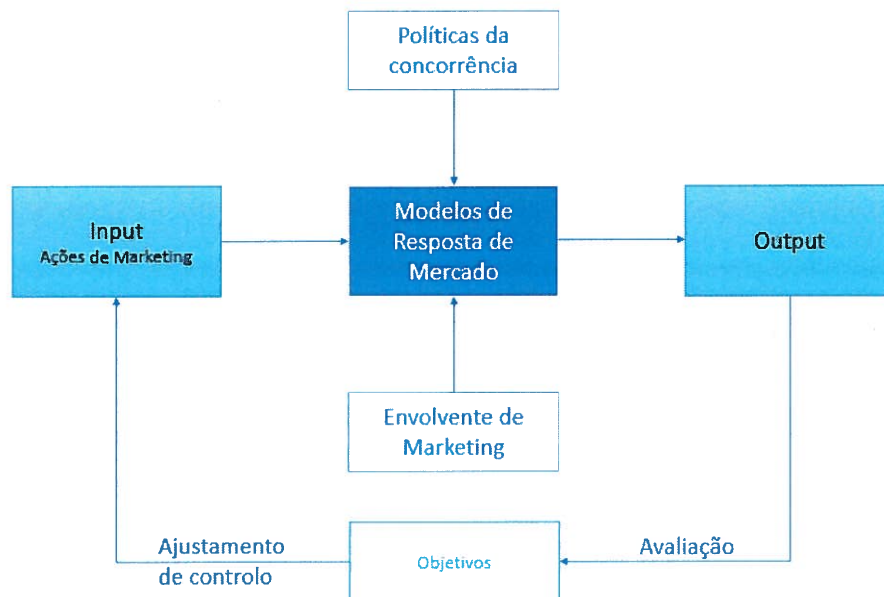


Figura 1  
Componentes de um Modelo de Resposta de Mercado

Fonte: Elaboração própria com base em Lilien & Rangaswamy (2017)

### 2.3. Tipologia dos modelos de resposta de mercado

O processo de modelação pode ser distinguido através das suas características estruturais, nomeadamente, entre modelos verbais, gráficos ou matemáticos.

Os modelos verbais, percebidos intuitivamente, são explicados por palavras, podendo transmitir uma lógica de raciocínio que ajuda as pessoas a tomarem decisões. Estes modelos apesar de esclarecerem sequências ou ligações entre variáveis, normalmente qualificam, mas não quantificam o seu impacto.

Os modelos gráficos são o elo de ligação entre os modelos verbais mais intuitivos e os modelos mais complexos (matemáticos), e, como o próprio nome

indica consistem em representações gráficas que descrevem a natureza dos fenómenos, facilitando assim a compreensão do “fenómeno” na sua totalidade, sendo também capaz de medir as variações entre parcelas do fenómeno. Desta forma, permitem a identificação dos pontos-chave e das falhas do processo ou do fenómeno objeto de análise.

Os modelos matemáticos representam as relações de um modelo através de equações. Este modelo quantifica o impacto da relação entre variáveis, permitindo que os gestores explorem como a variação de uma variável independente influencia a direção e o nível de uma variável dependente do modelo. Apesar de ser o modelo mais fiável a nível dos resultados, é o menos utilizado por parte dos gestores devido à sua complexidade.

Todos os modelos podem ser utilizados para o mesmo fenómeno, mas dependendo do conhecimento disponível sobre o mesmo e o seu propósito, poderá existir um modelo que o caracterize melhor do que outro.

## 2.4. Vantagens da utilização dos modelos de resposta de mercado<sup>1</sup>

A aplicação de um destes modelos formalizados acarreta determinadas mais-valias para os decisores que as utilizam e para as empresas em causa, nomeadamente, uma melhor consistência da decisão (i), um maior número de alternativas consideradas (ii), uma comparação do impacto nos objetivos de diferentes alternativas de decisão (iii), maior facilidade na tomada de decisões coletivas (iv), vantagens face aos modelos mentais (v) e prática de decisões mais efetivas (vi).

Os modelos formalizados contribuem para uma tomada de decisão mais consistente, principalmente em decisões que ocorrem periodicamente ou de

---

<sup>1</sup> O Capítulo 2.4. Vantagens da Utilização dos modelos de resposta de mercado está na sua integridade, fundamentado no livro “Marketing Engineering” de Lilien & Rangaswamy (2004), capítulo 1, referente ao tópico “Benefits of Using Decision Modelos.

forma rotineira, caso da maior proporção de decisões de um restaurante. Se a empresa tiver disponível informação suficiente para a realização de um modelo objetivo poderá obter as melhores previsões possíveis. No entanto, é difícil obter informação que permita encontrar a precisão ou as consequências de decisões anteriores num mesmo contexto. Por outras palavras, é difícil saber se o impacto de uma decisão no presente será idêntico ao impacto da mesma situação no futuro, devido a variáveis que não são controladas pela empresa. Desta forma, os gestores procuram variáveis que permitam prever, utilizando os modelos para as combinar de forma consistente.

Como segunda vantagem, os modelos mais complexos (gráficos e matemáticos) permitem que o gestor consiga avaliar um número maior de possibilidades, assumindo que quanto mais variáveis estes estudarem, mais acertada deverá ser a decisão escolhida, afastando-se de possíveis ancoras. No entanto, o gestor deve criar heurísticas que o ajudem a diminuir o número de possibilidades, ajudando-o trabalhar a informação.

O terceiro benefício é o acesso relativo do impacto das variáveis, ou seja, como o número de variáveis que afeta as decisões é elevado, os modelos permitem a comparação do impacto de cada variável nos objetivos de diferentes alternativas de decisão, permitindo ao gestor estudar cada uma das alternativas de decisão e perceber cada uma das variáveis.

Os modelos possuem um papel importante na tomada de decisão em grupo porque conduzem os gestores a pensarem nas razões das suas opiniões em detrimento de apenas considerarem o que cada um pensa de forma individualizada. O objetivo do modelo é assim o de convergir pensamentos e ideias, tornando as opções de decisão mais racionais e menos emocionais.

Os modelos de decisão são um desenvolvimento dos modelos mentais, uma vez que, os modelos mentais internos de uma dada empresa são reavaliados tendo em conta o conhecimento externo, proveniente da indústria e da

investigação, por vezes académicas. Os modelos mentais permitiram aos gestores encontrar novas maneiras de pensar sobre problemas com que se deparam periodicamente, podendo descobrir uma nova visão sobre o problema e até mesmo encontrar variáveis que o afetam que até ao momento não teriam sido consideradas.

Estes modelos poderão conduzir os gestores a importantes decisões que de outra forma não teriam sido alcançados, acreditando-se que a tomada de decisão será mais efetiva.

Na criação de um modelo de resposta de decisão do restaurante, pretende-se criar um modelo que ajude o proprietário a tomar decisões mais eficientes e rentáveis para o negócio. Esperasse que ao longo dos anos este consiga ser melhorado e reavaliado, de forma a, medir o seu impacto e a considerar novas variáveis. De momento, esperasse que o modelo consiga transmitir uma visão mais clara das variáveis mais significativas do modelo de negócio praticado pelo mesmo.

No desenvolvimento do modelo de resposta de decisão do restaurante estudado é necessário avaliar o modelo de mercado, abrangendo os *inputs* e *outputs*, a concorrência, a envolvente de mercado e os seus objetivos.

É importante conhecer a relação entre *input* e *output*, criando um modelo causal entre todas as variáveis em causa, havendo a necessidade de definir todos os *outputs*, mesmo quando estes entram em conflito (ou seja, quando os *outputs* se contradizem). Desta forma, é possível ao longo do tempo, avaliar o impacto das decisões tomadas, bem como efetuar alterações caso os resultados pretendidos (*outputs*) não tenham sido alcançados.

## 2.5. Modelos de resposta de mercado no setor da restauração

Os *marketeers* tomam decisões contínuas sobre diferentes características e atributos de um serviço ou produto, como por exemplo o seu preço. Ao tomar estas decisões, os *marketeers* têm que optar entre escolhas alternativas, num ambiente em constante mudança. Estas decisões são usualmente tomadas tendo por base modelos mentais, a intuição e a experiência dos gestores.

Para ajudar a perceber o processo de decisão de um restaurante, foi desenhado um modelo de resposta de decisão, com base nos *inputs*, nos *outputs*, na concorrência e na envolvente normalmente associadas a este tipo de atividade económica.

O estudo dos fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor (os nossos *inputs*) ajuda na formulação mais assertiva do mix de marketing adequado a determinado público-alvo (*output* pretendido), ou seja, ajuda na tomada de decisão nas diferentes etapas do marketing, gerando uma maior perceção de qualidade e satisfação no cliente. Desta forma, identificamos uma relação causal entre *inputs* e *outputs*, prevendo que com determinadas variações geradas nos *inputs* de uma empresa conseguiremos alterar os *outputs* da mesma de forma a alcançar os objetivos pretendidos para estes. No entanto, o MRM também pode incluir fatores externos, como por exemplo a concorrência ou outros fatores da envolvente de mercado que por isso deverão ser cuidadosamente avaliados, de forma a que o seu esquecimento não invalide o MRM produzido. Ou seja, devem-se estudar estas variáveis para medir o impacto que poderão ter em possíveis escolhas ou tomadas de decisão de um restaurante, com vista a garantir que os resultados ou *outputs* que se espera obter sejam efetivamente gerados pela variação do *input* alterado.

### 2.5.1. *Input*

O *input* é todo o recurso utilizado por uma empresa com a finalidade de cumprir os seus objetivos. Estes recursos podem ser pessoas, matérias-primas, energia, informações ou finanças. No caso concreto da área da restauração foram identificadas as seguintes categorias de *inputs*: matéria-prima, cartão de fidelização, higiene dos serviços prestados, segurança alimentar, preço, atendimento, ponto de venda e sua decoração, apresentação do menu, serviços complementares oferecidos, horário de funcionamento, oferta de menus semanais, marketing e comunicação, balanço estético dos pratos (criatividade) e a operacionalização/gestão do serviço.

#### i. Matéria-prima

Consideramos matéria-prima todo o produto, natural ou transformado, integrado no processo produtivo que têm por finalidade satisfazer as necessidades de consumo da população em geral. Esta, no seu estado natural, pode ser de origem vegetal, animal ou mineral. Além destes tipos de matéria-prima, existem as matérias-primas transformadas que são industrializadas ou modificadas antes da sua utilização pelo consumidor.

Para o consumidor, a avaliação da qualidade dos alimentos depende do próprio consumidor, das características do alimento e do ambiente onde está a ocorrer o consumo (Domingues, 2013). O consumidor avalia um determinado bem ou serviço através de uma comparação entre o que deseja adquirir ou consumir com aquilo que de facto consome (segundo Arruda (1998, p. 27), citado por (Domingues, 2013)).

Em qualquer restaurante, os alimentos propriamente são apenas um dos elementos de uma refeição, existindo outros fatores que contribuem para influenciar de forma positiva a experiência do cliente durante todo o processo

associado à oferta de uma refeição, como por exemplo, o ambiente da sala, a cor da decoração, o *lay-out* e o mobiliário.

De acordo com Cracknell e Nobis (1996, p.16) e citado por (Domingues, 2013), a vivência da refeição é todo o prazer, mental ou físico, proporcionado pela experiência da refeição sob perfeitas condições que satisfazem as exigências fisiológicas e psicológicas, caracterizado pela interação de bons alimentos com os sentidos do homem e o ambiente no qual são saboreados. Sendo assim, de forma a proporcionar uma experiência positiva no cliente, além de uma constante preocupação e cuidado com a qualidade e segurança da matéria-prima utilizada para a confecção do prato do dia e de todas as refeições confeccionadas em um restaurante, um restaurante deve ter em consideração a melhoria contínua de todos os *inputs* que influenciam a satisfação e fidelização do cliente, de forma a, potencializar uma experiência positiva por parte de todos os consumidores.

## ii. Cartão de fidelização

Este instrumento sofreu um crescimento exponencial devido à crise financeira instalada mundialmente e devido à redução do consumo (Público, 2013). Diversos ramos de atividades são conhecidos pelos seus cartões de cliente ou fidelização e pelos seus descontos, como por exemplo, os supermercados, as empresas de telecomunicações, bancos, gasolineiras, cadeiras de vestuário e de restauração.

O cartão de fidelização é um dos instrumentos mais usado na fidelização dos clientes e no conhecimento das suas necessidades, dos seus desejos e hábitos de compra (Lima, 2012). Esta ferramenta permite a recolha de dados de informação direta e fidedigna que nenhuma outra ferramenta consegue obter de forma fácil e eficiente, sendo um elemento da tendência atual “customer centricity”<sup>2</sup>, uma

---

<sup>2</sup> “customer centricity” significa colocar o cliente no centro de todas as operações da empresa.

vez que, permite conhecer melhor o cliente, os seus hábitos e gostos pessoais, sendo também uma base segura para a gestão das relações com o consumidor (segundo autor do livro “Manual de Distribuição”; citado por Ana Rute Silva, 2014).

Para a concretização de um cartão de cliente ou de fidelização são pedidos dados pessoais, como nome, morada, data de nascimento, sexo, telefone, e-mail e número de pessoas no agregado familiar. Após ser efetuado o seu registo, os dados relativos às compras são registados e guardados numa base de dados, para serem tratados e estudados através de *software's* ou máquinas de processamento de dados, de forma individual ou coletiva. Através dessa análise são traçados perfis de clientes de acordo com diferentes padrões de compra semelhantes entre si, geralmente utilizados pelo marketing direto ou por outras comunicações de marketing.

A fidelização dos clientes é importante para as empresas porque o custo de manter um cliente é muitas vezes inferior ao custo de adquirir novos clientes. Sendo assim, a criação de uma boa relação entre cliente e empresa a longo prazo garante a rentabilidade da empresa, permitindo que a empresa através do melhor conhecimento do cliente, se adapte às suas necessidades, tendências de compra, de forma a manter o seu interesse e fidelidade. Resultado da adesão ao “cartão de fidelização”, o cliente recebe um cartão onde são adicionados pontos sempre que este efetua uma compra, trocando-o como forma de pagamento ou redução do custo dos produtos ou serviços adquiridos.

### iii. Higiene dos serviços prestados

Ao longo dos anos, a preocupação e atenção dos clientes face a aspetos como a higiene dos restaurantes e outras empresas da área alimentar, têm aumentado (segundo ALMEIDA, COSTA, GASPAR, 2010; citado por (Barboza et al., 2012)).

Simultaneamente, as pessoas estão mais exigentes com os alimentos e mais preocupadas com as consequências do ato alimentar (segundo Proença, 2010, p.46; citado por (Barboza et al., 2012)).

Estes dão especial ênfase a aspetos como a higiene dos funcionários, higiene das instalações e segurança alimentar.

### Higiene dos funcionários

Na fase de produção e manipulação dos alimentos é onde existe um maior risco de contaminação dos alimentos que estão a ser processados, pelo que, a higiene dos funcionários que preparam e confeccionam as refeições é fundamental no processo de controlo, de forma a, prevenir doenças de origem alimentar (segundo NASCIMENTO, BARBOSA, 2007; citado por (Barboza et al., 2012)).

Todos os aspetos e preocupações necessárias para a não contaminação dos alimentos servidos são da responsabilidade dos funcionários de cozinha e dos funcionários de sala, pelo que, estes deverão ter como cuidado todos os aspetos seguintes: uniforme limpo e de uso exclusivo do local de trabalho; cabelo totalmente protegido por touca, barrete ou boné; não utilização de adornos (anéis, brincos, pulseiras, colares) no local de trabalho; manter as unhas curtas, limpas e isentas de verniz; higiene pessoal adequada; evitar passar os dedos no nariz, orelhas, boca ou coçar qualquer parte do corpo; não é permitido fumar, comer, beber, mascar pastilha ou tomar medicamentos quando se procede à preparação de refeições; evitar tossir, espirrar ou assoar-se perto do local de preparação da refeição ou dos alimentos; não soprar para dentro de sacos para os abrir facilmente; não colocar o balde utilizado para lavar o chão dentro da pia para o encher com água, para isso utilizar outro recipiente para encher e depois deitar para o balde; lavar as mãos de forma correta e adequada; utilização de luvas aquando necessário.

### Higiene das instalações

Em 2009, um estudo realizado por Barber e Scarcelli (citado por Defante et al., 2012) afirmou que os consumidores não têm muitas oportunidades para avaliar a manipulação dos alimentos, as práticas de segurança alimentar e a limpeza global de um restaurante. Desta forma, qualquer evidência ou sinal positivo de limpeza na percepção do consumidor foi considerado importante, sendo a limpeza das casas-de-banho a principal referência utilizada pelo cliente.

Sendo assim, a higiene das casas-de-banho pode tornar-se um fator significativo na escolha do restaurante, pois os consumidores tendem a não voltar ao restaurante quando a casa-de-banho se apresenta inadequada à sua utilização (segundo BABER; SCARCELLI, 2009; citado por (Barboza et al., 2012)). Seria fundamental as empresas do ramo da restauração aumentarem os seus esforços no atendimento e na superação das expectativas dos consumidores em relação à limpeza. No momento da limpeza das instalações, equipamentos e utensílios devem ser considerados todos os pavimentos, paredes, teto, janelas, portas, escadas, elevadores, mesas, cadeiras, bancadas e todos os equipamentos acessórios que poderão existir no restaurante.

Aspetos como a limpeza e atratividade dos utensílios, como os pratos, copos e talheres, a aparência da comida e dos funcionários que a servem, são também atributos importantes e relevantes para uma boa percepção do estabelecimento (segundo PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; citado por (Barboza et al., 2012)).

Segurança alimentar  
A confecção de refeições em restaurantes engloba um conjunto de práticas e equipamentos, para a garantia da qualidade e segurança alimentar, promovendo a saúde individual e coletiva das pessoas (segundo PROENÇA; SOUZA; VEIROS; HERING, 2005; citador por (Barboza et al., 2012)).

Através dos alimentos é possível a transmissão de doenças, caso estes se encontrem contaminados por determinados microrganismos. Assim, é possível a contaminação dos alimentos, o que acentua a importância e o cuidado a ter

com os alimentos (Instituto Politécnico de Leiria, 2014). Os utilizadores de restaurantes estão cada vez mais preocupados com os riscos provenientes de práticas alimentares inseguras (segundo Fatimah et al., 2001; citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)), fazendo com que o atributo “segurança dos alimentos” se tenha tornado fundamental na seleção dos restaurantes a frequentar (segundo Worsfold, 2006; citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

Desta forma, a higiene dos alimentos é vista como o conjunto de condições e medidas imprescindíveis para garantir a segurança e adequação dos produtos em todas as etapas da cadeia produtiva, de alimentos com origem na agricultura (segundo BRASIL, 2006, citado por (Barboza et al., 2012)). Para assegurar a segurança alimentar, é necessário reconhecer os possíveis riscos biológicos, físicos ou químicos, tomando medidas preventivas para os reduzir ou eliminar (segundo Fatimah et al., 2001; citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

Os riscos alimentares geralmente surgem devido às fontes de alimentos inseguras, confeção inadequada, manuseamento inadequado dos alimentos, temperaturas de armazenamento desajustadas, equipamentos contaminados e pouca higiene pessoal (segundo Sanlier et al., 2010; citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

A metodologia da HACCP (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos) considerada a referência internacional no que se refere ao controlo dos processos de produção e de medidas preventivas para uma segurança alimentar eficaz e eficiente. A sua implementação, nomeadamente em unidades de restauração, facilita o cumprimento das exigências legais e permite aumentar a confiança e a segurança em questões relacionadas com alimentos (Moreno, 2011).

O HACCP é um processo preventivo de controlo da segurança alimentar, com a finalidade de evitar potenciais riscos para o consumidor, através da

eliminação e redução dos mesmos riscos (Instituto Politécnico de Leiria, 2014). Desta forma, através de princípios técnicos e científicos na produção e manipulação dos alimentos desde o “prado até ao prato”, pretende-se assegurar que não sejam colocados à disposição do consumidor alimentos não seguros.

Para assegurar a rentabilidade e sobrevivência de qualquer estabelecimento desta área, é crucial compreender e controlar os atributos de higiene, de qualidade dos alimentos e do ambiente, de forma a criar uma relação de confiança com o cliente (segundo WILCOCK et al., 2004; citado por (Barboza et al., 2012)). Só através do cumprimento deste e de outros parâmetros será possível tornar um cliente fiel a uma marca ou empresa.

#### iv. Custo de produção e preço

O desenvolvimento da economia atual e a elevada oferta por parte da concorrência, reforça a necessidade de controlo eficaz dos custos por parte das empresas, potenciando uma gestão eficiente do negócio. O preço, sendo uma das variáveis que mais afeta as decisões dos consumidores merece especial atenção e cuidado por parte dos gestores e decisores, uma vez que, uma decisão errada de preço pode levar à insatisfação do cliente, à redução de vendas, e ao aumento dos custos unitários para a empresa (Guedes, 2015).

Um sistema de custeio ajustado a cada empresa ou atividade económica pode ajudar a determinar o nível do preço de venda mais correto, a contribuição de cada produto para o lucro final, o preço mínimo de determinado produto e o nível mínimo de atividade para que o negócio tenha uma rentabilidade positiva.

A implementação de sistemas que permitem obter uma análise precisa dos custos relativos a uma dada atividade não é um processo simples ou de fácil realização, uma vez que, os custos envolvidos no processo de produção do

“produto final” são muitas vezes de natureza indireta. Sendo assim, a implementação de sistemas de custos tem como finalidade a alocação de todos os custos diretos e indiretos associados a cada produto, sendo considerados os custos fixos e os custos variáveis da empresa.

Os custos diretos são os custos diretamente associados a um determinado produto e/ou serviço, sem ser necessário a imputação de rários. Estes, são geralmente fáceis de serem identificados e mensuráveis, sendo incluídos de forma direta no cálculo do custo de produção. Os custos indiretos, contrariamente aos diretos, são os que não podem ser associados de forma direta e objetiva a determinados produtos, sendo necessário a imputação de um rário para que os custos sejam corretamente atribuídos a cada produto obtido (Guedes, 2015).

Os custos fixos, aqueles que não variam dependendo do volume de produção, podem ser a renda, a mão-de-obra e a segurança de um espaço. Os custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção ou a atividade da empresa e poderão ser a água, a luz, o gás, a mão-de-obra e as matérias-primas (segundo Horngren, Datar, & Rajan, 2011; citado por (Guedes, 2015)). Estes custos devem ser repartidos pelo número de pratos produzidos, de forma a que o preço de venda possa ser comparado com esse custo.

Após a contabilização destes tipos de custos é possível fazer a distinção entre os pratos que mais pesam para empresa a nível de custos e aqueles que mais pesam como fonte de receita, sendo possível estabelecer uma relação direta entre os custos e as vendas, tendo em conta a variação dos custos diretos e indiretos.

O *Activity based costing* (ABC), ou Custeio Baseado nas Atividades, é um sistema de custeio que ajuda as empresas a calcular os custos da rentabilidade dos produtos e clientes, imputando os custos diretos e indiretos da produção. Este método difere do método tradicional de custeio por considerar os custos

indiretos. O método ABC não se aplica a qualquer empresa, pelo que apenas é justificável a sua utilização em empresas com elevadas despesas resultantes de custos fixos e variáveis (Guedes, 2015).

O método ABC apresenta vantagens face a outros métodos de custo, uma vez que, determinam os custos indiretos para cada produto individual, obtendo custos mais precisos (segundo Raab & Mayer, 2008; citado por (Guedes, 2015)). O método ABC determina os custos inerentes às diferentes atividades ou serviços de uma empresa, e de seguida, determina em que produtos essas atividades ou serviços foram aplicado, definindo a percentagem de consumo de cada produto em cada uma das atividades ou serviços, associando-lhe um determinado custo. Este método assume todos os custos indiretos que contribuem para a produção de um dado bem ou serviço, como por exemplo o atendimento ao cliente, a gestão de reclamações, a publicidade, entre outras.

Na área da restauração, é frequente que o preço de cada prato seja definido com base nos custos da matéria-prima, acrescidos de uma percentagem fixa para os restantes custos. Na definição dos preços é comum considerar aspetos como os preços e o tipo de concorrência, a sazonalidade, a procura dos clientes.

Os estabelecimentos de restauração dão normalmente pouca importância às despesas operacionais e de logística, pelo que o preço de venda de cada produto geralmente é definido de forma simplista, dando maior importância aos custos diretos, como a matéria-prima e descurando os custos indiretos, como a mão-de-obra.

Assim, o preço de venda é normalmente definido não recorrendo à aplicabilidade de métodos de custos. No entanto, existem vantagens na utilização destes métodos de custos, pois permitem que um restaurante conheça de forma explicitada os seus custos fixos e variáveis, contribuindo para a determinação de preços que cubram os custos de produção e lucros razoáveis

para a sustentabilidade ou rentabilidade do estabelecimento (segundo Raab & Meyer, 2009; citado por (Guedes, 2015)).

#### v. Atendimento

Numa economia cada vez mais competitiva os estabelecimentos de restauração e bebidas têm como um dos principais desafios a fidelização dos seus clientes.

Alguns fatores que poderão ajudar as empresas a fidelizar os clientes são:

- Qualidade no serviço ao cliente através de técnicas de atendimento que deverão satisfazer as necessidades dos clientes, bem como excedê-las (valor acrescentado para o cliente);
- melhoria na comunicação com o cliente e com os colegas de trabalho, de forma a reduzir e evitar possíveis falhas
- atendimento personalizado e ajustado às necessidades implícitas e explícitas dos clientes
- boa gestão de reclamações ou conflitos, potenciando a sua resolução

Apesar de num restaurante estarmos a vender uma refeição (um produto físico), esta tarefa é considerada um serviço, porque estamos a falar da ação de vender que é indissociável de quem faz e vende, caso o serviço inclua a concretização do consumo propriamente. Já as refeições *take-away*, pelas mesmas razões, não podem ser consideradas um serviço, mas sim um produto. Desta forma, o papel do vendedor (funcionário de mesa) no caso das refeições para serem consumidas no restaurante, terá um papel fundamental em todo o processo de prestação global do serviço de restauração.

Sendo assim, devem ser considerados aspetos como a apresentação do funcionário, acolhimento ou receção ao cliente, comunicação não-verbal, atendimento e gestão de conflitos.

A apresentação do funcionário é essencial porque este é a imagem da empresa. Este deve interagir com o cliente de acordo com as regras e o funcionamento da mesma, de forma a não criar dúvidas no cliente sobre o posicionamento do restaurante, ou seja, sua “imagem de marca”. O vestuário faz parte integrante do processo de comunicação interpessoal.

A receção do cliente deve ser um dos aspetos mais importantes de todo o processo de atendimento ao cliente, uma vez que, é o primeiro impacto do cliente face ao restaurante e aos seus funcionários. Neste aspeto, é importante o funcionário se dirigir até ao cliente, colocando-se ao seu lado e, nunca à sua frente, contactando-o visualmente e saudando-o. Este processo não deve ser mecanizado, pelo que será importante o funcionário ter o cuidado de se ajustar ao tipo de cliente que está a receber, de acordo com a sua idade, classe social, tipo de relação existente entre o funcionário e o cliente que poderá estar associada com a assiduidade do cliente no restaurante.

A comunicação não-verbal consiste num fator que pode ser utilizado para acrescentar valor ao atendimento, mas que, por vezes, pode ser interpretada de forma negativa pelo cliente, se mal utilizada. A comunicação não verbal consiste em todo o tipo de comunicação realizada com a ausência de palavras, nomeadamente através de sinais que produzimos, de gestos que fazemos, entre outros. Segundo Calero, os nossos sentidos de tato, paladar, visão, audição, cheiros, sinais, símbolos, cores, expressão facial, gestos e intuição são as fontes primárias das mensagens não verbais que recebemos (Segundo Calero 2005:1, citado por (RIBEIRO, 2015). Sendo assim, esta é importante, uma vez que, o comunicador pode transmitir de forma inconsciente expressões faciais e corporais que poderão não condizer com o que pretendem transmitir ao cliente. Qualquer funcionário, deve utilizar a comunicação não-verbal para o ajudar a comunicar com o cliente, transmitindo confiança e segurança no que quer dizer.

O atendimento é importante desde o momento que o cliente entra no restaurante, até o momento em que este se ausenta do estabelecimento e este, vai definir o tipo de relacionamento existente entre o cliente e a empresa. A atitude de qualquer colaborador influencia a imagem da empresa, podendo acrescentar valor ou prejudicar a notoriedade da mesma. Desta forma, a atitude e o comportamento de qualquer funcionário devem estar alinhados com os objetivos, a missão e visão da empresa, evitando falhas ou comportamentos inapropriados para a imagem da marca. O funcionário deve demonstrar respeito, disponibilidade, profissionalismo e confiabilidade, potenciando a satisfação do cliente, o que levará a aumentos da qualidade percebida do serviço e a aumentos da fidelização.

A reclamação deve ser vista como uma oportunidade de melhoria do serviço. Numa situação de gestão de conflitos, qualquer funcionário deve mostrar-se disponível a ouvir e entender o cliente, demonstrando empatia. Sempre que possível, devem ser propostas soluções para a resolução do problema no próprio momento.

#### vi. Ponto de Venda e sua Decoração

O design ou a decoração de um determinado local, afeta de forma positiva ou negativa, o comportamento do ser humano e o seu estado de espírito, fazendo-o gostar ou não desse mesmo local (segundo GILLINGHAM-RYAN, Maxwell, 2007, p.14, citado por (Coutinho, 2013)).

Atualmente, é cada vez mais importante as marcas marcarem a diferença, de forma a captar a atenção dos seus clientes e potenciais clientes. O POP (*Point-of-Purchase*) pode ser um dos fatores de diferenciação das marcas.

Segundo Barboza et al. (2010) desenvolveu um modelo teórico que tem como objetivo avaliar o impacto da intenção de retorno ou de recomendação de uma

loja causada a partir das diferentes características de um espaço (citado por (Lima-Filho, Queiroz, Bussolo, Carneiro, & Quevedo-Silva, 2016). Sendo assim, fatores como a decoração, layout, organização e limpeza do espaço poderão afetar as avaliações do cliente face ao restaurante, bem como a sua vontade de retorno e de recomendação a outras pessoas.

O POP envolve todos os aspetos da loja e do ambiente da loja que podem transmitir aos clientes dicas sobre a qualidade, o preço ou a variedade de produtos. Aspetos como as características internas (por exemplo, *layout*, aspetos decorativos, tipo de atendimento ou serviço, tipo de consumidor e atmosfera) e externos (por exemplo, frente do restaurante) de um estabelecimento são as primeiras impressões de um cliente face à marca e estas devem ser consistentes. A atmosfera da loja é um dos aspetos que afeta as perceções dos clientes face à mesma, que consiste no esforço por parte dos donos dos estabelecimentos em criar ambientes de compra capazes de produzir efeitos emocionais nos consumidores, de forma a potenciar a compra. Este aspeto pode ser caracterizado pela dimensão visual (cor, iluminação, tamanho), dimensão auditiva (volume e tom), dimensão olfativa (aroma e frescura), dimensão tátil (temperatura e textura) e sabor (*taste*).

O POP tem como objetivo atrair a atenção dos clientes, persuadir os clientes a comprar, construir a “imagem de marca” e informar o cliente sobre a empresa. No entanto, quando falamos de um restaurante, não podemos separar o ponto de venda do ponto de consumo do produto, pelo que se deve reforçar todas as atenções dadas ao POP, uma vez que, o ambiente da loja influencia significativamente o comportamento do consumidor (Park e Smith, 1994<sup>3</sup>). Além dos aspetos já mencionados, a localização da loja é uma das determinantes mais importantes para o seu desempenho.

---

<sup>3</sup> Esta referência foi extraída dos documentos lecionados nas aulas lecionadas pela Prof. Doutora Joana César Machada, na unidade curricular “*Marketing Communications*” sobre o tem *Point-of-Purchase Communications*.

## vii. Menu

O menu ou o cardápio de um restaurante consiste numa ferramenta importantíssima para qualquer estabelecimento, uma vez que, este pode ajudar a empresa a diferenciar-se, a melhorar a experiência do cliente, a conduzir os clientes nas suas escolhas e a estimular a vontade de novas e futuras experiências.

Segundo Wansink et al. (2005) *“menu is a list or a card which documents the food and beverage options being offered by a restaurant. Immaterial meanings of menu highlight that it is a medium that affects customers’ perceptions of restaurant experience”* (citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

Jones e Mifli (2001) afirmaram que o menu *“it is also an element of restaurant management that requires conducting critical managerial activities such as planning, pricing, designing and analysing”* (citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

### a. Menu planning

O *“menu planning”* é uma atividade de gestão fundamental para o sucesso de um restaurante. De acordo com Ozdemir & Caliskan (2014), o planeamento do menu *“refers to menu item selection and/or menu item innovation with a consideration of menu variety and menu change in order to generate a menu content of an optimum composition of food and beverage offerings that are most likely to gratify both the customers’ and restaurant firm’s expectations”*.

Kivela (2003) não concordando com a abordagem tradicional ao planeamento do menu que apenas se baseava no conhecimento gastronómico do *chef*, desenvolveu uma nova abordagem conhecida como MPQV (Menu Planning Qualitative Variables) que engloba variáveis gastronómicas, financeiras, de marketing e as variáveis do menu no momento do planeamento do menu (citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

Kwong (2005) afirmou que no processo de escolha dos itens de um menu, o proprietário de um restaurante tem em consideração o custo das matérias-primas, o custo da mão-de-obra, a rentabilidade de cada produto do menu, o nível de habilidade ou conhecimento exigido aos funcionários na sua confeção, o acesso aos ingredientes, os requisitos de espaço e equipamentos e a procura dos clientes (citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

Os consumidores valorizam a variedade de opções num menu de um restaurante, sendo que, estes poderão ganhar vantagem competitiva face à concorrência se demonstrarem modificações no menu e na variedade dos pratos oferecidos (segundo Bernstein et al. 2008; citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)). Sempre que um restaurante decidir efetuar uma alteração num menu, deve considerar primeiramente se essa alteração irá contribuir para captar novos clientes e se irá manter os seus clientes atuais (segundo Glanz et al. (2007); citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

Uma das tendências atuais que ao longo dos últimos anos tem ganho representatividade nos menus dos restaurantes são as opções mais saudáveis (segundo DiPietro et al. 2004; citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

Em suma, no desenvolvimento ou planeamento de um menu deve-se ter em consideração a seleção, inovação e variedade dos produtos do menu, bem como as mudanças e o seu conteúdo. Todas as decisões tomadas em relação ao menu deverão ter em consideração fatores externos (como os clientes, a concorrência e os fornecedores) e internos (como os custos, os funcionários e os equipamentos) de um restaurante (Ozdemir & Caliskan, 2014).

#### b. Menu pricing

O “*menu pricing*” pode ser descrito “... as the formulation of menu item prices in response to both sales, cost and profit objectives of the firm, and perceptions and expectations of customers” (Ozdemir & Caliskan, 2014).

Na definição do preço de cada produto do menu, o decisor deve considerar alguns fatores que afetam o preço, como por exemplo, as percepções de preços dos consumidores, a sensibilidade ao preço, a elasticidade preço da procura, os métodos de preços e os preços psicológicos.

Os consumidores, no momento da decisão entre várias escolhas de pratos possíveis, comparam o preço desse produto com os preços de referência ou os preços *standard* com que estão relacionados, ou seja, com os preços a que estão mais familiarizados no seu cotidiano. De forma sucinta, um determinado indivíduo de uma classe alta, possuirá expectativas ou referências de preço mais elevadas para cada produto do que um indivíduo de uma classe baixa ou média, sendo que o preço de um determinado bem poderá ser interpretado de forma diferente por estes indivíduos. Na tomada de decisão o indivíduo considera o preço das alternativas de compra, como fator determinante na avaliação do preço de um dado bem ou serviço (Ozdemir & Caliskan, 2014).

Os proprietários de um restaurante podem sentir o impacto na procura se optarem pela variação do preço dos menus, dependendo sempre da sensibilidade ao preço dos seus clientes (segundo Kelly et al., 1994; Raab et al., 2009; citado por (Ozdemir & Caliskan, 2014)).

### c. Menu designing

O “*menu designing*” compreende “... *managerial decisions regarding design of menu card characteristics, position, label, and description of menu items on the menu display (card or board)*” (Ozdemir & Caliskan, 2014). Alguns investigadores afirmam que estas características do menu são capazes de influenciar as vendas e as percepções do cliente. Para além destas características, o design do menu deve considerar as seguintes variáveis: cor de fundo, cor do texto, textura, fotos, fontes, uso de caixas e tamanho do menu. Estas variáveis também são

influenciadoras no momento da tomada de decisão do cliente e da sua percepção de valor. Segundo Guéguen et al., 2005, a apresentação de imagens associadas ao mar num determinado menu faz aumentar a procura dos pratos de peixe nesse estabelecimento. Desta forma, podemos perceber que todas as decisões relativas ao design de um menu devem ser estudadas e trabalhadas, potenciando os itens que um restaurante pretende dar maior destaque.

Alguns elementos considerados pelos *designs* são:

- Linha – As linhas criam contornos, que podem ser lisos, ásperos, contínuos, quebrados, grossos ou finos. Estas podem ser utilizadas para enfatizar, destacando determinadas informações específicas e atraindo os olhos do consumidor para uma determinada área;
- Cor – o equilíbrio e o contraste entre as cores devem ser considerados antes destas serem definidas, pois diferentes cores podem proporcionar diferentes estados de espírito em diferentes pessoas;
- Forma – formas geométricas (quadrados, elipses, triângulos, etc.), orgânicos ou outras componentes de um contexto, como blocos de texto são considerados formas e como tal, necessitam de ser ordenadas e dimensionadas;
- Textura – a textura é um dos elementos que permite explicitar o ambiente natural, podendo ser “lido” pela visão e pelo toque;
- Enquadramento – o enquadramento é uma forma de organização da informação que permite criar uma hierarquia de prioridade, percecionada por cada indivíduo de forma inconsciente;
- Tipografia – a tipografia é um dos elementos mais importante do design porque transmite a mensagem que a marca deseja comunicar. A tipografia pode não se resumir à mera utilização de palavras e, se utilizada de forma intencional, esta pode ser um elemento visual

significativo, e pode oferecer uma estrutura entre o conteúdo e os aspetos visuais.

