



**GUSTAVO CARDOSO GARCIA**

**OTIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO DE FATORES  
COMPETITIVOS EM UMA MICRO EMPRESA DO  
SEGMENTO DE RESTAURANTES SELF-SERVICE**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**GUSTAVO CARDOSO GARCIA**

**Otimização do desempenho de fatores competitivos em uma  
micro empresa do segmento de restaurantes self-service**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo.

Linha de Pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas.

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2020**

**Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Central da Unifaccamp**

G199o

Garcia, Gustavo Cardoso

Otimização do desempenho de fatores competitivos em uma micro empresa do segmento de restaurantes *self-service* / Gustavo Cardoso Garcia. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2020.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Wanderlei Lima de Paulo

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Análise de importância e desempenho (IPA). 2. Fatores competitivos. 3. Tomada de decisão. 4. Programação linear inteira mista. 5. Microempresa. I. Paulo, Wanderlei Lima de. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.02

**CAMPO LIMPO PAULISTA  
GUSTAVO CARDOSO GARCIA**

**Otimização de desempenho de fatores competitivos em uma micro empresa do  
segmento de restaurantes self-service**

Dissertação de Mestrado aprovada em 30/09/2020

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo  
UNIFACCAMP

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliane Bianchi  
UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Cleber Damiano Rocco  
UNICAMP

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Carina Fonseca Ramos Garcia e minhas filhas Alice Ramos Garcia e Helena Ramos Garcia, por darem-me ânimo e tranquilidade para a conquista deste título. Também dedico este mestrado aos meus pais Carlos Alberto Santa Maria Garcia e Bartyra Cardoso Garcia, pelo suporte e incentivo incondicional ao longo de toda minha vida acadêmica. A eles meus sinceros agradecimentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado força e saúde ao longo do caminho para a conquista do título de mestre.

Ao meu orientador professor Dr. Wanderlei Lima de Paulo, pelas suas correções, incentivos e incansável dedicação a este trabalho. A ele minha eterna gratidão e admiração.

Aos professores Dr.<sup>a</sup> Eliana Bianchi e Dr. Cleber Damião Rocco pelas críticas construtivas feitas durante a banca, possibilitando a melhora e coerência deste trabalho.

Ao corpo docente do Programa de Mestrado Profissional da UNIFACCAMP, especialmente à professora Dr.<sup>a</sup> Maria Aparecida Sanchez e aos professores Dr. José Osvaldo De Sordi, Dr. Djair Picchiali (in memoriam), Dr. Marco Antonio Silveira e Dr. José Luiz Contador pelas excelentes aulas ministradas e pelos ensinamentos voltados ao pensamento científico. A eles meus sinceros agradecimentos.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo eficaz acompanhamento e desenvolvimento dos programas stricto-sensu brasileiros. O processo de avaliação contínua mantido pela entidade é peça fundamental ao desenvolvimento dos grupos de pesquisa, bem como dos conhecimentos especializados no que se refere à Gestão das Micro e Pequenas Empresas, disponíveis nos programas de mestrado e doutorado em Administração da UNIFACCAMP.

## EPÍGRAFE

*“Persistência é o caminho do êxito”.*

Charles Spenceler Chaplin

## RESUMO

**Contextualização:** Não há na literatura trabalhos que tratam da aplicação de ferramentas quantitativas que auxiliem o gestor de restaurantes de pequeno porte na elaboração de uma estratégia de melhoria de desempenho de fatores competitivos. Godoy (2018) propõe um modelo para otimizar o desempenho de fatores competitivos. Porém o modelo é apresentado em sua forma geral, sendo necessárias adaptações para sua aplicação em casos específicos.

**Objetivo:** Este trabalho tem por objetivo geral adaptar o modelo de Godoy (2018) para aplicação em um restaurante do segmento self-service.

**Abordagem metodológica:** Os fatores competitivos e seus respectivos atributos são definidos com base na literatura sobre gestão de restaurantes e na avaliação de cinco especialistas. A empresa estudada refere-se a um restaurante self-service situado na cidade de Barueri, São Paulo. Os níveis de importância e desempenho são avaliados através de questionários aplicados a uma amostra de 38 clientes.

**Resultados alcançados:** São caracterizados fatores competitivos e atributos do segmento de restaurantes self-service, bem como uma forma de avaliar e analisar os níveis de importância e desempenho dos fatores competitivos. São definidos critérios para estabelecer custos de manutenção e implantação de atributos. A aplicação do modelo mostra que os fatores competitivos qualidade dos produtos, atmosfera, higiene e conforto devem ter seus desempenhos melhorados, enquanto atendimento deve ter seu desempenho reduzido.

**Implicações práticas:** Auxiliar o gestor de restaurantes self-service na aplicação do modelo proposto por Godoy (2018). Além disso, estabelece os fatores competitivos a serem considerados na elaboração de estratégias e planos de ação para melhoria da competitividade. Também auxilia o gestor na definição de metas de desempenho, bem como na definição dos custos de manutenção e implantação de atributos.

**Contribuição teórica:** Este trabalho inova ao propor uma adaptação do modelo de Godoy (2018) para aplicação em restaurantes do tipo self-service, contribuindo para o avanço da pesquisa na área de gestão de restaurantes de pequeno porte.

**Palavras-Chave:** Análise de importância e desempenho (IPA). Fatores competitivos. Tomada de decisão. Programação linear inteira mista. Microempresa.



## **Optimizing the performance of competitive factors in a micro company in the self-service restaurant segment**

### **ABSTRACT**

**Contextualization:** There are no studies in the literature that deal with the application of quantitative tools that assist the manager of small restaurants in developing a strategy to improve the performance of competitive factors. Godoy (2018) proposes a model to optimize the performance of competitive factors. However, the model is presented in its general form, requiring adaptations for its application in specific cases.

**Objective:** This work has the general objective of adapting the Godoy model (2018) for application in a self-service restaurant.

**Methodological approach:** Competitive factors and their respective attributes are defined based on the literature of restaurant management and the evaluation of five experts. The company studied refers to a self-service restaurant located in the city of Barueri, São Paulo. The levels of importance and performance are assessed through questionnaires applied to a sample of 38 customers.

**Reached Results:** Competitive factors and attributes of the self-service restaurant segment are characterized, as well as a way to assess and analyze the levels of importance and performance of the competitive factors. The costs of maintaining and implementing attributes are defined. The application of the model shows that the quality of products, atmosphere, hygiene and comfort should have their performance improved, while service should have its performance reduced.

**Practical implications:** Support the self-service restaurant manager in the application of the model proposed by Godoy (2018). In addition, it establishes the competitive factors to be considered in the elaboration of strategies and action plans to improve competitiveness. It also assists the manager in defining performance goals, as well as in defining the costs of maintaining and implementing attributes.

**Theoretical contribution:** This work innovates by proposing an adaptation of the Godoy (2018) model for application in self-service restaurants, contributing to the advancement of research in the area of small restaurant management.