Ao longo dos anos, alguns investigadores encontraram evidência relativamente aos seguintes comportamentos:

- os cardápios ou os menus possuem “*spots*” pelos quais a atenção dos clientes é captada em primeiro lugar (segundo Choi et al. (2010) e Yang (2012); citados por Ozdemir & Caliskan, 2014) pelo que qualquer restaurante deve dar especial atenção a esses “*spots*”, onde deverão apresentar os pratos que mais querem vender, nomeadamente os mais rentáveis. Segundo Rebecca Creger (2014), alguns estudos indicam que o cliente ao ler um menu seria atraído para o canto superior direito. No entanto, outros estudos sugerem que as pessoas leem os menus, da mesma forma que leem um livro e que o novo ponto de foco seria o canto superior esquerdo. O menu deve estar organizado de forma sequencial, desde os aperitivos, pratos de carne, peixe ou vegetarianos, até as bebidas e sobremesas;
- a classificação ou identificação de cada item e a forma como esta é formulada influencia as escolhas e percepções do cliente sobre cada item (segundo Wansink et al. (2001) e Lockyer (2006), citados por Ozdemir e Caliskan (2014));
- “*Evocate labels*”, ou seja, o foco na designação e cada produto do menu pode captar a atenção do cliente para um determinado prato, se lhe for dado um maior destaque, o que poderá afetar positivamente o sabor e a percepção de valor desse mesmo prato no cliente (segundo Wansink et al. (2005), citado por Ozdemir e Caliskan (2014));
- as descrições e detalhes dos diferentes pratos de um menu afetam positivamente as avaliações e percepções de valor dos clientes (segundo

McCall e Lynn, 2008 & Shoemaker et al., 2005; citado por Ozdemir e Caliskan (2014));

- a informação nutricional pode influenciar o cliente na escolha de opções de refeições mais saudáveis (segundo Hwang e Lorenzon (2008), citado por Ozdemir e Caliskan (2014)).

No “*menu designing*” é fundamental que o menu apresentado além de informar o cliente sobre os produtos que um dado restaurante está a vender, direcione a atenção do cliente para os produtos que o restaurante quer vender mais, de uma forma atrativa e prazerosa para o cliente.

#### d. Menu analysing

Segundo Ozdemir & Caliskan, 2014, deve-se considerar o conceito “*menu analysing*” que consiste na análise do desempenho de cada prato do menu, mas que também abrange as melhorias e correções a realizar a cada um dele, melhorando o desempenho total do menu.

Segundo alguns autores uns dos principais défices existentes na análise de um menu está relacionado com o método de medição da rentabilidade de cada prato, uma vez que, o lucro de cada prato é calculado subtraindo ao preço de venda o custo dos ingredientes, não considerando os custos fixos e outras variáveis que aumentam o custo de produção de cada prato (Ozdemir & Caliskan, 2014).

Cohen et al. (2006) propôs um modelo de análise do menu multidimensional que avalia cinco dimensões de desempenho, como o custo dos alimentos, a popularidade dos pratos, preço de venda, margem de contribuição e margem de contribuição ponderada. Esta abordagem apenas foi proposta como uma melhoria do modelo anterior após a sua análise, ou seja, após a elaboração de um menu deve-se sempre considerar possíveis medidas ou ações corretivas,

como forma de melhoramento de ineficiências no desempenho de cada prato ou componente do menu.

Além destas diferentes abordagens ao menu, deverá ser considerado o “*menu operating*” que contempla a gestão da produção e dos processos do serviço dos itens do menu. Na gestão operacional do menu são desenvolvidas atividades de padronização da produção, de minimização ou redução de falhas, de promoção da segurança alimentar, de previsão da procura dos diferentes itens de um menu, de elaboração de orçamentos e de controlo de custos.

Os gerentes de restaurantes deverão considerar três fatores-chave durante a tomada de decisão sobre alterações no menu, nomeadamente a qualidade, a higiene e o custo.

Desta forma, o menu não deve ser visto apenas como uma lista dos pratos disponíveis num dado restaurante, mas sim como uma fonte de publicidade da marca, capaz de comunicar a sua identidade e aumentar a lucratividade do mesmo, se esta for utilizada de forma eficiente.

Na escolha de um menu para um restaurante deve-se considerar se o menu apoia o conceito de marca do restaurante e se satisfaz as expectativas dos clientes, não esquecendo que os menus diferem de acordo com o tipo de produto vendido ou o tipo de restaurante (Ozdemir & Caliskan, 2014).

O menu apresentado por um restaurante reflita e satisfaça as expectativas e necessidades dos consumidores desse mesmo restaurante (Ozdemir & Caliskan, 2014).

#### viii. Serviços complementares oferecidos

As comodidades ou facilidades são todos os serviços e disponibilidades complementares oferecidos que pretendem facilitar o acesso e o uso do serviço principal, criando valor para o cliente. Estas comodidades poderão ser o acesso

gratuito à rede WiFi de um restaurante, jornal, cabide, oferta de bolo em aniversários, música, ar condicionado, aquecimento, estacionamento, parque para crianças, jardim, entre outros.

#### ix. Horário de funcionamento

Desde o dia 1 de março de 2015, que os seguintes tipos de estabelecimentos passaram a ter um horário de funcionamento laboral:

- estabelecimentos de venda ao público, de prestação de serviços, de restauração ou de bebidas;
- estabelecimentos de restauração ou bebidas, com espaço para dança ou salas destinadas a dança ou onde habitualmente se dance, ou onde se realizem, de forma acessória, espetáculos de natureza artística
- recintos fixos de espetáculos e de divertimentos públicos não artísticos passaram a ter um horário de funcionamento laboral.

Desta forma, os proprietários destes tipos de estabelecimentos ficam com a obrigação de definir um horário de exploração, fixando um Mapa do Horário de funcionamento num local visível a partir do exterior do mesmo. Caso, estes estabelecimentos estejam abertos fora do horário pré-definido pelo proprietário, poderão ser obrigados ao pagamento de coimas que podem variar entre 250€ e 740€ para pessoas singulares e 2500€ a 25000€ para pessoas coletivas, estando ainda sujeitos ao encerramento do estabelecimento.

#### x. Oferta de menus semanais

A oferta de menu semanal consiste na oferta de um cardápio por parte de um restaurante que não é fixo, frequente em menus a pratos do dia. Diariamente ou semanalmente são definidos um determinado número de pratos (de carne, de peixe ou vegetarianos), permitindo ao consumidor experimentar diferentes opções ao frequentar um mesmo local em diferentes dias. Dependendo do

restaurante, os pratos podem consistir num cardápio periódico, com um conjunto de pratos definido, sendo repetidos na mesma ordem por um determinado período de tempo, também escolhido pelo estabelecimento.

Este cardápio deve ser diferente todos os dias da semana, variando o produto principal do prato e o seu acompanhamento, oferecendo uma variedade maior ao cliente.

O menu, como já referido, é uma ferramenta muito importante para a empresa. No desenvolvimento do cardápio ou do menu semanal devem ser considerados fatores como o tipo de restaurante, as qualidades ou capacidades do *chef* de cozinha, orçamento e variedade de ingredientes, dados demográficos e público-alvo, concorrência e preferências do responsável.

O tipo de restaurante pode afetar na decisão sobre o menu, na medida em que, sendo o serviço a prato do dia caracterizado pela sua rapidez e casualidade, é necessário ter noção do tempo de confeção dos pratos e se, é possível preparar a refeição antes do momento da compra (preparação durante a manhã para ser servido à hora de almoço).

As qualidades ou capacidades do *chef* de cozinha e de todos os funcionários devem ser considerados e enquadrados com o tipo de pratos a serem confeccionados, uma vez que, estes terão que ser capazes de executar o menu de forma eficiente, criando uma experiência positiva no cliente.

O orçamento disponível e variedade de ingredientes são um dos fatores que mais influenciam na tomada de decisão do menu semanal. Na escolha do menu deve-se ter em atenção a escolha da matéria-prima, escolhendo produtos que possam ser utilizados em diferentes tipos de prato, de forma a reduzir os custos pois estamos a comprar em maior quantidade e estamos a diminuir o risco de perecibilidade do produto, porque caso um determinado prato não tenha a repercussão esperada junto do cliente, é possível utilizar o mesmo produto/matéria-prima noutra tipo de prato. O menu semanal ajuda o

responsável a definir quais são as matérias-primas necessárias adquirir para a operacionalização do serviço, bem como as suas quantidades, determinando os produtos que deverão existir em stock e definindo os custos de venda dos produtos. Após conhecer o cardápio, o proprietário poderá escolher os melhores equipamentos e materiais para a operacionalização das funções dos funcionários da cozinha e de sala.

O menu de cada restaurante deve estar desenhado tendo em vista satisfazer os clientes desse mesmo estabelecimento e, para tal, devem ser considerados aspetos como dados demográficos e os gostos do público-alvo. Os restaurantes poderão utilizar como exemplos os idosos e as pessoas com consciência ecológica. As pessoas de uma idade superior, na sua maioria, não estão dispostas a experimentar pratos e receitas novas, pelo que, uma oferta de um menu mais tradicional seria o ideal. Mas, se falarmos de uma classe etária mais jovem e com consciência ecológica, poderá ser vantajoso oferecer um cardápio que inclua ingredientes locais e sazonais.

Os funcionários e a sua formação afetarão a opinião do cliente face ao serviço, pelo que o tipo de menu escolhido deve estar alinhado com o tipo de estratégia adotada pela empresa, e, por sua vez, o tipo de funcionário contratado também deve estar alinhado com esta mesma estratégia. Desta forma, o menu e os funcionários serão “ferramentas” que devem corresponder e contribuir para os objetivos futuros da empresa. Sendo assim, tratando-se, por exemplo, de um restaurante *gourmet*, espera-se que o menu tenha um *design* mais desenvolvido e que o atendimento, seja de extremo profissionalismo e simpatia.

A concorrência deve ser encarada como uma forma de melhoria contínua e como um desafio, para diariamente cada restaurante se diferenciar. Cada estabelecimento, deve certificar-se que o seu menu é distinto do menu dos seus concorrentes, quer para melhorar a sua oferta, quer para ganhar uma vantagem

competitiva. Se o menu dos restaurantes for idêntico, os clientes irão recorrer a outro tipo de aspetos para sustentar as suas escolhas, como por exemplo, o preço e o atendimento.

Outro aspeto que influencia o menu é a decisão final ou o gosto pessoal do dono do estabelecimento. Este aspeto não deve deixar de ser considerado, mas não pode, em qualquer situação, ser considerado de forma isolada, ignorando os aspetos citados anteriormente porque pode colocar em causa a rentabilidade do restaurante se os gostos ou preferências do responsável diferirem da procura do mercado, ou seja, dos clientes (potenciais).

Por fim, o menu enquanto principal ferramenta de marketing de um restaurante, deve ser utilizado para fortalecer o conceito ou a imagem do mesmo no mercado, mesmo num conceito a prato do dia.

Na gastronomia o termo *gourmet* é comumente atribuído a experiências alimentares mais elaboradas, com a utilização de produtos de alta qualidade para a execução dos pratos.

#### xi. Marketing e Comunicação

Nas decisões estratégicas de marketing de uma empresa, os decisores terão que optar pela utilização de ferramentas de marketing tradicional ou digital, de acordo com os objetivos que pretende atingir com determinada promoção ou publicidade. Em cada decisão de marketing os decisores deverão ter em consideração o tipo de público-alvo a atingir, o tipo de produto que está a ser promovido e a concorrência.

O marketing tradicional está direcionado para atingir grandes quantidades de possíveis clientes através de canais de comunicação *offline*, tratando cada um deles de forma indiferenciada através de meios de comunicação em massa (segundo Pinho, 1999; citado por (Kieling, Hoffmann, & Boeing, 2016). Uma empresa pode divulgar os seus produtos através da utilização de um ou mais

tipos de marketing tradicional, desde que estes sejam parte de uma estratégia global de publicidade da empresa. O marketing tradicional engloba meios de promoção como jornais, revistas, rádios, televisão, panfletos, outdoors, etc.

Segundo MOHAMMED et al., 2003, o marketing digital consiste no “... processo de construção e manutenção de relações com consumidores, por meio de atividades on-line, para facilitar o intercâmbio de ideias, produtos e serviços que satisfaçam os objetivos de ambas as partes”. Além do marketing digital apresentar custos menores para a empresa se comparado com os custos do marketing tradicional (segundo REDANT (2014); citado por Kieling et al. (2016)), permite às empresas aumentar o alcance das suas campanhas de marketing e diminuir o seu foco, em simultâneo (segundo Ryan, 2014; citado por (Kieling et al., 2016)).

Klapper (1960) indicou que a influência exercida por cada indivíduo, ou seja, o *word-of-mouth* pode ser mais eficiente do que a comunicação persuasiva de massa. Por sua vez, a comunicação de massa é também considerada um meio eficiente de influenciar as opiniões pessoais de cada indivíduo.

Através do reconhecimento das diferentes ferramentas de marketing e de acordo com os objetivos a atingir com determinada campanha de comunicação, os decisores deverão optar pela ferramenta que melhor potencia a captação de novos clientes e a construção da relação com os atuais clientes.

## xii. Balanço estético dos pratos (criatividade)

Segundo Abrams (2013), ao longo dos anos tem havido um interesse crescente nas preferências dos indivíduos no que se refere a diferentes composições de pratos, indicando que a abordagem “*art of plating*” poderá se fundamentar em métodos científicos (citado por (Velasco, Michel, Woods, & Spence, 2016)).

Segundo Lima-Filho et al. (2016) alguns especialistas em consumo de alimentos, o ser humano além de procurar satisfazer a necessidade intrínseca de se alimentar, procura sentir “prazer” no ato de consumir um alimento. Este retorno de satisfação procurado no ato de consumir pode ser caracterizado por “fome emocional”, sendo que os diferentes estados de espírito do consumidor podem afetar a sua predisposição para comer determinado alimento.

Anteriormente, foi referida a importância de percebermos como é que os estímulos visuais de um estabelecimento influenciam o comportamento de um consumidor. Segundo Almeida (2006), a percepção de qualidade dos alimentos percebida pelo consumidor é afetada pelas características do ambiente onde é realizado o consumo. Nesse seguimento, além do consumidor ser influenciado pelas cores e design do restaurante, pelo cheiro da comida e do ambiente e pelo cardápio, ele também será influenciado pela textura dos alimentos e pela forma como estes são distribuídos no prato. Sendo assim, os estímulos sensoriais, especialmente o visual, afetam a percepção do consumidor, afetando as decisões de compra dos mesmos, de forma consciente ou inconsciente, pelo que, estes deverão ser utilizados de forma estratégica pelas empresas.

Fatores como a cor, a forma e as porções de alimentos servidas serão percebidas pelos clientes de diferentes formas, desenvolvendo estímulos no cérebro.

Segundo Sforza et al. (1994) (citado por (Goldfarb, 2014)), o fenómeno “*site-specific flavor*”, reconhecido pela dimensão de distância ou de relatividade do sabor, define que a comida tem um sabor diferente consoante o local onde é consumido. Este fenómeno é considerado o ponto de partida para os cinco níveis de criatividade na cozinha, nomeadamente o ingrediente, a técnica, a filosofia, o amor e a solidão, e a sobremesa. os diferentes níveis são integrados,

interrelacionam-se em diferentes pontos, locais e tempo (segundo Von Trier, 2003; citado por Goldfarb (2014)).

O primeiro nível de criatividade é o ingrediente, parte fundamental de todo o processo. Este deve se encontrar na máxima qualidade possível ao nível de sabor, textura, origem e frescura. A técnica contempla as diferentes formas de confeccionar um determinado ingrediente. Sempre que o *chef* reconhece um outro método de confeccionar o ingrediente principal de uma forma diferente, aumenta as possibilidades na sua criatividade. Assim a técnica é vista como uma “creativity multiplier”. O atributo filosofia é entendido pelo (Goldfarb, 2014) como o motor do método científico, referindo a técnica, tecnologia e o ingrediente. Este afirmou que o tratamento do produto com integridade é considerado uma construção filosófica. Por sua vez, o amor e a solidão são considerados “*moods*” que afetam a confecção do prato. O amor é considerado um ingrediente chave de qualquer receita, sendo bastante comum ouvirmos a expressão “foi preparado com amor”. No entanto, apesar da crença neste nível de criatividade, não existem evidências concretas que o comprovem. Segundo Foster et al. (2009) a noção do amor romântico pode ser um fator fundamental na resolução de problemas. Por último, mas segundo Paulo Coelho (2013) sem solidão, o amor não iria durar muito tempo. A solidão seria, portanto, o ingrediente para o amor e a solidão um desperdício inevitável da implacável eficiência do amor. A criatividade pode ser conduzida através do isolamento prolongado, o que permite a reflexão através do isolamento estendido (citado por Goldfarb, 2014).

Através da utilização de técnicas contemporâneas e inovadoras em ciências alimentares e na gastronomia, será possível construir pratos deliciosos, bonitos, texturizados e interessantes.

No entanto, tradicionalmente o empratamento é realizado de forma intuitiva, moldada ao gosto do *chef* de cozinha e à sua experiência. Alguns pesquisadores

avaliam as preferências das pessoas relativamente à composição visual dos pratos e do impacto que isso pode ter na experiência de consumo. Através destas pesquisas, começaram a surgir insights que explicam, ou desconfirmam, as intuições dos *chefs* e "*rules-of-dumb*".

Décadas de pesquisas experimentais afirmaram que as pessoas desenvolveram uma preferência por composições visuais equilibradas e não por composições visuais desequilibradas. As pesquisas demonstraram de igual forma uma preferência pelas localizações centrais do prato, podendo afirmar que os consumidores estão predispostos a pagar mais por composições centradas do prato (segundo Michel et al., 2015a; citado por (Velasco et al., 2016)).

Ao longo de algumas pesquisas foi possível definir algumas regras: devem ser utilizados números ímpares e não pares de itens no prato (segundo Woods et al., 2016; citado por Velasco et al. (2016); formas angulares não devem ser utilizadas nos pratos no jantar; a composição de cada prato varia significativamente de acordo com os ingredientes que compõem o prato, constituindo o sabor do prato e do estilo do chef ou do próprio restaurante (Velasco et al., 2016).

Apesar da importância dada à composição do prato equilibrada para a atratividade do mesmo, segundo Zellner (2015, p. 166) (citado por Velasco et al., 2016), no que se refere a apresentação da comida o fator "*neatness*" é mais relevante.

No estudo realizado por Zellner (citado por Velasco et al., 2016) foi possível concluir que o esforço e cuidado percebido pelo

cliente foi considerado superior em pratos com uma composição "*neat*" do que em pratos uma apresentação irregular ou confusa. Os consumidores demonstraram-se dispostos a pagar mais por uma apresentação "*neat*", associando todos os restaurantes que oferecessem esse tipo de apresentação

como sendo de maior qualidade. De forma complementar, no estudo realizado por Michel et al. (2014) (citado por Velasco et al., 2016) revelou-se que os consumidores gostam mais do sabor e estão dispostos a pagar mais por pratos com uma apresentação complexa, uma vez que, o esforço percebido pelo cliente relativamente ao trabalho de preparação e confeção do prato é apreciado de forma positiva e visto como um fator relevante no valor percebido da refeição. Em suma, as pessoas neste estudo demonstraram estar mais interessadas em pratos com uma apresentação “neat” e complexa.

Desta forma, o empratamento de um prato deve ser definido de acordo com o tipo de ingrediente, o tipo de cliente que se pretende satisfazer e com o estilo do restaurante, de forma a atingir os objetivos estabelecidos do restaurante e a aumentar a percepção de valor no cliente.

#### xiii. Operacionalização/Gestão do Serviço

O processo de atendimento ao público sendo dividido por várias fases sequenciais, considera a receção do cliente, o pedido do cliente, a entrega do pedido, o consumo, o pagamento e a saída. No entanto, sendo praticamente inevitável acontecerem falhas no serviço que, eventualmente, poderão conduzir a uma percepção negativa do serviço por parte do cliente. Estas falhas poderão diminuir a satisfação do cliente, bem como a probabilidade de retorno ao restaurante. Introduzindo e explicando a importância de uma boa equipa de trabalho e a relevância de um gerente de restaurante, pretende-se explicar a pertinência destes indivíduos para uma boa operacionalização e gestão do serviço de atendimento.

A restauração é uma área de negócio, onde a rotatividade da sua força de trabalho é elevada, pelo que, contruir uma equipa forte e eficiente é um desafio para qualquer dono de um estabelecimento deste tipo.

Segundo Matheus Lessa, existiram três regras essenciais para a construção de uma equipa forte num restaurante, nomeadamente, o conhecimento do menu por parte dos funcionários, o conhecimento do tipo de bebidas que o restaurante vende e a boa resolução de qualquer tipo de problema ou conflito que possa eventualmente surgir.

O funcionário de mesa deve conhecer bem os pratos do menu, porque conhecendo bem os pratos do menu, o funcionário irá se sentir mais seguro no momento de sugerir uma determinada compra ao cliente ou de esclarecer qualquer dúvida sobre a confeção e preparação dos pratos. Desta forma, Matheus Lessa sugeriu que todos os donos do estabelecimento proporcionem uma degustação dos pratos do menu ou de novos pratos para que a venda dos mesmos ao cliente seja efetuada de forma mais eficiente pelo funcionário. De igual forma, o conhecimento das bebidas disponíveis, pretende facilitar as sugestões para o cliente da combinação de bebidas com os pratos do menu. Por fim, a forma como o funcionário lida com a resolução de qualquer atrito ou situação de insatisfação ou a forma como este não pode lidar com este tipo de situações devem estar definidas pelo decisor do restaurante, de forma a evitar eventuais problemas. Sempre que o funcionário achar que não consegue lidar sozinho com uma reclamação, este deve chamar o gerente do restaurante ou o proprietário. Um problema ou inconveniente comum neste tipo de área, é o fato de o cliente permanecer no estabelecimento mesmo após a hora de encerramento do mesmo ou o cliente que perto da hora do fecho chega ao restaurante para almoçar. Devido à elevada carga horário na restauração, prolongar este horário acaba por ter um peso físico ou psicológico elevado no funcionário.

Na construção de uma equipa forte e eficiente, o responsável de qualquer restaurante deve dar especial atenção ao cargo do gerente de restaurante, uma

vez que, este possui o papel de garantir que o restaurante atue de forma eficiente e rentável, mantendo a sua reputação e conceito.

O gerente é responsável pelo desempenho do negócio, padrões de qualidade e saúde e segurança do restaurante, operando em diferentes áreas de atividade desde do planeamento estratégico, gestão diária do restaurante, planeamento do marketing e definição dos objetivos económicos do restaurante. (Lessa, M. 2017).

Segundo Matheus Lessa (2017) as funções de um gerente de restaurante passam pela responsabilidade do desempenho do restaurante, pela análise e planeamento das vendas e da rentabilidade do mesmo; pela organização das atividades de marketing; pela elaboração de relatórios de fecho contabilístico; pelo controlo e gestão do pessoal; pela elaboração de plano de vendas; pela definição de orçamentos; pelo planeamento do menu do restaurante; pelo recrutamento, pela seleção e formação dos funcionários; pela organização das reservas e atendimento do cliente, bem como a gestão de conflito (reclamações de clientes); pelo controlo da qualidade, higiene, saúde e segurança e pelo controlo do stock e sua gestão.

Para o cumprimento de todas estas funções, é necessário que um gerente tenha todas estas características ou habilidades pessoais: conhecimento de gestão dos funcionários e clientes; valência de comunicação escrita e oral; competência para trabalhar sob pressão devido ao dinamismo característico da área de negócio; forte consciência empresarial de forma a traçar objetivos alcançáveis e realistas para o restaurante de acordo com os fatores externos e internos que afetam o funcionamento do mesmo; aptidões para liderar uma equipa de trabalho; capacidade de trabalhar de forma independente e com confiança nas suas atitudes e decisões, bem como a capacidade de resolução de problemas. Estas características deverão ajudar na construção de uma equipa forte e unida.

De forma mais simplificada, Jean-François Durand, considerou que as três características fundamentais num gerente são:

1. “Ser uma pessoa capaz de estabelecer boas relações humanas com a equipa e com os clientes ao mesmo tempo.
2. Ter habilidade para realizar uma correta seleção e compra dos melhores produtos. (Sempre frescos).
3. Ser capaz de gerir a contabilidade do restaurante.”

Por sua vez, para Hiroshi Kobayashi, referiu três características necessárias num gerente:

1. “Saber ter um controlo exemplar da equipa tanto de sala como de cozinha.
2. Atuar de acordo com os valores, filosofia e objetivos da empresa.
3. Transmitir ao pessoal a vontade de crescer e de ver o restaurante como se fosse o seu próprio negócio.”

Desta forma, o gerente deverá ter um papel fundamental na gestão e liderança do pessoal e nas decisões operacionais de um menu contribuindo para a eficácia e eficiência de todo o processo de atendimento ao cliente, eliminando ou reduzindo a probabilidades de falhas no serviço nas diferentes fases do serviço.

### 2.5.2. *Output*

O *output* é entendido como os resultados obtidos através da utilização dos *inputs*.

- i. Assegurar rentabilidade do restaurante

A rentabilidade pode ser entendida como o benefício económico obtido por uma atividade comercial de uma empresa, em relação ao capital nela investido. Obter uma rentabilidade que suporte o risco suportado pelos sócios ou acionistas, constitui um dos objetivos das empresas que operam em economias capitalistas. A rentabilidade assegura o desenvolvimento da empresa, pois permite o autofinanciamento e a remuneração dos capitais aplicados.

O lucro consiste no rendimento positivo obtido por um indivíduo ou uma empresa, através de uma negociação económica ou financeira. Este representa as receitas geradas com a venda de um produto ou a prestação de um serviço, depois de subtraídos os custos associados à concretização dessa operação.

Uma rentabilidade ou um lucro positivo irão permitir a sobrevivência da empresa, mas também lhe dará uma margem monetária para investir em inovações e melhorias nos produtos ou processos já existentes.

#### ii. Aumento da faturação

A faturação consiste no total das vendas de uma empresa num determinado intervalo de tempo, sendo o valor das faturas emitidas pela empresa.

Quando uma empresa pretende estabelecer o aumento da faturação deve ter em consideração a quantidade de aumento que pretende alcançar, considerando a altura do ano em que está a operar, estabelecendo o valor de faturação objetivo de acordo com o volume de faturação do mesmo período de tempo do ano anterior, uma vez que, em alguns negócios existem variações de faturação ao longo do ano devido às diferentes épocas do ano. Na restauração sente-se um aumento da procura nos últimos meses do ano, devido às reuniões de amigos, família e trabalho que pretendem festejar o natal, mas logo de seguida sente-se uma quebra da procura, no mês de janeiro.

Desta forma, o responsável deve traçar objetivos de faturação realistas, ou seja, possíveis de alcançar de acordo com a procura, com o serviço prestado e com os funcionários.

### iii. Boa relação qualidade-preço

Esta relação está intimamente ligada à qualidade percebida pelo cliente e o peso que este atribui ao custo do serviço.

A qualidade dos produtos confeccionados está inerente à qualidade da matéria-prima adquirida pela empresa e pelos cozinheiros, responsáveis pela sua preparação e confeção. Presume-se que se a qualidade da MP adquirida for superior, o produto final deverá ser de melhor qualidade. A formação contínua dos cozinheiros poderá aumentar o leque de opções e variedade no tipo de confeção da mesma MP, podendo aumentar a perceção de qualidade do produto associada aos pratos pelos clientes.

O serviço de qualidade, tal como a qualidade da confeção, é um atributo subjetivo, que pode variar de acordo com os gostos e preferências de diferentes consumidores. No entanto, formação profissional na área de restauração ou uma formação específica de acordo com o tipo de restaurante ou o tipo de cliente que maioritariamente frequente esse estabelecimento, poderão fazer aumentar a perceção de qualidade entendida pelo cliente. O serviço, como anteriormente explicado, pode ser de grande importância para acrescentar valor para a empresa e para criar uma vantagem competitiva face à concorrência. A formação dos funcionários não deverá ser descartada como opção, pelo que o treinamento dos funcionários para todo o tipo de situação poderá se tornar uma fonte de mais-valia para a empresa, principalmente em situação de conflito e resolução de problemas.

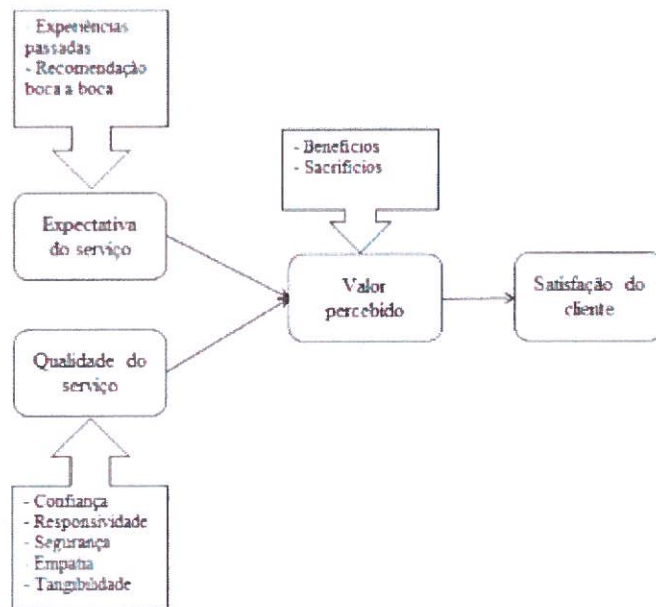
Uma boa relação qualidade-preço está inerente quando o valor monetário despendido pelo consumidor é encarado como sendo o preço justo ou

satisfatório em contrapartida da entrega do produto ou serviço prestado pela empresa.

#### iv. Satisfação e Fidelização do Cliente

Numa época dominada pela globalização, o sucesso de qualquer empresa depende diretamente da capacidade de mobilizar, organizar os meios e recursos necessários à criação e desenvolvimento de produtos e prestação de serviços, os quais satisfaçam as necessidades e exigências dos seus clientes (Alves et al., 2015). O setor da restauração e bebidas é considerado um mercado competitivo e devido à crise económica vivida nos últimos anos, o sucesso dos restaurantes está inerente a uma eficiente gestão da qualidade e da produtividade.

A satisfação do cliente em relação a um produto ou serviço é influenciada tendo por base a avaliação que o consumidor faz das suas características (Zeithaml et al. 2003). Desta forma, o *framework* seguinte interliga a relação entre a qualidade e expectativa do serviço com o valor percebido, que por sua vez, é composto pelos benefícios e sacrifícios. Através destas relações obtém-se a satisfação do cliente, objetivo central que conduzirá à fidelização.



**Figura 2**  
**Framework Satisfação do Cliente**

Fonte: (Filho, RoehVaccaro, & Freitas, 2015)

A qualidade percebida num serviço é definida pela avaliação que o cliente faz do serviço, durante ou após o fim do processo, através da comparação entre o que o cliente esperava e o que ele percebeu do serviço prestado (segundo Giansesi e Corrêa, 1994; citado por (Domingues, 2013)).

A percepção da qualidade num determinado serviço é diferente da qualidade real de um produto físico, porque a intangibilidade do serviço face aos produtos, leva a que os consumidores construam juízos sobre a qualidade do serviço baseando-se principalmente em critérios subjetivos e não em atributos específicos característicos das avaliações em produtos (segundo Chen et al., 1994; citado por (Domingues, 2013)).

Para Parasuraman et al. (1985), as características intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade são fundamentais para compreendermos o conceito da qualidade de serviço (citado por (Domingues, 2013)).

A intangibilidade do serviço dificulta a compreensão por parte das empresas do modo como os seus clientes percebem ou avaliam a qualidade do mesmo,

uma vez que, o serviço varia de acordo com o tipo de funcionário, de acordo com o tipo de cliente e consoante os dias de operacionalização do mesmo. Utilizando o exemplo do restaurante, o serviço pode ser prestado de forma diferente pelo mesmo funcionário, dependendo do seu estado de espírito e do seu foco. Desta forma, esta inconsistência do serviço, reside essencialmente nos diferentes comportamentos das pessoas envolvidas no processo de prestação de serviço. O serviço geralmente é produzido e consumido simultaneamente, pelo que a avaliação da qualidade é realizada durante a entrega do serviço e na interação do cliente com o funcionário. Neste contexto, a participação do cliente no processo do serviço afeta a qualidade do desempenho do mesmo e consequentemente, a avaliação e o controlo desta qualidade por parte da empresa.

Devido às características dos serviços, é difícil medir a qualidade dos mesmos, dado que, cada consumidor tem as suas próprias expectativas e percebe a qualidade de acordo com as suas necessidades, sendo também possível, que um mesmo cliente, tendo em consideração a variabilidade do serviço, pode ter diferentes perceções ou avaliações sobre o mesmo serviço em diferentes espaços de tempo (segundo Pinheiro et al. (2008); citado por (Domingues, 2013)). Vários fatores irão assim influenciar a expectativa do consumidor em relação a um determinado serviço, levando-a a criar uma ideia de como esse serviço irá ser prestado, que irá afetar o valor percebido durante e após o seu consumo por parte do cliente.

A qualidade do serviço é influenciada por aquilo que se espera do serviço, da sua expectativa, e de como o serviço é percebido pelo cliente, conduzindo as seguintes relações: se o serviço prestado for realizado consoante o cliente espera, a qualidade percebida do cliente será suficiente ou satisfatória ou se o serviço prestado exceder as expectativas do cliente, esse vai considerar a qualidade do serviço elevada (e vice-versa) (segundo PARASURAMAM;

ZEITHAML; BERRY, 1985; citado por (Alves et al., 2015)). Por outras palavras, o cliente idealizou uma expectativa de valor e as suas atitudes terão por base essa expectativa, sendo que, a probabilidade de satisfação e repetição da compra por parte do cliente dependerá de a oferta satisfazer ou não a essa expectativa de valor.” (segundo KOTLER, 2000, p.56; citado por (Pereira, 2000)).

É importante perceber que a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento obtida através da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador, fazendo com que a satisfação varia de acordo com o desempenho e expectativas geradas ou percebidas. Se o desempenho não satisfazer as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se este alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, mas caso o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado com o produto ou serviço (segundo KOTLER, 2000, p.58; citado por (Pereira, 2000)).

O valor percebido do serviço, componente afetada pela qualidade percebida do serviço e da expectativa de serviço do cliente, é dividido em dois grupos: os benefícios e os sacrifícios (segundo Lapierre, 2000; citado por (Filho et al., 2015)). O benefício está associado aos elementos que originam valor para o cliente, estando divididos em produto, serviço e relacionamento. Fatores como a resolução de problemas, flexibilidade, competência técnica e confiança são considerados como um benefício para o cliente. Os sacrifícios são conhecidos pelos dispêndios que o cliente necessita realizar em troca do serviço prestado, quer sejam temporais, financeiros ou outros. O autor afirmou que o preço do serviço é considerado um sacrifício para o cliente.

Kotler (segundo Kotler, 2000, p.33; citado por (Pereira, 2000)) definiu valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios, funcionais e emocionais, e assume custos, que poderão ser custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

O valor entregue ao cliente consiste na diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente consiste em todo o benefício que os clientes recebem em troca da compra de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custo em que o consumidor incorre para adquirir, experimentar e descartar o produto. Este custo inclui os custos de tempo, de energia física e psíquicos do comprador (segundo KOTLER, 2000, p.56 e 57; citado por (Pereira, 2000)).

Existe uma relação positiva ao nível da tolerância do cliente entre o preço e a percepção de valor, uma vez que, o cliente estará disposto a pagar mais se a sua percepção de valor for mais elevada (segundo Targanski, Tinoco & Ribeiro (2012; citado por (Filho et al., 2015)).

O *framework* apresentado anteriormente teve como finalidade explicar de forma sucinta os elementos que afetam a satisfação do cliente, que como explicado anteriormente, irá contribuir para a fidelização do cliente.

Vários estudos afirmaram que existe uma forte ligação entre a satisfação dos clientes e a sua fidelização, sendo que a probabilidade de um cliente repetir uma compra num mesmo estabelecimento é proporcional à satisfação do cliente face à marca ou ao produto que adquiriu. Sendo assim, constatávamos que existe uma relação proporcional entre a satisfação do cliente e a rentabilidade do negócio (Lima, 2012).

No processo de fidelização de um cliente, a empresa tem a necessidade de se diferenciar da concorrência, criando no cliente a percepção de uma mais-valia da sua marca em detrimento de marcas concorrentes. Esta mais-valia ou vantagem competitiva pode variar entre a qualidade do produto, qualidade do atendimento ou em qualquer fator que crie valor para o cliente. Diferentes marcas e produtos são percebidos de diferentes formas para diferentes clientes, pelo que o que é considerado uma vantagem para o cliente x, pode não ser um fator significativo ou de importância para o cliente y, pelo que, cada

empresa deve conhecer o mais possível o seu tipo de cliente, de forma a, oferecer uma mais-valia que seja de facto valorizada por este.

A satisfação do cliente pode ser influenciada por experiências passadas, atuais e futuras de cada consumidor, sendo um indicador de desempenho para as empresas designado por satisfação cumulativa (segundo Anderson, Fornell e Lehmann, 1994; e citado por (Lima, 2012)). Explicando melhor, quando um cliente vai pela primeira vez a um restaurante terá como expectativa todas as experiências passadas em estabelecimentos do mesmo tipo ou quando retorna ao mesmo restaurante, espera que o serviço seja igual ou melhor ao que teve a oportunidade de experimentar no passado. O *word-of-mouth* poderá influenciar de forma positiva ou negativa a experiência ou expectativa de um consumidor, por exemplo, se me recomendarem um restaurante, as minhas expectativas perante todo o serviço do mesmo serão superiores às expectativas que poderia ter caso não recebesse nenhuma recomendação. Desta forma, a minha avaliação a esse serviço/restaurante será influenciada de acordo com a recomendação que obtive no passado.

Elevados índices de satisfação originam diversas vantagens e benefícios para as empresas, como por exemplo, maior nível de fidelização dos clientes atuais, redução da elasticidade dos preços (os clientes ficam menos sensíveis a variações no preço), clientes dispostos a pagar mais por um serviço melhor ou por determinado benefício, menor rotatividade entre marcas, redução dos custos de atração de clientes, aumento da reputação ou nome da marca (segundo Fornell, 1992; citado por (Lima, 2012)).

A resolução de problemas é um dos fatores que contribui para a satisfação do cliente, uma vez que, a atitude do funcionário após uma reclamação é valorizada pelo cliente. No entanto, os funcionários devem ser treinados para saber agir neste tipo de situações, de forma a diminuir a probabilidade de insatisfação do cliente. Desta forma, segundo Matheus Lessa, existe um

conjunto de regras básicas que o funcionário deve seguir de forma a resolver situações de insatisfação, nomeadamente:

- O funcionário deve sempre ouvir o cliente, demonstrando atenção e mantendo a calma e o respeito;
- Nunca perder o profissionalismo, independentemente das emoções que o funcionário possa estar a sentir. O funcionário deve ter em consideração a linguagem não-verbal;
- O funcionário deve sentir empatia em relação ao cliente, ou seja, deve assumir o erro da empresa caso a empresa tenha errado e deve entender o ponto de vista do cliente e os seus motivos, caso considere que a empresa ou restaurante não cometeu nenhum erro;
- E o funcionário considerar que não consegue resolver o problema sozinha, deve chamar o responsável;
- Se o erro for do restaurante, o funcionário deve assumi-lo e pedir desculpa, oferecendo uma contrapartida justa para o cliente.

Segundo Burnham, Frels e Mahajan (2003; citado por (Gastal, 2005)), existe outra forma de manter o cliente fidelizado à marca, além da satisfação e qualidade dos produtos e serviços. Segundo os autores os custos da mudança, ou seja, os custos que os clientes associam ao processo de troca de um fornecedor para o outro, poderiam conduzir a uma lealdade ou fidelidade passiva (2003, p110).

### 2.5.3. Concorrência

A concorrência pode ser interpretada como um conjunto de pessoas, produtores ou comerciantes, que concorrem para ganhar poder sobre um determinado mercado de bens ou serviços. Nesta situação existem diversas identidades do lado da oferta disputando uma determinada quota de mercado,

podendo se diferenciando através do preço, da qualidade dos produtos e do serviço pós-venda. Num mercado livre, as empresas competem entre si em benefício dos consumidores.

#### 2.5.4. Envolvente

##### i. Características geográficas

As características geográficas de um determinado local podem ajudar o decisor a determinar se um determinado local será o mais indicado para o tipo de negócio que este pretende construir. Fatores como a zona geográfica, o tipo de população inserida, tipo de situação socioeconómica da população, rendimento médio mensal, entre outros poderão ajudar os decisores a definir um determinado *target*, definindo se o seu projeto irá ou não satisfazer as necessidades da zona geográfica em causa.

A zona geográfica é essencialmente distinguida entre rural ou urbana. A zona rural é conhecida como zonas periféricas às cidades, características de zonas mais calmas, com menor população e onde se pratica o primeiro setor da atividade económica, essencialmente agricultura. As zonas urbanas estão associadas a maiores aglomerados de população e de serviços, como por exemplo, hospitais e escolas.

O tipo de população inserida numa determinada zona geográfica pode ser classificado de acordo com a classe etária dos indivíduos, o sexo, escolaridade e rendimento.

##### ii. Legislação

A segurança alimentar é uma das preocupações mais crescentes na Europa e Portugal não é uma exceção. Ao longo dos anos, foram criadas muitas leis e regulamentos para a produção de alimentos e cadeias de restaurantes, bem

como para qualquer negócio de serviços de alimentação. Há regulamentos rigorosos quando se trata de higiene nos lugares onde a comida é cozida e servida. Além disso, existem muitos regulamentos sobre as instalações e comodidades necessárias para possuir um restaurante.

Os procedimentos necessários para a cumprimento do processo burocrático e das condições estruturais e funcionais do restaurante devem ter em consideração as seguintes etapas: enquadramento legislativo, condições de instalação, requisitos funcionais e gestão de resíduos.

O enquadramento legislativo desdobra-se nas seguintes parcelas: legislação, processo de licenciamento, tipo de estabelecimento, acesso ao estabelecimento, livro de reclamações e fiscalização.

A nível legislativo, para a abertura de um estabelecimento comercial, incluindo cafés e restaurantes, é necessário a inscrição da empresa no Portal da Empresa, designado pelo licenciamento zero. O Decreto-Lei nº 48/2011 de 1 de abril, que aprova o licenciamento zero, tem por base a simplificação administrativa de abertura destes estabelecimentos, sendo apenas necessário uma declaração prévia e o pagamento das taxas inerentes à abertura. Relativamente ao processo de licenciamento, o proprietário do edifício terá que se informar se o estabelecimento possui a licença de utilização do local compatível com a atividade de negócio a desenvolver. As câmaras municipais da cada zona, na sua maioria, apenas exigem o título constitutivo atribuído ao uso para “restauração e/ou bebida”. Caso o edifício não seja atribuído com a atividade, o proprietário é obrigado a desenvolver um processo de alteração da licença de utilização, sendo necessário fornecer as plantas de localização, o projeto de arquitetura e especialidade, entre outros.

Se o edifício estiver atribuído à atividade, o proprietário poderá abrir o estabelecimento sem a necessidade de uma avaliação por parte das entidades competentes.

Os estabelecimentos destinados a prestar, perante remuneração, serviços de alimentação e bebidas são considerados estabelecimentos de restauração, podendo ser designados por restaurante, snack-bar, pizzaria, *take-away*, entre outros.

O acesso a este tipo de estabelecimento é livre, sendo apenas, negado o acesso ou a permanência no local de indivíduos que perturbem o normal funcionamento, que não tenham intenção de utilizar os serviços prestados ou que invadem as áreas de acesso reservado.

Segundo o Decreto-Lei nº 156/2005 de 15 de setembro (alterado pelo Decreto-Lei nº 371/2007 de 6 de novembro) todos os estabelecimentos desta categoria, são obrigados a fixar num local visível uma nota indicando que o estabelecimento dispõe de livro de reclamação. O livro deve ser entregue ao cliente sempre que este o solicitar e sempre que ocorrer uma reclamação deve ser enviado uma cópia à ASAE.

Atualmente, a responsabilidade da fiscalização é assumida pelo proprietário ou pelos sócios do negócio. No entanto, continuam a existir as fiscalizações por parte das Câmaras Municipais e pela ASAE, pelo que, antes da abertura ou antes de alterações físicas na estrutura do edifício, os responsáveis devem ter consciência das leis e normas a que estão obrigados a cumprir, quer no referente aos alugueres de imóveis, à compra e utilização de equipamento, horários de operacionalização, realização de obras, entre outros. É da responsabilidade da ASAE fiscalizar o cumprimento relativo às normas de instalação e funcionamento dos estabelecimentos. Relativamente ao RJUE (Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação) os municípios têm a competência fiscalizadora. Os delegados de saúde, ou seja, os médicos que desempenham funções de autoridades de saúde, têm o dever de evitar situações de risco para a saúde pública. Outras entidades poderão ainda executar fiscalização em regulamentos sectoriais, como o Ministério do Ambiente na gestão de resíduos, a Autoridade

para as Condições de Trabalho em matérias de segurança higiene e saúde no trabalho, a Inspeção Geral das atividades Culturais na utilização de conteúdos protegidos por direitos de autor.

O segundo tópico a ser considerado pelas empresas é o cumprimento das condições necessárias de instalação, que concerne à abertura o restaurante, as áreas de serviço, à cozinha e copa, à sala de refeição, ao balcão, à zona de armazenagem e às instalações sanitárias.

Para a abertura do restaurante, é necessário o proprietário cumprir com os requisitos estruturais e de serviço previstos na Portaria nº 215/2011 de 31 de maio, relativamente à instalação, funcionamento e regime de classificação dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas. Existem um conjunto de outras normas que deverão ser cumprimento, como por exemplo, normas de higiene, normas de segurança e qualidade alimentar, gestão de resíduos, lei do tabaco, serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho, segurança contra incêndios, acústica e atividades de segurança privada.

Relativamente às infraestruturas básicas do edifício é necessário obedecer aos seguintes aspetos:

- Fornecimento de água, água, eletricidade e rede de esgotos;
- Segundo o Decreto-Lei nº 226/2007 de 31 de maio é necessário o licenciamento de novas captações ou legalização na ARH (Administração de Região Geográfica);
- Perante a inexistência de um sistema de drenagem de água residuais, é necessário a implementação de uma fossa séptica ou outro sistema similar;
- As áreas mais próximas ao estabelecimento deverão estar livres e limpas;
- Cumprimento do limite mínimo de 3 metros do pé-direito (distância entre o pavimento e o teto, de forma a, garantir o volume de ar disponível no comportamento). Se garantido o reforço da ventilação, será

possível legalizar estabelecimentos até 2,70 metros de pé-direito em zonas, como a cozinha, copa e sala de refeições ou até 2,20 metros de pé-direito nas casas de banho e em zonas de armazenagem. Em alguns distritos ou municípios este limite não existe, pelo que cada proprietário deve se informar desta lei antes de avançar com a abertura do estabelecimento;

- Se a superfície do estabelecimento ultrapassar os 150 m<sup>2</sup>, é necessária a implementação de instalações sanitárias destinadas a pessoas com mobilidade condicionada (Decreto-Lei 163/2006 de 8 de agosto), nem poderá existir barreiras arquitetónicas no acesso às zonas comuns.

Relativamente, as diferentes zonas de atuação do negócio (áreas de serviço, à cozinha e copa, à sala de refeição, ao balcão, à zona de armazenagem e às instalações sanitárias) existem um conjunto de normas a cumprir para o bom funcionamento do negócio.

De seguida, os requisitos funcionais do estabelecimento devem ser respeitados e, para tal, os funcionários devem ter a preocupação as normas de funcionamento, respeitando as normas de higiene pessoal, saúde individual, vestuário, cabelo e mãos.

A higiene pessoal de todos os funcionários de um estabelecimento comercial de restauração é fulcral, pois pode colocar em risco a saúde de todos aqueles que consumiram os bens produzidos.

Os funcionários devem assegurar a sua saúde, de forma a, não comprometer a saúde de todos os indivíduos que consumirem a refeição por estes confeccionada. Se se justificar, o funcionário não deverá se afastar temporariamente do seu posto de trabalho. Todos os indivíduos portadores de doenças infetocontagiosas não poderão desempenhar funções neste tipo de estabelecimento.

Para garantir a segurança alimentar, o funcionário e/ou o proprietário devem:

- Manter o vestuário de trabalho limpo;
- Existência de um cacifo individual para cada funcionário, local para a mudança de roupa;
- Cabelo limpo e protegido, para não contaminar a comida (todos os cozinheiros devem utilizar uma touca, rede ou barrete);
- As mãos devem estar limpas, com unhas curtas e sem verniz;
- Não utilização de joias (anéis, alianças, pulseiras e relógios);
- Garantir que as luvas utilizadas pelo funcionário no processo produtivo, estejam em boas condições;
- Cortes ou escoriações devem ser tratados e protegidos com pensos impermeáveis e de cor.

Por fim, a gestão de resíduos é o último ponto legislativo a ser considerado pelos responsáveis da empresa, incluindo aspetos como o certificado verde, reciclagem de óleos de cozinha e ainda, gordura e óleos de fritura.

A sustentabilidade do meio ambiente é uma das principais preocupações mundiais, pelo que, todos os aspetos relacionados com a produção, reciclagem e o destino final dos resíduos originados com a produção são de especial importância.

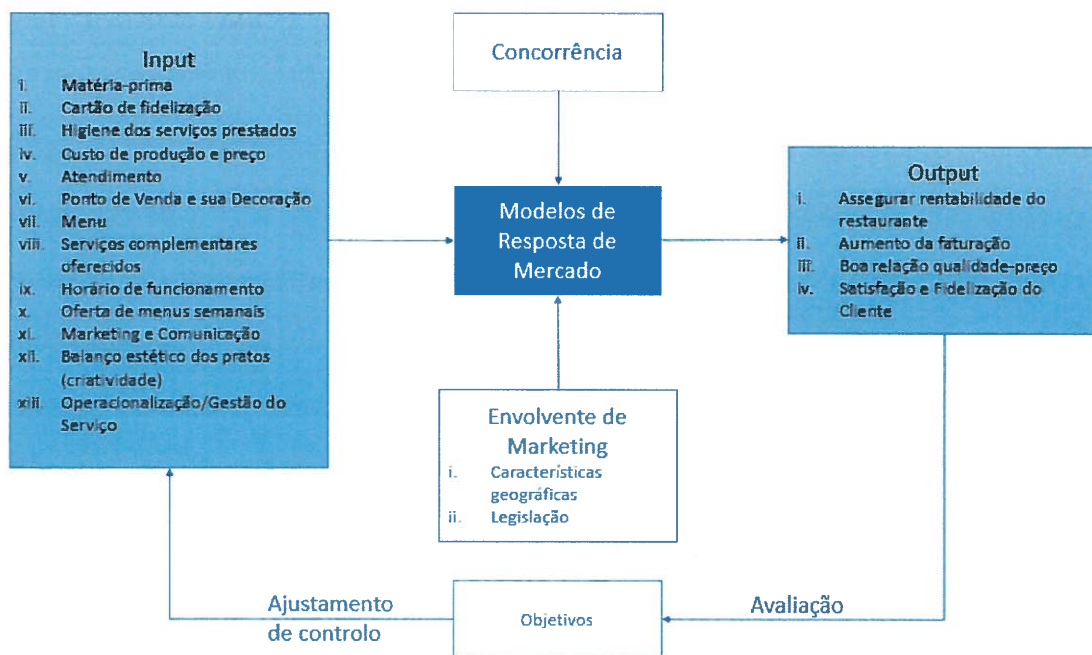
Segundo a Portaria nº 29-B/98, de 15 de janeiro, os estabelecimentos deste tipo, não podem comercializar bebidas (refrigerantes, cervejas e águas), consumíveis no estabelecimento, se estas as embalagens não forem de tara recuperável ou reutilizável. Contudo, existe a hipótese de o proprietário vender produtos de tara perdida ou de embalagens não-reutilizáveis, se os reencaminharem para um sistema de recolha seletiva, garantindo a reciclagem dos resíduos.

Para garantir o cumprimento desta lei, a SPV (Sociedade Ponto Verde) criou o subsistema VERDORECA. Todos os estabelecimentos aderentes, poderão utilizar o certificado VERDORECA, de forma a, posicionarem como uma empresa amiga do ambiente.

Segundo o Decreto-Lei nº 267/2009, de 29 de setembro, os municípios ou as entidades gestoras de resíduos são responsáveis pela recolha de óleos alimentares, evitando o despejo dos mesmos em redes de saneamento básico, de forma a, não poluírem as águas e os solos. Os restaurantes poderão enviar os óleos para um operador licenciado, retirando proveito económico da situação. Os estabelecimentos que tenham este procedimento poderão afixar um certificado emitido pelo município ou pelo operador de gestão de resíduos, com a validade de um ano.

Relativamente à qualidade das gorduras e óleos de fritura, a Portaria nº 1135/95 de 15 de setembro regulamenta a temperatura máxima do equipamento de 180º C e fomenta a renovação periódica do óleo.

Na imagem seguinte podemos ver esquematizado o modelo de resposta de decisão de um restaurante detalhado anteriormente. Através da análise do esquema podemos facilmente visualizar os *inputs* que um restaurante deve considerar na sua tomada de decisão de forma a atingir os *outputs* e objetivos da empresa. Esta não deve deixar de considerar a concorrência e a envolvente, fatores externos que afetam o funcionamento do negócio.



**Figura 3**  
MRM de um Restaurante

Os *inputs*, *outputs*, política da concorrência e a envolvente de marketing apresentados como características típicas de um MRM de um restaurante, podem sofrer alterações ao longo do tempo. Devem ser ainda considerados novos contributos, de outras pesquisas, não considerados neste estudo de caso.

## 2.6. Matriz de Causalidade

A análise causa-efeito é abordada maioritariamente quando, num contexto real, surge um determinado fator indesejável e os gestores pretendem descobrir quais foram as causas que conduziram a esse efeito, conduzindo a uma melhoria da qualidade e dos processos (segundo Rohleder e Silver, 1997; citado por (Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Samuel Ferreira Junior, 2014)). Assumindo que causas precedem a efeitos (segundo Hume, 1980; citado por (Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Samuel Ferreira Junior, 2014)), poderíamos afirmar que quando nos questionam como distinguir a causa e o efeito, seria necessário perceber que a causa é o que precede o efeito no

tempo (segundo Reichenbach (2000, p.17; citado por (Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Samuel Ferreira Junior, 2014)).

Existem várias ferramentas de gestão conhecidas por trabalhar com relações de causalidade, como por exemplo, a análise da causa raiz, árvore de realidade corrente, diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, diagrama de causa-e-efeito e diagrama de inter-relação, cinco porquês, matriz causal e determinante causal. O funcionamento destas ferramentas tem sido útil em áreas como gestão e marketing, devido à necessidade quase constante da definição de relações causais entre diferentes variáveis.

Devido às dificuldades sentidas na definição das relações causais existe uma procura por modelos que ajudem os responsáveis ou gestores de uma empresa a representar as relações de causalidade, podendo ser usados para fins preditivos (segundo ELLIOTT, 2003; citado por (Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Samuel Ferreira Junior, 2014)).

A matriz causal consiste assim numa representação matemática de relações de causalidade entre variáveis. Na área da economia a matriz causal foi utilizada primeiramente para estudar padrões de cognição nas organizações (segundo BUGON, WEICK & BINKHORST, 1977; VOYER & FAULKNER, 1986; citado por (Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Samuel Ferreira Junior, 2014)), e posteriormente, como ferramenta para análise e diagnóstico de problemas organizacionais (segundo NELSON & MATHEWS, 1991; citado por (Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Samuel Ferreira Junior, 2014)).

A ferramenta permitiu a elaboração de análises abrangentes, uma vez que, permite a associação de determinadas causas identificando a interposição entre elas e permite a construção de uma matriz quadrada que associa todas as causas entre si. Através desta matriz, o gestor ou decisor de uma empresa pode explicar de forma simples os motivos que o incentivaram a ações de melhoria de um processo com o objetivo de prevenir ou corrigir aspetos menos positivos

do mesmo (segundo KETTINGER, TENG & GUHA, 1997; citado por (Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Samuel Ferreira Junior, 2014)), podendo também ajudar a delinear ações de planejamento, fundamentais para definir fatores críticos de sucesso, para os quais a empresa necessitaria realizar um acompanhamento e controle maior, para prevenir a eventualidade de falhas ou desvios (segundo AAKER, 2005; citado por (Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Samuel Ferreira Junior, 2014)).

Na identificação das causas associadas ao problema foi necessário que os fatores de causalidade estivessem definidos de forma clara e simples, evitando a duplicação de fatores (falsos antónimos e falsos sinónimos). Falsos antónimos consistem na utilização de causas que numa primeira análise parecem diferentes, mas após estudados consistem num mesmo fenómeno, como por exemplo, numa determinada situação falando de “velocidade” e em “prazo para terminar” poderemos nos estar a referir ao mesmo fator. Um exemplo, neste contexto seria “rentabilidade” e “lucro”, que apesar de parecerem fatores distintos foram considerados como um único *output* do estudo de caso. Por sua vez, falsos sinónimos ocorrem quando agrupamos diversos fenómenos idênticos entre si num mesmo “grupo”, mas que na sua essência são distintos, devendo ser analisados de forma individualizada, como por exemplo, o atraso de cliente é diferente do atraso do funcionário.

Na identificação da relação entre as causas, a análise do problema, identifica a relação, se esta existir, entre cada par de variáveis. Um relacionamento causal positivo é definido com o número 1 (um), o negativo com o número -1 (menos um) e inexistência de relacionamento indica-se com o valor 0 (zero).



### 3. Metodologia de Investigação

A pesquisa realizada no desenvolvimento da dissertação teve por base a elaboração de um estudo de caso combinado com a abordagem da Investigação-Ação, possibilitada pelo facto de a autora ser atualmente quadro da unidade económica objeto do estudo, e de ter obtido a cooperação do dono da empresa para o efeito. Segundo YIN (2012), estudo de caso “é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente, e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Por outras palavras o estudo de casos consiste nas mais diversas pesquisas de estudo que têm por objetivo compreender em profundidade um determinado caso, no seu contexto real.

O estudo teve como finalidade compreender de forma profunda e detalhada o objeto de estudo, de forma a encontrar-se uma melhoria dos comportamentos estudados ou então novos métodos e formas de trabalho. Para compreender o caso em estudo, foi necessário estudar e analisar o contexto e todas as variáveis associadas ao estudo, de forma a ter uma visão global do mesmo. Uma vantagem deste tipo de estudo é o fato de não estudar apenas as variáveis isoladas, tentando cobrir os vários contextos do estudo, analisando uma vasta gama de variáveis de um estudo, contribuindo para dados mais sustentados.

A aplicação do estudo de caso justifica-se principalmente quando surge a oportunidade da realização de um estudo de natureza descritiva ou explicativa, estudo de um fenómeno no seu contexto real ou utilizado para a realização de avaliações.

O método de estudo de caso pode originar na dificuldade da generalização das suas descobertas, a um nível mais alargado e diferente de casos.

Na elaboração de um estudo de caso é crucial a definição do mesmo, bem como dos seus objetivos de forma a facilitar todo o processo de revisão da literatura, recolha de dados e discussão. O caso de estudo é, normalmente, uma entidade delimitada, sendo uma pessoa, organização, condição comportamental, evento ou um fenómeno social, servindo como uma unidade de análise, mas permitindo a existência de sub-casos.

Segundo Yin (2012), o estudo de caso presente trata-se de um estudo de caso “embedded, single-case study”, uma vez que, considera múltiplas unidades de análise, mas considerando apenas uma organização.

Num estudo de caso, o investigador teve a oportunidade de optar pelo uso de revisão bibliográfica. O uso de teoria poderá acarretar algumas vantagens para o estudo, uma vez que, permite ao investigador a utilização de proposições teóricas de forma a sustentar e justificar o seu estudo, ajudando-a a ser aceite como verdade. O investigador utiliza assim as proposições teóricas como um conjunto simples de relacionamentos, justificando o porquê de atos, eventos, estruturas e pensamentos (segundo Sutton & Staw, 1995, pág. 378; citado por (Yin, 2012)).

A pesquisa de estudo de caso não é limitada a uma única fonte de dados, sendo que, bons estudos de caso utilizam e beneficiam de múltiplas fontes de evidência, como por exemplo, observações diretas, entrevistas (por exemplo, conversas abertas com participantes-chave), registros de arquivamento, documentos (por exemplo, artigos de jornal, cartas e levantamentos, relatórios), observação participada (por exemplo, sendo identificado como pesquisador, mas também preenchendo um papel real na cena em estudo) e artefactos físicos.

O investigador tem assim uma panóplia de opções ou fontes que poderá utilizar como métodos de investigação, de acordo com o tipo de estudo e consoante os objetivos que pretende atingir.

Para o estudo de caso desenvolvido nesta dissertação foram utilizadas várias ferramentas como recolha de dados ao longo de toda a investigação, nomeadamente, a revisão bibliográfica, entrevistas, questionário e observação participativa.

O questionário é uma técnica estruturada para a recolha de dados consistindo num conjunto de perguntas, escritas ou verbais, a que um entrevistado responde. Esta técnica permite descrever características e medir variáveis de um dado grupo (Richardson, 1989). Segundo Malhotra (2004), os questionários têm como objetivo obter resposta relativamente ao comportamento, intenções, atitudes, motivações, satisfação, conhecimento, características demográficas e estilo de vida.

O questionário foi realizado no restaurante em objeto de estudo, durante a hora de almoço de dois dias da semana, tendo por objetivo questionar um grupo diversificado de clientes acerca de questões pertinentes para o desenvolvimento e sustentação do estudo de caso a realizar. A amostra recolhida foi aleatória, embora existisse a limitação que o inquirido tinha que ter frequentado o restaurante mais vezes no passado, independentemente do número de vezes que essa visita tenha acontecido. Na estrutura do questionário foram utilizados diferentes tipos de questões, como por exemplo, de escolha múltipla, opções dicotómicas, escala *Likert*, entre outras.

Relativamente, à observação enquanto método o objetivo foi analisar as particularidades qualitativas dos processos estudados, explorando e definindo as ligações e relações entres os diferentes fenómenos intervenientes no estudo de caso. O tipo de observação realizado para este estudo de caso foi a observação participativa ou então participante-observação, em que o observador faz parte do grupo observado e participa nele durante todo o tempo da observação. Este método de observação consiste na perspetiva em que as pessoas são "*insiders*" no contexto da realidade em estudo, onde o investigador

tem a oportunidade de se envolver diretamente na vida diárias das pessoas estudadas, relacionando-se com eles e observando-os diretamente

Enquanto observadora-participativa no estudo de caso, todas variáveis analisadas ao longo do estudo foram alvo de intervenções ao longo de todo este processo, sendo que, a autora teve a oportunidade de lidar diretamente com os funcionários, clientes e o proprietário do restaurante, de forma, a possuir o maior número diversificado de informação possível. O fato de a autora ser parte integrante da equipa de trabalho do restaurante do estudo de caso, ajudou no processo de obtenção de informação junto de todos os intervenientes, uma vez que, facilitou a abertura de informação junto dos funcionários e a predisposição para o preenchimento do questionário pelos clientes. Por sua vez, este fator foi determinante para a recolha de informação e dados mais confidenciais do proprietário do restaurante.

Segundo Yin (2009) as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação num estudo de caso, uma vez que estes, estão constantemente ligados às pessoas. Sempre que um entrevistado, possuir uma fonte de conhecimento profunda e fidedigna, pode fornecer informações importantes sobre os temas a serem investigados.

Foram realizadas entrevistas aos concorrentes na mesma zona geográfica que o restaurante PPG e aos funcionários do mesmo. Em ambas as situações se tratou de entrevistas presenciais, embora informais, onde a autora seguia um guião de perguntas às quais os entrevistados deveriam responder de forma a recolher o máximo de informação útil para o desenvolvimento do estudo de caso. Em ambas as entrevistas, foi dada a oportunidade de o entrevistado de fazer observações e sugestões. As entrevistas aos responsáveis dos restaurantes concorrentes do PPG, foram realizadas na própria concorrência enquanto que, as entrevistas aos funcionários do PPG tiveram como local o restaurante do estudo de caso.

## 4. Estudo de Caso Restaurante Ponte de Pedra Gaia

### 4.1. Apresentação da unidade de restauração objeto de estudo

O Restaurante Ponte de Pedra Gaia com mais de uma década de idade é uma casa conhecida pela qualidade da comida e pelo bom atendimento dos seus funcionários (dados comprovados no questionário realizado aos clientes e em comentários nas redes sociais e TripAdvisor).

O Pedro Miguel, atual proprietário do Restaurante Ponte de Pedra Gaia, era um dos proprietários do primeiro restaurante “Ponte de Pedra”, localizado em Entre os Rios. Devido ao seu sucesso, o mesmo modelo de negócio foi replicado em Gaia, originando o Restaurante Ponte de Pedra 1 e 2. Há treze anos atrás, o Sr. Pedro entrou também como sócio capital (investidor) no restaurante Ponte de Pedra 2, em Gaia.

Ao longo do tempo, verificou-se que o sucesso alcançado pelo restaurante Ponte de Pedra 1 (Entre os Rios) não foi alcançado pela sua réplica de Gaia, levando à separação da sociedade. O Restaurante Ponte de Pedra 2 encontrava-se numa fase inicial de falência. No entanto, após o Sr. Pedro assumir a gestão do mesmo, as dívidas foram liquidadas e, lentamente, o restaurante passou a obter resultados financeiros positivos. De seguida, alterou o nome do mesmo para “Restaurante Ponte de Pedra Gaia”, como uma tentativa de inibir o elo de ligação entre os dois.

O nome “Ponte de Pedra” tem origem na localização do primeiro restaurante, porque uma das principais salas do primeiro restaurante permite-nos ter uma vista privilegiada da Ponte Duarte Pacheco, em Entre os Rios, como podemos ver na imagem seguinte.



**Figura 4**

**Restaurante Ponte de Pedra**

Fonte: <http://www.pontedepedra.com/>

O restaurante PPG possui duas salas principais no piso térreo e uma outra sala, no andar superior, esta utilizada maioritariamente para grupos que pretendam realizar um evento com maior privacidade. A entrada principal dá acesso direto à primeira sala do piso térreo junto ao bar, conhecida por “sala do bar”, composta por 10 mesas de quatro lugares e uma de dois lugares. Nessa sala, podemos ainda encontrar três garrafeiras, o “frio” das sobremesas e uma zona de receção com um pequeno sofá. A segunda sala do piso térreo, conhecida por “sala de dentro”, dá continuidade à primeira sala, mas fica ligeiramente separada desta por duas “entradas”. A sala do bar é composta por quinze mesas de quatro lugares e duas de dois lugares, duas mesas de apoio, uma arca dos gelados e dois armários onde são guardados os pratos da refeição, os talheres, os copos e outros acessórios úteis para a operacionalização do serviço. Em ambas as salas é possível ainda acrescentar mesas, principalmente quando utilizadas em serviços para grupos, por frequentemente nesse tipo de serviço, o número de pessoas exceder a capacidade habitual oferecida. Para tal, são utilizadas mesas adicionais desdobráveis. Contando com as referidas mesas desdobráveis, a capacidade máxima da “sala do bar” é de 50 pessoas, a da “sala de dentro” é 80 pessoas e da sala de cima é de 50 pessoas. Nas duas primeiras salas referidas existe um banheiro feminino, um masculino e um com facilidades para pessoas portadoras de deficiência, e adicionalmente dois

lavatórios. Na sala superior existe apenas uma casa de banho comum. Na passagem entre a “sala do bar” existe uma máquina de tabaco, uma mesa de apoio para bebidas, quatro armários de arrumação e o acesso para uma casa de banho feminina e uma masculina, maioritariamente utilizado pelos funcionários da casa. No primeiro andar existem ainda três armários de arrumação no corredor principal e um armazém que contem um elevador de acesso direto à cozinha, uma arca frigorífica, uma congeladora e espaço de arrumação para a matéria-prima que não necessita de um dos espaços referidos. Todas as toalhas e guardanapos utilizados pelos clientes são lavados e passados a ferro no próprio restaurante, existindo também uma pequena seção com duas máquinas de lavar roupa e duas máquinas de secar roupa.

#### 4.1.1. Serviços prestados

Atualmente, o restaurante do caso de estudo oferece quatro tipos de serviços diferenciados: (i) serviço à lista, (ii) serviço a grupos, (iii) serviço a prato do dia e (iv) *take-away*.

O serviço à lista é o principal serviço oferecido pela casa e consiste na venda de pratos de acordo com as opções apresentadas no menu. O cliente tem à sua disposição diversas alternativas de entradas, pratos principais (peixe, carne e saladas), bebidas e sobremesas. Este tipo de serviço é o que proporciona a maior margem de lucro para o restaurante. Na imagem seguinte podemos verificar alguns dos pratos confeccionados no restaurante, nomeadamente, Bacalhau à Narcisa, Bacalhau à Ponte de Pedra, Bacalhau à Zé do Pipo, Polvo à Lagareiro, Salmão grelhado e ainda algumas entradas.



**Figura 5**  
**Diferentes Pratos do Restaurante PPG**

O serviço para grupos está desenhado para diferentes tipos de convívios, desde aniversários, batizados, comunhões, casamentos, reuniões, festas de natal, entre outros. O menu mais acessível está disponível a 20€ podendo o cliente optar entre os pratos principais bacalhau com broa e posta à moda da casa. Utilizando uma escala crescente, o segundo menu tem como opções de prato principais as seguintes alternativas: bacalhau com broa, bacalhau à Zé do Pipo, bacalhau à Narcisa, filetes de pescada, posta à moda da casa, espetada à Ponte de Pedra, picanha laminada, vitela à moda de Lafões e lombo assado no forno.

No momento da reserva do serviço para grupos cliente pode optar por um destes pratos e adicionalmente por diversos extras mediante um acréscimo do preço do menu. Os menus podem assim incluir como extra: bar de receção (geralmente no jardim), digestivos, música ao vivo, arranjos florestais, e extras também acrescentados às sobremesas ou às entradas, como por exemplo, camarão.

Dentro da secção menus, o restaurante disponibiliza menus para as agências turísticas.

O serviço a prato do dia, objeto do nosso estudo de caso, consta atualmente com a disponibilização ao cliente, no restaurante, semanalmente, à hora do almoço, de dois pratos (peixe ou carne) no valor de 7€. Esse menu inclui sopa, o prato principal (peixe ou carne), uma bebida, pão e café.

Por último, o restaurante ainda permite que o cliente leve uma refeição para consumo em casa, oferecendo um serviço *take-away*, escolhido quer no serviço à lista, quer no serviço a prato do dia.

#### 4.1.2. Processo de Atendimento a Prato do dia

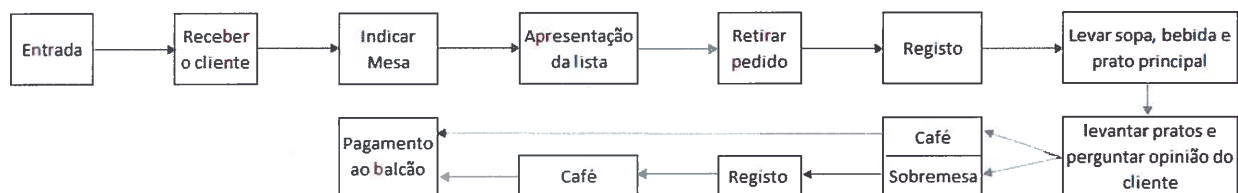
Na situação de prato de dia, são normalmente apenas utilizadas as duas salas principais possibilitando um serviço mais rápido e prático. Para esse serviço, só ocasionalmente e unicamente para situações de muita procura, ocorre a abertura da sala de cima. A força de trabalho do restaurante no estudo de caso é composta por 4 funcionários de cozinha (chefe de cozinha, responsável pela churrasqueira e dois ajudantes), 5 funcionários de sala (gerente, subgerente e três empregados de mesa) e uma funcionária responsável pela limpeza. Devido às folgas semanais dadas aos funcionários, em média estão apenas 4 funcionários de sala a operar e 4 de sala porque a funcionária de limpeza ajuda na cozinha na hora de almoço.

Como referido anteriormente os menus pratos do dia consistem no pão, na sopa, no prato principal, no café e na bebida que pode variar entre os diferentes tipos de vinho (maduro tinto, maduro brando e verde branco), em sumos de lata e águas.

O ingrediente principal do prato do dia (Carne ou peixe) é repetido entre duas a três semanas após a sua venda, preparando-o e confeccionando-o de forma diferente, para não criar a sensação no cliente que está “sempre a comer o

mesmo". Alguns dos pratos do dia confeccionados são pataniscas ou bolinhos de bacalhau com arroz à portuguesa, costeleta ao salsicheiro, francesinha, bacalhau à braz, peixe espada, vitela assada, tripas, panados com arroz de feijão, filetes de pescada com sala russa, massa à lavrada, arroz de marisco, salmão grelhado, alheira folhada, bacalhau folhado, cordon bleu, rolo de carne, arroz de polvo com filetes do mesmo, entre outros.

O processo típico de atendimento ao cliente é composto pelos paços presentes no seguinte esquema.



**Figura 6**  
**Processo Típico de Atendimento ao Público**

A maioria dos clientes entra no restaurante e tem a autonomia de se dirigir a uma mesa, geralmente utilizando a mesma de anteriores visitas. Outros clientes aguardam ser conduzidos a uma determinada mesa. Após o cliente se sentar, um dos funcionários apresenta os pratos do dia, verbalmente ou oferecendo o menu. Assim que o cliente pedir, ocorre o registo numa das duas máquinas registradores junto ao bar. Um dos funcionários leva a sopa à mesa, se esta for pedida e as bebidas. Na cozinha recebem um *ticket* com a indicação do prato pedido e do número da mesa e, após a sua confeção, tocam numa campainha para alertar os funcionários de sala que o prato está preparado para servir. O prato principal geralmente é seguido pelo pedido de um café, um ou uma sobremesa. Se o cliente pedir uma sobremesa, volta a ocorrer um registo junto das máquinas registradores. Após este ter terminado a sobremesa ou ter terminado o café, efetua-se o pagamento, geralmente realizado ao balcão. Ou

seja, os clientes, uma vez terminada a sua refeição dirigem-se ao balcão junto da caixa registadores principal, efetuando o pagamento.

O processo típico de atendimento é similar quando o cliente opta por um prato diferente do prato do dia, ou seja, quando este opta por comer uma das sugestões de pratos individuais ou quando este opta pelo serviço à lista. Escolhendo a primeira opção escolhida, pagará um euro extra ao valor presente do prato individual, referente ao menu (pão, sopa, bebida e café). No serviço à lista, todos os elementos referidos são registados.

Devido ao fluxo de clientes, a rotatividade das mesas é muito importante. O restaurante neste serviço tem uma capacidade máxima de 106 pessoas sentadas, de acordo com o número de lugares geralmente disponíveis. No entanto, sendo as mesas de quatro lugares é frequente estas estarem ocupadas, mas não completas. Desta forma, a capacidade de resposta do funcionário deve ser rápida e eficaz para aumentar a rotatividade das mesas, uma vez que, a capacidade real do restaurante acaba por ser menor.

Este tipo de serviço, maioritariamente para um cliente de classe média e alta, exige um determinado nível de qualidade que pode ser interpretada desde o sabor da comida, do atendimento por parte do funcionário, da limpeza do restaurante, da organização do mesmo, da rapidez de resposta, da resolução de problemas, entre outros aspetos. Todos estes aspetos são abordados e avaliados diariamente para cada cliente do Ponte de Pedra Gaia. Existe uma preocupação numa melhoria contínua dos processos envolventes do serviço, mas a definição exata de como melhorar cada processo é um trabalho que ainda não está feito.