**Keywords:** Importance and performance analysis (IPA). Competitive factors. Decision making. Mixed integer linear programming. Small business.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Matriz IPA com escala de nove pontos.....	35
Figura 2	Matriz IPA dos fatores competitivos avaliados.....	43
Figura 3	Matriz IPA se a estratégia $E^* = (E_1^*, E_2^*, E_4^*, E_5^*, E_6^*)$ for implementada.....	52

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Fatores competitivos e atributos de restaurantes.....	23
Quadro 2	Fatores competitivos da atmosfera dos serviços de restaurantes de Salazar et al. (2006).....	23
Quadro 3	Fatores competitivos apontados por Kivela (1997), Dubé et al. (1994) e Budhwar (2004).....	24
Quadro 4	Fatores competitivos e atributos definidos por Sarmiento et al. (2018).....	25
Quadro 5	Fatores competitivos em comum definidos pelos autores.....	26
Quadro 6	Fatores competitivos dos restaurantes self-service.....	29
Quadro 7	Conjunto de atributos que caracterizam os fatores competitivos dos restaurantes self-service.....	29
Quadro 8	Escala de nove pontos utilizada para avaliar níveis de importância.....	33
Quadro 9	Escala de nove pontos utilizada para avaliar níveis de desempenho.....	34
Quadro 10	Percepção dos clientes com relação à importância e desempenho dos fatores competitivos.....	44
Quadro 11	Definição dos custos de manutenção ou implantação dos atributos.....	47

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	Perfil da amostra de clientes do restaurante estudado.....	40
Tabela 2	Alfas de Cronbach geral e por fator competitivo, referentes aos questionários de importância e desempenho.....	41
Tabela 3	Níveis de importância e desempenho dos atributos (1 = menor pontuação, 9 = maior pontuação).....	41
Tabela 4	Níveis de importância e desempenho dos fatores competitivos (1 = menor pontuação, 9 = maior pontuação).....	43
Tabela 5	Segregação do conjunto de atributos em função das metas de desempenho.....	46
Tabela 6	Custo de manutenção dos atributos pertencentes aos subconjuntos $U_1, U_2, U_4, U_5$ e $U_6$ .....	50
Tabela 7	Estratégia de melhoria obtida pelo modelo de otimização.....	51

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIA	- Associação Brasileira da Indústria de Alimentação
ABRASEL	- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
CREST	- Consumer Reports on Eating Share Trends
IFB	- Instituto Foodservice Brasil
IPA	- Análise de Importância e Desempenho
ME	- Micro empresa
MPEs	- Micro e pequenas empresas
OPM	- Orientação Para o Mercado
PO	- Pesquisa Operacional
SEBRAE	- Sistema Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

## SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	<b>Problema de pesquisa</b> .....	14
1.2	<b>Objetivos</b> .....	16
1.3	<b>Justificativa</b> .....	16
1.4	<b>Organização</b> .....	17
2.	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1	<b>O segmento de restaurantes self-service</b> .....	18
2.2	<b>Gestão de restaurantes self-service</b> .....	19
2.3	<b>Fatores competitivos de restaurantes</b> .....	22
3.	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	27
3.1	<b>Caracterização da pesquisa</b> .....	27
3.2	<b>Modelo de otimização de fatores competitivos</b> .....	28
3.2.1	Definição de fatores competitivos e atributos.....	28
3.2.2	Avaliação dos níveis de importância e desempenho.....	32
3.2.3	Definição da estratégia de melhoria de desempenho.....	35
4.	<b>APLICAÇÃO PRÁTICA</b> .....	39
4.1	<b>Caracterização da empresa</b> .....	39
4.2	<b>Avaliação dos níveis de importância e desempenho</b> .....	40
4.3	<b>Definição das metas de desempenho</b> .....	45
4.4	<b>Estratégia de melhoria de desempenho</b> .....	46
5.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	54
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	56
	<b>ANEXO I</b> .....	60
	<b>ANEXO II</b> .....	63
	<b>ANEXO III</b> .....	65

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta o escopo do trabalho através da descrição do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e organização da pesquisa.

### **1.1 Problema de pesquisa**

De acordo com a Associação Brasileira de Indústria de Alimentação (ABIA, 2019), o setor de alimentação, no ano de 2018, foi responsável pela criação de 13 mil vagas de emprego e obteve aumento de faturamento de 2,08% com relação ao ano anterior. Já a soma do crescimento da indústria com as vendas no varejo e food service chegaram a 4,3%. Estudo da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019) apontou que o setor de alimentação fora de casa, também conhecido como setor de bares e restaurantes, apresentou expansão de 3,2% no primeiro trimestre de 2019.

Mesmo com os dados citados anteriormente, o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) aponta que de cada 100 novos estabelecimentos de alimentação no Brasil, 35 encerram suas atividades em um ano e 50 encerram em dois anos, ou seja, o setor apresenta uma alta taxa de mortalidade. As principais causas da mortalidade estão relacionadas à versatilidade do mercado, incapacidade de adaptação da empresa, falta de planejamento e incapacidade de gestão dos empreendedores (SEBRAE, 2014).

Com base em estudos desenvolvidos na área de gestão de restaurantes, nota-se a importância da adoção de ferramentas e de boas práticas gerenciais para a melhoria da competitividade de micro e pequenas empresas do setor (MPEs). Stefanini et. al (2018) pesquisaram como a hospitalidade, a qualidade em serviços e do marketing de experiência influenciam na fidelização dos clientes de restaurantes. Já Wen et. al (2018), mostraram como o uso da internet das coisas pode ajudar no gerenciamento de resíduos e perdas dos restaurantes. Baseado também em tecnologias, Tan e Netessine (2019) pesquisaram como o suporte de aparatos tecnológicos nas mesas dos clientes pode aumentar as vendas, agilizar o serviço e melhorar o desempenho geral dos restaurantes. Finalmente, Mun et. al. (2018) examinaram as despesas operacionais dos restaurantes e seu impacto na melhoria da rentabilidade por segmento.

Além dos temas apresentados previamente, existem trabalhos que estudam o desempenho de fatores competitivos nas MPEs a partir da ferramenta de Análise de Importância e Desempenho (IPA). A ferramenta IPA fornece aos gestores uma representação gráfica e funcional, ajudando-os na tomada de decisão e permitindo traçar estratégias focadas na melhor distribuição de recursos (GODOY, 2018). Ao usar a ferramenta IPA para compreender a importância e o desempenho dos fatores competitivos de restaurantes, Tzeng e Chang (2011) descobriram que qualidade dos serviços e velocidade de resposta da empresa aos clientes eram os fatores mais importantes na percepção da qualidade. Outras pesquisas, com base na ferramenta IPA, analisaram a diferença entre a expectativa dos clientes e o desempenho dos restaurantes (SOHN e KIM, 2014; TSAI e LU, 2012). Betto et. al (2010) usaram a mesma ferramenta com o objetivo de estudar as impressões dos clientes de uma pizzaria. Por fim, para investigar a qualidade do serviço prestado em uma rede de restaurantes, Pai et. al (2016) combinaram a ferramenta IPA com modelo Kano.

Com relação à tipologia de restaurantes self-service, nota-se uma escassez de pesquisas que auxiliem a gestão ou que apresentem ferramentas de melhoria da competitividade. Medeiros (2005) elaborou um sistema de controle gerencial para reduzir a informalidade da gestão dos restaurantes self-service de pequeno porte. Já Mendonça et. al (2015) desenvolveram uma ferramenta de apuração de custos, com base no custeamento marginal variável ou direto. Enfim, do Amaral Moretti et. al (2012) propuseram estratégias de continuidade e reorientação de determinadas atividades com base na ferramenta IPA em uma amostra de restaurantes por quilo para melhorar a competitividade.