A elevada procura pelo serviço conduz a uma rápida “troca” entre os diferentes tipos de serviço, levando na maior parte das vezes no adiamento de decisões importantes que poderiam melhorar todo o processo organizacional da empresa. Uma das principais limitações encontradas é no momento do pagamento, quando o cliente se dirige à caixa registradora e o funcionário não

sabe o número da mesa onde este esteve a almoçar, não sabendo o valor a cobrar ao mesmo.

#### 4.1.3. “Mercado” do Restaurante Ponte de Pedra – oferta de prato de semanal

Um cliente ou consumidor é considerado o comprador ou utilizador de um bem ou serviço de um indivíduo ou organização, designado por fornecedor ou vendedor. O conjunto dos clientes do restaurante PPG, atuais e potenciais compõem o seu “mercado” de operação.

O conceito de cliente pode estar associado à assiduidade da compra e à sua satisfação. Relativamente à assiduidade, um cliente de uma determinada marca ou empresa, poderá ser conhecido como cliente habitual e ocasional ou pontual. Um cliente habitual é todo o cliente que efetua compras numa determinada marca com alguma repetibilidade no tempo, podendo ser também conhecido como um cliente ativo. O cliente ocasional ou pontual é todo o cliente que apenas opta por comprar numa determinada marca de forma esporádica, quando sente uma necessidade em específico. Existe ainda o cliente inativo, que são todos os indivíduos que durante um longo período de tempo não efetuam nenhuma transação com a marca ou empresa, podendo estar a frequentar marcas ou empresas concorrentes. Relativamente à satisfação da compra efetuada pelo cliente, este poderá ser um cliente satisfeito ou insatisfeito, uma vez que, as necessidades ou expectativas sentidas pelo cliente no momento da compra do produto ou serviço e do seu pagamento, podem ou não ser satisfeitas após o término da compra. Sempre que o cliente não fique satisfeito com a compra, a probabilidade de voltar a esse estabelecimento é quase nula.

Atualmente, é importante as empresas compreenderem as necessidades e os desejos dos seus clientes, embora algumas vezes, os próprios clientes não

tenham consciência do que realmente querem ou não o consigam transmitir de forma explícita, exigindo interpretação por parte das empresas (KOTLER, 2000, P.43; citado por (Pereira, 2000)). Neste caso, é importante a empresa ou no caso em concreto, o restaurante estar atento às necessidades dos seus clientes, mesmo aquelas que eles não explicitam de forma direta. Considera-se que um exemplo deste caso, é sugerir a um casal se quer um “copo sem pé” para o(s) seu(s) filho(s), ou seja, embora a situação ainda não se tenha proporcionado, o funcionário, com base na experiência, sabe que momentos a seguir aquela mãe ou aquele pai irá sentir a necessidade de pedir um copo mais pequeno para a criança. Considera-se que KOTLER, referia-se a situações em que a empresa tentava compreender ou criar necessidades ou desejos no cliente, situações mais complexas e/ou completas do que o exemplo dado.

KOTLER (2000, p.69; citado por (Pereira, 2000)) afirmou que os clientes de hoje em dia são difíceis de agradar, uma vez que, são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.

Atualmente, não basta uma empresa saber atrair novos clientes, pelo que é muito importante a empresa saber retê-los. KOTLER (citado por Pereira, 2000) sugere que as empresas devem estudar os seus índices de abandono de cliente, tentando perceber os motivos que conduziram o cliente a abandonar a marca e tentar minimizar esse índice.

Geralmente o foco das empresas é a atração de novos clientes e não a retenção dos clientes atuais, sendo que dão mais importância às pré-vendas e vendas do que à construção de uma relação e ao pós-venda. (segundo KOTLER, 2000, p.69; citado por (Pereira, 2000)). No entanto, como os clientes fiéis são um volume considerável do lucro de uma empresa, esta deve fazer os possíveis para não perder um cliente, sabendo agir em situações de reclamações.

Segundo KOTLER (KOTLER, 2000, p.72; citado por (Pereira, 2000)), o desafio maior das empresas é fazer com que os possíveis clientes se tornem clientes potenciais, conduzindo-os a clientes eventuais e por sua vez a clientes regulares. Após se tornarem clientes regulares de uma marca (ou de um restaurante), procura-se que estes clientes se tornem clientes defensores do produto ou serviço, recomendando-o a amigos e familiares.

Relativamente ao restaurante PPG, os clientes a prato do dia, na sua maioria, são clientes habituais, que se deslocam ao mesmo para almoçar, de segunda a sexta-feira no intervalo do seu horário de trabalho. Alguns clientes acabam por ter que se deslocar de carro para ir almoçar ao PPG, uma vez que, o restaurante fica longe do seu local de trabalho. O mesmo possui clientes de outras empresas que acabam por ter o restaurante como um ponto de encontro de almoço com os seus colegas de trabalho, que diariamente são enviados para diferentes zonas geográficas (por exemplo, pessoal da manutenção que trabalha no cliente e não na empresa para a qual opera). Os clientes são de diferentes áreas de trabalho desde a banca, a arquitetura, o transporte de passageiros, consultoria imobiliária, contabilidade e auditoria, distribuição, turismo, educação, gestão financeira, logística, saúde, construção civil, mecânica e construção de veículos eletrónicos, vinhos, fisioterapia, vendas, informática, acústica e setor energético. Durante a hora de almoço podemos encontrar uma diversidade enorme de pessoas e de histórias, acentuando o ar tradicional e rústico da casa.

Através do questionário realizado aos clientes do PPG na hora do almoço podemos concluir que o cliente está satisfeito com o desempenho prestado pelo mesmo ao longo do tempo. Numa escala de 1 a 6, foi pedido ao cliente para definir a sua satisfação em relação ao serviço, sendo que todos os clientes caracterizaram a sua satisfação em valores compreendidos entre quatro e seis.

No questionário foi possível concluir que 30,8% e 20% dos clientes, no primeiro e segundo dia, respetivamente, nunca consumiram nenhum dos

restantes serviços do restaurante. Nesta situação, não conseguimos saber os motivos que levaram os clientes a não terem experimentado os restantes serviços, não sabendo se estes têm conhecimento que o restaurante promove eventos ou que possui serviço *take-away*, por exemplo. Assim, sugere-se uma promoção e divulgação junto do cliente dos restantes serviços do restaurante.

Dos clientes que frequentam o restaurante no serviço a prato do dia, cerca de 70% em ambos os dias, afirmaram que já tinham experimentado o serviço à lista, serviço mais frequentado

O serviço mais frequentado pelos inquiridos, exceto o serviço a prato do dia, é o serviço à lista, com cerca de 70% dos clientes em ambos os dias a afirmar que já consumiram, pelo menos uma vez, à lista. Apesar de no questionário a opção indicar que o serviço à lista referido é apenas servido ao jantar e ao fim-de-semana, durante o processo de recolhas de dados, a autora percebeu que alguns dos clientes estavam a afirmar conhecer este tipo de serviço, no momento do almoço, ou seja, o cliente considerou que o serviço à lista individual seria o mesmo que o serviço à lista do horário noturno ou do fim-de-semana, pelo que, os 70% de clientes que já experimentaram o serviço à lista do restaurante pode ser um valor desviado.

O serviço *take-away* foi considerado o serviço menos frequentado pelo cliente habitual da casa no serviço a prato do dia, sendo que no primeiro dia do questionário apenas dos 2 dos 26 clientes já tinha comprado comida no restaurante para levar. No segundo dia 4 dos 15 clientes que responderam já tinham efetuado uma compra a *take-away*. Desta forma, vemos que apenas 6 clientes frequentaram o *take-away*, o que comprova a pouca procura e aposta neste tipo de serviço, neste restaurante.

Apesar de algumas variações entre os dois dias do questionário, os fatores mais valorizados pelo cliente do PPG foram a rapidez de todo o processo, a

qualidade da refeição, o preço, o atendimento e a limpeza e higiene global do restaurante.

Nas figuras seguintes podemos verificar que dos clientes questionados 11,5% (3 clientes) e 26,7% (4 clientes) frequentam o restaurante de segunda a sexta-feira. no primeiro dia do questionário apenas 3 dos 26 clientes que responderam, afirmaram que vão ao restaurante de forma mais esporádica (cor vermelha e azul), sendo que a sua maioria é consumidor habitual, indo ao restaurante mais de 3 vezes por semana. No segundo dia apesar de 40% dos clientes afirmar que apenas almoça no restaurante até oito vezes por mês, os restantes 60% são considerados clientes habituais.

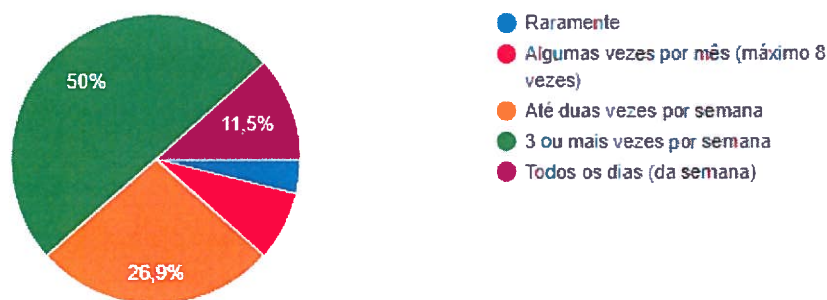


Figura 7  
Periodicidade com que o cliente frequenta o restaurante (26 clientes - 1º dia)

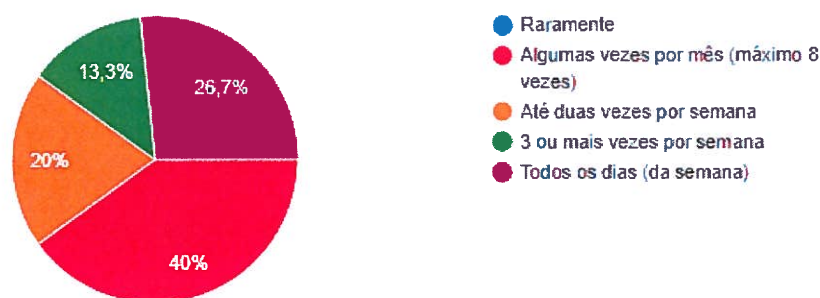
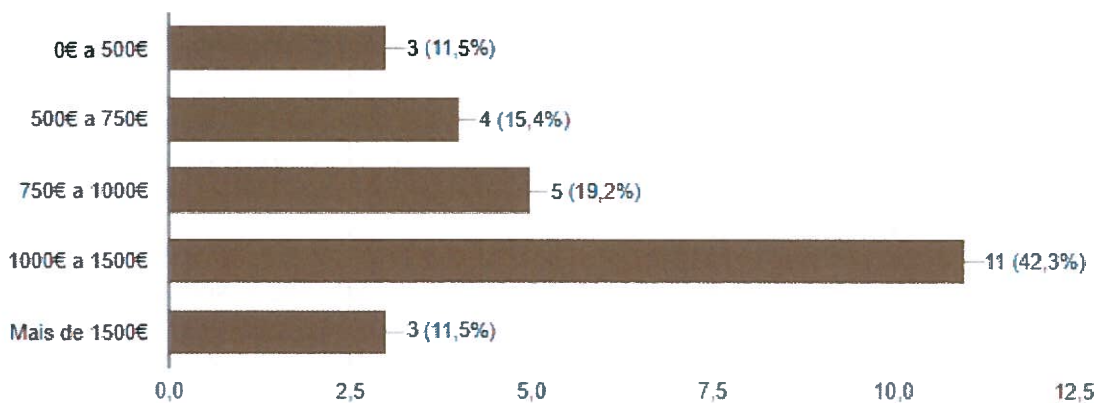


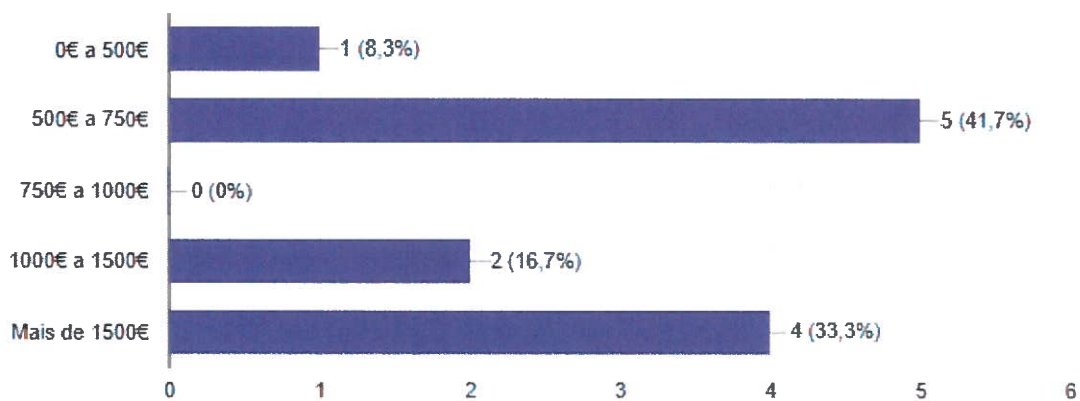
Figura 8  
Periodicidade com que o cliente frequenta o restaurante (15 clientes - 2º dia)

De acordo com as figuras 3 e 4, podemos verificar que no PPG existem clientes a frequentar o restaurante de classes sociais distintas. Em ambos os

dias, vimos que 13 dos clientes da amostra retirada possuem um rendimento mensal disponível variável entre os 0€ e os 750€. Sendo que 25 dos clientes possuem um rendimento mensal disponível a partir dos 750€. Nota-se que nem todos os questionados responderam a esta questão. De acordo com estes dados, assumimos que alguns clientes estarão mais sensíveis do que outros a possíveis variações do preço do menu a prato do dia, independentemente das contrapartidas dessas variações.



**Figura 9**  
Rendimento mensal disponível (26 clientes - 1º dia)



**Figura 10**  
Rendimento mensal disponível (15 clientes - 2º dia)

A seleção dos clientes a responder ao questionário, em ambos os dias, embora tenha sido efetuada de forma aleatória de acordo com os clientes que se deslocavam ao restaurante, tivemos uma esmagadora maioria de questionados

do sexo masculino em relação ao sexo feminino. Segundo os dados recolhidos concluímos que o target que mais procura o restaurante está compreendido entre os 35 e 45 anos, do sexo masculino.

A título de curiosidade, anotou-se o prato que cada um dos questionados almoçou em ambos os dias. No primeiro dia apenas conseguimos esta informação de 21 clientes (e não dos 26 que responderam ao questionário), dos quais optaram pelo serviço a prato do dia, onde 15 clientes escolheram o prato de carne e os restantes 6 o prato de peixe. No segundo dia dos clientes 11 clientes optaram pelas opções a prato do dia, escolhendo 10 pratos de carne e um prato de peixe, sendo que os restantes 4 clientes optaram por consumir opções do serviço à lista.

O cliente atual do restaurante, na sua maioria, procura o serviço a prato do dia, mais rápido e mais económico face ao serviço à lista individual. No entanto, é do interesse do proprietário que o serviço à lista individual aumente, uma vez que, as suas margens de lucro também aumentarão. Com base nos dados recolhidos, constata-se que de fato há clientes com capacidade económica para um tipo de procura mais elevado, capaz de satisfazer os objetivos de aumentar o serviço à lista individual.

É de frisar que o serviço a prato do dia (menu 7€ e serviço à lista individual) assegurou a rentabilidade financeira do restaurante até ao presente, ou seja, o valor mínimo diário que a casa necessita faturar para não obter prejuízo, pelo que, é necessário estudar o tipo de cliente frequentador do restaurante antes de qualquer alteração a um dos *input's* mencionados, com principal atenção no preço. É necessário estudar se o valor percebido de uma possível variação será superior ao aumento do valor monetário da diária ou do serviço alternativo.

## 4.2. Modelo de resposta de mercado para o Restaurante Ponte da Pedra Gaia – oferta de prato do dia semanal

Nesta secção é apresentado o modelo de resposta de mercado para o caso concreto de estudo, especificando de forma sucinta os *inputs* e *outputs* da empresa, bem como fatores externos como a concorrência e a envolvente.

A informação apresentada na elaboração deste MRM foi essencialmente recolhida através de duas fontes de informação, nomeadamente, através de entrevistas e questionários aos intervenientes do processo e através da observação participativa da autora que teve a durabilidade de todo o período de desenvolvimento da dissertação.

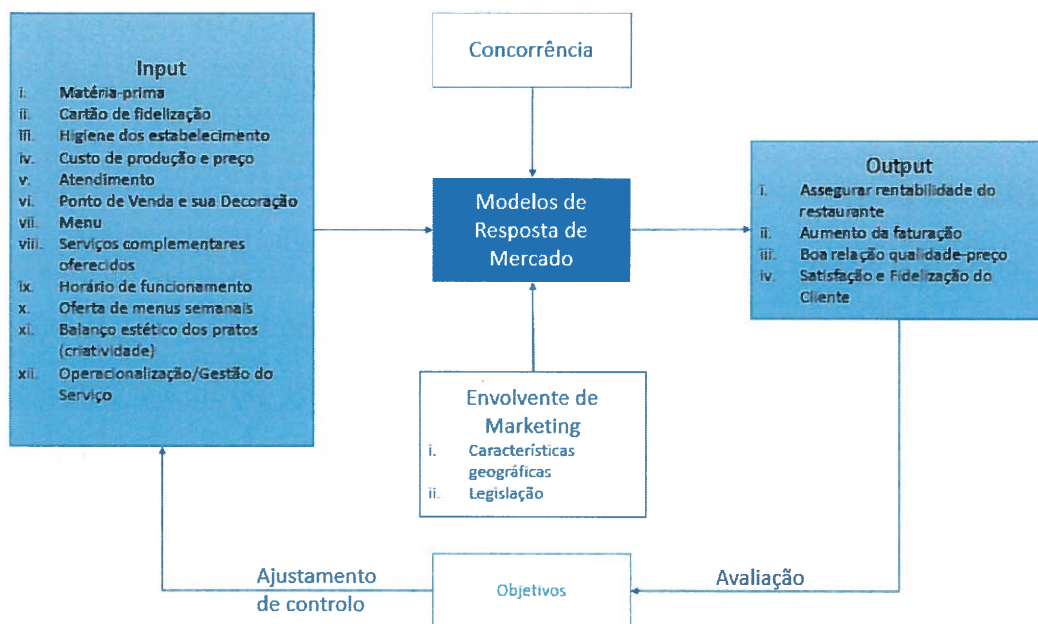
As entrevistas foram realizadas de forma periódica e rotineira ao proprietário do restaurante, com um carácter informal. Estas entrevistas tiveram como objetivo o esclarecimento de dúvidas em determinadas fases do desenvolvimento da dissertação, sempre que a autora precisava de informações mais detalhadas da empresa, de forma a, recolher o máximo de informação possível e a conhecer o ponto de vista do proprietário sobre as prioridades face ao modelo desenvolvido e aqui apresentado. A autora solicitou ao proprietário, aquando necessário, a análise de documentação interna do restaurante. Foram também realizadas entrevistas aos funcionários de cozinha e de sala do restaurante do estudo de caso e aos gerentes ou proprietários dos restaurantes encontrados na mesma zona geográfica do PPG, pelo que o guião dessas entrevistas se encontra em anexo.

Os clientes do restaurante PPG, responderam a um questionário que tinha por objetivo recolher informação considerada relevante para a elaboração do MRM do restaurante, mas também foi criada a oportunidade de o cliente responder a questões que levassem a possíveis sugestões de melhoria na operacionalização do serviço, apresentadas no capítulo “Conclusões e Recomendações”. O questionário teve como horário a hora de almoço do

cliente, procurando-se incluir a diversidade de clientes frequentadores do restaurante, para uma possível análise qualitativa dos mesmos. Sendo assim, não se procurou que todos os clientes que almoçaram nesses dois dias de questionário respondessem ao mesmo, ou seja, a análise quantitativa não foi prioridade. Por sua vez, a autora teve o papel de determinar quais seriam os clientes a responder, pedindo que, por mesa (por exemplo de 4 ou mais elementos), apenas um ou dois deles respondessem ao mesmo, pois os grupos são geralmente formados por colegas de trabalho, assumindo que, pelo menos naquele momento da sua vida, as suas experiências e preferências seriam idênticas.

A observação participativa devido ao fato da investigadora ser simultaneamente trabalhadora no restaurante permitiu uma introspeção do processo de atendimento ao cliente, da operacionalização do serviço e da forma como a tomada de decisão de cada uma das variáveis a seguir consideradas é efetuada, que de outra forma, seria difícil obter. Assumiu-se que este fator influenciou positivamente a abertura e disponibilidade de todos os funcionários e clientes no momento da inquirição.

Na figura seguinte podemos ver esquematizado o MRM do restaurante do estudo de caso:



**Figura 11**  
MRM do Restaurante PPG

#### 4.2.1. Inputs

No caso concreto do restaurante Ponte de Pedra Gaia e do seu serviço de menus a prato do dia foram identificados, através de uma análise comparativa com a revisão bibliográfica realizada e os conhecimentos obtidos sobre o restaurante, as seguintes categorias de *inputs*:

- i. Matéria-prima
- ii. Cartão de fidelização
- iii. Higiene dos serviços prestados
- iv. Custo de produção e preço
- v. Atendimento
- vi. Ponto de Venda e sua Decoração
- vii. Menu
- viii. Serviços complementares oferecidos
- ix. Horário de funcionamento
- x. Oferta de menus semanais
- xi. Balanço estético dos pratos
- xii. Operacionalização/Gestão do Serviço

A seguir foi descrito cada um dos diferentes tipos de *input* identificados como os mais relevantes para o restaurante e a ter em consideração no processo de decisão do marketing-mix a oferecer aos clientes.

i. Matéria-prima

No ramo da restauração, a matéria-prima no seu estado natural é, por exemplo, todo o tipo de legumes e vegetais, carne e peixe utilizados na confeção dos pratos no restaurante. A matéria-prima transformada pode ser todos os produtos adquiridos para a confeção das sobremesas, como folhas de gelatina, chocolate, cobertura de bolos (*topping's*), concentrados e leite condensado. Na restauração, são adquiridos diversos tipos de produtos com o objetivo a transformação e produção de um novo produto, caracterizado pela refeição fornecida ao cliente.

De acordo com os funcionários entrevistados, a matéria-prima selecionada para a confeção dos pratos do dia oferecidos no restaurante é de boa qualidade. Na prática, no prato do dia, são procurados produtos de qualidade, mas que, simultaneamente, proporcionem a maior margem de lucro possível, devido aos elevados custos face à receita obtida neste tipo de serviço. No entanto, no serviço à lista, serviço principal da empresa, a qualidade da matéria-prima é privilegiada face à margem de lucro obtida.

Na realização do questionário ao cliente frequentador do restaurante no contexto prato do dia, não foi colocada nenhuma questão direcionada à opinião do cliente relativamente à qualidade da matéria-prima, mas a qualidade da refeição (confeção e sabor) foi considerado um dos aspetos mais importantes para um serviço adequado. No primeiro dia em que o questionário foi realizado, 24 dos 26 clientes (92,3%) que responderam ao mesmo consideraram este aspeto importante. No segundo dia, 12 dos 15 clientes (80%) também consideraram este aspeto relevante para o serviço prestado.

Em qualquer dia da semana, o restaurante deve assegurar um número médio de matéria-prima disponível para confeccionar os diferentes pratos do serviço à lista individual, para fazer face aos pedidos dos clientes. Desta forma na tabela seguinte, constatamos o número médio de pratos possíveis a confeccionar de cada tipo de matéria-prima, assumindo que existe sempre guarnição para acompanhar o produto principal da refeição. A média de pratos do dia produzidos é 25 pratos de peixe e 60 pratos de carne. Dependendo do tipo de prato a confeccionar, o número é ajustado consoante a expectativa que o responsável do restaurante tem sobre a procura num determinado dia. A expectativa do número de pratos a confeccionar foi influenciada pela experiência e pela altura do ano em que o restaurante se encontra a operar. Na tabela podemos também notar o tempo médio de preparação de cada prato do serviço à lista. É de frisar que o prato do dia é pré-preparado, pelo que os 2 minutos indicados para o prato do dia não é referente à efetiva preparação do prato, pelo que o tempo é necessariamente referente ao empratamento do mesmo. Por sua vez, todos os pratos do serviço à lista necessitam de ser confeccionados no momento, de acordo com os pedidos do cliente. Podemos de igual modo notar que o tempo de confeção, preparação e empratamento é reduzido para todos os pratos. No entanto, apesar deste ser tempo “teórico” gasto em cada prato, frisa-se que o tempo real gasto na sua preparação é maioritariamente superior, uma vez que, no tempo apresentado não são considerados o tempo de espera (por exemplo, de pedidos anteriores), os atrasos, as falhas de produção existentes.

	Quantidade de MP disponível	Tempo de Preparação Unitário (min.)
Diária Peixe	25	2
Diária Carne	60	2
Salmão grelhado	5	5
Robalo grelhado	6	5
Dourada grelhada	6	5
Bife à Ponte de Pedra	100	4
Picanha à Brasileira	50	2
Naco de Vitela	100	4,5
Secretos de Porco Preto	10	7
Frango de Churrasco	20	5
Alheira	30	4
Francesinha	20	7
Salsicha Alemã	10	2
Salada Atum	30	1
Salada Frango	30	2
Salada Mista	30	1

**Tabela 1**  
**Informação do Prato do Dia**

ii. Cartão de fidelização

O segundo *input* considerado no modelo de resposta de decisão foi o Cartão de Fidelização (descontos). No restaurante, apesar de todas funcionalidades e vantagens deste tipo de cartão, e contrariamente à maioria dos cartões de fidelização que têm por objetivo reconhecer os hábitos de consumo do consumidor para fins comerciais, este cartão tem tido por finalidade aumentar a presença do consumidor no restaurante, proporcionando ao cliente uma refeição grátis após consumir quinze refeições a prato do dia, através de um carimbo diário.

Na realização do questionário ao cliente, o cartão dos carimbos não foi considerado um dos aspetos mais importantes para um serviço adequado. No primeiro dia em que o questionário foi realizado, 7 dos 26 clientes (26,9%) que responderam ao mesmo consideraram este aspeto importante. No segundo dia, 4 dos 15 clientes (26,9%) também consideraram este aspeto relevante para o

serviço prestado. Em ambos os dias 26,9% dos clientes considerou que o cartão de carimbos era importante.

Apesar dos resultados obtidos, pela experiência adquirida nos últimos meses no restaurante, foi possível afirmar que uma grande percentagem dos clientes valoriza este tipo de ferramenta, contribuindo para a sua assiduidade no restaurante.

### iii. Higiene dos serviços prestados

No restaurante PPG, são realizadas inspeções de fiscalização pela empresa “A – Inovadora”, empresa de fiscalização preventiva de bens e serviços, assessoria especializada que implementou o Sistema de Segurança Alimentar HACCP no restaurante. No anexo 3, foram apresentados o contrato em causa, um comprovativo de pagamento do restaurante, um boletim de informação técnica da empresa, uma folha típica de preenchimento e registo de controlo da limpeza e desinfeção nas casas de banho e da cozinha, bem como uma folha que informa o consumidor sobre os géneros alimentícios, nomeadamente, referente aos alergénios.

Os consumidores geralmente têm poucas oportunidades de avaliação da manipulação dos alimentos, segurança e práticas de higiene ou limpeza dos restaurantes que frequentam (BARBER, 2010), pelo que qualquer perceção de limpeza por parte do consumidor é uma mais-valia para o restaurante. Tendo isso em consideração, o restaurante Ponte de Pedra dispõe de uma cozinha aberta, dando aos clientes do serviço *take-away* uma visão completa da cozinha (exceto da copa). Antigamente, a cozinha estava localizada no primeiro andar e foi transferida para o rés-do-chão, facilitando a operacionalização de todo o serviço e transmitindo uma maior confiança e segurança no cliente, pois este tem a possibilidade de ver e avaliar a forma como todos os produtos são tratados e confecionados.

Na realização do questionário ao cliente a limpeza e higiene foi considerado um dos aspetos mais importantes para um serviço adequado, pelo que 22 dos 26 (84,6%) clientes que responderam no primeiro dia e 12 dos 15 (80%) que responderam ao questionário no segundo dia, afirmaram que valorizam este aspeto.

No questionário, foi colocado a seguinte questão “Como avalia a limpeza/higiene do restaurante?”. Numa escala linear, de 1 a 5, os respondentes teriam que optar desde a opção “péssima” até a opção “ótima”. No primeiro dia 26,9% (7 clientes) dos questionados respondera 5, 61,4% (16 clientes) respondeu 4 e 11,5% (3 clientes) respondeu 3. No segundo dia, 46,7% (7 clientes) respondeu 5, 46,7% (7 clientes) respondeu 4 e 6,7% (1 cliente) respondeu 3. Podemos afirmar que a maioria dos clientes que responderam ao questionário consideram que a higiene e limpeza do restaurante é boa, pois apenas 4 dos 41 questionados respondeu 3 valores para este aspeto e não ocorreu nenhum cliente considerar que a limpeza e higiene merecia um valor inferior.

Este aspeto sendo de difícil contabilização reforça a ideia de que o conhecimento da opinião dos clientes habituais de uma casa é um forte indicador do mesmo. Apesar de os resultados serem maioritariamente positivos, este aspeto nunca deve ser desconsiderado ou depreciado por todo o tipo de estabelecimento que lide diretamente com bens alimentares, pelo que, o restaurante deve potenciar e sempre melhorar a sua limpeza e higiene.

#### iv. Custo de Produção e Preço

No estudo de caso, o preço do prato do dia foi determinado pelo proprietário do estabelecimento, com base nos custos de produção. Os custos fixos do restaurante considerados foram: custos associados à segurança social, ordenados, custos com música (um músico e uma cantora), renda, seguros, marketing e comunicação, impostos prediais, jardinagem, subsídio de

alimentação, e contabilidade. Os custos variáveis mais comuns foram: matéria-prima, luz, água, gás, IVA, manutenção dos equipamentos, combustível das carrinhas e contratação de funcionários extras.

Com base nos custos fixos e uma média mensal dos custos variáveis, o decisor conseguiu chegar a um valor que determina, o valor mínimo de faturação necessário para cobrir todos os custos diários do restaurante, sabendo que, se houver algum dia que não atinge esse valor estará a ter prejuízo. Com base nesses valores, este considerou que para que o valor monetário do prato do dia ser rentável para o restaurante deveria ser de 7€.

No questionário realizado ao cliente, foi colocada a questão “De que forma avalia o preço do menu a prato do dia?” numa escala linear de 1 a 6, de inapropriado a apropriado, respetivamente. No primeiro dia do questionário, 22 dos 26 clientes que responderam ao questionário e no segundo dia do questionário 12 dos 15 clientes que responderam ao questionário deram pontuações entre o 4 e 6, sendo que 46,2% (12 clientes) no primeiro dia e 35,7% (5 clientes) no segundo dia optaram por avaliar o preço como “5” na escala linear de 1 a 6, pelo que podemos considerar que a grande maioria considera o preço justo.

No questionário, foi possível perguntar ao cliente quais são os fatores que o influenciam no momento da escolha do seu almoço, optando por um dos pratos do dia ou por um dos elementos do serviço à lista individual que o restaurante disponibiliza. Sendo assim, foi colocada a seguinte questão “No momento da escolha do prato do dia (peixe ou carne) quais são os fatores que mais têm influência sobre a sua decisão?”, existindo as seguintes opções de resposta: gostos pessoais (por exemplo, preferência por carne ou peixe); tipo de peixe ou carne oferecido; método de confeção da matéria-prima (por exemplo, grelhado, cozido, assado, etc.); preço e outra opção. Contrariamente ao esperado pela autora, apenas uma pessoa, em ambos os dias do questionário mencionaram

que o preço é um dos fatores decisores para a tomada de decisão no momento de escolher o prato do dia. Por um lado, esperava-se uma resposta diferente por parte do cliente, porque na sua maioria, este revelou-se pouco interessado em despende de mais dinheiro por uma melhoria no atendimento e na decoração e criatividade dos pratos, sendo que, uma parcela dos clientes, embora reduzida, afirmaram que se devia ao fato de o preço “já se encontrar no limite máximo” devido às suas despesas, à concorrência e à relação qualidade-preço oferecida pelo restaurante. Por outro lado, no dia-a-dia de atendimento ao público a autora através da interação com o consumidor teve a oportunidade de reparar que por vezes os clientes não gostam muito das opções do prato do dia, mas que mesmo assim, optam por pedir esse prato. Esse fato levou a autora a associar esse comportamento ao fato de o cliente necessitar despende mais dinheiro para consumir um prato do serviço à lista individual.

Relativamente ao questionário feito aos funcionários do restaurante, parte dos mesmos consideraram o preço adequado e os restantes consideraram que o preço deveria aumentar, sendo barato se comparado com a qualidade, quantidade e componentes incluídos no menu prato do dia. Se comparado com os concorrentes, diversos restaurantes praticam um preço do prato do dia inferior ao PPG, nomeadamente o Recanto Il, Sabores do Rio, Grill do Coimbrões e o Camponês. Do ponto de vista da autora, o restaurante que mais se assemelhou ao tipo de restaurante tradicional e familiar, características do PPG, foi o Grill do Coimbrões com um preço 6,5€. No entanto, apesar deste restaurante praticar um preço inferior, o número médio de diárias vendidas é inferior ao do PPG, vendendo cerca de 30 a 40 refeições por dia, na hora de almoço.

O Alfaiate e o Grelhados do Candal, com um modelo de negócio diferentes, definiram o preço do prato do dia, não existindo um menu, pelo que, todos os

extras (pão, sopa, bebida, sobremesa e café) que o cliente pedir, deve ser pago à parte. O Alfaiate definiu um preço de 4,3€ para todos os pratos do dia que disponibiliza e o Grelhados do Candal, definiu diferentes preços para os diferentes tipos de pratos que disponibiliza, tendo em conta os custos de produção de cada um deles, sendo que, o prato mais barato é a 5,3€. Posto isto, se incluirmos todos os elementos da diária do PPG, nenhum destes restaurantes pratica um preço inferior. O Alfaiate e o Grelhados do Candal vendem em média 60/70 e 150 refeições a prato do dia, respetivamente. Por último, o Cantinho do Cabrito, com um preço superior ao PPG (varia entre 8,5€ e 11€ consoante a bebida) inclui no menu manteiga e sobremesa, elementos que não fazem parte da diária do PPG. Este vende em média cerca de 60 pratos do dia.

Existe um atrito frequente em relação ao preço de venda, sempre que o cliente não gosta do prato do dia e não opta por uma das ofertas individuais do restaurante, sendo que, o funcionário (parte do grupo de funcionários) daria a opção de comer um outro prato pelo prato da diária. No entanto, por vezes esse está disponível no serviço à lista individual a um preço superior, criando um contrassenso em relação à conta apresentada ao cliente, sempre que o funcionário que recebe do cliente não for o mesmo que efetuou o pedido do cliente, uma vez que, o funcionário a receber irá perceber que o registo não está realizado dentro dos preços corretos.

Apesar de grande parte dos inquiridos, não se revelarem dispostos a pagar mais, uma pequena parte demonstrou o contrário, de acordo com uma contrapartida aceitável, do seu próprio ponto de vista. Desta forma, comparando com a concorrência, assumiu-se que de fato existe uma procura para preços mais elevados quando são incluídas entradas e sobremesas, por exemplo. Sendo assim, aumentando o preço simultaneamente com o aumento da oferta de uma ou ambas as opções citadas, poderá ser um caminho a seguir ou a considerar no futuro.

No entanto, com base nos valores do rendimento mensal disponível do cliente podemos verificar que um aumento do valor da diária terá um impacto penoso para alguns dos clientes, embora esse impacto seja menos significativo para outros.

Com forma de diminuição do impacto da diferença de preço entre a diária e o serviço a lista individual, o proprietário optou por definir um valor simbólico de 1€ extra ao valor do prato individual do serviço à lista, dando a oportunidade de o cliente incluir ao prato todas as componentes incluídas no prato do dia por mais um euro. Apesar desta decisão, por vezes surgem problemas no momento de pagamento devido a disparidades na conta em dias diferentes, uma vez que, ocasionalmente o funcionário em vez de registar 1€, regista o valor da bebida ou acaba por não registar nada além do valor do prato. Isto deve-se ao fato do grande fluxo de clientes, diminuindo a atenção e foco do funcionário. O funcionário que recebe na caixa geralmente não é o funcionário que serviu a mesa do cliente, pelo que, por vezes este não sabe o número da mesa do cliente, não tendo acesso à sua conta, sendo necessário perguntar ao cliente o que almoçou. Não considerando um fator comum, existe ocasiões em que o próprio cliente afirma comer a diária quando na realidade comeu serviço à lista. Este e outros fatores afetam o bom funcionamento do restaurante, bem como a relação com o próprio cliente e, por isso, deve merecer a atenção do interveniente nas decisões.

#### v. Atendimento

No restaurante, os funcionários de sala devem usar calças pretas e uma camisa branca com o nome do restaurante, de forma a criar uma imagem uniforme do mesmo.

Para o restaurante, apesar da receção do cliente ser um dos pontos mais importantes, por vezes existem falhas. Devido à grande procura, muitas vezes

não é possível se encontrar um funcionário a receber os clientes e a encaminhá-los para uma mesa. É comum, alguns clientes, devido à sua elevada assiduidade no restaurante, já se dirigem a uma mesa sozinhos, sem questionar o funcionário.

No PPG é fundamental atender a qualquer tipo de pedido ou reclamação do cliente, demonstrando simpatia, compreensão e mostrando disponibilidade para com o cliente, sempre com o objetivo de o satisfazer.

Como referido anteriormente, o atendimento existente entre o funcionário e o cliente do restaurante irá definir o tipo de relação que o cliente construirá com o restaurante e com o funcionário, bem como a durabilidade dessa relação.

No questionário foi colocada uma questão que pretende medir a aceitação de um possível aumento do preço do prato do dia, justificado por uma melhoria no serviço e atendimento. Apenas 19,2% (5 clientes) dos questionados no primeiro dia e 26,7% (4 clientes) no segundo dia é que se demonstraram dispostos a pagar mais. Na sua maioria destacou-se dois grandes grupos de respostas, um que afirma que o atendimento do restaurante é bom e outro que afirma que o atendimento deve ser sempre bom independentemente do preço, pelo que uma melhoria no atendimento não deverá refletir num aumento do preço do menu prato do dia. Uma pequena parcela dos questionados, considera que o preço já é elevado tendo em conta o custo de vida do país, mas que este é adequado pela relação qualidade-preço oferecida pelo restaurante.

Um dos clientes considerou que o atendimento na sua melhor qualidade, deve estar sempre implícito em todos os estabelecimentos. Considerando que um bom atendimento pode conduzir à satisfação do cliente que, por sua vez, levará à fidelização do mesmo, é da maior primazia do restaurante preparar e fomentar nos seus funcionários, formas de atendimento que agradam o cliente e que condizem com os objetivos e com a identidade da marca.

No questionário e nas entrevistas foi dada especial importância à recepção dos clientes, por clientes e funcionários. Na realização do questionário ao cliente, 92,3% e 80% dos clientes, que responderam ao primeiro e segundo questionário, respetivamente, consideraram o aspeto “atendimento” importante para um serviço adequado.

“Desde o momento em que entra no restaurante, quais dos seguintes fatores considera que pode criar uma maior insatisfação ou desagrado no cliente?” Esta foi uma das questões também presentes no questionário, sendo que, 50% (13 clientes) e 66,7% (10 clientes), resposta mais assinalada em ambos os dias, responderam que a “recepção do cliente” é um dos aspetos do atendimento que poderá influenciar de forma menos positiva a sua perceção de qualidade e a sua satisfação face ao atendimento e ao próprio restaurante. Um dos clientes afirmou que uma boa recepção é um princípio de uma boa refeição e um outro cliente afirmou que, caso seja mal recebido, acaba por não ficar para a refeição, não voltando mais ao restaurante.

Como referido anteriormente, a comunicação não-verbal pode ter um papel fundamental no momento de interação entre funcionário e cliente, podendo tornar-se uma mais-valia para a empresa, potenciando o funcionário a comunicar eficazmente, a criar relação de empatia com o cliente e a aumentar a capacidade de influência. Por vezes, poderemos saber como agir ou falar em determinadas situações, mas devido aos nervos ou ao constrangimento perante a situação, como por exemplo perante uma reclamação, a linguagem não-verbal poderá sobressair, diminuindo a credibilidade do funcionário. esta situação é bastante comum quando um cliente faz uma reclamação.

No PPG não existe uma formação dos funcionários antes do primeiro contacto com o cliente, ou seja, o funcionário nos seus primeiros dias de trabalho deve estar atento, observar e ouvir os seus colegas de forma a perceber a forma como o restaurante atua. Numa primeira fase de

integração, são explicados os elementos básicos para o desenrolar do processo típico de atendimento, mas devido ao grande fluxo de trabalho no horário do almoço não existe tempo para a realização de um serviço mais personalizado com o cliente, nem tempo de potenciar as capacidades máximas de todos os funcionários.

vi. Ponto de Venda e sua Decoração

Ao longo dos anos, tem existido por parte do restaurante uma preocupação constante com os aspetos decorativos. Podemos ver na imagem seguinte que antigamente, o restaurante não tinha um bar de bebidas, uma zona para pagamento bem definida, as duas salas do andar de baixo eram separadas por uma passagem reduzida, a cozinha era no andar de cima, não existia a sala de cima destinada para clientes, nem o armazém atual.



**Figura 12**  
**Sala do Bar Antes da Entrada do Atual Proprietário**

As principais diferenças atuais no restaurante são as diferenças dos tons de cores, a existência de um bar na sala de entrada, existência de duas passagens entre as duas salas no rés-do-chão, aspetos decorativos característicos do restaurante (imagem 12), entre outros.



**Figura 13**  
**Sala do Bar**

Atualmente, a tonalidade da cor das toalhas de mesa foi alterada para castanha e a cor das paredes passou a ser um azul esverdeado em vez do castanho e branco/bege em vez do amarelo superior.

Muito recentemente, as luzes de cor branco frio da sala do bar foram alteradas para a cor branco quente. A CIE (Comission Internacionalle de L'Eclairge), desenvolver um sistema designado por "temperatura de cor correlata" que tem como objetivo classificar uma cor de acordo com a sua temperatura. A cor branca quente possui diversas vantagens face ao branco frio, pelo menos no contexto do restaurante. A cor branca quente possui uma tonalidade mais amarelada da luz, deixando o ambiente com um aspeto relaxador e calmo, abrangendo uma faixa de 3000k a 3500k (Kelvin). Este tipo de tonalidade é sugerido para quartos, sala de estar ou de jantar e para ambiente intimistas e acolhedores, tendo a capacidade de tornar as cores mais naturais, deixando a cor do alimento mais saboroso e o tom de pele mais natural. Por sua vez, o branco frio varia entre 6000k a 6500 (kelvin) e é denominada como luz do Dia (day light), sendo uma tonalidade de cor mais indicada para ambientes que possuem um maior dinamismo, como por exemplo, local de trabalho. Na imagem seguinte, podemos contatar que de fato a diferença entre ambos os tipos de luz é significativa e que, de forma

generalizada, as pessoas irão se sentir melhor em ambientes de luz quente. A alteração da cor das lâmpadas teve por objetivo tornar o ambiente mais aconchegante e até familiar para o cliente, fazendo com que este se sinta mais confortável no espaço.



**Figura 14**  
Diferença entre luz branca quente e luz branca fria

O cliente a prato do dia revelou que não considera a decoração da sala um dos aspetos com maior importância para o bom serviço. Apenas 7 dos 26 clientes (26,9%) no primeiro dia e 3 dos 15 clientes (20%) no segundo dia, consideraram a decoração essencial para toda a conjuntura do serviço. Como referido anteriormente, a apresentação do espaço pode influenciar o comportamento do cliente e o seu estado de espírito, pelo que é necessário um cuidado especial para passar para o cliente a imagem do restaurante que realmente se pretende. No restaurante PPG, encontramos um design rústico, que condiz com o tipo de oferta do restaurante, comida tradicional portuguesa.

Alguns clientes consideraram como pontos negativos a falta de tratamento acústico no restaurante e a proximidade das mesas, bem como o seu comprimento. A falta de tratamento acústico provoca uma situação de maior barulho e ruído, quer por se encontrarem num mesmo espaço muitas pessoas a falar, quer pelo uso de pratos e talheres que são fontes de barulho. Por sua vez,

é da opinião do cliente e dos funcionários que as mesas são muito pequenas para o número de pessoas a sentar (2 ou 4) e de acordo com o número de pratos, panelas ou travessas a pousar na mesa, e que a quantidade de mesas disponíveis perante o tamanho das salas, faz com que o espaço livre entre as mesas seja muito reduzido, podendo criar um desconforto no cliente, uma vez que, este estará bastante próximo da mesa a seu lado.

É também da opinião de alguns funcionários que o uso da toalha castanha com guardanapo de papel para o menu prato do dia se encontra desadequada face o tipo de cliente que o restaurante recebe e pretende atrair. Poderia se considerar a alteração do guardanapo de papel por um guardanapo de pano ou por outro tipo de guardanapo de papel. No entanto, considerando os baixos níveis da margem de lucro e considerando os custos considerados com o uso do guardanapo de pano (custos com água, luz e de produtos para lavar, bem como para passar a ferro e custos de mão-de-obra) poderá não ser uma opção pouco viável.

#### vii. Menu

Na revisão bibliográfica foi explicado a importância da definição de um menu para um restaurante, sendo necessário abordar as diferentes etapas de definição de um menu: *planning, pricing, design, analysing* e *operating*. No PPG, o menu encontra-se delineado, sendo que diariamente, apenas os dois pratos do dia alteram. O processo de escolha desses pratos e as variáveis que afetam essa decisão será explicado no *input* “oferta de menu semanal”. Na operacionalização do serviço no restaurante, o fator a considerar é apenas o “*menu designing*”, uma vez que, as outras características associadas ao menu são abordadas como *input*'s próprios.

Selecionar os modelos de menu certos podem fazer uma grande diferença para as vendas de um restaurante. No entanto, no restaurante do estudo de caso

o menu exposto a prato do dia não é trabalhado e não tem em consideração os aspetos mencionados na revisão bibliográfica. Podemos ver em anexo que no topo da página relativa ao prato do dia temos os dois pratos diários disponibilizados pelo restaurante, bem como os componentes do prato do dia e o seu preço e, que no restante da folha se encontra, os preços e os pratos individuais disponíveis para todo o cliente que não pretende consumir nenhum dos pratos do dia. Esta informação é lida de forma pouco clara, uma vez que, não é bem explicitada a diferença entre o prato do dia e os restantes pratos individuais, originando dúvidas no cliente. Uma das questões mais colocadas pelo cliente é se, o preço dos pratos individuais, inclui os componentes do prato do dia (pão, sopa, bebida, café). Neste caso, o preço indicado é apenas o preço do prato, não incluindo nenhum dos outros elementos referidos. No entanto, enquanto esta simples questão não foi esclarecida quer para o cliente, quer para os funcionários várias situações de atrito entre a empresa e o cliente foram surgindo. Atualmente, é acrescentado um euro como valor simbólico ao preço de cada um dos pratos individuais. Esta decisão, como já explicado, foi tomada tendo em conta a situação e o tipo de cliente, considerando o impacto financeiro ou monetário do prato do dia no final do mês para o cliente. Explicando melhor, os preços dos pratos alternativos ao prato do dia são elevados se comparados com o prato do dia e adicionando todos os elementos extra que o cliente possa consumir, o valor final seria muito elevado para uma situação em que o cliente estaria a almoçar fora porque não teria a disponibilidade ou o tempo necessário para ir almoçar a casa no seu intervalo de trabalho na hora de almoço. Desta forma, foi criado o “menu” do prato individual por mais um euro, incluindo todos os elementos do prato do dia, dando a oportunidade de o cliente optar por outras opções, também mais económicas. Esta informação ainda não se encontra visível no menu que o restaurante disponibiliza a prato do dia.

Na atual lista a prato do dia existem alguns erros presentes menu: preço da francesinha é 8,5€ e não 7,5€, guarnição do peixe (está babata cozida e é batata a murro) e podemos reparar que o menu de natal se encontra ao lado das sugestões a prato do dia.

#### viii. Serviços complementares oferecidos

As comodidades ou facilidades do restaurante, como o próprio nome indica procuram facilitar o acesso e uso do mesmo, com vista a melhorar e complementar o serviço por este servido.

As comodidades disponibilizadas pelo restaurante são o acesso gratuito à rede WiFi, jornal, ar condicionado, aquecimento, estacionamento acessível, parque para crianças, jardim e possibilidade de experimentar os digestivos da casa.

#### ix. Horário de funcionamento

O horário definido do restaurante no estudo de caso consiste na operacionalização do serviço das 12h às 23h de segunda-feira a sábado e das 12h às 15h aos domingos, estando assim, a operar os 7 dias da semana.

Na seção “operacionalização e gestão do serviço” será mencionado o não cumprimento do horário pré-definido pelo proprietário do restaurante, como forma de satisfazer o cliente que eventualmente perdeu a hora e acaba por chegar ao restaurante perto da hora de encerramento ou como forma de satisfazer o cliente que permanece no estabelecimento já após a hora de este encerrar. Será então sugerido uma rigidez maior deste fator, como forma de não criar possíveis dissentimentos com o cliente.

O dono do PPG, colocou como possibilidade o encerramento do restaurante num dia durante a semana, deixando de dar folgas rotativas aos seus funcionários. Esta possibilidade deveria ser considerada tendo por base os

custos mensais associados à não operacionalização do restaurante um dia por semana e aos custos com funcionários que provavelmente iriam diminuir, pois não se iria justificar o número de funcionários, uma vez que, deixando de existir folgas, todos os funcionários iriam estar a trabalhar nos mesmos dias, sendo em número superior ao serviço. No entanto, deve-se considerar que existem muitos clientes a frequentar o restaurante todos os dias ou mais do que três dias por semana.

No verão, conhecido como época alta neste tipo de mercado, tem sido comum o PPG ainda se encontrar aberto por volta das 16h30 ou 17h da tarde, sendo que, os seus funcionários terão que reabrir o restaurante às 19h, ficando apenas com uma média de duas horas de descanso. Por um lado, procurava-se agradar todo o cliente, mesmo aquele que chega ao restaurante um pouco fora de hora para almoçar, pois apesar da hora, se o cliente for bem servido e se gostar da comida e do atendimento, a probabilidade e a vontade de este retornar ao restaurante será maior. Por outro lado, assumiu-se que vendendo mais prato do dia ou serviço à lista, os lucros ou os ganhos serão superiores. Ao longo deste estudo de caso, a autora teve a oportunidade de perceber que apesar de existir regras, as regras sempre são contornadas, se necessário e se justificável. A mesma situação poderia então ser positiva e negativa para o restaurante, uma vez que, por um lado se encontrava a satisfazer o cliente e por outro a “prejudicar” o funcionário, a nível de horas de descanso.

#### x. Oferta de menus semanais

No restaurante do estudo de caso, a escolha do prato do dia teve por base o tipo de restaurante (comida tradicional portuguesa), a experiência da chefe de cozinha e do responsável pelo estabelecimento, o preço das matérias-primas, o tipo de cliente e a variedade dos pratos oferecidos. Outros cuidados que são realizados foram: ao longo de três ou quatro semanas tem-se o cuidado de não

repetir o mesmo tipo de prato; à segunda-feira procura-se disponibilizar pratos mais leves porque é tradição as pessoas comerem assados ou comidas mais pesadas ao fim-de-semana e intercalar a carne de porco e a carne de vitela, além de se procurar servir pratos caracteristicamente mais quentes em tempos mais frios, como por exemplo, massa a lavrador e vice-versa. Um último fator considerado no momento das escolhas dos pratos do dia é o pessoal de cozinha, uma vez que, a chefe de cozinha e o proprietário do restaurante procuram conjugar os pratos consoante as capacidades das pessoas a trabalhar em cada dia, como por exemplo, existem dias em que apenas duas ou três pessoas estão a trabalhar na cozinha e se o prato do dia não for “muito bom”, isto quer dizer que quando é este prato, o serviço à lista individual aumenta, o pessoal da cozinha pode não conseguir satisfazer toda a procura de forma eficaz e eficiente, pelo que, os pratos são jogados consoante as pessoas que estão a trabalhar.

Para conseguirmos perceber os motivos das decisões do consumidor, será necessário conhecer os seus gostos e desejos. Como tal, questionamos os clientes habituais do restaurante sobre os fatores que influenciam a sua decisão no momento de escolher o seu almoço. Assim, 53,8% (14 clientes) e 60% (9 clientes) afirmaram que os seus gostos pessoais eram decisivos no momento de escolher o prato do dia. De seguida, o fator mais valorizado foi o método de confeção do prato, ou seja, a forma como a carne e o peixe são preparados influencia a decisão do consumidor. O tipo de carne e peixe, presente na diária, foi um fator pouco valorizado pelo cliente no questionário. No entanto, pelo historial do restaurante, é frequente que o prato mais vendido diariamente seja o prato de carne, havendo maioritariamente uma tendência do aumento do prato de peixe, sempre que este inclua bacalhau. Assim, assumiu-se que o tipo de peixe (bacalhau) influencia a procura, contrariamente ao revelado no questionário, onde apenas dez clientes, na totalidade, assumiram ser influenciados.

Os clientes foram também interrogados sobre o seu interesse em sugestões diárias de pratos mais saudáveis, onde cerca de 80% dos clientes, em ambos os dias do questionário, se mostraram interessados.

Em diferentes perguntas, vários clientes demonstraram-se interessados num aumento do número da oferta diária do prato de dia, bem como a variedade oferecida. Comparando com a concorrência, o PPG foi o único restaurante com apenas dois pratos do dia, sendo que, a maioria dos restaurantes naquela zona de Gaia, possuem no mínimo quatro opções diferentes. No entanto, o PPG foi o único restaurante com um serviço à lista individual a prato do dia a um custo económico, uma vez que, os seus concorrentes, caso o cliente opte por não comer o prato do dia, apenas oferecem o serviço à lista típico (dose e meia dose). Aumentando o número de pratos do dia oferecidos, o serviço alternativo ao prato do dia, iria sofrer uma quebra da procura, diminuindo as margens de lucro totais, uma vez que, os pratos alternativos são mais rentáveis para o restaurante do que o prato do dia. Desta forma, esta possível quebra no lucro mensal do restaurante causado pela diminuição da procura do prato do dia alternativo, alinhado com o desafio de gestão e operacionalização do serviço na cozinha, levaram ao proprietário do restaurante a descartar a hipótese de aumentar o número de prato do dia.

Esporadicamente, o prato de dia disponível pode não ser suficiente face à procura naquele determinado dia, levando o decisor do restaurante a ter que substituir esse mesmo prato por opções presentes no menu individual, como por exemplo, quando o número de pratos de peixe confecionados é inferior à procura, maioritariamente, este é substituído por peixe da brasa (robalo, dourada ou salmão), presentes então no menu do restaurante. Infelizmente, esta situação é difícil de controlar devido à volatilidade da procura do mercado, mas deve-se ter em consideração que sempre que isto acontece, os custos aumentam

para o dono restaurante, uma vez que, está a vender um produto mais caro ao preço do prato do dia, 7€.

xi. Balanço estético dos pratos (criatividade)

Atualmente, no PPG, existe uma preocupação com o empratamento do prato do dia, no que concerne à organização da matéria-prima principal e da guarnição servida.

Foi questionado aos clientes se estariam dispostos a pagar mais por uma apresentação do prato do dia mais criativa, sendo que, 80,8% e 60%, no primeiro e segundo dia do questionário, respetivamente, consideraram não estar dispostos a pagar mais por esse motivo.

A maioria dos clientes do restaurante não considerara pertinente um balanço estético dos pratos do dia, no entanto, também atentara que uma despreocupação com a apresentação dos mesmos pode criar dúvidas sobre a qualidade oferecida. Um dos clientes afirmou que “A apresentação criativa pode ser associada a uma perceção mais saudável da refeição”. Posto isto, será importante consciencializar os responsáveis da cozinha pela importância da aparência do prato porque pode causar impactos significativos na perceção de qualidade dos mesmos pratos.

Parte dos clientes, consideraram este fator relevante num outro contexto de laboração, como por exemplo, o serviço à lista na hora do jantar. Por sua vez, também revelaram que apenas estariam dispostos a pagar mais, dependendo da proposta de melhoria do prato, bem como um possível aumento das componentes da diária.

xii. Operacionalização/Gestão do Serviço

No PPG os funcionários não se encontravam divididos por áreas, ou seja, apesar de cada funcionário ter as suas funções estabelecidas fora do horário de

atendimento ao público, as funções durante esse atendimento são as mesmas para todos os funcionários, desde a recolha do pedido no cliente, entrega da sopa, bebidas e prato de comida ao cliente, recebimento, levantamento e montagem das mesas, lavagem dos copos e das chávenas de café, reposição de bebidas, entre outras funções típicas durante o processo de atendimento ao público.

Ainda relativamente ao serviço típico de atendimento ao cliente, é frequente a maioria dos clientes efetuarem o pagamento do prato do dia ao balcão, junto da caixa registadora. Nesta situação, qualquer funcionário, nomeadamente o que estiver mais próximo da caixa registadora, irá receber o pagamento. No entanto, esta situação levanta mais que um atrito entre cliente e restaurante, que poderão criar um desagrado no mesmo, levando-o a não retornar ao restaurante. É frequente tempo de espera para o cliente, bem como a apresentação de uma conta errada. O tempo de espera deve-se ao facto de nem sempre haver um funcionário livre para se dirigir à caixa registadora receber ou à fila de espera para pagar, também frequente. Relativamente à apresentação da conta errada ao cliente ou a não apresentação da conta, geralmente deve-se ao facto de o funcionário presente na caixa registadora não saber o número da mesa em que o cliente se sentou, sentindo-se na obrigação de perguntar ao cliente o que almoçou.

Esta situação não é agradável para o cliente, nem para o funcionário passando possivelmente uma sensação de desconfiança para o cliente, sempre que o funcionário pergunta se este comeu sobremesa ou não, por exemplo. Atualmente, sempre que o cliente almoça serviço à lista, regista-se um euro extra ao valor do prato como valor simbólico para o menu prato do dia (pão, sopa, bebida e café), porém como já referido, existem persistentemente erros neste registo.

#### 4.2.2. *Output*

Os *output's* considerados pela autora como os abordados pelo proprietário do restaurante foram alcançar a rentabilidade do restaurante; o aumento da faturação e a boa relação qualidade-preço.

##### i. Assegurar rentabilidade do restaurante

A rentabilidade do restaurante nos últimos anos tem sido positiva, permitindo ao proprietário novas mudanças no estabelecimento a nível de decoração e com vista a uma operacionalização do serviço mais eficiente para o funcionário.

Como já referido anteriormente, a rentabilidade é importante porque permite ao proprietário assegurar a continuidade do funcionamento de todas as operações do restaurante. Para avaliar a rentabilidade do restaurante foi definido um valor mínimo de faturação necessário para cobrir com todos os custos diários do mesmo, tendo por base uma média dos custos, fixos e variáveis.

O proprietário do estabelecimento estipulou todos os seus objetivos financeiros em objetivos de faturação mensal, de acordo com o mês e a época do ano, porque, por exemplo, existem épocas do ano que se trabalha tendencialmente mais do que outras. Desta forma, além de um objetivo mínimo “exigido” para assegurar a rentabilidade do restaurante, existem objetivos de faturação acima desse valor, como forma de incentivar a melhoria contínua e a busca por vantagens competitivas.

##### ii. Aumento da faturação

O proprietário traçou os objetivos mensais e anuais do restaurante em termos de volume de faturação, motivo pelo qual, o aumento da faturação foi considerado um objetivo, nomeadamente em relação ao mesmo mês do ano anterior. No entanto, considerou-se que é necessário ter em especial atenção

este *output*, uma vez que, aumentos do volume de faturação podem não traduzir em aumentos do lucro ou da rentabilidade da empresa.

### iii. Boa relação qualidade-preço

Na visão do restaurante, uma boa relação entre qualidade e preço, poderia traduzir-se numa contrapartida justa para o cliente no momento da troca, ou seja, o cliente deve considerar o custo do prato do dia justo de acordo com a contrapartida que recebe, como por exemplo, qualidade na matéria-prima e no serviço.

Na seção do *input* matéria-prima, mencionou-se a importância dada à qualidade dos produtos adquiridos pela empresa, pelo que a qualidade será uma das características servidas à mesa, sendo sempre valorizada pelo restaurante.

### iv. Satisfação e Fidelização do Cliente

Na realização do questionário, os clientes demonstraram estar dispostos a pagar mais dependendo da contrapartida oferecida pelo restaurante, ou seja, pelo aumento da percepção de valor gerada no cliente. Segundo Targanski, Tinoco & Ribeiro (2012), existiu uma relação positiva ao nível da tolerância do cliente entre o preço e a percepção de valor, uma vez que, o cliente estaria disposto a pagar mais se a sua percepção de valor for mais elevada (citado por (Filho et al., 2015)).

Apesar de a qualidade percebida e a expectativa do serviço não serem variáveis que o restaurante consiga controlar, pois são variáveis externas ao mesmo, este pode sempre contribuir para que a consciencialização de qualidade do serviço seja positiva no cliente, bem como as suas expectativas. Relativamente ao prato do dia, se a apresentação do prato for mais cuidada e trabalhada, poderíamos assumir que a percepção de qualidade no cliente iria

aumentar. Desta forma, fomenta melhorias ao nível de alguns *input's*, contribuindo para um aumento da perceção de qualidade no cliente, assumindo que, diferentes variações nos *input's* terão diferentes impactos nas diferentes perceções de qualidade dos vários clientes. Um dos *inputs* mais alterado ao longo do tempo foi o *input* "Ponto de Venda e sua Decoração", sendo que existiu alteração das cores do restaurante, das luzes da sala, no jardim, na decoração das salas, no tipo de toalhas utilizadas, entre outras alterações realizadas tendo em vista a melhoria do aspeto global do espaço.

Relativamente à expectativa criada pelo cliente em relação ao serviço, muitas vezes tiveram por base o *word-of-mouth*, ou seja, recomendações de amigos ou família e as experiências passadas do cliente no restaurante. As redes sociais e as ferramentas como o TripAdvisor foram apreciadas uma forte fonte de expectativa do serviço, quer negativa como positiva. De forma consciente, podemos reconhecer que se entrarmos num restaurante iremos avaliar o seu serviço de acordo com vários fatores, como por exemplo, o tipo de atendimento, comida, decoração, e que cada um destes fatores iria ser comparado com os gostos pessoais da pessoa e com aquilo esta esteve familiarizada até ao momento, no mesmo tipo de restaurantes. Se a pessoa estiver habituada a ir a um restaurante, de forma assídua e se, sempre que se dirige ao mesmo, encontrar sempre os mesmos pratos, os mesmos funcionários, a mesma decoração, o mesmo menu, nunca encontrando nenhuma diferença significativa, no dia em que este restaurante inovar, mesmo que a alteração seja reduzida, o cliente irá reparar nessa mudança, criando uma determinada expectativa em relação a essa mudança. No PPG tem sido comum um determinado cliente dizer que foi lhe recomendaram o restaurante.

Sendo que o estudo de caso se refere ao estudo de caso não se associa a custos de mudança de cliente, mas a perceção de valor positiva de situações passadas, o hábito de o cliente se deslocar ao restaurante num médio ou longo

período de tempo, a construção da relação entre cliente e funcionário são alguns fatores que contribuem para o cliente não abandonar a “casa”, mesmo após situações de insatisfação. Por vezes, foi comum no restaurante o cliente avisar o funcionário de que a comida não está quente, ou que está salgada, de forma a este passar a mensagem à cozinha e resolver o problema a este e futuros clientes, em detrimento de efetuar uma reclamação.

#### 4.2.3. Concorrência

O restaurante Ponte de Pedra Gaia no conceito do prato do dia possui diversos concorrentes diretos e indiretos. Para a sustentação deste estudo de caso, foram questionados de forma individual os diferentes concorrentes diretos da empresa, de forma a, definir as principais diferenças entre os restaurantes. Sendo assim, os concorrentes diretos são: Recanto II, Sabores do Rio, O Alfaiate, Grill Coimbrões, Cantinho do Cabrito, Tappas Candal, Grelhados do Candal e O Camponês. Os concorrentes indiretos são VINUM e 7M.

##### i. Recanto II

O Restaurante Recanto II opera com um prato do dia por 5€, o que inclui o pão, sopa, prato principal, bebida e café. Diariamente, são oferecidos 4 ou 5 pratos do dia (carne e peixe) e outras quatro opções alternativas pelo mesmo preço, que são as costeletas de porco, as fêveras de porco, a alheira à Mirandela e os bifinhos de frango. Ainda assim, oferecem outros pratos a um superior, como o bife e a francesinha. O dia em que este restaurante geralmente vende mais diárias é a sexta-feira e em média semanal vende entre os 60 ou 70 pratos por dia. Este restaurante opera apenas com 4 funcionários e com 40 lugares disponíveis. Estes, estão encerrados à segunda-feira.

## ii. Churrascaria Sabores do Rio

O restaurante/churrascaria Sabores do Rio disponibiliza cerca de 8 opções de prato do dia por 5,5€, incluindo pão, sopa, bebida, prato principal e café. Este restaurante vende em média 25 a 35 refeições por almoço e considera os dias da semana em que trabalham melhor são a segunda e sexta-feira. Este apenas encerra ao domingo à noite, operando com 4 funcionários na totalidade e com uma média de 50 lugares sentados (mesas e balcão). Relativamente ao seu processo de escolha do prato do dia o cozinheiro tem um papel preponderante, escolhendo os pratos a confeccionar maioritariamente com base na experiência, tendo como tradição portuense servir tripas à quinta-feira. Os pratos mais vendidos da casa são a picanha, o frango e o arroz de cabidela. Este dispõe de serviço de *take-away* que também é um dos pontos fortes da casa.

## iii. Alfaiate

O alfaiate não possui um menu prato do dia como o referido nos dois exemplos anteriores, tendo um valor fixo para o prato principal de 4,30€, onde é acrescido o valor de todos os elementos extra que o cliente desejar consumir, como o pão, a bebida, o café ou a sobremesa. Este disponibiliza 20 pratos do dia, sendo que 10 são rotativos e os restantes 10 pratos são fixos e a um preço superior. Os pratos mais vendidos são a feijoada, a picanha, o lombo e a vitela. Em média servem cerca e 60 a 70 refeições e o dia em que trabalham mais é à segunda-feira. Este também dispõe de uma área de serviço *take-away* independente do serviço à mesa, com a oferta de diversas opções a prato do dia. Relativamente ao seu processo de escolha do prato do dia o responsável afirmou que têm por base a procura do cliente, ou seja, que oferecem mais vezes os pratos que o cliente mais procura mesmo que isso possa contribuir para a obtenção de lucros inferiores para o restaurante. A procura do cliente é considerado pela autora um dos fatores que uma empresa deve considerar para a sustentabilidade da mesma a médio e longo prazo, mas o fato de colocar a

rentabilidade da empresa em risco, pode não ser o caminho mais viável a seguir.

iv. Grill do Coimbrões

O Grill do Coimbrões é um restaurante que oferece um menu económico com 3 ou 4 pratos do dia (mais de carne do que de peixe), incluindo pão, bebida, prato principal, sobremesa e café. As opções de sobremesa variam entre salada de fruta e um doce escolhido pela casa. Este restaurante não viu relevância de incluir a sopa neste menu porque afirmou que os seus consumidores não a consomem. Além dos pratos do menu executivo, apenas trabalham com o serviço à lista (dose ou meia dose). Em média vendem cerca de 30/40 refeições por dia e não têm um dia de semana que destaquem como o mais rentável. Com 11 funcionários na totalidade, possuem 2 salas com cerca de 140 lugares, serviço *take-away* e serviço ao domicílio.

Relativamente ao seu processo de escolha do prato do dia o responsável afirmou que têm em consideração o preço do mercado, comprando produtos que permitam fazer face às margens de lucro estabelecidas, mas que mantenham a qualidade e garantam a diversidade dos pratos do dia. O responsável afirmou “temos 1001 maneiras de confeccionar o mesmo tipo de matéria-prima”, garantindo que é da responsabilidade dos restaurantes se o cliente sentir que a oferta é sempre a mesma, pois existem muitas opções de confeção que permitem os cozinheiros inovarem e se destacarem. Os pratos mais vendidos da casa mencionados pelo responsável foram os panados, o lombo, as tripas, o frango e a sardinha pequenina. Este restaurante é o único a praticar divulgação e promoção do prato do dia através das ferramentas de marketing.

v. Cantinho do Cabrito

O Cantinho do Cabrito tem duas opções de prato do dia incluindo pão, manteiga, prato principal, sopa, sobremesa e café. Em ambas as opções existem 4 opções de prato do dia, 2 opções de carne e 2 opções de peixe, sendo que, a diferença reside no tipo de bebida que o cliente escolha, sendo que o menu a 8,5€ apenas inclui água ou cerveja e o menu a 11€ inclui vinho. Além destas opções, o cliente só poderá optar pelo serviço à lista, ou seja, serviço à dose. Em média, o restaurante vende cerca de 60 almoços por dia, com o apoio de 4 funcionários de sala e 5 funcionários de cozinha, através da utilização de 1 sala com cerca de 120 lugares. Estes estão encerrados ao domingo à noite. Relativamente ao processo de escolha do prato do dia o responsável afirmou que o chefe de cozinha tem um papel forte na sua escolha, tendo assente como objetivo a variedade do produto oferecido. Apesar de possuírem o serviço *take-away*, este não foi considerado um ponto forte da casa. Este restaurante, diferente dos restantes, oferece serviço a prato do dia no horário do jantar por apenas 11€ por pessoa, disponibilizando entre 5 a 6 opções de pratos.

#### vi. Camponês

O Camponês possui oito opções de pratos do dia pelo preço de 6€, que incluem pão, sopa, prato, bebida e café. O restaurante apenas se encontra encerrado ao domingo à noite e trabalha com este modelo de prato do dia em todas as refeições, incluindo ao fim-de-semana. Além destas opções, o restaurante trabalha com o serviço à lista (meia dose e dose), mas o responsável transpareceu que o forte da casa é o serviço a prato do dia. Possui apenas uma sala de refeições com cerca de 50 lugares e com uma totalidade de três funcionários, incluindo o pessoal de cozinha e o próprio proprietário. Este, não referiu o número médio de refeições vendidas a prato do dia, considerando uma informação restrita ao restaurante. Relativamente ao processo de escolha do prato do dia, são oferecidos 8 pratos diferentes porque consideram ser uma

vantagem competitiva face à concorrência que geralmente oferecem um número reduzido de pratos do dia (média 2), tendo como objetivo oferecer uma maior variedade ao cliente e tendo em consideração o preço das matérias-primas, de forma a eu os pratos vendidos consigam suprimir os custos e gastos associados aos mesmos. os pratos mais procurados pelos clientes do Camponês são os de carnes brancas. O restaurante não utiliza nenhum tipo de publicidade ou atividade de marketing, acreditando que o *word-of-mouth* será suficiente.

#### vii. Grelhados do Candal

O restaurante Grelhados do Candal possui um modelo de prato do dia diferente dos mencionados anteriormente. Neste modelo, o cliente paga o prato de acordo com o produto que irá consumir, podendo o preço variar a partir dos 5,30€, a bebida, pão, café e sobremesa são cobrados à parte. O restaurante serve cerca de 12 pratos fixos devido à sua forte vertente do serviço *take-away* que facilita e proporciona uma oferta de um número maior de pratos no serviço da diária. Sendo que 60% destes pratos são fixos todas as semanas e os restantes 40% variam de acordo com o preço da matéria-prima, a procura do cliente, uma vez que, procuram oferecer mais vezes os pratos mais vendidos com base no historial da casa e de acordo com o enquadramento da zona territorial, ou seja, o restaurante procura servir comida típica portuguesa. Além destes pratos o restaurante apenas trabalha com serviço à lista. Os pratos mais vendidos pelo restaurante foram as tripas, o lombo, a vitela, arroz de pato, feijoada, escalope de peru e o bacalhau com natas. O restaurante não possui nenhuma atividade de marketing ao nível do prato do dia. Os clientes, neste restaurante, têm por habito efetuar o pagamento na mesa. O mesmo possui 17 funcionários no total, com 4 ou 5 funcionários a trabalhar no serviço de sala durante as refeições, servindo em média cerca de 200 refeições por almoço no total dos serviços. O restaurante possui 2 salas e uma esplanada com cerca de 100 lugares. A

esplanada é coberta e na altura de inverno possui um aquecedor por mesa, de forma a se tornar um ponto atrativo para muitos clientes que procuram o restaurante, sendo uma área onde é permitido fumar.

Através deste resumo podemos constatar as principais diferenças e semelhanças entre estes restaurantes e o Ponte de Pedra Gaia.

Sendo assim, apesar de não ter sido mencionado anteriormente podemos constatar que nenhum dos restaurantes mencionados possui área de fumadores (exceção da esplanada do Grelhados do Candal) e que nenhum tem um cuidado especial na empratamento do prato do dia, no que se refere ao embelezamento do mesmo, pelo que, na sua maioria a principal preocupação se refere à organização e disposição dos alimentos.

Podemos também concluir que todos os restaurantes, quer a menu prato do dia ou a menu executivo, oferecem mais do que duas opções (uma de carne e uma de peixe) de pratos, pelo que é uma vantagem face ao PPG. No entanto, o PPG oferece outras opções a prato do dia a um preço relativamente inferior aos restantes, uma vez que, estes apenas trabalham com o serviço à dose e o PPG possui o serviço à lista unitário, acabando por compensar a oferta em número de pratos que a concorrência apresenta.

O Restaurante Grill de Coimbrões destacou-se por disponibilizar o serviço prato do dia ao domicílio e o Restaurante Cantinho do Cabrito diferenciou-se por oferecer o serviço a prato do dia no horário noturno.

Relativamente ao número médio de pratos do dia vendidos, o PPG vendeu cerca de 90 a 100 pratos, ficando a cima da média da maioria dos concorrentes mencionados, mesmo apesar, de o seu preço de venda ser superior à sua maioria (apenas o Cantinho do Cabrito e o Grelhados do Candal são superiores).

Os pratos confeccionados em ambos os restaurantes, do ponto de vista da altura, são idênticos, sendo compreensível tendo em conta o fato de os restaurantes analisados serem da mesma zona geográfica, tendo à disposição o mesmo tipo de matéria-prima no mercado. No entanto, apesar da existência de diversas formas de confeção dos diferentes produtos, entrando nos diferentes restaurantes as opções pareceram todas as mesmas. Nesta constatação, reside a oportunidade do PPG inovar e se destacar da concorrência, apesar de ser um desafio difícil de ultrapassar, uma vez que, todos os outros restaurantes terão sempre à disposição os mesmos recursos.

Relativamente à concorrência indireta apenas foram considerados os restaurantes 7M e o VINUM, com um modelo de negócio diferente do PPG.

#### viii. 7M

O restaurante 7M consiste num restaurante Buffet a peso. Este oferece diversos pratos do dia com um valor de 8,5€/kg e um serviço de churrascaria com um valor de 10,5€/kg. Este restaurante tem uma capacidade máxima de 350 lugares e recebe em média 250 pessoas por almoço, disponibilizando mesas com 2, 3, 6 e 8 lugares, facilitando o serviço para grupos e incentivando o convívio. Na totalidade têm a seu encargo 16 funcionários, mas devido a folgas semanais operam cerca de 10 funcionários semanalmente, no horário de almoço. Relativamente ao processo de escolha do prato do dia o responsável afirma que as escolhas do restaurante têm como principal foco as ofertas mais vantajosas do mercado. Oferecendo cerca de 8 pratos por dia, estes são repetidos de duas em duas semanas. Os pratos mais procurados pelo cliente foram as tripas e o cozido à portuguesa e são vendidos todas as semanas.