Ressalta-se que não há na literatura revisada trabalhos que proveem uma forma sistemática de elaborar uma estratégia de melhoria de fatores competitivos no segmento de restaurantes self-service. Embora exista esta lacuna, Godoy (2018) propõe um modelo que permite otimizar os fatores competitivos de uma empresa, provendo uma estratégia de melhoria de desempenho com custo mínimo e que atinja uma meta de desempenho desejada. O modelo proposto pela autora mostra-se uma ferramenta adequada à tomada de decisão em MPEs, na medida em que permite incorporar aspectos subjetivos relacionados ao processo de gestão. Porém, o modelo é apresentado em sua forma geral, de modo que sua aplicação requer adaptações específicas visando atender especificidades práticas.



Diante do exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: *como adaptar o modelo de Godoy (2018) para aplicação em um restaurante do segmento self-service?*

## **1.2 Objetivos**

Esta pesquisa tem por objetivo geral adaptar o modelo de Godoy (2018) para aplicação em um restaurante do segmento self-service. Definem-se como objetivos específicos:

- Definir os fatores competitivos e atributos de restaurantes self-service;
- Definir um procedimento para avaliação dos níveis de importância e desempenho de fatores competitivos e atributos;
- Definir critérios para definição dos custos de manutenção e implantação de atributos;
- Aplicar o modelo de otimização de fatores competitivos de Godoy (2018) em um restaurante do segmento self-service.

## **1.3 Justificativa**

Existem na literatura diversos trabalhos relacionados à gestão de restaurantes self-service, porém nenhum deles é capaz de prover ao gestor uma estratégia de otimização de desempenho de fatores competitivos que atinja uma meta de desempenho desejada. Com base nesta lacuna, este trabalho inova ao tratar da aplicação de uma ferramenta quantitativa que auxilia o gestor de restaurantes de pequeno porte na elaboração de uma estratégia de melhoria de desempenho de fatores competitivos. Além disso, foram propostos ajustes no modelo original de Godoy (2018) visando flexibilizar sua aplicabilidade.

Nas questões práticas, esse trabalho auxilia o gestor no processo de tomada de decisão com relação à competitividade dos restaurantes self-service, já que provê uma estratégia de otimização de desempenho de fatores competitivos. Além da questão da estratégia, o trabalho define uma forma de avaliação e análise dos níveis de importância e desempenho de fatores competitivos e atributos, gerando um diagnóstico da situação atual da competitividade da empresa. Este trabalho também define critérios que podem

auxiliar na formulação da meta de desempenho, bem como critérios para estipular os custos de manutenção e implantação de atributos.

Finalmente, esta pesquisa pode ser útil a todos que tenham interesse na área de gestão, competitividade ou modelos de otimização de desempenho para restaurantes, principalmente com relação ao segmento self-service.

#### **1.4 Organização da pesquisa**

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo traz a introdução, problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, justificativa e a organização da pesquisa. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, onde descreve o segmento de restaurantes self-service, a gestão de restaurantes self-service e os fatores competitivos de restaurantes. O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa através da caracterização da pesquisa e do desenvolvimento do modelo. O quarto capítulo apresenta a aplicação prática do modelo em uma micro empresa do segmento de restaurantes self-service através da caracterização da empresa, avaliação dos níveis de importância e desempenho, definição das metas de desempenho e estratégia de melhoria de desempenho. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo destina-se a apresentar uma revisão bibliográfica para o embasamento teórico da pesquisa. Serão descritos o segmento de restaurantes self-service, estudos sobre gestão deste segmento e os fatores competitivos de restaurantes.

### **2.1 O segmento de restaurantes self-service**

O setor de alimentação fora de casa, também conhecido como setor de bares e restaurantes, apresentou uma expansão de 3,2% no primeiro trimestre de 2019 (ABRASEL, 2019). De acordo com o CREST Brasil 2017 (Consumer Reports on Eating Share Trends), pesquisa realizada pelo Instituto FoodService Brasil (IFB), o mercado de alimentação fora do lar no Brasil no ano de 2017 teve 14 bilhões de visitas, com gastos de R\$ 187,2 bilhões pelos consumidores, o que representa um ticket médio de R\$ 13,00 por cliente. A pesquisa também aponta, que do total desse fluxo, 36% dos consumidores frequentaram locais de comidas rápidas, tal como os restaurantes self-service.

Estudos anteriores do IFB já demonstravam a capacidade do setor de alimentação fora do lar, apontando para um crescimento sustentável ao longo dos anos. No ano de 2012 o IFB afirmou que cerca de 37% da população brasileira, residentes nos grandes centros urbanos, faziam suas refeições fora de casa ou adquiriam alimentos prontos para serem consumidos em suas residências. As projeções mostram que em 2020 cerca de 45% dos gastos da população brasileira com alimentação estará relacionada com a alimentação fora do lar, o que contribuirá para o mercado de restaurantes.

Restaurante é um empreendimento que tem a finalidade de preparar e comercializar refeições, podendo também servir bebidas alcoólicas e não alcoólicas (CASTELLI, 2006). De acordo com Oliveira (2006) a indústria de restaurantes é uma grande empregadora e geradora de renda no Brasil, sendo uma atividade comercial que existe em todas as cidades brasileiras, desde vilas até as metrópoles.

Já a tipologia de restaurante self-service é uma entre as diversas tipologias de restaurantes presentes no mercado de alimentação. Ela nasceu como uma opção de refeição rápida que supria a falta de tempo dos grandes centros urbanos, a exigência de

comida pronta, variada, saborosa, nutritiva, em quantidade escolhida, em ambiente confortável e com preço justo (REBELATO, 1997).

Essa denominação do serviço de alimentação é de origem inglesa, onde self-service significa autosserviço. Neste sentido, pode-se também caracterizar o serviço de comida “por quilo” como pertencente ao tipo de serviço self-service. De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI, 2010), esse serviço conquistou o mercado consumidor, pois permite ao cliente escolher os alimentos de sua refeição, além de poder optar pela quantidade desejada (apud SANTOS e ALVES; 2014).

Diferentemente do serviço “a la carte”, onde os clientes escolhem seus pratos através do cardápio e esperam a cozinha preparar a refeição, o serviço self-service permite que o cliente vá até o bufê (local onde estão dispostos os alimentos), podendo pesar ou não o alimento no final. Esse sistema possibilita escolha de maior variedade de alimentos sem esperar o preparo, pois já estão prontos no bufê (SEBRAE, 2020).

Mesmo com os dados positivos apresentados previamente, de cada 100 novos estabelecimentos no Brasil, 35 encerram suas atividades em 1 ano e 50 encerram em 2 anos. As principais causas estão relacionadas à versatilidade do mercado, mudanças constantes, necessidade de adaptação e a oferta maior que a demanda. Destaca-se também a falta de planejamento e preparo dos empreendedores (SEBRAE, 2014).

## **2.2 Gestão de restaurantes self-service**

Pesquisas na área de gestão de restaurantes self-service demonstram as dificuldades da administração neste segmento. Segundo do Amaral Moretti et al. (2012) o ambiente neste ramo de atividade é extremamente competitivo e está em constante mudança, somam-se também poucos fatores limitadores à entrada no mercado, o que aumenta consideravelmente a concorrência. Rebelato (1997) destaca que existem altas taxas de mortalidade no setor e, tal como do Amaral Moretti et al. (2012), indica que as barreiras competitivas são pequenas, provavelmente sendo o capital inicial a maior delas. Na mesma direção, Mendonça et al. (2015) revelam que existe um grande número de MPEs que entram neste negócio, mas que o alto índice de mortalidade dessas empresas faz com que empresários percam suas economias, patrimônios e crédito.