#### ix. VINUM

O restaurante VINUM destina-se a uma classe social superior à do PPG, trabalhando com um tipo de menu distinto dos restantes restaurantes mencionados. O menu executivo existente no VINUM, por 25€ por pessoa, inclui entrada, sopa, prato principal, bebida e sobremesa. Este restaurante possui 6 menus predefinidos que ao longo do ano vão alternando pela mesma ordem, pelo que, cerca de mês e meio o mesmo menu é repetido. Devido ao preço elevado, espera-se que o mesmo cliente frequente o restaurante no máximo dos máximos três vezes por semana, pelo que, cada menu semanal consiste na oferta de três pratos principais. Além deste menu, o restaurante trabalha com o serviço à lista.

Na altura de verão, uma altura de maior procura, o restaurante serve em média 120 refeições (60 de menu executivo e 60 de serviço à lista), sendo que, na altura de inverno a média de venda do menu executivo sofre um decréscimo para os 15 ou 20 menus vendidos. Anualmente, os menus predefinidos são alterados e a escolha dos pratos, entradas e sobremesas, têm como principal foco a qualidade da matéria-prima e a utilização de produtos característicos do país e da altura do ano. Este restaurante, frisou a importância da qualidade da MP, referindo que adquirem os seus bens diretamente do fornecedor, eliminando os intermediários, o que permite comprar o produto mais fresco e a preços mais baixos. A maior parte dos produtos são apenas trabalhados na brasa, pois o restaurante tem como objetivo reduzir ao máximo o manuseamento tátil no alimento. Este, tem à sua disposição um jardim interior com cerca de 80 lugares e uma sala com cerca de 140 lugares.

Futuramente, o restaurante vai lançar um cartão de 10% de desconto em todo o tipo de refeição ou consumo em qualquer um dos restaurantes da mesma gama. Este cartão apenas será oferecido a clientes com potencial, ou seja, clientes que têm disponibilidade de frequentar os diferentes restaurantes existentes nos diferentes pontos do mundo.

Resumindo, estes dois restaurantes apesar de operarem no mesmo horário e na mesma zona que o PPG possuem um modelo de negócio distinto do restaurante do nosso estudo de caso, pelo que são considerados concorrentes indiretos.

Após o pequeno estudo de mercado realizado podemos registar as principais diferenças e parecenças entre o PPG e os seus concorrentes. Com já foi referido, os restaurantes com um modelo de negócio idêntico ao restaurante de estudo de caso, o Cantinho do Cabrito, o Grill do Coimbrões, o Grelhados do Candal e o Alfaiate são restaurantes que se destacaram pela sua diversidade na oferta do prato do dia em relação ao PPG. No entanto, o fato de o PPG disponibilizar o serviço à lista de pratos alternativos a um preço acessível é um fator competitivo favorável face à concorrência. O fato de o PPG apenas possuir dois pratos, deve ser apreciado como uma garantia da frescura e qualidade da comida, porque sempre que não haja um escoamento do prato do dia este não é reaproveitado.

O fator de destaque na maioria dos restaurantes analisados foi o fato de estes serem um forte vendedor a *take-away*, serviço ainda pouco apostado no PPG. Futuramente, esta aposta poderá ser uma alternativa para o aumento da faturação e dos lucros para o restaurante. Mas primeiro, exigirá um esforço monetário e de tempo, para a formação das capacidades máximas de todos os funcionários da cozinha, bem como a possível contratação de um novo elemento ou até mais que um, uma vez que, em média cada restaurante possuía 3/4 funcionários apenas focados no serviço a *take-away*.

Em suma, o PPG, bem como qualquer empresa, deve estar atenta às mudanças ou jogadas comerciais da concorrência, podendo aprender com as ações positivas que estas tomem, conhecido como benchmarking. Mais

importante ainda, toda a empresa deve aprender com os erros dos concorrentes, aprendendo também, que atitudes não se deve tomar.

#### 4.2.4. Envolvente

##### i. Características geográficas

O Restaurante Ponte de Pedra Gaia fica situado na cidade Vila Nova de Gaia, no distrito do Porto. Gaia é considerada o terceiro município com maior volume populacional, ultrapassando os 300000 residentes. A cidade possui um elevado potencial de desenvolvimento ou crescimento, sendo já conhecida internacionalmente pelas suas empresas de vinho do Porto e do Douro, pela indústria automóvel, vidreira e de componentes eletrónicos, bem como pelas artes, como a música, a pintura, a escultura e arquitetura. A cidade nos últimos anos tem ganho reconhecimento pelas suas atividades turísticas.

A câmara municipal de gaia tem vindo a fomentar o negócio e crescimento empresarial, como o urbanismo, a reabilitação urbana e a habitação social, através do Gaialink, Gaiurb e Inovagaia. Gaia foi considerado um bom local para investir devido à sua localização geográfica, à qualidade de vida, à mão de obra qualificada e aos custos laborais competitivos, aos preços justos em rendas e ao bom serviço de transporte, terrestre e aéreo.

O restaurante PPG fica localizado na União das Freguesias de Santa Marinha e da Afurada. A freguesia de Santa Marinha, uma das mais antigas de Vila Nova de Gaia, é constituída por Azenha, Beira-Rio, Candal (onde está localizado o PPG), Coimbrões, Devesas, Escarpa da Serra, Lugar de Gaia (Castelo), Marco, Regadas e Serra do Pilar. A freguesia possui 6,7km<sup>2</sup> e cerca de 31.500 habitantes.

O restaurante encontra-se perto da Avenida Edgar Cardoso, onde podemos encontrar o edifício Tower Plaza, conhecido como sendo a sede de escritórios de muitas empresas, como por exemplo, a Hays, Bial, Skechers, entre outras. O

edifício é constituído por 16 pisos de escritórios e 4 pisos de estacionamento subterrâneo, além de uma panóplia de características que reforçam a mais-valia do espaço como centro de escritórios.

## ii. Legislação

No restaurante PPG, como foi referido, as inspeções ou fiscalizações são realizadas pela empresa “A – Inovadora”. Todos os meses o restaurante efetua o pagamento de uma mensalidade à empresa de forma a obter a inspeção do estabelecimento e posterior seu comprovativo do cumprimento das normas legislativas a que se encontra sujeito. Periodicamente a empresa desloca-se ao restaurante, onde são realizadas vistorias e preenchidos os boletins de informação técnica que afirmam se o restaurante está ou não a cumprir com todos os requisitos legais.

O Livro de reclamações do PPG, enquanto obrigatório, foi considerado como um meio de avaliação da satisfação do cliente, e neste não constou nenhuma reclamação.

## 4.3. Matriz de causalidade

No estudo de caso pretendeu-se medir as relações de causalidade entre *input-input*, *input-output* e *output-output*, de forma a, definir possíveis melhorias no processo de decisão com base na relação causal existente entre as diferentes variáveis.

Com base nas informações referidas no subcapítulo teórico, foram definidos os seguintes *inputs*: qualidade da matéria-prima, cartão de fidelização, higiene, preço de venda do prato/menu, custo de produção do prato/menu, atendimento, decoração, apresentação do menu, horário do trabalho, número de funcionários, oferta de menu semanal, balanço estético dos pratos e operacionalização/gestão do serviço.

Podemos reparar que houve algumas pequenas alterações face aos *inputs* previamente definidos, nomeadamente no que se refere ao *input* “custo de produção e preço”, que neste momento, se encontra dividido entre preço de venda do prato/menu e custo de produção do prato/menu, uma vez que, anteriormente apesar de os descrever de forma individualizada foram considerados num mesmo *input*, mas que agora justifica-se, pela sua essência, a necessidade de os comparar separadamente. O *input* serviços complementares oferecidos não é considerado nesta matriz, porque considera-se que os resultados seriam poucos significativos, uma vez que, os serviços oferecidos pelo restaurante são básicos e oferecidos pela maioria de outros restaurantes. De igual forma, é acrescentado o *input* número de funcionário que até ao momento foi considerando no *input* operacionalização ou gestão do serviço.

Os *outputs* abordados na matriz são rentabilidade do restaurante, capacidade máxima do restaurante (em função do número de lugares sentados disponíveis), satisfação do cliente, fidelização do cliente e diminuição do atrito. Relativamente aos *outputs*, é considerado a satisfação e fidelização de forma independente e é também considerado o fator utilização da capacidade máxima do restaurante, intimamente ligada a rotatividade das mesas. Apesar deste fator não ter sido abordado de forma específica anteriormente, considera-se que afeta o processo de atendimento ao público pelo que deverá ser considerado na matriz. Efetivas variações na rotatividade das mesas englobam uma melhor necessariamente uma melhor organização dos funcionários, fator abordado no *input* “operacionalização do serviço”.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	Outdegree ( $\sum$ valores absolutos da linha)
1. Qualidade da MP	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	-1	1	0	4
2. Cartão de fidelização	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
3. Higiene	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	5
4. Preço de Venda	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
5. Custo de Produção	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	-1	1	0	3
6. Atendimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
7. Decoração	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Apresentação do Menu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Horário	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	2
10. Número de funcionários	0	0	1	1	1	1	0	0	-1	0	1	1	1	8
11. Oferta de Menu Semanal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
12. Balanço estético dos pratos	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	-1	4
13. Operacionalização do serviço	0	0	1	0	-1	1	0	0	-1	-1	0	0	0	5
Indegree ( $\sum$ valores absolutos coluna)	3	1	3	5	6	2	0	0	3	2	3	5	4	37

Tabela 1  
Matriz de Causalidade Input-Input

No caso descrito na tabela anterior, a causa que mais impacta o funcionamento do restaurante é o número de funcionários, apresentando uma relação causal com 8 dos *inputs* restantes.

A variável “Qualidade da MP” influencia de forma positiva três outras variáveis, nomeadamente, o preço de venda, os custos de produção e balanço estético. A qualidade da MP, está intimamente ligado ao seu custo de aquisição, ou seja, quanto maior for a qualidade da matéria, maior será o seu custo, originando aumentos nos custos de produção e no preço de venda ao público. Por sua vez, a qualidade da matéria e o seu aspeto estão ligados de forma positiva com a apresentação dos pratos. A qualidade da MP possui uma relação negativa com a oferta de meni semanal, porque como já foi referido, esta significa um custo maior para a empresa e quanto maiores os custos da MP

menores são as opções de escolha para o menu semanal, pois as margens de lucro decrescem.

A variável Cartão de fidelização tem uma relação negativa com os preços de venda e uma relação positiva com os custos de produção, uma vez que, através da utilização deste cartão o “preço de venda” total ou final para o cliente diminui (porque ao fim do preenchimento do cartão de carimbos recebe uma refeição grátis) e o custo de produção para a empresa aumenta (custo da refeição grátis para o cliente).

Quanto maior é a atenção e cuidado com a higiene, da sala de servir e da cozinha, assume-se que maior será a qualidade da MP, ao nível do processamento da comida, conduzindo para melhorias no balanço estético do prato. Assume-se também uma relação positiva entre a higiene e o horário dos funcionários e o número de trabalhadores.

O preço de venda possui uma correlação positiva com a qualidade da MP e com a utilização dos cartões de fidelização, uma vez que, o preço de venda mais alto permite margens de lucro que permitem a compra de matéria prima de maior qualidade e porque o aumento do preço de venda poderá fazer o aumento da procura por parte dos clientes por descontos e vantagens.

O preço de venda possui também uma correlação positiva com o cartão de fidelização porque quanto maior o número de cartões utilizados pelo cliente, maior o impacto nos custos, conduzindo a médio ou longo prazo ao aumento do preço do menu ou dos pratos vendidos.

Os custos de produção têm uma correlação positiva com os *inputs* preço de venda e balanço estético dos pratos e uma correlação negativa com o *input* oferta de menu semanal. Os custos de produção aumentam com o aumento do balanço estético dos pratos, uma vez que os custos associados à confeção do mesmo é maior, pelo menos os custos de mão-de-obra pois o tempo de confeção exigido é superior. Por sua vez, a oferta de menu semanal, referente às escolhas

dos pratos do dia de cada semana, pelo que, quanto maiores forem os custos de produção, menores serão as opções de escolha do menu semanal e vice-versa.

Quanto melhor e mais eficiente for o atendimento, melhor será a operacionalização do serviço, pelo que estas variáveis possuem uma relação de 1.

A variável “decoração” e “apresentação do menu” não apresentam nenhuma relação com nenhuma das outras variáveis *input*.

A oferta do menu é percecionada nesta matriz como a oferta de pratos com maior ou menor procura, sendo os pratos com mais procura são percecionados como pratos bons ou melhores para o cliente do que os pratos com menos procura. Assim a oferta do menu semanal possui uma relação positiva com a operacionalização do serviço, uma vez que, nos dias em que os pratos do dia escolhidos sejam percecionados pelo cliente como sendo um bom prato, a probabilidade de este ser escolhido em detrimento do serviço à lista é maior, pelo que a operacionalização do serviço é afetada positivamente, pois os funcionários de sala e cozinha continuam focados no serviço a prato do dia, não desviando a sua atenção e foco para o serviço à lista, levando a um atendimento mais rápido e eficiente. Tal não significa que o serviço à lista prejudique a operacionalização do serviço, mas podem ocorrer atrasos devido ao tempo necessário para a confeção dos pratos, pelo que ocorre um atraso de todo o serviço, embora este não seja normalmente significativo.

O horário de trabalho afeta de forma positiva a higiene, porque quanto maior é o tempo de trabalho maior será o tempo dedicado a esta tarefa. Por sua vez o horário de trabalho apresenta uma relação negativa com a operacionalização do serviço porque assume-se que quanto maior o peso do horário (geralmente superior às 8h diárias) menor será a eficiência e eficácia da operacionalização do serviço.

O número de funcionários afeta a variável limpeza, pois no estudo de caso, todos os funcionários estão encarregues pela limpeza da sua área de atuação (por exemplo, quem faz sobremesas está encarregue por limpar os frios da sobremesa). Estas variáveis apresentam uma relação positiva porque assumiu-se que quanto maior o número de funcionários mais cuidada será a limpeza e higiene do estabelecimento. Este *input* faz aumentar os custos de produção, porque quanto maior for o número de funcionários a laborar maior será o peso dos gastos associados ao pagamento dos salários. Num mesmo período de tempo, se existir mais funcionários a trabalhar, a tendência é que cada funcionário tenha mais tempo disponível para trabalhar de forma eficiente, apresentando melhorias no atendimento ao cliente, bem como na operacionalização do serviço e no cuidado com o balanço estético dos pratos. O número de funcionários faz diminuir o horário de trabalho, uma vez que, o restaurante na hora de almoço fecha após a conclusão de algumas tarefas pré-determinadas e, já referidas anteriormente, pelo que se existir mais funcionários para terminar o mesmo número de tarefas a tendência é que este processo seja efetuado em menos tempo, conduzindo à redução do número de tempo de trabalho. Anteriormente, também já foi referido que a oferta de menu semanal é determinada consoante o número de funcionários a trabalhar na cozinha, no fundo relacionado com o escoamento do prato do dia. Desta forma, quanto menor for o número de funcionários a trabalhar, maior deverá ser a qualidade e escoamento do prato do dia, ou seja, para os dias em que estão a operar menos funcionários devem ser escolhidos os pratos que têm maior procura junto do cliente, assim podemos assumir uma relação negativa entre estas variáveis.

A variável balanço estético dos pratos tem uma relação positiva com a qualidade da MP, o preço de venda e os custos de produção, uma vez que se associa um serviço de apresentação de pratos *gourmet* a aumentos da perceção de qualidade da comida, ao aumento dos preços de venda e a um aumento dos

custos, nomeadamente, dos custos com os funcionários no tempo de confeção. O balanço estético exige um tempo gasto no empratamento maior do que é gasto atualmente, pelo que iria aumentar o tempo de espera do cliente, diminuindo a eficiência da operacionalização de todo o serviço.

Por último, a operacionalização do serviço possui três relações negativas e duas positivas. Assume-se que quanto mais eficiente for a operacionalização do serviço, menor serão os custos de produção, o peso do horário de trabalho exigido diariamente será menor, bem como o número de funcionários. Por sua vez, melhorias nesta variável apresentam melhorias na higiene e no atendimento.

O somatório dos valores absolutos dispostos nas linhas da matriz causal refere em que medida em que cada causa interfere em outras causas ( $\Sigma$  linha). Por sua vez, os valores dispostos na coluna ( $\Sigma$  coluna) referem-se à medida em que cada causa é influenciada pelas outras causas. Os valores da variável *outdegree* ( $\Sigma$  linha=*outdegree*) para as diferentes causas da matriz estão apresentadas na última coluna, enquanto que os valores para a variável *indegree* ( $\Sigma$  coluna=*indegree*) estão presentes na última linha (WASSERMAN & FAUST, 1994). No caso do estudo de caso, a causa que mais influencia outras causas é o “número de funcionários”, influenciando oito causas da matriz.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
Outdegree (grau de saída)	4	2	5	2	3	1	0	0	2	8	1	4	5
Indegree (grau de entrada)	3	1	3	5	6	2	0	0	3	2	3	5	4
Índice de influência líquida	1	1	2	-3	-3	-1	0	0	-2	6	-2	-1	1

**Tabela 2**  
Índice de influência líquida para a Matriz de Causalidade Input-Input

A causa 10 “Número de Funcionários”, é a que apresenta o índice de influência líquida mais forte, influenciando oito variáveis e sendo influenciada apenas por duas. Desta forma, sabemos que alterando o número de

funcionários vamos ter alterações significativas, positivas ou negativas, em todo o serviço. Esta ferramenta, ajuda o decisor na tomada de decisão.

Na matriz *Input-Output* a qualidade da MP e a higiene afetam positivamente a rentabilidade do restaurante, a satisfação e fidelização dos clientes, uma vez que, espera-se que quanto melhor for a qualidade da comida, bem como a higiene do espaço mais satisfeitos e fidelizados estarão o consumidor, afetando a rentabilidade de forma positiva.

O cartão de fidelização afeta positivamente a satisfação e fidelização do cliente.

	1. Rentabilidade	2. Satisfação	3. Fidelização	4. Diminuição do Atrito	5. Capacidade Máxima Utilizada	Outdegre e ( $\sum$ valores absolutos da linha)
1. Qualidade da MP	1	1	1	0	0	3
2. Cartão de fidelização	0	1	1	0	0	2
3. Higiene	1	1	1	0	0	3
4. Preço de Venda	1	-1	-1	0	0	3
5. Custo de Produção	-1	0	0	0	0	1
6. Atendimento	1	1	1	1	1	5
7. Decoração	0	1	1	0	0	2
8. Apresentação do Menu	0	1	0	1	0	2
9. Horário	1	0	0	0	0	1
10. Número de funcionários	1	1	1	1	1	5
11. Oferta de Menu Semanal	1	1	1	0	0	3
12. Balanço estético dos pratos	0	1	1	0	0	2
13. Operacionalização do serviço	1	1	1	1	1	5
Indegree ( $\sum$ valores absolutos coluna)	9	11	10	4	3	37

Tabela 3  
Matriz de Causalidade Input-Output

O preço de venda afeta negativamente a satisfação e fidelização do cliente pois espera-se que com aumentos do preço de venda haja uma diminuição destes fatores, numa situação *ceteris paribus*. A mesma situação, simultaneamente iria significar um aumento da rentabilidade, pelo menos a curto prazo. O custo de produção afeta negativamente a rentabilidade do restaurante, porque quanto mais elevados forem os custos, considerando uma situação *ceteris paribus*, em que as outras variáveis não se alteram, a margem de lucro do restaurante será menor.

A eficiência no atendimento, o número de funcionário e a operacionalização do serviço são *inputs* que afetam todas as variáveis de forma positiva.

Uma boa decoração poderá conduzir em aumentos na satisfação e possível fidelização dos clientes, pelo que estas variáveis têm um valor positivo de 1.

A variável apresentação do menu afeta positivamente a satisfação do cliente e a diminuição do atrito, uma vez que, ao longo do estudo de caso foram explicadas várias situações de insatisfação com o cliente devido à má interpretação do menu.

O horário afeta a rentabilidade do restaurante positivamente.

O aumento da oferta de menu semanal, bem como a eficiência dessas escolhas gera aumentos da rentabilidade, na satisfação e fidelização do cliente.

O balanço estético dos pratos contribui para o aumento da satisfação e fidelização do cliente.

O atendimento, o número de funcionários e a operacionalização do serviço são as causas que possuem um maior impacto no conjunto das variáveis analisadas.

Em suma, através desta matriz podemos ver que alterações nos *inputs* “atendimento”, “número de funcionários” e “operacionalização do serviço” irão provocar um impacto, positivo ou negativo, nos cinco *outputs*

mencionados. Na mesma matriz concluímos que o *output* mais afetado pelos *inputs* é a satisfação do cliente, reafirmando a importância do mesmo.

	1. Rentabilidade	2. Satisfação	3. Fidelização	4. Diminuição do Atrito	5. Capacidade Máxima Utilizada	Outdegree ( $\Sigma$ valores absolutos da linha)
1. Rentabilidade	0	0	0	0	0	0
2. Satisfação	1	0	1	1	0	3
3. Fidelização	1	1	0	1	0	3
4. Diminuição do Atrito	1	1	1	0	0	3
5. Capacidade Máxima Utilizada	1	1	1	1	0	4
Indegree ( $\Sigma$ valores absolutos coluna)	4	3	3	3	0	13

Tabela 4  
Matriz de Causalidade Output-Output

Relativamente à matriz de causalidade *Output-Output* a rentabilidade do restaurante não influencia de forma direta nenhum dos outros *output's*. No entanto, a satisfação e fidelização demonstram uma relação positiva relativamente à rentabilidade e à diminuição do atrito, como entre si. A diminuição do atrito influencia de forma positiva a rentabilidade, satisfação e fidelização do cliente. Enquanto que, a utilização da capacidade máxima do restaurante, potencia de forma positiva todos os restantes *outputs*, demonstrando-se o *output* com maior impacto.

	1.	2.	3.	4.	5.
Outdegree (grau de saída)	0	3	3	3	4
Indegree (grau de entrada)	4	3	3	3	0
Índice de influência líquida	-4	0	0	0	4

Tabela 5  
Índice de influência líquida para a Matriz de Causalidade Output-Output

Verificamos que o *output* 5 “Utilização da capacidade máxima do restaurante” apresenta um índice de influência líquida mais forte, influenciando os restantes quatro *output* e, não sendo influenciado por nenhum deles, podendo-se afirmar que variações neste *output* poderá trazer significativos ganhos para o restaurante, no que se refere aos aumentos da rentabilidade e da satisfação e fidelização dos clientes. No entanto, a rentabilidade demonstra ser o *output* com um índice de influência líquida mais fraco, uma vez que, é influenciado por todos os restantes *outputs*.



## 5. Conclusões e recomendações

Este capítulo tem por objetivo a análise crítica do atual processo de decisão do marketing-mix no Ponte de Pedra Gaia, sugerindo recomendações e melhorias ao longo de todo o processo. Por fim, serão apresentadas hipóteses para possíveis investigações futuras.

### 5.1. Avaliação crítica do atual processo de decisão do marketing-mix no Ponte de Pedra Gaia

A análise crítica do atual processo de decisão do marketing-mix no Ponte de Pedra Gaia explicita o processo de tomada de decisão do proprietário, em termos da informação sobre o *MRM* que é efetivamente colocado em prática, como da explicitação (ou ausência de) da fundamentação das decisões tomadas em termos de pressupostos (*inputs*, concorrência, envolvente e objetivos de *outputs*).

Ao longo do desenvolvimento do estudo de caso, a observação-participativa permitiu à autora concluir que o processo de tomada de decisão do proprietário ao longo de todo o tempo em que a mesma se encontrou a operar no estabelecimento, foi realizado de forma intuitiva, sendo que as suas decisões são maioritariamente decisões operacionais e não estruturais.

Com o objetivo de atingir os *outputs* estabelecidos, nomeadamente, assegurar a rentabilidade do restaurante, aumentar a satisfação, a fidelização e a faturação e obter uma boa relação qualidade-preço para o cliente, o proprietário do restaurante tem à sua disposição vários *inputs* que podem ser ajustados de forma a atingir os objetivos pretendidos para a empresa. É possível afirmar que o proprietário não dá a mesma importância a todos os *inputs* considerados e

que devido ao fato de as suas decisões pretenderem maioritariamente satisfazer necessidades operacionais, alguns dos *inputs* abordados encontram-se estáticos.

No serviço a prato do dia, é essencial que o proprietário defina o menu semanal, definindo a matéria-prima em *stock* que será utilizada, bem como a matéria-prima que necessita comprar para satisfazer a procura. Desta forma, semanalmente (geralmente ao domingo) são definidos os pratos que irão ser os “pratos do dia” na semana seguinte. Este processo é realizado pela *chef* de cozinha que depois necessita do aval do proprietário, que possui a última palavra. Este processo não é estático, sendo que durante a própria semana, os pratos podem sofrer alterações quando necessário. Por vezes surgem oportunidades no mercado, a nível do preço, que levam o proprietário a adquirir um determinado produto e a vendê-lo como prato do dia (devido à perecibilidade dos produtos, nomeadamente do peixe fresco). No processo de preparação e confeção dos pratos, o prato de peixe é sempre confeccionado em menores quantidades do que o prato de carne. Sempre que ocorra excesso de procura face a oferta, a *chef* de cozinha ou o proprietário terão que improvisar, escolhendo um prato alternativo para substituir o prato do dia.

A higiene é um fator de grande importância e que preocupa o proprietário diariamente. De forma a organizar melhor o serviço, o mesmo contratou recentemente uma funcionária que fica responsável pela limpeza de todo o estabelecimento e da lavandaria, que juntamente com os restantes funcionários têm a responsabilidade de manter o espaço de atendimento e de confeção dos alimentos limpo e operacional. Além da obrigatoriedade do preenchimento e registo de controlo da limpeza e desinfeção nas casas de banho e de cozinha, que se encontra ao encargo da funcionária de limpeza, o proprietário apenas ordena de forma esporádica a limpeza de determinado local ou ferramenta, sendo tomadas de decisão irregulares, sem nenhum padrão específico. Relativamente, à segurança alimentar e apesar da sua crucial importância, cabe

de igual modo ao funcionário a responsabilidade de cumprir com todos os procedimentos necessários para a segurança e correto tratamento dos alimentos.

O preço é um dos *inputs* que o proprietário dá maior atenção, no entanto, durante todo o processo de observação-participativa não se verificou nenhuma alteração do preço do prato do dia. O único ajuste realizado e, já referido, foi a fixação do preço de 1€ extra aos pratos do serviço à lista, em detrimento da cobrança de todos os extras que o cliente consumisse. Apesar deste *input* preocupar o proprietário e deste considerar uma subida do mesmo, ainda não optou por o fazer, porque considera que o peso do aumento do preço será significativo para o cliente, ao final do mês. Apesar do preço para o cliente ser constante, o proprietário necessita lidar diariamente com o custo das matérias-primas que são inconstantes ao longo do tempo. Desta forma, este procura os preços mais económicos, mas mantendo a qualidade dos produtos. A escolha da matéria-prima é uma das tomadas de decisão mais importantes para todo o processo, uma vez que, este não é viável confeccionar um determinado prato se este representar prejuízo para a empresa. Assim, existe uma gestão das compras diária e necessária para assegurar a rentabilidade do estabelecimento.

Relativamente ao atendimento, é comum o proprietário dar conselhos ao funcionário de como deve ou não se comportar em determinada situação junto do cliente, incentivando um atendimento mais eficiente. A autora durante o estudo teve a oportunidade de trabalhar com três estagiários de uma escolha profissional de Cinfães, que realizaram o seu estágio de curso no PPG. Verificou-se uma reestruturação do pessoal de sala, devido à saída de dois funcionários da casa. O proprietário mostrou-se disponível a aceitar novas pessoas para o trabalho e a ensiná-las, apesar de não existir uma formação especializada, como já referida no capítulo anterior. A tomada de decisão

relativamente ao atendimento é praticamente nula, existindo pequenas reuniões individuais ou coletivas quando considerado relevante.

O *input* “Ponto de Venda e sua Decoração” é uma das variáveis mais alteradas ao longo do tempo. O Sr. <sup>o</sup> Pedro está responsável por fatores que contribuem para a operacionalização do serviço, como obras, pinturas, reestruturação da cozinha, compra de armários, de cadeiras, de copos, entre outros. A esposa do Sr. <sup>o</sup> Pedro, também proprietária do restaurante, encarga-se da decoração ou da compra de novos elementos decorativos, que por sua vez, os funcionários de sala decoram normalmente a seu gosto. No capítulo anterior foi referido alguns elementos decorativos que foram alterados ao longo do tempo. Atualmente, as alterações começam a ser minimalistas e apenas de decoração, mas sempre que se considera necessário o proprietário opta por melhorar a estrutura do restaurante. Recentemente, efetuou-se a substituição do quadro da luz e de toda a instalação elétrica do restaurante, reconstruiu-se uma casa-de-banho de serviço que necessitava de obras e, atualmente, foi ponderado o acréscimo de armários na casa-de-banho de atendimento ao público, na sala de dentro.

O *input* menu está intimamente associado ao serviço à lista, quer de fim-de-semana, quer o individual. A única tomada de decisão que atualmente o proprietário considera é a alteração do *design* e das listas. Sendo que, o planeamento e o preço de todos os constituintes do menu não sofreram alterações ao longo do tempo.

Não existe nenhuma tomada de decisão considerada relativamente aos serviços suplementares oferecidos.

O horário dos funcionários é definido sempre que este começa a trabalhar no restaurante, mantendo-se, na sua maioria, sempre o mesmo para todos os funcionários. Eventualmente, se necessário, o proprietário poderá alterar as folgas ou o horário de trabalho de acordo com a procura, ajustando os horários

ao serviço. Mesmo no serviço a prato do dia, é comum o restaurante receber grupos grandes de estrangeiros, o que leva o proprietário a contratar funcionários de mesa e de cozinha de outras empresas, de forma a ajudar na operacionalização do serviço. Novamente, a tomada de decisão do proprietário tem um cariz operacional, sendo que este apenas pode tomar estas decisões perto da data devido ao fato de as reservas não serem um fator constante.

Por último, o balanço estético dos pratos não é um fator muito valorizado pelo proprietário. Este valoriza a apresentação, mas considera que devido ao fluxo de trabalho é difícil existir um empratamento mais decorativo ou criativo da refeição. Desta forma, preocupa-se essencialmente pela organização da comida no prato e pela quantidade de MP que cada prato deve conter.

A tomada de decisão do proprietário consiste em decisões de curto prazo com o objetivo de resolver necessidades do momento, que surgem no decorrer da operacionalização do serviço. Existe uma preocupação com o cliente, com a apresentação do restaurante e na construção de uma relação com o cliente, pelo que, qualquer decisão intuitiva ou operacional que o proprietário opte tem como finalidade contribuir para todos os *outputs*, mesmo que de forma indireta. Assim, conclui-se que o MRM na sua totalidade é descorado, apesar de se considerar a globalidade dos *inputs*, é dada especial atenção à matéria-prima, à higiene e segurança alimentar, à oferta do menu semanal e ao preço, no que concerne ao custo de produção e não ao preço de venda.

O MRM desenvolvido deve ajudar o proprietário a ter uma visão global de todos os *inputs* que afetam os objetivos que este pretende que o restaurante alcance, tendo em consideração os *inputs* que mais afetam os *outputs* definidos, de forma a alterar o *input* correto para atingir uma determinada variação pretendida num dado *output*. Através da análise das matrizes de causalidade, podemos verificar quais os *inputs* que possuem uma influência maior sobre os

*outputs* do restaurante, nomeadamente, o atendimento, o número de funcionários e a operacionalização do serviço.

Os *outputs* priorizados pelo proprietário foram a rentabilidade do negócio e a satisfação do cliente, no entanto ao longo da investigação-ação realizada pela autora, esta reconheceu que o proprietário reconhecia o aumento da faturação, a boa relação qualidade-preço e a fidelização do cliente como objetivos importantes.

## 5.2. Recomendações

Do ponto de vista da autora existem algumas melhorias que o proprietário deveria considerar para melhorar o processo de atendimento ao público e a operacionalização do serviço, bem como a imagem de marca do restaurante. Estas decisões deverão ser sustentadas no MRM apresentado anteriormente, de forma a este, ao longo do tempo, conseguir definir se as alterações realizadas conseguiram ou não atingir os objetivos esperados, podendo ajustar e optar por novas decisões, se for relevante para o cumprimento dos objetivos definidos pelo próprio proprietário.

A primeira sugestão concerne ao cartão de carimbos que o restaurante possui. Perante todas as vantagens da fidelização do cliente, bem como a potencialização da sua satisfação, a sugestão seria aproximar o cartão de fidelização do restaurante, mais conhecido pelo cartão de carimbos, ao cartão de fidelização de outras superfícies comerciais. Desta forma, pretende-se reconhecer o máximo possível o cliente do restaurante, a sua assiduidade no mesmo, bem como a sua procura, procurando aproximar a oferta do restaurante com as necessidades e gostos do cliente.

Um dos principais motivos de atrito é o cartão de carimbos ser individual, sendo que, cada pessoa deverá possuir o seu próprio cartão, carimbando apenas o seu cartão. No entanto parte dos clientes frequentam o restaurante com o seu

grupo de colegas de trabalho, sendo que na sua maioria pedem para carimbar vários carimbos por cartão. Outro motivo de maior atrito é o fato de o carimbo apenas considerar o prato do dia, pelo que se o cliente pedir um prato alternativo individual tem direito a carimbo, no entanto, se quiser descontar a refeição grátis, esta deverá ser uma refeição a prato do dia (menu 7€). A mesma situação repete-se quando se trata de incluir ou não as sobremesas. Estas situações não foram definidas de forma rígida antes de aplicação do cartão, pelo que, dependendo do cliente e da sua assiduidade no restaurante, é possível uma flexibilidade maior no desconto da refeição com sobremesa ou digestivo, por exemplo. No entanto, devido às baixas margens de lucro a prato do dia, foram contabilizadas o número mínimo de refeições que o cliente necessitava consumir antes de o restaurante conseguir oferecer uma refeição de forma sustentável, pelo que, se este tipo de desconto não contabilizado for recorrente pode causar diferenças relativamente significativas nos custos e gastos do restaurante.

Apesar de não ser um dos fatores mais importantes para um serviço adequado, é um fator que o proprietário considera relevante para o cliente e que pretende manter. Sendo assim, o objetivo é retirar o máximo proveito ou mais-valia deste tipo de ferramenta, deixando de a utilizar apenas como uma forma de oferecer um desconto ao cliente.

O objetivo é associar cada cartão a um cliente diferente, eliminando o atrito existente atualmente no momento de registar mais que um carimbo no mesmo cartão. Da mesma forma, será associado ao cartão o valor monetário que o cliente está a consumir, independentemente, do tipo de refeição que este está a consumir (menu 7€, menu 7€ + sobremesa, serviço individual ou serviço à lista), pelo que será creditado no cartão uma percentagem equivalente ao valor gasto na refeição. Esse valor da percentagem gasto no cartão, deverá ser definido pelo proprietário, da mesma forma, que definir o número mínimo de refeições

consumidas para a oferta de uma refeição grátis. O cliente apenas poderá descontar o dinheiro que está no cartão quando atingir valores determinados pelo restaurante, como por exemplo: quando atingir 1,5€ poderá descontar uma sobremesa, quando atingir 7€ poderá descontar uma diária, pelo que não poderá utilizar este cartão noutra tipo de serviço do restaurante (serviço à lista noutra horário de laboração ou serviço *take-away*). O cartão irá permitir ao restaurante conhecer os hábitos diários de cada consumidor e, a médio e longo prazo, definir os pratos mais vendidos para cada *target*. Poderá ser possível definir, o consumidor que apenas consome o prato do dia e o consumidor que procura outro tipo de opção, mesmo que isso signifique custos mais elevados para o cliente.

O proprietário tem como preocupação o aumento do preço da diária pois considera que peso no final do mês para o cliente será significativo. De forma a contornar essa preocupação, sugere-se a criação de diferentes menus, com diferentes preços e de acordo com as componentes que estarão incluídas em cada menu, de forma a, não prejudicar os clientes com menor rendimento, mas a dar a hipótese a outros clientes a ter uma refeição mais completa, com entradas e sobremesa, bem como outro tipo de prato principal. Esta aplicação será inviável, se não existir uma reestruturação do modo com o processo de registo e pagamento é realizado. Caso contrário, os problemas e atritos existentes relativamente a estes dois fatores irão aumentar.

Percebendo os motivos e os fatores de influência na oferta semanal por parte do restaurante, já mencionados anteriormente, e tendo em consideração os gostos e vontades do cliente, é sugerido um aumento na variedade ao longo de cada semana, tendo sempre em consideração a limitação dos custos de produção face as margens de lucro mínimas necessárias.

Além de haver uma necessidade de variar os pratos do dia oferecidos, há a necessidade de diversificar as opções de sobremesas. A oferta de diferentes

sobremesas a prato do dia, pode servir como um teste para avaliar a rentabilidade de cada uma delas e, sempre que a procura seja elevada, poderá considerar-se começar a confeccionar essa sobremesa para o serviço à lista ao jantar e ao fim-de-semana. Se for considerado um aumento do preço do menu, acrescentando entradas ou sobremesa, é possível diversificar e distinguir o restaurante face aos seus concorrentes. E simultaneamente, poderão se testar entradas, pratos e sobremesas para outros serviços do mesmo restaurante. Uma falha existente nas entrevistas realizadas aos concorrentes do PPG foi não questionar os responsáveis de o restaurante em que operavam disponibilizava pratos vegetarianos. Apesar, de atualmente, não se verificar ser relevante a oferta de um prato vegetariano a prato do dia, diariamente o número de cliente que procura este tipo de prato aumento, pelo que o restaurante deveria considerar o acréscimo de alguns pratos vegetarianos/vegan ao menu do serviço à lista, bem como confeccionar um destes pratos como prato do dia, se eventualmente existir procura de mercado.