Outra dificuldade de gestão no setor de restaurantes self-service foi destacada por Medeiros (2005). O autor considera que além das questões da alta competitividade no setor, restaurantes self-service de pequeno porte carecem de recursos e operam no

limite de sua capacidade financeira. Isso torna essas empresas muito sensíveis aos custos e as variações no fluxo de demanda. A gestão dessa tipologia de restaurantes enfrenta certos desafios no seu cotidiano, tais como: preço fixo por quilo, número de clientes diário variável, cliente só paga pelo que consome e dificuldade de planejamento no volume diário de comida. De acordo com Mendonça et al. (2015) a gestão desse setor deve conjugar qualidade, baixo custo, preço competitivo e lucratividade.

A habilidade dos gestores de restaurantes self-service é um tema que também preocupa os pesquisadores. Rebelato (1997) indicou que a falta de preparo para as decisões estratégicas por parte dos empresários é uma das causas da alta taxa da mortalidade do setor. De acordo com o autor, os empresários não percebem que o gerenciamento de um sistema produtivo exige um perfeito casamento entre os processos de planejamento e controle da produção, compras e estocagem. Já para Mendonça et al. (2015) o insucesso desses restaurantes deve-se à falta de conhecimento e controle de custos, receitas, desperdícios e análises de informações para avaliar o desempenho do negócio. Os autores acreditam que os restaurantes podem ganhar sobrevivência quando dotados de ferramentas de coleta, armazenamento e análise de custos, despesas e receitas, pois segundo os autores, quanto mais estruturadas estiverem as informações, melhores serão as condições para a tomada de decisão. Tal como Mendonça et al. (2015), Medeiros (2005) mostra que o gerenciamento de restaurantes self-service fica na sua maior parte concentrado no movimento e faturamento, desconhecendo-se com precisão a lucratividade e rentabilidade. O autor destaca que existe insegurança nas tomadas de decisão por falta de controles confiáveis.

No que tange a estudos relacionados à competitividade de restaurantes, do Amaral Moretti et al. (2012) destacam que as dificuldades na interpretação da importância das atividades desenvolvidas pelos restaurantes podem estar ligadas à capacidade de percepção de seus gestores e à legitimação de tais atributos com seu real desempenho. Neste estudo foi aplicada a ferramenta IPA em um grupo de restaurantes self-service com mais de dez anos de existência para avaliar se as atividades de marketing estavam concebidas sobre os princípios da Orientação Para o Mercado (OPM). Os autores revelam que é fundamental o alinhamento adequado entre uma orientação estratégica e um posicionamento no mercado devido ao seu impacto sobre o desempenho da empresa. Esse alinhamento é ainda mais crucial para as MPEs, pois possuem recursos limitados no campo da competitividade, onde uma cultura orientada para o mercado pode ser um recurso importante para essas organizações. Destaca-se na

pesquisa que todas as atividades avaliadas nos restaurantes obtiveram desempenho abaixo do esperado. Isso sugere que os gestores desses estabelecimentos deveriam propor ações de melhoria com a finalidade de aumentar o desempenho atual. O cardápio foi considerado o item de maior importância na pesquisa.

Medeiros (2005) desenvolveu uma ferramenta de controle gerencial que baseou-se em um conjunto de planilhas que supre as necessidades internas de informação para a tomada de decisão nas áreas de administração, produção e comercialização. De acordo com o autor, os empreendedores de restaurantes carecem de um sistema de controle que seja simplificado e de fácil uso. Dentre as áreas gerenciais que a ferramenta proposta por Medeiros (2005) auxilia a controlar estão: apoio administrativo, pessoal, patrimônio, disponibilidades, contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa, custos, formação do preço de venda, receitas, apuração do resultado, orçamento, controle de armazenagem de alimentos para produção, preparação de alimentos, cocção de alimentos, compras, armazenagem de bebidas e vendas.

Mendonça et al. (2015), similar a Medeiros (2005), desenvolveram uma ferramenta para controle de restaurantes self-service, porém com foco específico no controle de custos. A finalidade da ferramenta é auxiliar as empresas na tomada de decisão com base no custeamento marginal variável ou direto utilizando tecnologia disponível no Microsoft Excel. Como o preço no segmento de restaurantes self-service é dado pelo mercado, exige-se controle minucioso de custos fixos e variáveis, sem que comprometa a qualidade do produto. Mendonça et al. (2015) apontam três fatores que podem aumentar a rentabilidade neste negócio: a) redução dos custos variáveis, envolvendo o custo, rendimento e desperdício da matéria prima; b) redução do custo fixo total e por unidade, por meio de otimização de recursos e redução de desperdícios; e c) aumento do volume do negócio, por meio de atração e fidelização de clientes. A ferramenta de Mendonça et al. (2015) propicia planilhas de controle de estoques, levanta custos variáveis, custos indiretos e os registros de vendas de restaurantes self-service que auxiliam a tomada de decisão dos gestores. Tal ferramenta suporta simulações, podendo prever como as alterações nos custos refletem na rentabilidade.

Outra pesquisa que trouxe contribuições para o segmento de restaurantes self-service foi a de Rebelato (1997). Esta pesquisa não proveu uma ferramenta de gestão para auxílio à tomada de decisão, mas descreveu boas práticas de gestão com base em estudo de caso de um restaurante self-service. Segundo o autor, esse ramo de atividade carece de meios de controle de processos ou padrões documentados para a qualidade,

sendo frequente o gestor ter insegurança na tomada de decisão por ausência de informações. Neste sentido o processo de decisão é caótico porque explora um número muito limitado de alternativas, na maioria das vezes baseadas em regras empíricas ou intuição. O estudo destaca que restaurantes self-service conhecem mal a si próprios e ao seu meio ambiente e que não estão disponíveis indicadores de eficiência interna de cada recurso ou área, já que não se desenvolvem mecanismos para isso.

As pesquisas citadas anteriormente não provêm uma forma sistemática para elaborar uma estratégia de melhoria de desempenho de fatores competitivos. Ainda que não específico para o segmento de restaurantes self-service, Godoy (2018) propõe um modelo que permite otimizar os fatores competitivos de uma empresa, provendo uma estratégia de melhoria de desempenho com custo mínimo e que atinja uma meta de desempenho desejada. Este modelo mostra-se como uma ferramenta adequada à tomada de decisão em MPEs, já que permite incorporar aspectos subjetivos relacionados ao processo de gestão.

### **2.3 Fatores competitivos de restaurantes**

Há uma escassez de pesquisas que tratam especificamente fatores competitivos de restaurantes self-service. No entanto, observam-se estudos relacionados à qualidade e competitividade que destacam fatores competitivos de restaurantes em geral. Garcez et al. (2000) investigaram o grau de satisfação dos clientes de restaurantes através da compilação de indicadores de qualidade. Os autores apontam que para analisar a qualidade de restaurantes devem ser entendidos aspectos conceituais de avaliação e de indicadores de qualidade, tais como o cardápio, as condições do ambiente físico, o preço e o tempo de atendimento. O Quadro 1 apresenta os fatores competitivos e seus respectivos atributos em relação à percepção da qualidade de restaurantes destacados na pesquisa de Garcez et al. (2000).

Quadro 1 – Fatores competitivos e atributos de restaurantes.

<b>Fatores Competitivos</b>	<b>Atributos</b>
Cardápio	Apresentação
	Quantidade
	Variedade
	Higiene
	Qualidade Nutricional
Condição de Ambiente Físico	Barulho
	Ventilação
	Espaço
	Móveis
	Limpeza
Preço	Percentual em relação ao custo das refeições
Tempo de Atendimento	Percentual em relação ao tempo do atendimento

Fonte: Adaptado de Garcez (2000).

Outro estudo que destaca os fatores competitivos dos restaurantes foi desenvolvido por Salazar et al. (2006). Essa pesquisa propôs mensurar cinco fatores competitivos e 28 variáveis (atributos) da atmosfera dos serviços de restaurantes. Desse modo, buscou-se compreender os aspectos mais importantes, na visão dos clientes, para escolha de um restaurante. O Quadro 2 apresenta os fatores competitivos da atmosfera do serviço de restaurantes e seus respectivos atributos propostos pelos autores.

Quadro 2 - Fatores competitivos da atmosfera dos serviços de restaurantes de Salazar et al. (2006).

	<b>Fatores competitivos da atmosfera dos serviços</b>				
	<b>Excelência do serviço</b>	<b>Arquitetura e decoração</b>	<b>Ambiente físico</b>	<b>Estímulos sonoros</b>	<b>Outros clientes</b>
<b>Atributos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparência adequada;</li> <li>- Empregados suficientes;</li> <li>- Empregados amigáveis;</li> <li>- Limpeza;</li> <li>- Empregados prestativos;</li> <li>- Materiais agradáveis e de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente físico superior a outros;</li> <li>- Cheiro agradável;</li> <li>- Arquitetura atrativa;</li> <li>- Banheiros bem desenhados;</li> <li>- Estilo de acessórios na moda;</li> <li>- Esquema de cores atrativo;</li> <li>- Expectativa de impressionar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente físico agradável;</li> <li>- Ambiente físico como um dos melhores da categoria;</li> <li>- Estrutura física confortável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Música de fundo apropriada;</li> <li>- Espaço e conforto suficientes;</li> <li>- Nível de barulho aceitável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação com os clientes do restaurante;</li> <li>- Aparência dos clientes do restaurante;</li> <li>- Clientes amigáveis.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Salazar et al. (2006).



Um estudo realizado por Kivela (1997) em 52 estabelecimentos de alimentação apontou 14 fatores competitivos de restaurantes. Nesta pesquisa o autor identificou as principais expectativas dos clientes com relação à comida e ao ambiente. Já Dubé et al. (1994), ao pesquisar os níveis de satisfação dos clientes de um pequeno restaurante de propriedade independente, notaram que os índices de satisfação dos clientes podem ser auferidos através de sete fatores competitivos. Com base em uma amostra de 60 estabelecimentos de alimentação, Budhwar (2004) pesquisou a percepção dos clientes com relação à qualidade dos restaurantes. O autor definiu nove fatores competitivos que resultaram na elaboração de um questionário de satisfação aos clientes.

Quadro 3 - Fatores competitivos apontados por Kivela (1997), Dubé et al. (1994) e Budhwar (2004).

<b>Autores</b>		
<b>Kivela (1997)</b>	<b>Dubé et al. (1994)</b>	<b>Budhwar (2004)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização;</li> <li>- Tipo de comida;</li> <li>- Ambiente;</li> <li>- Equipe competente;</li> <li>- Qualidade dos alimentos;</li> <li>- Preço da comida;</li> <li>- Nível de conforto;</li> <li>- Variedade de itens do cardápio;</li> <li>- Limpeza;</li> <li>- Velocidade de serviço;</li> <li>- Prestígio;</li> <li>- Simpatia da equipe;</li> <li>- Nova experiência;</li> <li>- Tratamento imediato de reclamação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade da comida;</li> <li>- Variedade do cardápio;</li> <li>- Atmosfera;</li> <li>- Consistência na qualidade dos alimentos;</li> <li>- Tempo de espera;</li> <li>- Atenção dos garçons;</li> <li>- Gentileza dos garçons.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cardápio;</li> <li>- Localização;</li> <li>- Decoração e design;</li> <li>- Entretenimento;</li> <li>- Colaboradores;</li> <li>- Sistema de serviço;</li> <li>- Publicidade;</li> <li>- Fornecedores;</li> <li>- Gestão de custos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Especificamente com relação a restaurantes self-service, Sarmento et al. (2018) identificaram quais são os fatores competitivos que influenciam a satisfação dos consumidores do segmento. Esse estudo foi feito com base em uma amostra de 420 participantes clientes dessa tipologia de restaurante. Foram destacados pelos autores seis fatores competitivos e 16 atributos que os caracterizam. O Quadro 4 apresenta os fatores competitivos e os atributos apontados por Sarmento et al. (2018).

Quadro 4 - Fatores competitivos e atributos definidos por Sarmento et al. (2018).

<b>Fatores Competitivos</b>	<b>Atributos</b>
Recursos humanos	Produtividade (profissionais que atendem e auxiliam as demandas e questões dos clientes de forma ágil e rápida).
	Qualificação (profissionais que são qualificados).
	Treinamento (profissionais que são bem treinados).
Produção	Estratégias de investimento em plantas e equipamentos (restaurantes têm frequentes investimentos em infraestrutura, instalações, ambientação, layout, etc).
	Tempo de produção (os pratos e, ou alimentos não demoram a ser servidos).
	Qualidade (qualidade nos pratos e, ou, alimentos).
Inovação	Inovação em produto (oferta de novos pratos e tipos de refeições com frequência).
	Inovação em processo (oferta de novidades na prestação do serviço com frequência).
Marketing	Estratégias promocionais (promoções, como por exemplo: refeições gratuitas, cartão fidelidade, sobremesa no dia de aniversário, bem como as propagandas, divulgações).
	Estratégias de preço (os preços dos pratos e refeições são justos se comparados com a qualidade).
	Redes de distribuição (as filiais e a localização).
Processo em gestão	Proximidade com clientes (contato próximo e contínuo com o cliente).
	Serviço pós-venda (atendimento pós venda).
	Velocidade de reação (se os restaurantes respondem rapidamente as tendências do mercado de alimentação).
	Administração e planejamento (se são bem conduzidos, organizados, etc).
Envolvimento da firma em negócios internacionais	Se os restaurantes possuem filiais em outras partes do mundo, e ou, pertencem a uma rede de restaurantes internacionais.

Fonte: Sarmento et al. (2018).

Nota-se que as pesquisas citadas nesta seção apresentam fatores competitivos em comum, sendo eles: cardápio, atmosfera, preço, serviço, higiene, conforto, localização, publicidade e qualidade da comida e bebida. O Quadro 5 apresenta os fatores competitivos em comum e por quais autores foram citados.

Quadro 5 – Fatores competitivos em comum definidos pelos autores.

<b>Fatores competitivos em comum definidos pelos autores</b>	
Cardápio	Garcez (2000); Kivela (1997); Dubè et al. (1994); Budhwar (2004).
Atmosfera	Garcez (2000); Salazar et al. (2006); Kivela (1997); Dubè et al. (1994); Budhwar (2004).
Preço	Garcez (2000); Kivela (1997); Sarmiento et al. (2018).
Serviço	Garcez (2000); Salazar et al. (2006); Kivela (1997); Dubè et al. (1994); Budhwar (2004); Sarmiento et al. (2018).
Higiene	Garcez (2000); Salazar et al. (2006); Kivela (1997); Sarmiento et al. (2018).
Conforto	Garcez (2000); Salazar et al. (2006); Kivela (1997); Sarmiento et al. (2018).
Localização	Kivela (1997); Budhwar (2004); Sarmiento et al. (2018).
Publicidade	Budhwar (2004); Sarmiento et al. (2018).
Qualidade da comida e bebida	Garcez (2000); Salazar et al. (2006); Kivela (1997); Dubè et al. (1994); Budhwar (2004); Sarmiento et al. (2018).