Um dos atritos referidos ao longo do trabalho foi a possibilidade de o cliente almoçar um prato do serviço à lista pelo preço do prato do dia, situação que cria algum atrito no momento de pagamento se o funcionário que se encontra a receber não for o mesmo que serviu o cliente. Para evitar estas situações, sugere-se que deve ser definido o(s) prato(s) que deveria(m) ser utilizado(s) como alternativa, como por exemplo, entrecosto, costeleta e fêvera, que são pratos que não estão incluídos no serviço à lista individual.

Como forma de melhoria e de agilização de todo este processo, e com base nas entrevistas realizadas aos funcionários da casa e a outros restaurante com a mesma prática, sugere-se que seria vantajoso para o restaurante definir uma pessoa para ficar encarregue de todas as funções do bar, desde os pedidos de bebidas, sobremesa e café, à lavagem dos copos, chávenas, máquina de café e bancadas e reposição das bebidas e café. Desta forma, todos os outros

funcionários teriam os seus pedidos preparados, diminuindo o tempo de espera do cliente pelos produtos anteriormente mencionados.

Apesar de ir causar um atraso na rotatividade das mesas, sugere-se que o pagamento se efetue na mesa e não ao balcão, fazendo com que o funcionário que registou o pedido, receba também dessa mesma mesa, evitando erros no momento de pagamento ao balcão.

Relativamente ao atendimento, foi referido que um dos funcionários deveria ficar responsável pela receção do cliente, devido à importância dada pelo mesmo, e que, devido ao seu cargo esse papel deveria ser desempenhado pelo gerente do restaurante. O Sr. <sup>o</sup> Paulo é uma pessoa com uma grande entrega e dedicação ao seu trabalho, capaz de manter a sua postura em momentos mais tensos ou críticos, reagindo de forma cortês quer com clientes, como com funcionários. É também uma pessoa alegre que procura fomentar um ambiente mais leve entre os clientes e os funcionários, procurando o bem-estar de todos os intervenientes no restaurante. Mas, contrariamente ao verificado na revisão bibliográfica o mesmo não desempenha todas as funções associadas ao gerente de um restaurante.

Apesar de a maioria dos funcionários possuir formação académica na área, considero que seria uma mais-valia a médio e longo prazo, a definição de regras básicas no atendimento ao cliente, respeitando as normas e objetivos do restaurante.

Relativamente ao horário, sugere-se que deveria existir um horário objeto de ser cumprido, pois se o cliente chega após a hora de fecho do restaurante, apesar de este ainda se encontrar aberto, acho justificável não aceitar mais clientes. Neste tipo de situações, considera-se que o cliente iria preferir ouvir que o restaurante já encerrou o seu horário de laboração ou que a cozinha já encerrou, estando apenas à espera que os restantes clientes se ausentem do estabelecimento, do que serem servidos de forma rápida e com algum

descontentamento por parte do funcionário. Por vezes, o funcionário nem tem noção que está a transmitir esse tipo de informação ao cliente, mas como já foi referido anteriormente, a linguagem não-verbal, se não for bem treinada, acaba por ser traiçoeira e, efetivamente, o peso de horas de trabalho acaba por sobrepor neste tipo de situação, mesmo sem intenção do funcionário. Desta forma, seria necessário estabelecer uma política de fecho para o restaurante, evitando este tipo de desagrado quer no cliente, quer no funcionário.

Atualmente, o proprietário do restaurante valoriza todas as ferramentas de marketing capazes de fomentar a relação com o cliente e de promover a imagem de marca do restaurante. No entanto, não existe qualquer tipo de promoção ou divulgação ao serviço do prato do dia, sendo que, o cartão de carimbos é a única ferramenta utilizada até ao momento. Sugere-se que o proprietário fomente outras abordagens de marketing relacionadas ao prato do dia.

Relativamente aos *outputs*, a autora sugere que deve ser considerado os *outputs* “utilização da capacidade máxima do restaurante” e “diminuição do atrito (diminuir situações de insatisfação)”.

O primeiro *output* está intimamente relacionado com a rotatividades das mesas e a gestão do espaço. Em momentos de grande fluxo de clientes, é frequente existir clientes à espera de uma mesa disponível para almoçar. Sempre que uma mesa está livre, é necessário levantar os copos e possíveis chávenas de café, trocar a toalha e voltar a preparar a mesa para o próprio cliente, pelo que, por vezes o cliente já se encontra sentado enquanto o funcionário faz todo este processo. É sugerido que a mesa esteja sempre pronta antes do cliente se sentar. No entanto, por vezes o cliente é autónomo e não espera pela indicação do funcionário para se sentar. Havendo apenas duas mesas de dois lugares, é comum existir apenas uma pessoa a comer numa mesa de quatro lugares ou então é comum haver grupos de 5/6 ou mais elementos a

precisar comer separados porque não existe mesas juntas disponíveis. Sugere-se uma melhor gestão de espaço de forma a minimizar estas situações, se possível. No entanto, reconhece-se que já existe um esforço por parte dos funcionários neste aspeto.

Ao longo deste estudo de caso, foram explicados alguns dos atritos que surgem no processo típico de atendimento, nomeadamente relativamente ao horário de operacionalização do restaurante, ao método de pagamento e ao registo do pedido do cliente, mas também ocorreram algumas reclamações da comida.

Embora a busca por um serviço eficiente e de qualidade seja uma constante diária, a elevada rotatividade do serviço origina em algumas situações de insatisfação, que não seriam relevantes caso acontecessem muito esporadicamente. No entanto, algumas queixas acabam por ser repetitivas, como por exemplo, comida fria, prato da comida levado à mesa enquanto o cliente come a sopa, erros na conta do cliente e a falta de conhecimento do funcionário presente na caixa registadora no momento do recebimento, conduzindo a erros no pagamento.

Se diariamente, este tipo de situações se repetirem com o mesmo cliente levará a situações de descontentamento por parte do mesmo, provavelmente conduzindo a um *word-of-mouth* negativo e a um possível abandono da “marca”. Desta forma, é essencial que todo o funcionário saiba lidar com o cliente num momento de insatisfação e, sempre que considerar não conseguir resolver o problema, este deve chamar um responsável, neste caso em concreto deve ser chamado o gerente, o Sr. <sup>o</sup> Paulo ou o proprietário, o Sr. <sup>o</sup> Pedro. Para resolver este tipo de situação, a autora reconhece o descontentamento e preocupação do proprietário do estabelecimento face a estes problemas, mas verifica que este não sabe como solucionar a situação. A autora reconhece que um novo modelo de registo da diária, que indicasse se o cliente pediu sopa e

indicasse o número da mesa, poderia por um lado reduzir as reclamações de comida fria, uma vez que, foi referido que é comum o cliente se encontrar a comer a sopa e ter o prato principal já na mesa e por outro lado solucionar a questão de o funcionário não saber a mesa de um determinado cliente, criando algum desconforto no momento do pagamento. No entanto, a autora também reconhece que um sistema em que permitisse reconhecer se o cliente pediu sopa ou não iria atrasar o pedido do prato principal na cozinha, aumento o tempo de espera e por sua vez, diminuindo a rotatividade das mesas, pelo que, esta situação poderia criar mais desvantagens do que vantagens, quer para o restaurante, quer para o cliente.

É difícil ou impossível prever quando um cliente irá se sentir insatisfeito ou desagradado em relação a este tipo de serviço, pelo que, todo o funcionário deve estar preparado para lidar com o cliente neste tipo de situação, demonstrando-se compreensivo e atencioso neste tipo de situações.

Ao longo deste subcapítulo foram sugeridas algumas alterações que potenciam melhorias ou a eliminação dos problemas acima mencionados. Acredita-se que, se a aplicação das sugestões for efetivada, que as situações de insatisfação ou de atrito irão diminuir, potenciando a boa relação entre cliente e restaurante.

Podemos também realizar que as diferentes possibilidades de decisões foram sugeridas tendo por base o seu impacto nos *inputs* e *outputs* do restaurante, de forma a médio ou longo prazo ser possível avaliar se a solução originou melhorias para o restaurante.

### 5.3. Propostas de desenvolvimento futura da investigação

O presente estudo de caso teve presente a aplicação de princípios e métodos do “Marketing engineering” com o objetivo de melhorar de forma sustentável a

tomada de decisão interna de uma empresa do setor da restauração, através do estudo e da análise das políticas de decisão da empresa em causa, tendo como base na literatura de Lilien e Rangaswamy da calibração de um Modelo de Resposta de Mercado adequado.

Os modelos de resposta de mercado desenvolvidos tiveram por base o serviço a prato do dia do restaurante mencionado. No entanto, sugere-se para pesquisas futuras, de interesse do proprietário, a adaptação deste modelo aos restantes serviços do restaurante. A análise do serviço à lista, será a que futuramente poderá ter um maior interesse de estudo para o proprietário, devido às margens de lucro superiores às dos restantes serviços. No modelo desenvolvido não foi considerado o *input* “marketing e comunicação”, visto que, o mesmo não é utilizado de forma ativa pela empresa no serviço a prato do dia, não sendo considerado no MRM do PPG. No entanto, o crescente aumento do uso das plataformas sociais tem obrigado o restaurante a tomar novas medidas sobre este *input*, pelo que será interessante estudar o seu impacto real neste contexto, bem como desenvolver um plano de comunicação eficaz para curto e médio prazo.

A análise do objeto de estudo, ou seja, a tomada de decisão em contexto empresarial, é restringida pela elaboração de menus “prato do dia” que otimizem os resultados do restaurante, sendo que se pretendia aproximar a oferta de “pratos do dia” com a procura, tendo por base a análise de dados passados, considerando os motivos e razões que justifiquem a tomada de decisão do cliente no momento da escolha entre o prato do dia e outros pratos possíveis, de forma a, potenciar as políticas de decisão da empresa. No entanto, vários são os fatores que influenciam o consumidor no momento da sua escolha, pelo que diminuir a diferença entre oferta e procura neste contexto é um objetivo quase inalcançável, porque não se sabe o número de clientes que o restaurante irá receber, até o acontecer; porque o cliente, em grande parte das

vezes, só pensa “no prato que vai escolher” quando chega ao restaurante, a menos que, venha com o desejo de comer um determinado prato; porque a própria conjugação de pratos é sempre alternada, além de todas as variáveis externas que poderão afetar a decisão do consumidor, todas estas fora do alcance do restaurante.

Sugere-se um estudo rigoroso dos motivos que levaram o cliente a optar por um prato e não pelo outro com base na economia comportamental, que estuda os efeitos que fatores não económicos como as emoções, as heurísticas e os enviesamentos cognitivos produzem nas decisões económicas, ou em decisões com consequências económicas, individuais ou coletivas. Utiliza ideias e intuições da psicologia, fundamentalmente da psicologia cognitiva, a propósito da formação de juízos e sobre a tomada de decisão, para tentar compreender como as pessoas realmente escolhem em contextos económicos e fornecendo um conjunto de instrumentos de compreensão da ação humana, potenciando a explicação e compreensão de comportamentos identificados como irracionais pela Economia Neoclássica, que diferentemente do que se imaginava, são frequentes e economicamente relevantes e previsíveis (Mauro, C. & Salomé, A.).

Desta forma, para a economia comportamental as pessoas aceitam soluções apenas satisfatórias, procuram rapidez no processo de decisão e não conseguem equilibrar de forma eficiente os objetivos de curto e longo prazo, sendo influenciadas pelas emoções e pelos comportamentos e atitudes de terceiros. Os seguidores da economia comportamental têm como objetivo entender e modelar as decisões individuais e de mercado. O impacto psicológico e emocional, quer consciente ou inconsciente, que afetam as decisões do ser humano têm sido considerados nos modelos. Desta forma, sugere-se o estudo do comportamento do cliente, podendo se considerar a utilização de *nudges* para conduzir o consumidor, por exemplo, a escolhas mais saudáveis.

Através de conversas informais com alguns clientes, conseguimos afirmar que alguns assumem que as suas escolhas podem ser influenciadas por fatores externos, como por exemplo, a opinião do funcionário, mesmo quando esta não é solicitada, enquanto que outros afirmam com elevada certeza que as suas decisões não são influenciáveis. Através do estudo dos fatores de influência das decisões dos clientes entre diferentes opções alternativas e a tentativa de uma padronização dessas mesmas escolhas, bem como através da noção de racionalidade do próprio consumidor sugere-se que se estude como a forma como é que o cliente decide neste caso em específico.

Uma outra possibilidade futura de investigação seria a utilização da ferramenta solver para maximizar o lucro do restaurante. O solver operacionaliza com grupos de células, designadas por variáveis de decisão ou células variáveis, que são ajustadas conforme as células de restrição, impostas pelo utilizador. De forma, a obter o resultado por este pretendido, ou seja, a célula objetiva, que consiste no valor ideal (máximo ou mínimo). Assim, como proposta de desenvolvimento futuro, sugere-se a aplicação deste suplemento, para descobrir o número ótimo de pratos a produzir de acordo com os pratos totais vendidos, através das alterações das variáveis quantidade de pratos disponíveis e preço.

Na tabela seguinte, podemos ver de forma detalhada o preço de venda unitário de cada prato, o seu custo da matéria-prima e da confeção de cada prato, quantidade de matéria-prima diária disponível para confeccionar cada prato, o tempo de preparação de cada prato (desde o momento em que ele é pedido pelo cliente) e a quantidade máxima a ser produzida, dentro do horário de atendimento ao público (12h-15h30), em função do tempo de preparação.

	Preço de Venda	Custo Produção Unitário (MP)	Quantidade de MP disponível	Tempo de Preparação Unitário (min.)	Quantidade Máxima Possível a Produzir
Diária Peixe	7,00 €	3,50 €	25	2	105
Diária Carne	7,00 €	3,50 €	60	2	105
Salmão grelhado	8,50 €	4,00 €	5	5	42
Robalo grelhado	7,50 €	3,50 €	6	5	42
Dourada grelhada	7,50 €	3,50 €	6	5	42
Bife à Ponte de Pedra	9,50 €	4,50 €	100	4	52
Picanha à Brasileira	8,50 €	5,00 €	50	2	105
Naco de Vitela	8,50 €	4,50 €	100	4,5	46
Secretos de Porco Preto	8,50 €	3,80 €	10	7	30
Frango de Churrasco	7,00 €	3,50 €	20	5	42
Alheira	7,00 €	3,00 €	30	4	52
Francesinha	8,50 €	3,50 €	20	7	30
Salsicha Alemã	7,00 €	3,00 €	10	2	105
Salada Atum	7,00 €	2,50 €	30	1	210
Salada Frango	7,00 €	2,50 €	30	2	105
Salada Mista	7,00 €	2,50 €	30	1	210

Tabela 6  
Dados do Serviço Prato do Dia

Para a elaboração da proposta da utilização do suplemento solver, o investigador teria que quantificar os seguintes elementos: preço de venda máximo para cada produto, procura real, procura satisfeita, capacidade real do restaurante (quantidade máxima possível), custo total, receita total e lucro total. Para a determinação de algumas destas variáveis, ainda não exploradas pelo

restaurante, deverá ser realizada uma pesquisa de mercado, de forma a, definir o preço máximo de venda possível para cada prato e a procura real de cada um deles. Além destas variáveis, deve ainda ser estudada a capacidade real do restaurante, porque a determinação de variáveis como a quantidade de matéria-prima para confeccionar e a quantidade máxima a produzir em função do tempo, apesar de afetarem a capacidade do restaurante, são inconclusivas para determinar a capacidade real, uma vez que, devem ser consideradas a capacidade máxima de lugares disponíveis, o tempo parado devido à falta de continuidade de trabalho, o tempo parado devido a avarias no equipamento ou a atrasos do processo produtivo e a própria disponibilidade do trabalhador para executar uma dada função ou tarefa. O investigador deve considerar todas estas variáveis que afetam a capacidade real do serviço, não deixando de considerar outras possíveis variáveis, diretas ou indiretas, que poderão afetar a capacidade real. Após a definição destas componentes, poderá ser possível a utilização do solver para determinar as quantidades ótimas e o preço ótimo de cada prato para maximizar o lucro do restaurante.

# Bibliografia

- Lilien, G. L. & Rangaswamy, A. 2004. *Marketing Engineering*.
- Alves, A. C., Ramalho, Â. M. C., Sousa, C. M. de, Silva, S. S. F. da, Lacerda, C. de S., & Júnior, J. J. da S. (2015). A Qualidade do Serviço e a Satisfação do Cliente. *Revista Pensamento & Realidade*, 30(4), 46–61. <https://doi.org/10.1590/s1517-45222013000100006>
- Barboza, M., Defante, L., Sauer, L., & Lima-Filho, D. (2012). Influência da Higiene na Escolha de Restaurantes Comerciais pelos Consumidores. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(3), 56. <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2012.003.0004>
- Cida Sanches, José Osvaldo De Sordi, Samuel Ferreira Junior, M. R. P. (2014). Causa Raiz: Estudo Comparado dos Métodos Matriz Causal e Determinante Causal. *Encontro Da ANPAD - EnANPAD*, 38, 1–16.
- Coutinho, E. C. (2013). Conceito sustentável na decoração de interiores. *Especialize*, 1.
- Domingues, R. M. F. dos S. (2013). Qualidade Percebida pelos Clientes de um Restaurante Tradicional Estudo de Caso: Casa das Enguias. Retrieved from <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4415>
- Filho, M. G. L., Roehvaccaro, G. L., & Freitas, E. C. de. (2015). Identificação dos Fatores de Satisfação de Clientes em Serviços: um estudo em concessionárias do agronegócio Mario. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(58), 1408–1425. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i58.1946>
- Gastal, F. (2005). A Influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente, 1–16. <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>
- Goldfarb, W. (2014). It's all Greek to me: Towards a broader view of food science and “creativity” in gastronomy. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 2(1), 46–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2014.01.002>

- Guedes, A. M. (2015). *Método abc aplicado à restauração*. Porto. Retrieved from [https://sigarra.up.pt/feup/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=36294](https://sigarra.up.pt/feup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=36294)
- Instituto Politécnico de Leiria. (2014). Código de boas práticas de higiene e segurança alimentar, 50.
- Kieling, A. P., Hoffmann, E. M., & Boeing, R. (2016). Abocanhando o mercado: o caso da Rock Hamburgueria. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 18(1), 153. <https://doi.org/10.13058/raep.2017.v18n1.471>
- Lima-Filho, D. O., Queiroz, D., Bussolo, J. C., Carneiro, V. S., & Quevedo-Silva, F. (2016). Consumidor de Restaurantes por quilo: um estudo dos Fatores Relevantes para a Tomada de Decisão. *Organizações Em Contexto*, 12(23), 327–341.
- Lima, M. (2012). *PLANO DE MARKETING PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CARTÃO DE FIDELIZAÇÃO NO GRUPO IBERICAR*.
- Moreno, A. (2011). Implementação de sistema de segurança alimentar numa unidade de restauração, 13–14. Retrieved from <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/7671>
- Ozdemir, B., & Caliskan, O. (2014). A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 2(1), 3–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2013.12.001>
- Pereira, M. V. (2000). Administração de marketing, 1–175.
- RIBEIRO, M. D. F. M. (2015). Comunicação não-verbal: a influência da indumentária e da gesticulação na credibilidade do comunicador. Retrieved from [https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/4264/1/msc\\_mfmribeiro.pdf](https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/4264/1/msc_mfmribeiro.pdf)
- Velasco, C., Michel, C., Woods, A. T., & Spence, C. (2016). On the importance of balance to aesthetic plating. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 5–6, 10–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2016.08.001>

Yin, R. K. (2012). A (VERY) BRIEF REFRESHER ON THE CASE STUDY METHOD. *The Applications of Case Study Research*, 3–20. <https://doi.org/10.1080/07388940701860318>

Público. 2013. *Descontos, cupões e outras fidelizações*. Disponível em <http://www.pressreader.com/portugal/edi%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblico-porto/20131030/281749857103394> (05/01/2018)

Público. 2014. *Cartões de cliente: o que as lojas ganham com os seus dados pessoais*. Disponível em <https://www.publico.pt/2014/04/13/economia/noticia/cartoes-de-cliente-o-que-as-lojas-ganham-com-os-seus-dados-pessoais-1632058> (05/01/2018)

Gestluz. *Técnicas de Atendimento em Hotelaria / Restauração*. Disponível em [http://www.gestluz.pt/downloads/file364\\_pt.pdf](http://www.gestluz.pt/downloads/file364_pt.pdf) (08/01/2018)

99designs. 2014. *8 essential restaurant menu design tips*. Disponível em <https://99designs.pt/blog/tips/menu-design-roundup-tips/> (15/02/2018)

SEMA. 2015. *CIRCULAR N.º 02/2015*. Disponível em <http://www.sema.pt/wp-content/uploads/2015/03/Hor%C3%A1rios.pdf> (15/12/2017)

Programaconsumer. *Como montar um cardápio semanal para seu restaurante*. Disponível em <http://www.programaconsumer.com.br/blog/como-montar-um-cardapio-semanal-para-seu-restaurant/> (15/02/2018)

*Ingredientesdosucesso*. 2017. *Como construir uma equipa forte para o seu restaurante?* Disponível em <http://ingredientesdosucesso.com.br/como-construir-uma-equipe-forte-para-o-seu-restaurant/> (16/02/2018)

*Ingredientesdosucesso*. 2017. *O que faz um gerente de restaurante? Saiba qual é o seu verdadeiro papel*. Disponível em <http://ingredientesdosucesso.com.br/o-que-faz-um-gerente-de-restaurant/> (16/02/2018)

*Ingredientesdosucesso*. 2017. *Saiba como lidar com clientes insatisfeitos em seu restaurante*. Disponível em <http://ingredientesdosucesso.com.br/saiba-como-lidar-com-clientes-insatisfeitos-em-seu-restaurante/> (16/02/2018)

Metinvestiga.wordpress. 2009. *A entrevista*. Disponível em <https://metinvestiga.wordpress.com/2009/12/06/a-entrevista/> (12/11/2018)

Objetivolua. *A importância da comunicação não-verbal e como é que o estudo de Mehrabian tem vindo a ser mal interpretado*. Disponível em <http://objetivolua.com/mito-mehrabian-comunicacao/> (16/02/2018)

Câmara Municipal de Gaia. Disponível em <http://www.cm-gaia.pt/pt/> (25/03/2018)

Santa Marinha. Disponível em <http://www.santa-marinha.com/escritorios/> (25/03/2018)

# Anexos

## Anexo 1 – Guião Entrevistas

Este anexo inclui os seguintes elementos:

1A - Guião Entrevista a Restaurantes Concorrentes

1B - Guião Entrevista a Funcionários do PPG



## Guião Entrevista a Restaurantes Concorrentes:

Data \_\_/ \_\_/ \_\_

Nome do restaurante

Nome do responsável

Possui prato do dia?

Se sim, qual é a quantidade de pratos oferecida?

Qual é o preço do prato do dia?

Quais são os elementos incluídos no prato do dia?

Qual é a média de refeições por dia, à hora do almoço?

Existe algum dia da semana que sentem uma maior afluência de clientes?

Quais são os pratos do dia hoje?

Oferecem pratos alternativos ao prato do dia?

Quais são os pratos do dia mais vendidos?

Qual é o método de pagamento a prato do dia? Ao balcão ou à mesa?

Oferecem prato do dia à noite?

Qual é o número de funcionários a trabalhar no horário de almoço?

Qual é o número de salas e de lugares que o restaurante possui?

Encerram algum dia por semana?

Como é realizado o processo de escolha do prato do dia?

Desenvolvem algum tipo de marketing e comunicação relativamente ao serviço a prato do dia?

Existe balanço estético dos pratos confeccionados? Existe algum dia da semana que sentem uma maior afluência de clientes?

Possuem serviço *take-away*?

Possui área para fumadores?



## Guião Entrevista a Funcionários do PPG:

Quais são os pontos fracos e fortes do restaurante do ponto de vista do cliente?

Quais são os principais motivos de satisfação e insatisfação do ponto de vista do cliente?

Quais são os principais motivos de satisfação e insatisfação do ponto de vista do funcionário?

Quais são os pontos a melhorar?

Devem existir alterações no prato do dia? Se sim, quais?

Devem existir alterações no modelo de negócio? Por exemplo, no preço, método de pagamento ao balcão ou à mesa, design do restaurante, etc.

Quais são os fatores mais valorizados pelos clientes em qualquer restaurante?

No processo típico de atendimento falta alguma etapa?

No processo típico de atendimento, onde estão os pontos críticos de satisfação e insatisfação?

Relativamente aos *inputs* do restaurante, o que achas que deve ser alterado em cada um?



## Anexo 2 – Apresentação do Menu

Este Anexo apresenta as duas versões do *design* do menu a prato do dia.



**Pratos do dia: (sopa, prato, bebida e café - 7,00€ SOBREMESA + 1,50€)**

**Pratos de Peixe sugestão do chefe:**

<i>Robalo na brasa (com batata cozida e legumes)</i>	<b>7,50€</b>
<i>Dourada na brasa (com batata cozida e legumes)</i>	<b>7,50€</b>
<i>Salmão na brasa (com batata cozida e legumes)</i>	<b>8,50€</b>

**Pratos de carne sugestão do chefe:**

<i>Bife à Ponte de Pedra (com batata frita e ovo)</i>	<b>9,50€</b>
<i>Picanha à brasileira (com arroz, salada e feijão preto)</i>	<b>8,50€</b>
<i>Nacos de vitela na brasa (com batata a murro e legumes)</i>	<b>8,50€</b>
<i>Secretos de porco preto (com batata a murro e legumes)</i>	<b>8,50€</b>
<i>Frango no churrasco (com batata frita, arroz e salada)</i>	<b>7,00€</b>
<i>Alheira à chefe (com batata frita, arroz, salada e ovo)</i>	<b>7,00€</b>

**Serviço de Grill:**

<i>Francesinha especial (com batata frita)</i>	<b>7,50€</b>
<i>Salsicha alemã (com batata frita, arroz, salada e ovo)</i>	<b>7,00€</b>

**Saladas:**

<i>Salada de Atum (alface, cebola, tomate, cenoura e atum)</i>	<b>7,00€</b>
<i>Salada de frango (alface, cebola, tomate, cenoura e frango)</i>	<b>7,00€</b>
<i>Salada tropical (alface, cenoura, tomate e fruta variada)</i>	<b>7,00€</b>

*Obs: este estabelecimento dispõe de livro de reclamações, IVA incluído à taxa em vigor*



# PONTE DE PEDRA GAIA

## RESTAURANTE

---

### PRATO DO DIA ( 7,00€ )\*

Pescada cozida com todos

Posta à lavrador com batata salteada e legumes

\* Sopa, Pão, Prato, Bebida (água, sumo de lata, 0,5L vinho de caneca ou fino e café  
Sobremesa + 1,50€

---

### OUTRAS SUGESTÕES DO CHEF

#### PEIXE

Robalo na Brasa ( com batata a murro e legumes ) 7,50€

Dourada na Brasa ( com batata a murro e legumes ) 7,50€

Salmão na Brasa ( com batata a murro e legumes ) 8,50€

#### CARNE

Bife à Ponte de Pedra ( batata frita e ovo ) 9,50€

Picanha à Brasileira ( com arroz, salada e feijão preto ) 8,50€

Nacos de Vitela na Brasa ( com batata a murro e legumes ) 8,50€

Secretos de Porco Preto ( com batata a murro e legumes ) 8,50€

Frango no Churrasco ( com batata frita, arroz e salada ) 7,00€

Alheira à Chef ( com batata frita, arroz salada e ovo ) 7,00€

#### Serviço de GRILL

Francesinha Especial ( com batata frita ) 8,50€

Salsicha Alemã ( com batata frita, arroz, salada e ovo ) 7,00€

#### SALADAS

Salada de Atum ( alface, cebola, tomate, cenoura e atum ) 7,00€

Salada de Frango ( alface, cebola, tomate, cenoura e frango ) 7,00€

Salada Tropical ( alface, cebola, tomate, cenoura e fruta variada ) 7,00€



## Anexo 3 – Higiene dos Serviços Prestados

Este anexo inclui:

3A – Contrato entre o restaurante PPG e a empresa A-Inovadora

3B – Declaração de Implementação do Sistema de Segurança Alimentar  
HACCP

3C – Comprovativo de Pagamento do restaurante

3D – Boletim de Informação Técnica da Empresa

3E – Documento de preenchimento e registo de controlo da limpeza e  
desinfecção nas casas de banho

3F – Documento de preenchimento e registo de controlo da limpeza e  
desinfecção na cozinha

3G – Documento de informação ao consumidor sobre os géneros  
alimentícios, nomeadamente, referente aos alérgenos.





# A-INOVADORA

FISCALIZAÇÃO PREVENTIVA DE BENS E SERVIÇOS, ASSESSORIA ESPECIALIZADA, LDA.

Constituída nos termos do Decreto-Lei 29.868 de 1 de Setembro de 1939

FACTURA / RECIBO

ORIGINAL

Nº 27035 A

SEDE: RUA GONÇALO CRISTÓVÃO, 116 - 7º ESQ. - 4000-264 PORTO

www.a-inovadora.com

ESCRITÓRIOS: Av. JOSÉ JÚLIO Nº 47 - LOJA A-B EDIFÍCIO TEM TEM - 4560-547 PENAFIEL - TELEFS. 255 713 787 / 255 713 789 - TEL. FAX 255 711 671

Cont. Nº 503 639 818 - Sociedade por quotas - Capital Social 25.000 €  
Registada na Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o Nº 4182

Serviços .....	<u>400,00</u>
IVA 21% .....	<u>84,00</u>
TOTAL .....	<u>484,00</u>

CONTRATO Nº 25797

Recebemos do(s) Exmos.(s) Snr.(s) Brinde ao Sucesso, ACTIVIDADE  
HOTELEIRAS, LDA VINº Cont. 507799313

Morada Rua JOSÉ FALCÃO N: 467 CANDAL Concelho V. N. GAIA

a quantia de Quatrocentos e oitenta e quatro Euros

Por serviços prestados de Fiscalização Preventiva e Serviços, durante o período de 1 de 2007  
a 1 de 2008

**ABRANGEMOS  
TODO O PAÍS**

DATA    /    /   

A INOVADORA  
A Gerência



1.º Outorgante: A-INOVADORA FISCALIZAÇÃO PREVENTIVA DE BENS E SERVIÇOS, ASSESSORIA ESPECIALIZADA, LDA  
 SEDE Rua Gonçalves Cristóvão, n.º 116 - 7.º Esq. 4000-264 Porto \* Contribuinte n.º 503 639 818 \* Capital Social - 25.000 Euros  
 ESCRITÓRIOS Avenida José Júlio, n.º 47 Lojas A e B - Edifício Tem Tem 4560 - 547 Penafiel \* Tel.: 255 713787 / 89 \* Tel./Fax.  
 255 711671 - www.a-inovadora.com  
 DELEGADOS EM TODO O PAÍS

2.º Outorgante (firma) BRINDE AO SUCESSO ACTIVIDADES HOTELERAS LDA

(nome) RESTAURANTE PONTE DE PEDRA 2 Contribuinte n.º 507799313

moradora Rua José Falcão n.º 467 CANDAL Freguesia Santa Fátima

Telefone \_\_\_\_\_ Concelho de Vila Nova Gaia Código Postal 4400-192 Distrito de Porto

ENTRE AMBOS OS OUTORGANTES É AJUSTADO E LIVREMENTE ACEITE O PRESENTE CONTRATO QUE SE REGE PELOS TERMOS DAS SEGUINTE CLÁUSULAS:

1. O(A) 1.º outorgante obriga-se a:

- a) Efectuar periodicamente e por sua oportuna iniciativa fiscalizações preventivas a todas as mercadorias e serviços (objecto da actividade comercial, industrial ou produtiva, (ramo) Restaurante Ponte Pedra 2 que o (a) 2.º Outorgante exerce, disponibilizando para a execução dessas tarefas técnicos e peritos técnicos com formação na área alimentar.
  - b) Prevenir e aconselhar o (a) segundo (a) Outorgante no tocante à actividade produtiva, comercial e ou industrial do 2.º outorgante, nomeadamente, o asséio e higiene, o acondicionamento, rotulagem e conservação dos produtos, sua genuinidade, qualidade ou composição, os prazos de validade, na publicidade, no transporte, na exposição e armazenagem de mercadorias, na contrafacção, na falsificação ou depreciação dos bens alimentares e não alimentares, no preenchimento de documentos comerciais, actividades sujeitas a inscrição e, em geral, no que respeite a normas e regras reguladoras do exercício das actividades económicas, sejam elas produtivas industriais ou comerciais
  - c) Colaborar na implementação do sistema de segurança alimentar "HACCP" - Hazard Analysis and Critical Control Points "Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo" de acordo com os Regulamentos CE 178/2002, de 28.01.852/2004; 853/2004 e 854/2004 de 29.04 e Dec. Lei n.º 67/98, de 18 de Março e 425/99, de 21.10 que contará com a total aprovação, colaboração e empenho do/a 2.º (a) outorgante, só assim, se constatará da real funcionalidade e consistência do sistema.
  - d) Promover a recolha de amostras para análises: físico-químico (para a água) e microbiológicas (para a água, produtos acabados, Zangatoas aos manipuladores, equipamentos, utensílios e superfícies - e placas ambientais)
  - e) Sempre que tal se demonstre necessário ou aconselhável fornecer ao 2.º (a) Outorgante os conhecimentos técnicos e práticos, necessários à correcção de anomalias detectadas no seu estabelecimento para que a rectificação dos defeitos se faça em tempo útil.
  - f) Elaborar e organizar toda a documentação de apoio ao sistema de Autocontrolo (Dossier)
  - g) Toda a documentação de apoio ao sistema de Autocontrolo Alimentar, elaborada pela Primeira Outorgante durante a vigência deste contrato, é da respectiva autoria e responsabilidade, estando os seus direitos de autor, sob protecção legal.
  - h) Aquelas acções serão efectuadas de forma bimestral por consultores com formação superior na área alimentar.
2. No âmbito da sua actividade o 1.º outorgante terá em atenção todas as disposições legais que regulam a matéria, nomeadamente o Decreto 29 868, de 1/9/39, e as instruções e despachos que têm sido proferidos sobre essa actividade e ainda o dever de manter a confidencialidade sobre os factos e documentos que tome conhecimento junto do/a 2.º (a) outorgante.

3. O(A) 2.º outorgante compromete-se a:

- a) Se o entender, participar á 1.ª outorgante o estado de todas as mercadorias que presume não se encontrarem parcial ou totalmente em conformidade com as normas legais vigentes, designadamente quanto às características: prazos de validade, segurança, salubridade, rotulagem, embalamento, etc., para que esta o informe dos procedimentos a empreender, para de acordo com as normas legais aplicáveis repor a normalidade.
  - b) Sempre que se torne necessário em ordem á célere cessação da ilicitude, o(a) 2.º Outorgante a conselho do Primeiro, deverá promover a imediata retirada das mercadorias defeituosas ou danificadas do circuito comercial ou industrial.
  - c) Observar as orientações da 1.ª outorgante no relativo aos procedimentos a empreender, em ordem á correcção de todas e quaisquer anomalias verificadas, tanto no processo produtivo ou comercial, como nos produtos ou mercadorias.
  - d) Dar ás mercadorias o destino que lhe for aconselhado pela 1.ª Outorgante, sempre que pela sua natureza e estado, seja ilícita a permanência das mercadorias no circuito comercial ou industrial.
4. Se o entender, dar conhecimento á 1.ª Outorgante de qualquer ocorrência conexa com os serviços contratados no âmbito deste contrato e, caso assim o entenda, requerer orientação jurídica destinada a assegurar a defesa dos seus direitos legítimos.
5. É da total responsabilidade e competência do(a) 2.º(a) Outorgante, manter os documentos referentes ao processo de licenciamento da unidade industrial devidamente actualizados e arquivados, de forma a os poder apresentar, quando solicitados pelas autoridades oficiais de controlo e inspecção.
6. É da total responsabilidade e competência do (a) 2.º(a) outorgante cumprir com todas as regras, requisitos e princípios de natureza higio sanitária e técnico funcional, constantes da legislação em vigor.

7. A 1.ª Outorgante não se responsabiliza por danos, procedimentos, coimas e quaisquer outra penalidades que advenham ao (a) segundo (a) Outorgante por força do incumprimento das obrigações por esta assumidos no âmbito deste contrato.
8. Fica bem expresso que a 1.ª Outorgante, não é, não representa, nem se confunde com qualquer Organismo ou Entidade de natureza pública com competência para prosseguirem a actividade reguladora ou funções de fiscalização preventiva e/ou repressiva em qualquer ramo de actividade comercial, industrial ou produtiva
9. A 1.ª Outorgante é responsável pelo estudo, concepção, implementação, (esta da responsabilidade do/a 2.º (a) outorgante) actualização, validação e acompanhamento do sistema de autocontrolo alimentar, sistema esse que é, e será sempre, da sua exclusiva propriedade intelectual, sendo todos os documentos elaborados pelos técnicos da 1.ª Outorgante ou a partir de informações por estes fornecidas, intransmissíveis e sujeitos a absoluto sigilo, encontrando-se expressamente vedada a sua cópia ou duplicação, no todo ou em parte.
10. A 2.ª Outorgante deverá ter na sua posse, em local acessível, toda a documentação referente ao sistema de autocontrolo alimentar.
11. O/A 2º Outorgante é responsável pelo bom estado de conservação dos dossiers relativos ao sistema de autocontrolo alimentar que tenha na sua posse.
12. Para pagamento dos serviços no âmbito deste contrato o 2.º outorgante pagará à 1.ª Outorgante, uma avença anual no valor de (€ 4 m, 00), acrescida de IVA à taxa em vigor, o preço pago pelo/a 2.ª Outorgante, inclui análises , não inclui análises  que poderá ser liquidado de forma ~~semestral~~  ou anual
13. Para o caso de se optar pelas análises incluídas neste contrato, estas referem-se a:
  - Águas – Físico químicas \_\_\_\_\_ /ano
  - “ Microbiológicas \_\_\_\_\_ /ano
  - Zaragatoas de higienização \_\_\_\_\_ /ano
  - Produto \_\_\_\_\_ /ano ao (s) produtos: ( \_\_\_\_\_ )
14. A 1.ª Outorgante assiste o direito de rescindir unilateralmente o presente contrato caso o/a 2.º Outorgante não observe voluntariamente as indicações, conselhos ou ordens legítimas dada pelas autoridades competentes e vem assim continue reiteradamente a produzir, expor, armazenar ou vender mercadorias que não se encontrem em conformidade com as regras impostas pela legislação em vigor.
15. Salvo expresso acordo em contrário o preço do presente contrato está sujeito a actualização anual de acordo com a actualização de preços ao consumidor.
16. O presente contrato traduz fielmente o acordo entre as partes, designadamente quanto ao seu objecto, preço, âmbito de aplicação temporal e local ou locais em relação aos quais a Primeira Outorgante, prestará os seus serviços, pelo que qualquer aditamento, alteração ou assunção de obrigações por parte da Primeira Outorgante, nele não inscrita, só serão atendíveis se reduzidas a escrito e aditadas ao contrato por ambos os Outorgantes que as terão de subscrever, sob pena de nulidade.
17. O presente contrato entra em vigor no momento da respectiva subscrição por ambos os Outorgantes tendo a validade de 1 ano, sendo automaticamente renovado por iguais e sucessivos períodos de um ano.
18. Qualquer das partes poderá pôr termo às sucessivas renovações do contrato, caso comunique á outra Outorgante a intenção inequívoca de não o renovar, por carta registada com aviso de recepção, expedida para a morada da outra parte, com a antecedência mínima de sessenta dias da data em que o contrato se haveria de ter como automaticamente renovado.
19. Ambos os Outorgantes estipulam o foro da Comarca do Porto para dirimir quaisquer questões que emanem da interpretação ou execução deste contrato.
20. Na elaboração do presente contrato foi tido em conta a disciplina jurídica consignada no Decreto-Lei n.º 446/85, de 15/10.