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a pesquisa e apresentar os procedimentos metodológicos para desenvolvimento de um modelo de otimização de fatores competitivos aplicado a um restaurante self-service.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

De acordo com da Silva e Menezes (2005) a metodologia de pesquisa pode ser classificada como pura ou aplicada. A pesquisa pura tem o objetivo de gerar novos conhecimentos úteis para o desenvolvimento da ciência sem a aplicação prática prevista. A pesquisa aplicada tem o objetivo de gerar conhecimentos para a aplicação prática. Neste sentido, esta pesquisa é caracterizada como aplicada, pois objetiva a aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos através da aplicação de um modelo capaz de prover de forma sistemática uma estratégia de melhoria de fatores competitivos para restaurantes self-service.

Do ponto de vista da abordagem esta pesquisa é quantitativa, pois utiliza modelos matemáticos para atender uma questão problema. De acordo com Cauchick et. al (2012) existem na literatura duas classes distintas de pesquisa baseadas em modelos quantitativos. A primeira classe é denominada de axiomática. Esta classe é dirigida a modelos idealizados onde a preocupação fundamental do pesquisador é obter soluções para o modelo em questão e assegurar que tais soluções ajudem a esclarecer a estrutura do problema descrito no modelo. A segunda classe é denominada de empírica. Esta classe é primariamente dirigida por descobertas e medidas empíricas onde a preocupação principal do pesquisador é assegurar que exista adesão entre observações e ações na realidade e o modelo elaborado daquela realidade. A presente pesquisa é classificada como empírica, pois está direcionada a desenvolver um modelo matemático fundamentado na análise de importância e desempenho.

Esta pesquisa utiliza os conceitos da Pesquisa Operacional (PO) para o desenvolvimento do método. A PO auxilia a análise dos mais variados aspectos e situações de um problema complexo, permitindo a tomada de decisão efetiva e a construção de sistemas mais produtivos. Com base na classificação de Cauchik et. al (2012), esta pesquisa caracteriza-se como um modelo de programação matemática (determinística). O modelo de programação matemática é um modelo analítico que

representa alternativas ou escolhas de um problema como variáveis de decisão que minimizam ou maximizam uma função dessas variáveis, denominada função objetivo. Os valores das variáveis de decisão devem satisfazer um conjunto de relações analíticas entre estas e outras variáveis do problema, denominadas restrições.

### **3.2 Modelo de otimização de fatores competitivos**

No geral, a aplicação do modelo de otimização de fatores competitivos proposto por Godoy (2018) envolve três principais etapas: i) definição de fatores competitivos e atributos; ii) avaliação dos níveis de importância e desempenho de fatores competitivos; e iii) definição de uma estratégia de melhoria de desempenho que satisfaz uma meta de desempenho preestabelecida.

#### **3.2.1 Definição de fatores competitivos e atributos**

Os fatores competitivos e atributos são definidos mediante duas etapas: revisão da literatura nas áreas de qualidade e competitividade de restaurantes e avaliação de cinco especialistas.

A revisão da literatura é apresentada na Seção 2.3 e foi realizada com base em periódicos nacionais e internacionais disponíveis nas bases de dados Proquest, Ebscohost, Elsevier e Emerald. Com base nessa revisão foram definidos sete fatores competitivos, sendo que a cada fator atribui-se um conjunto específico de atributos (totalizando 73 atributos identificados). Tais fatores e atributos foram submetidos à avaliação de três acadêmicos da área de hospitalidade e dois gestores de restaurantes self-service. As principais críticas e sugestões dos especialistas relacionaram-se à quantidade excessiva de atributos (que inviabilizaria a aplicação de um questionário aos clientes), à semelhança entre alguns atributos (que poderia confundir os clientes) e ao fato de que determinados atributos não são aplicáveis ao segmento de restaurantes self-service. Após a avaliação dos especialistas foram definidos oito fatores competitivos e seus respectivos grupos de atributos (totalizando 38 atributos), conforme descrito nos Quadros 6 e 7.

Quadro 6 - Fatores competitivos dos restaurantes self-service.

<b>Fatores competitivos</b>	<b>Definição</b>
1.Qualidade dos Produtos	Representa a qualidade dos produtos alimentícios em relação à consistência, variedade, sabor e apresentação.
2.Atmosfera	Representa o ambiente interno e externo com relação à decoração, sons, aromas, luminosidade, ventilação e conservação.
3.Preço	Representa o preço da comidas, bebidas e sobremesas.
4.Atendimento	Representa o atendimento ao cliente considerando consistência, agilidade, flexibilidade e cordialidade.
5.Higiene	Representa a limpeza e higiene dos colaboradores, da manipulação dos produtos alimentícios e dos ambientes físicos.
6.Conforto	Representa itens que geram conforto aos clientes relacionados aos móveis, organização, facilidade de pagamento e serviços extras.
7.Localização	Representa as características da localização considerando acesso, segurança e status.
8.Comunicação	Representa a capacidade de comunicação com clientes por meios tradicionais e eletrônicos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 7 – Conjunto de atributos que caracterizam os fatores competitivos dos restaurantes self-service.

<b>Fator Competitivo</b>	<b>Atributos</b>	<b>Definição</b>
1.Qualidade dos Produtos	1.1 Consistência na apresentação dos produtos alimentícios	Ter os alimentos, bebidas e sobremesas apresentadas com o mesmo padrão em dias diferentes. A montagem e apresentação visual dos produtos alimentícios é sempre igual.
	1.2 Apresentação dos produtos alimentícios	Ter qualidade na apresentação dos alimentos, bebidas e sobremesas. Os produtos alimentícios causam impacto visual positivo no cliente.
	1.3 Consistência no sabor dos produtos alimentícios	Ter, em dias diferentes, o mesmo sabor dos alimentos, bebidas e sobremesas. O sabor dos produtos alimentícios é sempre igual.
	1.4 Sabor dos produtos alimentícios	Ter alimentos, bebidas e sobremesas saborosas e bem preparadas. O sabor consiste no uso correto de temperos, métodos corretos de cocção, mistura correta de água e fruta nos sucos, dentre outros.
	1.5 Variedade dos produtos alimentícios	Possuir boa variedade de alimentos, bebidas e sobremesas. A variedade consiste em ter diferentes tipos de pratos quentes, pratos frios, sucos, cervejas, doces, dentre outros, além de opções de alimentos saudáveis.
2.Atmosfera	2.1 Decoração e design	Possuir móveis, cores e itens decorativos nas áreas internas e externas que respeitam a categoria do restaurante, ou seja, que estão de acordo com seu padrão.

2. Atmosfera	2.2 Padronização dos utensílios do restaurante	Possuir utensílios que respeitam a categoria do restaurante, ou seja, que estão de acordo com seu padrão. Ex.: copos, taças, talheres, dentre outros.
	2.3 Aroma	Possuir aromas neutros ou agradáveis.
	2.4 Nível de ruído	Possuir baixos níveis de ruído e utilizar de maneira correta a música ambiente. Ex.: impossibilitar que os sons da cozinha (ruídos) cheguem ao salão e utilizar tipologia e altura de música de acordo com o padrão do restaurante.
	2.5 Luminosidade	Possuir boa luminosidade ou luminosidade correta em relação ao estilo do restaurante.
	2.6 Ventilação e climatização	Possuir boa ventilação e climatização, ou seja, não incomodar por ser demasiadamente frio ou quente.
	2.7 Conservação predial e de infra estrutura	Destacar-se pela boa conservação dos móveis, dos utensílios (pratos, talheres, taças, copos, etc), dos uniformes, dos equipamentos de cozinha, dos equipamentos do banheiro, dentre outros itens do ambiente interno e externo.
3. Preço	3.1 Preço dos alimentos	Ter preços dos alimentos similares ou melhores ao da concorrência.
	3.2 Preço das bebidas	Ter preços das bebidas similares ou melhores ao da concorrência.
	3.3 Preço das sobremesas	Ter preços das sobremesas similares ou melhores ao da concorrência.
4. Atendimento	4.1 Consistência do atendimento da brigada do salão	Ter os processos de atendimento dos garçons, maîtres e ajudantes com o mesmo padrão em dias diferentes.
	4.2 Capacidade técnica da equipe do restaurante	Destacar-se pela capacidade técnica e habilidade dos garçons, commis, maîtres, chefe de cozinha, cozinheiros, ajudantes de cozinha, dentre outros da brigada.
	4.3 Agilidade do atendimento	Possuir um rápido atendimento em relação à recepção do cliente, encaminhamento à mesa, retirada de pedidos, atendimento à fila de bufê e fila de pagamento. Responder prontamente às ligações telefônicas e comunicação via meios eletrônicos.
	4.4 Flexibilidade do atendimento	Ter flexibilidade para atendimento de demanda especial, tal como pratos ou preparos diferentes do convencional. Se adequar para atender de forma diferenciada grupos de eventos sociais e corporativos.
	4.5 Cordialidade da brigada do salão	Destacar-se por uma equipe educada, cordial e atenta às solicitações dos clientes.
5. Higiene	5.1 Condições de higiene dos utensílios do restaurante	Ter os utensílios limpos e sanitizados. Ex.: talheres, taças, copos, pratos, dentre outros.
	5.2 Condições de higiene dos espaços do restaurante	Ter excelentes condições de higiene em todas as áreas, tanto nas áreas comuns como as de serviço. Ex: pisos, vidros, balcões, luminárias, banheiros, dentre outros.

5.Higiene	5.3 Boa apresentação da equipe do restaurante	Possuir colaboradores do salão e da cozinha com ótima apresentação pessoal e excelentes condições de higiene pessoal. Ex.: uniformes limpos, mãos limpas, unhas cortadas, barba bem feita, cabelos amarrados, dentre outros.
	5.4 Zelo às normas de boas práticas	Manipular os alimentos da forma correta e com total zelo às normas de higiene. Possuir processos de preparo de alimentos condizente às normas de boas práticas. Ex.: cuidados com a higiene, refrigeração correta, evitar contaminação cruzada, dentre outros.
6.Conforto	6.1 Conforto dos móveis	Ter cadeiras, mesas e poltronas com o conforto necessário de acordo com o padrão do restaurante.
	6.2 Facilidade de circulação no restaurante	Possuir boa área de circulação entre mesas, podendo os clientes circularem sem dificuldades.
	6.3 Estacionamento para veículos	Possuir área própria de estacionamento.
	6.4 Prestação de serviço "leva e trás"	Ter transporte fornecido exclusivamente para levar e trazer clientes. Ex.: restaurantes que buscam grupos de pessoas em empresas com vans próprias.
	6.5 Acessibilidade para portadores de necessidades especiais	Ter rampas de acesso, pisos sinalizados, elevadores, banheiros adaptados ou outros que facilitem o acesso de pessoas portadoras de necessidades especiais.
	6.6 Entretenimento infantil	Possuir área específica e monitoria especializada para o desenvolvimento de atividades recreativas infantis.
	6.7 Área externa para animais domésticos	Possuir espaço confortável para animais de estimação esperarem seus tutores enquanto fazem as refeições.
	6.8 Flexibilidade de meios de pagamento	Possuir meios de pagamentos diversos e alinhados com antigas e novas tecnologias. Ex.: dinheiro, transferências, cartões de crédito e débito ou outros.
	6.9 Serviço de delivery	Ter serviço de entrega em residência seja por telefone ou por meio de uso de aplicativos. Ex.: uso do Ifood.
7.Localização	7.1 Facilidade de acesso ao restaurante	Destacar-se por estar em região de fácil acesso, com diversas vias de chegada. Ex.: restaurante situado em local servido por diversos meios de transporte.
	7.2 Segurança local	Destacar-se por estar em uma região notadamente segura e livre de risco. Ex: restaurante que estão em shopping centers ou bairros de maior vigilância.
	7.3 Status local	Destacar-se por estar em um local notavelmente conhecido pelo status e pela renda de seus moradores. Ex.: restaurantes que se situam em ruas badaladas.
8.Comunicação	8.1 Meios tradicionais de comunicação	Ter comunicação eficaz através das mídias tradicionais. Ex: revistas, panfletos, outdoor ou outros.
	8.2 Comunicação por meios eletrônicos	Ter comunicação eficaz através dos meios eletrônicos. Ex: redes sociais, internet, sites de compras coletivas, apps de entrega de refeições dentre outros.



### 3.2.2 Avaliação dos níveis de importância e desempenho

No modelo de Godoy (2018) considera-se que um determinado fator competitivo é caracterizado por um conjunto de atributos, de modo que os níveis de importância e desempenho de um fator competitivo são definidos como função dos níveis de importância e de desempenho dos respectivos atributos. Para o propósito desta etapa, definem-se seguintes conjuntos, variáveis e parâmetros:

Conjuntos:

$K$  o conjunto de fatores competitivos a serem avaliados,  $k \in K$ ;

$H_k$  o conjunto de atributos associado ao  $k$ -ésimo fator competitivo,  $l \in H_k$ ;

$S_{kl}$  o conjunto de avaliações obtidas para o  $l$ -ésimo atributo, associado ao  $k$ -ésimo fator competitivo,  $i \in S_{kl}$ .

Variáveis:

$T_{kl}$  uma variável binária tal que  $T_{kl} = 1$  se o  $l$ -ésimo atributo associado ao  $k$ -ésimo fator competitivo é praticado e  $T_{kl} = 0$  caso contrário;

$NIA_{kli}$  o nível de importância do  $l$ -ésimo atributo, associado ao  $k$ -ésimo fator competitivo, decorrente da  $i$ -ésima avaliação;

$NDA_{kli}$  o nível de desempenho (comparado aos concorrentes) do  $l$ -ésimo atributo praticado, associado ao  $k$ -ésimo fator competitivo, decorrente da  $i$ -ésima avaliação;

$N_k$  a quantidade de elementos do conjunto  $H_k$ ;

$M_{kl}$  a quantidade de elementos do conjunto  $S_{kl}$ .