OBS:

Subscrito em 04/10/10

**A PRIMEIRO OUTORGANTE**  
 A-Inovadora Fiscalização Preventiva de Bens  
 e Serviços, Assessoria Especializada, Lda  
 A Gerência

**O SEGUNDO OUTORGANTE**

Arturo da Silva Lopes



## **A - INOVADORA** **FISCALIZAÇÃO PREVENTIVA**

**Bens e Serviços, Assessoria Especializada, Lda.**

Constituída nos termos do Decreto Lei 29.868 de 1 de Setembro de 1939

Abrangemos todo o País

### **Declaração de Implementação do Sistema de Segurança Alimentar HACCP**

**A-Inovadora, Fiscalização Preventiva de Bens e Serviços, Assessoria Especializada, Lda.** vem por este meio comprovar a celebração do contrato de prestação de serviços para colaborar na implementação do **Sistema de Segurança Alimentar HACCP, Hazard Analysis and Critical Control Points, ou seja, APPCC, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo, previsto pelos Regulamentos CE 178/ 2002; 852/2004; 853/2004; 854/2004**, na empresa **Brinde ao Sucesso – Act. Hot. Lda – Restaurante Ponte de Pedra 2 , Rua José Falcão nº 467 – Candal – Vila Nova de Gaia.**

Este sistema tem por objectivo reforçar a protecção da saúde pública e dar maior garantia e confiança aos consumidores, estabelecendo normas rigorosas de higiene e funcionamento das empresas do sector alimentar.

O sistema HACCP pretende dar garantias ao consumidor sobre a Segurança do Produto, desde a sua produção até que o mesmo seja colocado ao dispor do consumidor final, identificando todas as fases da actividade em causa, por forma a velar pela criação, aplicação, actualização e cumprimento de procedimentos de segurança adequados.

Este comprovativo diz respeito ao período compreendido entre **Janeiro de 2008 a Janeiro de 2009**, devendo ser renovado anualmente, de forma a garantir a continuidade do sistema.

**A-Inovadora**

*Fiscalização Preventiva de Bens e Serviços, Assessoria Especializada, Lda.*

SEDE: Rua Gonçalo Cristóvão, 128 - 16.º D - 4000-264 Porto • DELEG./ESCRIT.: Av.º José Júlio, 47 - Torres A B - Edifício Tem-Tem - 4560-547 Penafiel  
Apartado 120 • www.a-inovadora.com • Tels. 255 713 787 / 9 • Tel./Fax 255 711 671

Cont. N.º 503 639 818 - Soc. por Quotas - Cap. Social 25.000 Euros - Reg.º Com. Reg.º Com. do Porto nº 4182

Nota: "A Inovadora", na qualidade de Empresa de Assessoria Especializada, promove a implementação do Sistema de Segurança Alimentar HACCP, por técnicas com Licenciatura reconhecida, nas v/ instalações



ORIGINAL

**A INOVADORA** **FISCALIZAÇÃO PREVENTIVA**  
 Bens e Serviços, Associação Especializada, Lda.

Constituída nos termos do Decreto-Lei 29.868 de 1 de Setembro de 1939  
 Cont. N.º 503 639 818 - Soc. por Quotas - Cap. Social 125.000 Euros  
 Reg. Cons. Reg. Com. do Porto sob o N.º 503 639 818  
 SEDE: Rua Gonçalo Cristóvão, 128 - 16.º D - 4000 264 Porto  
 DELEG./ESCRIT.: Av.ª José Júlio, 47 - Lojas A-B - Edifício Tem-Tem  
 4560-547 Penafiel - Apartado 120 - www.a-inovadora.com  
 Tels. 255 713 78 / 9 - Fax 255 711 671



TALAO N° 2018 1928 /A

**TABUA DE SABORES, LDA**  
**RUA JOSE FALCÃO 467**  
**CANDAL**  
**4400-152 VILA NOVA GAIA**

IBAN: Totta: PT50 0018 0003 2685 6039 0205 3  
 CGD: PT50 0035 0811 0000 0437 2303 0  
 BPI: PT50 0010 0000 4391 1720 0010 7

CONTRATO N° 50582 /A	V. N. CONTRIBUINTE N. 510929044	Talão N° 2018	1928 /A	SERVIÇOS	135,00
Talao referente ao ano em curso.		Data Recebimento		I.V.A. 23	31,05
Pelos serviços prestados de Fiscalização Preventiva.		<u>  /  /  </u>		TOTAL (EUR)	166,05

A INOVADORA  
 Gerência

Recebemos a quantia de: Cento e sessenta e seis Euros e cinco Cêntimos

Após boa Cobrança será enviado a Factura / Recibo

Este talão não serve de documento contabilístico logo não é possível deduzir o I.V.A.

~~Abrangemos todo o País~~  
 Este documento não constitui documento de transporte, nos termos do Decreto-Lei n.º147/2003  
 Orçamento





**A - INOVADORA**

# FISCALIZAÇÃO PREVENTIVA

**Bens e Serviços, Assessoria Especializada, Lda.**

Constituída nos termos do Decreto Lei 29.868 de 1 de Setembro de 1939

Sede: Rua Gonçalo Cristóvão, 128 - 16.º D • 4000-264 PORTO  
Deleg./Escr.: Edif. Tem-Tem • Av.ª José Júlio, 47 • Lojas A-B • 4560-547 PENAFIEL  
www.a-inovadora.com • Telef.: 255 713 787 / 9 • Fax.: 255 711 671

ISO 9001  
BUREAU VERITAS  
Certification



## BOLETIM DE INFORMAÇÃO TÉCNICA

Do dia: 12, 01, 2016 Hora: \_\_\_\_\_ CONTRATO N.º 50572  
Firma: Reservante Ante de Rocha 2  
Contacto estabelecido com: \_\_\_\_\_  
Situada em: \_\_\_\_\_ Cód. Postal:     -   VNO  
Telef.: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Telem.: \_\_\_\_\_

### **RESULTADOS**

Foi dado conhecimento da alteração à Lei 37/2007 de 14/08 pela Lei 109/2015 de 26/08 que proíbe os cigarros electrónicos em espaço público.

Foram facultados novos disticos (Bebidas Alélicas, Não fumadas) assim como uma nova tabela de preço para substituir a existente.

NOTA: "A-Inovadora", na qualidade de Empresa de Assessoria Especializada, promove a implementação do Sistema H.A.C.C.P., por técnicos com competência reconhecida, nas v/ instalações.

NOTA: ESTE BOLETIM NÃO SERVE DE RECIBO NEM DE REQUISIÇÃO, NO INTERESSE COMUM PEDE-SE O FAVOR DE CONSERVAR ESTE BOLETIM

O TÉCNICO,

O AVENÇADO,

**ABRANGEMOS  
TODO O PAÍS**





**A - INOVADORA**

# FISCALIZAÇÃO PREVENTIVA

**Bens e Serviços, Assessoria Especializada, Lda.**

Constituída nos termos do Decreto Lei 29.868 de 1 de Setembro de 1939

Sede: Rua Gonçalo Cristóvão, 128 - 16.º D • 4000-264 PORTO  
Deleg./Escrt.: Edif. Tem-Tem • Av.ª José Júlio, 47 • Lojas A-B • 4560-547 PENAFIEL  
www.a-inovadora.com • Teles.: 255 713 787 / 9 • Fax.: 255 711 671

ISO 9001  
BUREAU VERITAS  
Certification



## BOLETIM DE INFORMAÇÃO TÉCNICA

Do dia: 08.06.2016 Hora: \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ CONTRATO N.º 50582

Firma: Remunante Ponte de Pedra 2

Contacto estabelecido com: \_\_\_\_\_

Situada em: \_\_\_\_\_ Cód. Postal:     -   VNG

Telef.: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Telem.: \_\_\_\_\_

### RESULTADOS

*For facultado o distico referente à entidade responsável.  
pelos Utiquis do Consumo, que neste caso é o CICAP.  
For também entregue informações sobre substâncias  
alérgicas  
Foram facultado novos registos para darem continuidade  
aos mesmos*

NOTA: "A-Inovadora", na qualidade de Empresa de Assessoria Especializada, promove a implementação do Sistema H.A.C.C.P., por técnicos com competência reconhecida, nas v/ instalações.

NOTA: ESTE BOLETIM NÃO SERVE DE RECIBO NEM DE REQUISIÇÃO, NO INTERESSE COMUM PEDE-SE O FAVOR DE CONSERVAR ESTE BOLETIM

O TÉCNICO,

**ABRANGEMOS  
TODO O PAÍS**

O AVENÇADO,

Pedro





**REGISTO DE CONTROLO DA LIMPEZA E DESINFECÇÃO**  
**WC Público**

ANO: \_\_\_\_\_

MÊS: \_\_\_\_\_

DIA	Manhã		Tarde		Noite		Observações
	Hora	Responsável	Hora	Responsável	Hora	Responsável	
1	:		:		:		
2	:		:		:		
3	:		:		:		
4	:		:		:		
5	:		:		:		
6	:		:		:		
7	:		:		:		
8	:		:		:		
9	:		:		:		
10	:		:		:		
11	:		:		:		
12	:		:		:		
13	:		:		:		
14	:		:		:		
15	:		:		:		
16	:		:		:		
17	:		:		:		
18	:		:		:		
19	:		:		:		
20	:		:		:		
21	:		:		:		
22	:		:		:		
23	:		:		:		
24	:		:		:		
25	:		:		:		
26	:		:		:		
27	:		:		:		
28	:		:		:		
29	:		:		:		
30	:		:		:		
31	:		:		:		

Verificado por: \_\_\_\_\_

Em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_





# REGISTO DE CONTROLO DA LIMPEZA E DESINFECÇÃO

Cozinha

ANO / MÊS: \_\_\_\_\_

Verificado por: \_\_\_\_\_

Em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Zona / Equipamento	P	Dias do Mês																														Obs- vações					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31				
Instalações	Pavimento	D																																			
	Portas	D																																			
	Mobiliário (Ext.)	D																																			
	Paredes	S																																			
	Janelas	S																																			
	Mobiliários (Int.)	S																																			
Tectos	M																																				
Sist. Ventilação	M																																				
Equipamentos	Peq. Equip.	D																																			
	Forno	D																																			
	Fogão	D																																			
	Bancadas	D																																			
	Recp. Lixo	D																																			
	Utensílios	D																																			
	Louças	D																																			
	Fritadeiras	S																																			
	Exaustor	S																																			
	Grelhas	S																																			
Equipamentos de Frio	Congelados (Exterior)	D																																			
	Refrigerados (Exterior)	D																																			
	Refrigerados (Interior)	S																																			
	Congelados (Interior)	M																																			

LEGENDA: P -- Periodicidade de Higienização; D -- Diário; S -- Semanal; Q -- Quinzenal; M -- Mensal.

Colaboradores: (A) \_\_\_\_\_ (B) \_\_\_\_\_ (C) \_\_\_\_\_ (D) \_\_\_\_\_







## Anexo 4 – Questionário Ao Cliente

Este anexo contém

4A – Exemplar do Questionário realizado aos clientes do PPG

4B – Respostas ao Questionário no 1º dia

4C – Respostas ao Questionário no 2º dia





5. No momento da escolha do prato do dia (peixe ou carne) quais são os factores que mais têm influência sobre a sua decisão? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Gostos pessoais (por exemplo, preferência por carne ou peixe)
- Tipo de peixe ou carne oferecido
- Método de confecção da matéria-prima (por exemplo, grelhado, cozido, assado, etc.)
- Preço
- Outra: \_\_\_\_\_

6. Estaria disposto a pagar mais, por um melhor atendimento? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

7. Independentemente da sua resposta anterior, por favor justifique-a. \*

\_\_\_\_\_

8. Pense na expressão "os olhos também comem". Estaria disposto a pagar mais por uma apresentação do prato do dia mais criativa? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Talvez

9. Independentemente da sua resposta anterior, por favor justifique-a. \*

\_\_\_\_\_

10. Como avalia a limpeza/higiene do restaurante? \*

Marcar apenas uma oval.

- 1      2      3      4      5
- Péssima                  Ótima

11. Se houvesse diariamente sugestões de pratos mais saudáveis, estaria interessada(o)? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Sim
- Não
- Já considero os pratos oferecidos saudáveis
- Outra: \_\_\_\_\_

12. Desde o momento em que entra no restaurante, quais dos seguintes factores considera que pode criar uma maior insatisfação ou desagrado no cliente? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Receção do cliente
- Escolha do prato do dia e levantamento do pedido
- Entrega do prato escolhido pelo cliente
- Momento da refeição
- Levantamento do prato após término da refeição
- Momento do pagamento
- Outra: \_\_\_\_\_

13. Explícite o motivo da(s) sua(s) escolhas anteriores. \*

---

---

---

---

---

14. Indique com que periodicidade frequenta o restaurante. \*

Marcar apenas uma oval.

- Raramente
- Algumas vezes por mês (máximo 8 vezes)
- Até duas vezes por semana
- 3 ou mais vezes por semana
- Todos os dias (da semana)

15. Indique em quais dos valores intermédios o seu rendimento mensal disponível está inserido \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- 0€ a 500€
- 500€ a 750€
- 750€ a 1000€
- 1000€ a 1500€
- Mais de 1500€

16. Indique o ramo de trabalho (ou empresa) em que trabalha. (facultativo)

---

17. Sexo \*

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

**18. Idade \***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Menores de 18
- 18 a 25 anos
- 25 a 35 anos
- 35 a 45 anos
- 45 a 55 anos
- mais de 55 anos

**19. o que comeu?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Prato do dia Carne
- Prato do dia Peixe
- Outro prato

**20. Nome (facultativo)**

---

**21. Contactos (facultativo)**

---

**22. Outras observações.**

---

---

---

---

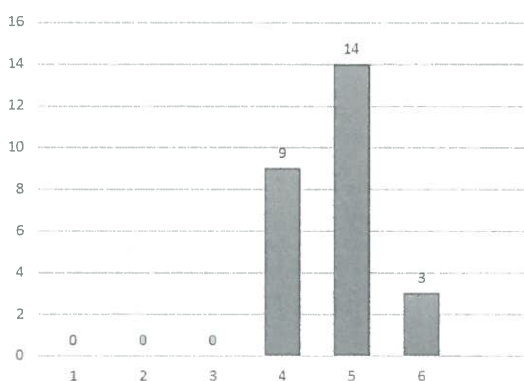
---

Com tecnologia

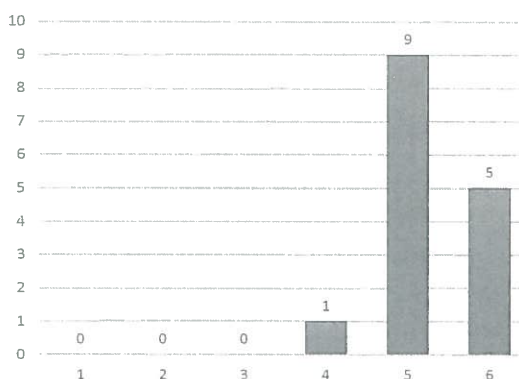


1. De 1 a 6 defina a sua satisfação em relação ao serviço prestado pelo restaurante.

1º dia do questionário: 26 respostas

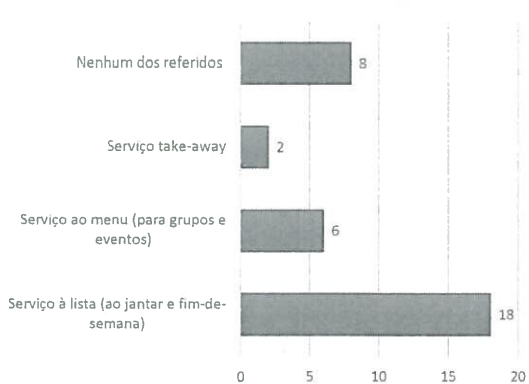


2º dia do questionário: 15 respostas

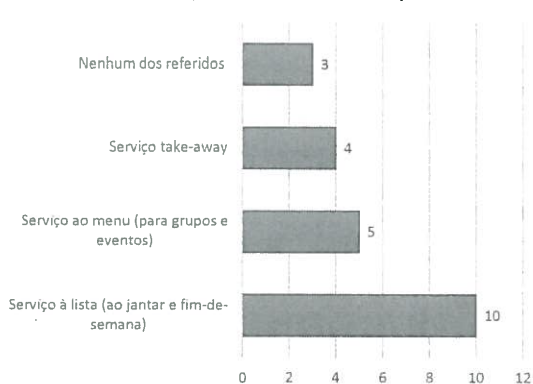


2. O restaurante Ponte de Pedra Gaia, além do serviço a prato do dia, realiza mais três tipos de serviços. Indique os que já consumiu.

1º dia do questionário: 26 respostas

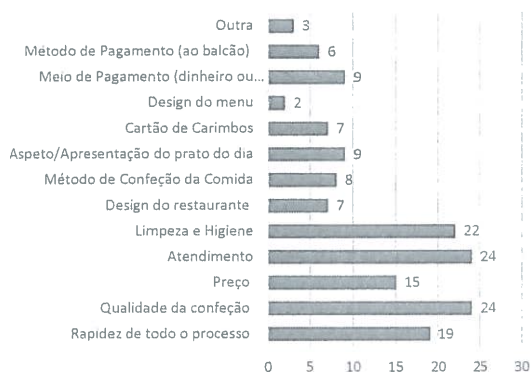


2º dia do questionário: 15 respostas

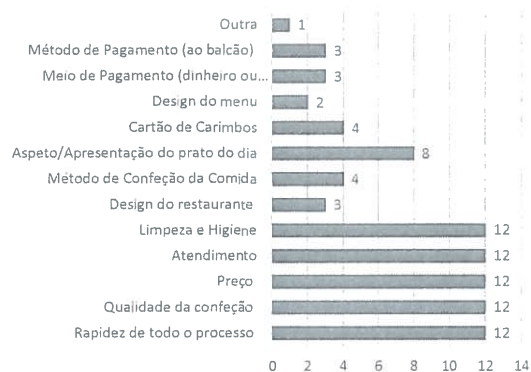


3. Na ótica do consumidor e apenas referindo o serviço ao prato do dia, quais são os aspetos mencionados seguidamente que considera mais importantes para um serviço adequado:

1º dia do questionário: 26 respostas

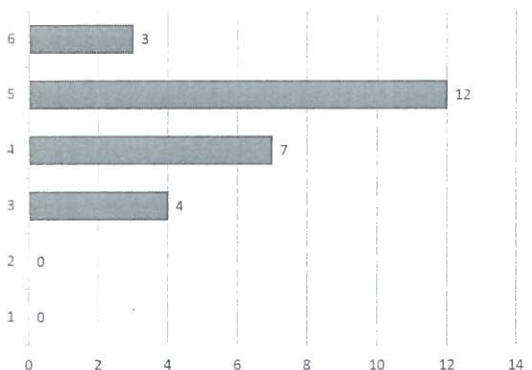


2º dia do questionário: 15 respostas

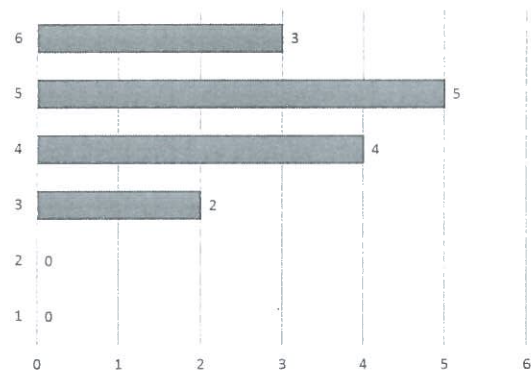


4. De que forma avalia o preço do prato do dia: (escala lickert 1 a 6)

1º dia do questionário: 26 respostas

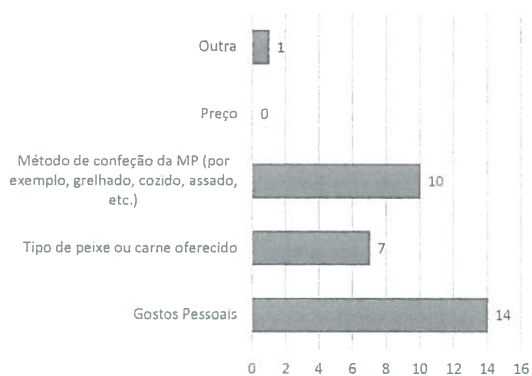


2º dia do questionário: 15 respostas

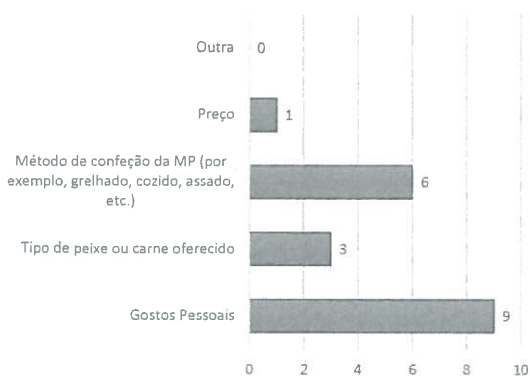


5. No momento da escolha do prato do dia (peixe ou carne) quais são os factores que mais têm influência sobre a sua decisão?

1º dia do questionário: 26 respostas

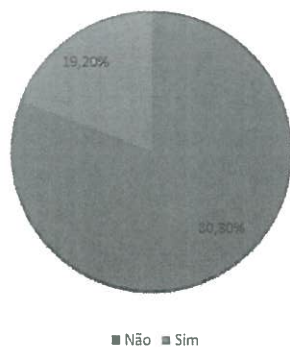


2º dia do questionário: 15 respostas

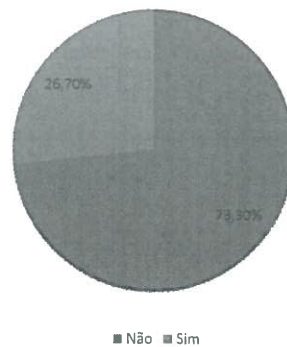


6. Estaria disposto a pagar mais, por um melhor atendimento?

1º dia do questionário: 26 respostas



2º dia do questionário: 15 respostas



## 7. Independentemente da sua resposta anterior, por favor justifique-a.

1º dia do questionário: 26 respostas

7€ já é um preço acima da média, acertado na relação qualidade-preço.

Bom atendimento já existe e com muita qualidade.

Depende das propostas oferecidas.

Depende do valor do acréscimo.

Não estaria disposto a pagar mais pelo atendimento.

Não se deve pagar mais por algo que deve ser parte do serviço.

Não, porque acho que está ótimo.

É minha convicção que o atendimento pode contribuir para gerar valor para o restaurante.

O preço já se encontra no limite.

O atendimento na sua melhor qualidade, deve estar sempre implícito em todos os estabelecimentos.

O atendimento já é fantástico. Em equipa vencedora não se mexe.

Valorizo a qualidade dos produtos e a confeção.

## 7. Independentemente da sua resposta anterior, por favor justifique-a.

2º dia do questionário: 15 respostas

não respondeu (4)

Não respondeu

o atendimento é bom

o atendimento não deve aumentar o preço

Preço apropriado

o atendimento deve ser sempre ótimo e independente do preço

custo de vida elevado

o cliente quer sempre ser bem acompanhado

produtos de melhor qualidade e melhor confeccionados (nao é atendimento)

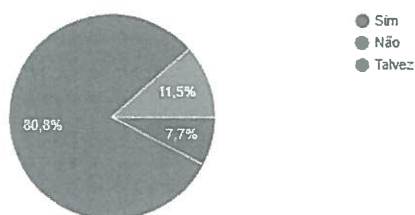
se satisfaz nao é necessário

o atendimento para mim é fundamental

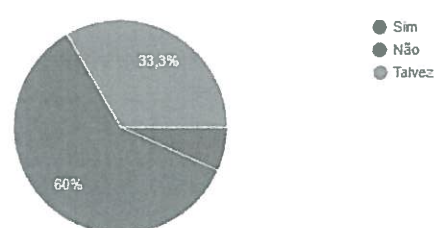
já sou bem atendido

8. Pense na expressão "os olhos também comem". Estaria disposto a pagar mais por uma apresentação do prato do dia mais criativa?

1º dia do questionário: 26 respostas



2º dia do questionário: 15 respostas



9. Independentemente da sua resposta anterior, por favor justifique-a.

1º dia do questionário: 26 respostas

Nem tudo o que parece é!

A apresentação criativa pode ser associada a uma perceção mais saudável da refeição

A apresentação é importante, mas os custos também.

Como prato do dia não precisa de muita apresentação.

Depende das propostas oferecidas.

Dou mais importância à qualidade do que ao aspeto.

Estava disposto a pagar mais, se fosse jantar.

Mercado à volta (oferta)

Não considero pertinente.

Se tiver muito bom aspeto e for criativo.

O preço já se encontra no limite.

9. Independentemente da sua resposta anterior, por favor justifique-a.

2º dia do questionário: 15 respostas

depende do prato (2)

não respondeu (2)

Não respondeu

isto não é um restaurante "gourmet"

a apresentação não deve aumentar o preço da diária

depende do prato e da apresentação

qualidade da comida

nem sempre o que parece é bom

não valorizo muito a arte na travessa

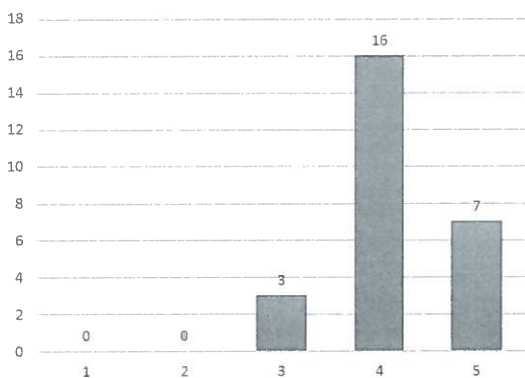
"os meus olhos não comem"

é bem servido

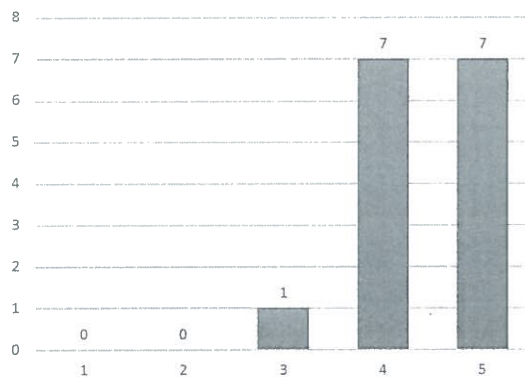
a comida/ o prato é bastante importante

10. Como avalia a limpeza/higiene do restaurante?

1º dia do questionário: 26 respostas

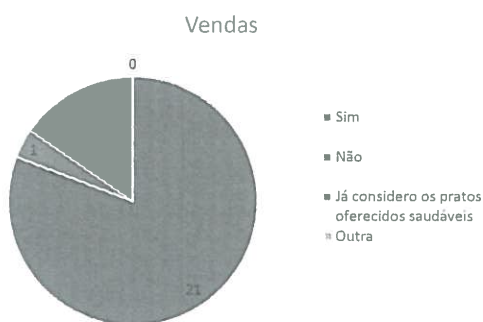


2º dia do questionário: 15 respostas

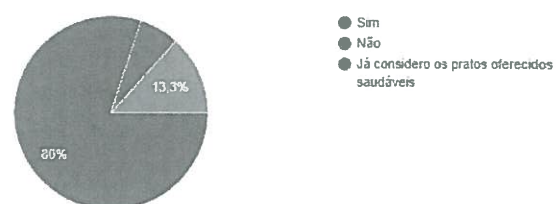


### 11. Se houvesse diariamente sugestões de pratos mais saudáveis, estaria interessada(o)?

1º dia do questionário: 26 respostas

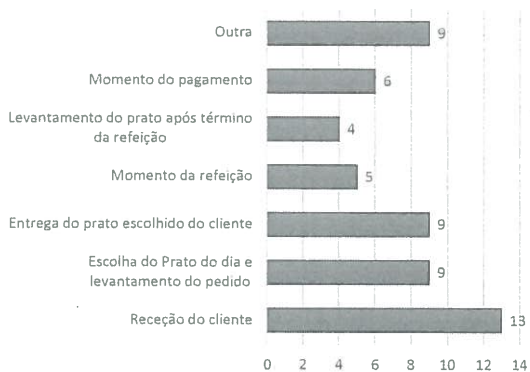


2º dia do questionário: 15 respostas

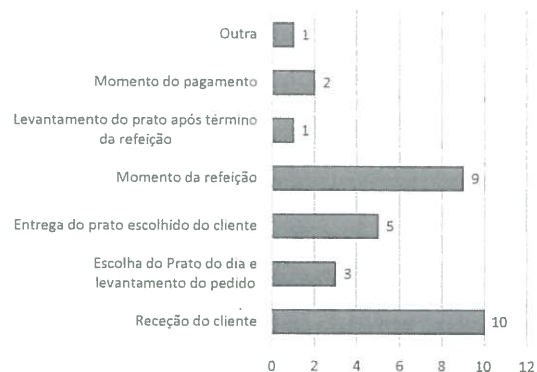


### 12. Desde o momento em que entra no restaurante, quais dos seguintes factores considera que pode criar uma maior insatisfação ou desagrado no cliente?

1º dia do questionário: 26 respostas



2º dia do questionário: 15 respostas



### 13. Explícite o motivo da(s) sua(s) escolhas anteriores.

1º dia do questionário: 26 respostas

não respondeu (5)

Quando existe muito barulho e as mesas estão cheias, condiciona o cliente. Quando os pratos estão mal apresentados cria dúvidas sobre a qualidade dos mesmos

Tenho mesa reservada e sou atendido com rapidez

não explicou

O cliente gosta de ser bem atendido - se eu for mal recebido não fico para a refeição

nenhum

Receber faz parte da boa educação/ Não haver engano no pedido/ Não gosto de ficar com o prato à frente/ Cobrar erradamente ou ser mal informado do preço e ter uma surpresa no final

já foi explicado

Todos os momentos acima descritos são susceptíveis de provocar uma melhor experiência e levar a que um cliente como eu possa sentir-se levado a querer repeti-la.

Gosto de ser bem recebido em ambas as situações

Momentos "críticos"

### 13. Explícite o motivo da(s) sua(s) escolhas anteriores.

1º dia do questionário: 26 respostas

questionário: 15 respostas

demora

esta bem assim

Os motivos de satisfação têm haver com o serviço prestado

Tempo de espera do prato escolhido

são questões relevantes e importantes

importante o bom atendimento

se houver alguma demora ao perguntar o pedido, e, se houver muita demora a chegar o pedido, uma vez que, se trata de prato do dia

são os factores que influenciam de grosso modo a experiência da refeição

Gosto de ter alguma escolha e variedade

já explicado

nenhuma

### 13. Explícite o motivo da(s) sua(s) escolhas anteriores.

2º dia do questionário: 15 respostas

não respondeu (2)

Não haver troca de pratos/ Bom atendimento

não tem tratamento acústico/ há muito barulho de pratos e talheres

mais escolha

ser bem recebido/ haver troca de pratos/ bom ambiente durante a refeição

não explicou

todos eles podem de maneiras diferentes ser geradores de insatisfação

educação no atendimento/ boa confeção do prato

algo relacionado com calma e sem ruído

gosto de fazer uma refeição sossegada

profissionalismo e conforto

os pratos são bem servidos e com muita qualidade

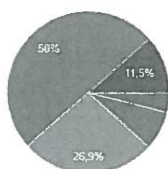
o acolhimento e o desfrute da comida são fundamentais para mim

uma boa recepção é um princípio de uma boa refeição

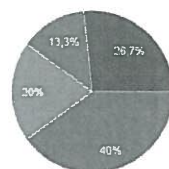
### 14. Indique com que periodicidade frequenta o restaurante.

1º dia do questionário: 26 respostas

2º dia do questionário: 15 respostas



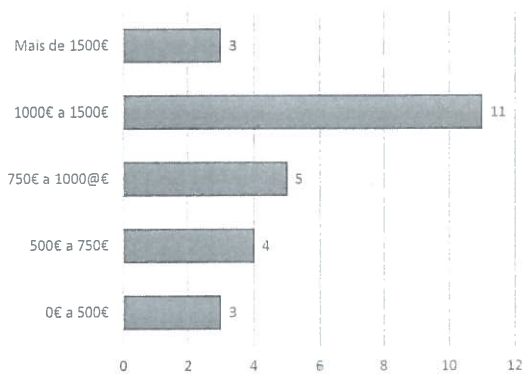
- Raramente
- Algumas vezes por mês (máximo 8 vezes)
- Até duas vezes por semana
- 3 ou mais vezes por semana
- Todos os dias (da semana)



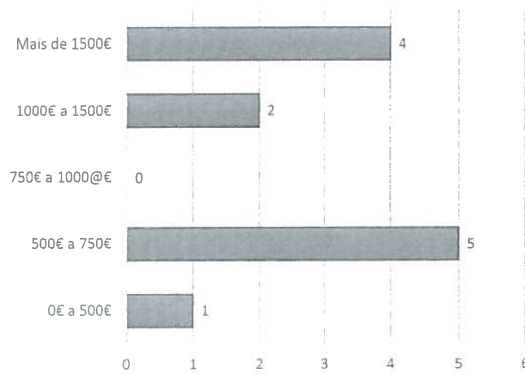
- Raramente
- Algumas vezes por mês (máximo 8 vezes)
- Até duas vezes por semana
- 3 ou mais vezes por semana
- Todos os dias (da semana)

15. Indique em quais dos valores intermédios o seu rendimento mensal disponível está inserido

1º dia do questionário: 26 respostas

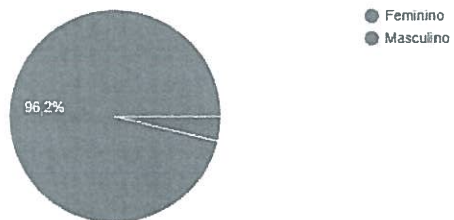


2º dia do questionário: 15 respostas

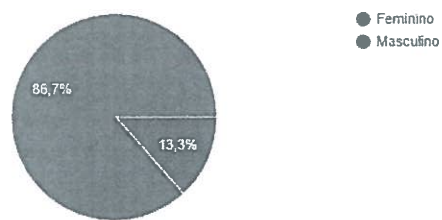


Sexo

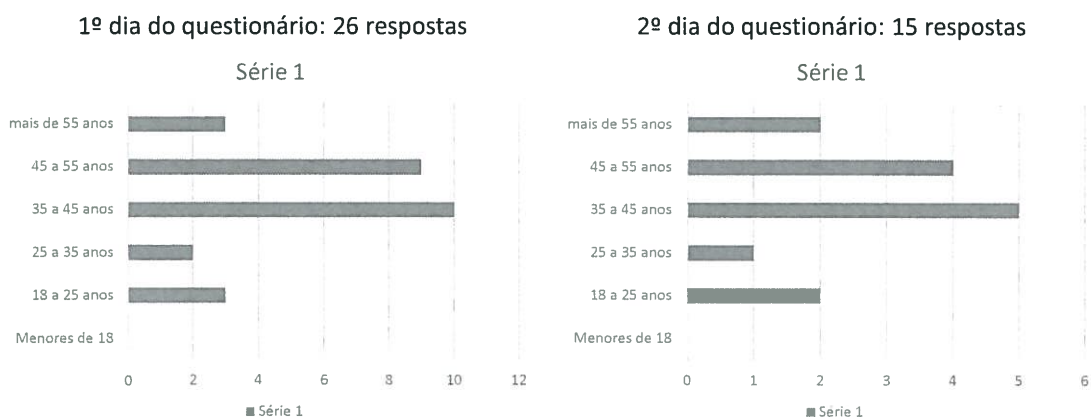
1º dia do questionário: 26 respostas



2º dia do questionário: 15 respostas



## Idade



## Outras observações.

### 1º dia do questionário: 26 respostas

Aprecio a simpatia, qualidade do serviço, preço, rapidez e limpeza

Continuem com o bom trabalho, bom ambiente e equipa que são! Sinto-me em casa!

O preço das outras opções são aceitável (bom)

Factor muito relevante no atendimento, é o número de vezes que não se efectiva os pedidos especiais do cliente (por exemplo, pedir sem salada e o prato vir na mesma com salada).

Acho que a quantidade da comida em relação ao valor podia ser melhorada; falta mais opções do prato do dia

Mais opções no prato do dia

### 2º dia do questionário: 15 respostas

Sem observações.