Sejam  $NIF_k$  e  $NDF_k$  os níveis de importância e desempenho do  $k$ -ésimo fator competitivo, respectivamente. Sejam  $NIA_{kl}$  e  $NDA_{kl}$  os níveis de importância e desempenho do  $l$ -ésimo atributo associado ao  $k$ -ésimo fator competitivo, respectivamente. Assumindo que  $NIA_{kl}$  e  $NDA_{kl}$  são avaliados através de uma amostra de clientes (conjunto  $S_{kl}$ ), definem-se

$$NIF_k = \frac{1}{N_k} \sum_{l \in H_k} NIA_{kl}, \quad \forall k \quad (1)$$

$$NDF_k = \frac{1}{N_k} \sum_{l \in H_k} NDA_{kl} \cdot T_{kl}, \quad \forall k \quad (2)$$

em que

$$NIA_{kl} = \frac{1}{M_{kl}} \sum_{i \in S_{kl}} NIA_{kli}, \quad \forall k, l \quad (3)$$

$$NDA_{kl} = \frac{1}{M_{kl}} \sum_{i \in S_{kl}} NDA_{kli}. \quad \forall k, l \quad (4)$$

Diferentemente de Godoy (2018, p. 37), neste trabalho assumem-se pesos iguais para os níveis de importância ( $NIA_{kl}$ ) e desempenho ( $NDA_{kl}$ ) dos atributos. Para mensurar os valores de  $NIA_{kli}$  sugere-se o uso da escala de nove pontos apresentada no Quadro 8, onde 1 é o extremo de “pouco importante” e 9 é o extremo de “muito importante”. Para mensurar os valores de  $NDA_{kli}$  sugere-se o uso da escala de nove pontos apresentada no Quadro 9, onde 1 é extremo de “desempenho baixo” e 9 é o extremo de “desempenho alto” quando comparado ao desempenho dos restaurantes concorrentes.

Quadro 8 – Escala de nove pontos utilizada para avaliar níveis de importância.

	Intensidade	Nota
Muito importante	Forte	9
	Média	8
	Fraca	7
Importante	Forte	6
	Média	5
	Fraca	4
Pouco importante	Forte	3
	Média	2
	Fraca	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9 – Escala de nove pontos utilizada para avaliar níveis de desempenho.

	Intensidade	Nota
Desempenho alto	Forte	9
	Média	8
	Fraca	7
Desempenho regular	Forte	6
	Média	5
	Fraca	4
Desempenho baixo	Forte	3
	Média	2
	Fraca	1

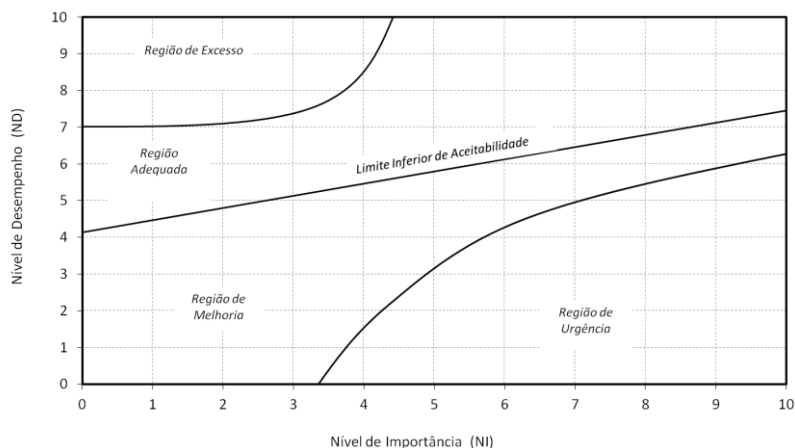
Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos indicadores (1)-(2) pode-se construir a matriz IPA e avaliar a situação atual do nível de importância e desempenho de cada fator competitivo  $k$ , suportando o gestor na definição de uma meta de desempenho a ser alcançada. Nesta pesquisa adota-se a matriz IPA proposta por Slack (1994) com escala de nove pontos invertida, conforme mostra a Figura 1. Do ponto de vista prático, a matriz de Slack é mais adequada para avaliação do desempenho de serviços, produtos ou processos, em relação à concorrência e às expectativas de clientes e consumidores. Apesar dessa pesquisa adotar a matriz IPA proposta por Slack (1994), ressalta-se que existem outras matrizes utilizadas para avaliação do desempenho de uma organização em relação à concorrência e às expectativas dos clientes, tais como as matrizes propostas por Martilla e James (1977) ou por Abalo et. al (2007).

Slack (1994) divide a matriz IPA em quatro regiões de prioridades: “excesso”, “adequada”, “melhoria” e “urgência”, conforme mostra a Figura 1. O limite inferior de aceitabilidade representa o limite entre níveis aceitáveis e não aceitáveis de desempenho. Fatores competitivos posicionados na região “adequada” são considerados satisfatórios, enquanto fatores competitivos posicionados na região de “excesso” são de baixa importância e possuem níveis de desempenho acima da expectativa (neste caso, parte dos recursos alocados aos fatores competitivos posicionados nesta região podem ser realocados para melhorar o nível de desempenho de outro fator competitivo). Finalmente, os fatores competitivos posicionados na região de “melhoria” são candidatos à melhoria dos níveis de desempenho, enquanto os fatores competitivos posicionados na região de “urgência” necessitam de melhoria dos níveis de desempenho imediatas, pois estão impactando de forma muito negativa na percepção dos clientes.

Ressalta-se que cabe ao gestor definir os limites das regiões que formam o corpo da matriz IPA.

Figura 1 – Matriz IPA com escala de nove pontos.



Fonte: Slack (1994).

### 3.2.3 Definição da estratégia de melhoria de desempenho

Nesta seção é apresentado o modelo de otimização a partir do qual obtém-se uma estratégia de melhoria de desempenho que atinja uma meta de desempenho preestabelecida. Propõem-se alguns ajustes no modelo original de Godoy (2018) visando flexibilizar e facilitar sua aplicação.

Conforme assumido em Godoy (2018), o conjunto de atributos  $H_k$  é particionado em quatro subconjuntos  $U_k$ ,  $Q_k$ ,  $P_k$  e  $G_k$ , de forma que  $U_k \cup Q_k \cup P_k \cup G_k = H_k$ . Desta forma, definem-se como conjuntos do modelo de otimização:

$U_k$  o conjunto de atributos praticados cujo desempenho deve ser melhorado (ou reduzido),  $s \in U_k$ ;

$Q_k$  o conjunto de atributos não praticados, que podem ser implantados,  $v \in Q_k$ ;

$P_k$  o conjunto de atributos praticados, que podem ser excluídos (eliminados),  $t \in P_k$ ;

$G_k$  o conjunto de atributos praticados que permanecerão ativos e com os mesmos níveis de desempenho atuais,  $m \in G_k$ .

Definem-se como parâmetros do modelo:

$c_{ks}$  o custo de manutenção do  $s$ -ésimo atributo praticado;

$c_{kv}$  o custo de implementação do  $v$ -ésimo atributo não praticado;

$c_{kt}$  o custo de manutenção do  $t$ -ésimo atributo praticado;

$ndf_k^{min}$  o nível de desempenho mínimo atribuído ao  $k$ -ésimo fator competitivo;

$ndf_k^{max}$  o nível de desempenho máximo atribuído ao  $k$ -ésimo fator competitivo;

$nda_{ks}^{min}$  o nível de desempenho mínimo atribuído ao  $s$ -ésimo atributo;

$nda_{ks}^{max}$  o nível de desempenho máximo atribuído ao  $s$ -ésimo atributo.

Definem-se como variáveis:

$Y_{ks}$ : variável de decisão que representa o percentual do desempenho atual do  $s$ -ésimo atributo praticado que deve ser melhorado (se  $Y_{ks} > 0$ ), ou reduzido (se  $Y_{ks} < 0$ ), sendo  $Y_{ks} \in R$ . Se  $Y_{ks} \geq 0$  ou  $Y_{ks} \leq 0$ , atribui-se a possibilidade de manutenção do nível de desempenho vigente;

$Z_{kv}$ : variável de decisão binária onde  $Z_{kv} = 1$  se o  $v$ -ésimo atributo não praticado deve ser implementado e  $Z_{kv} = 0$  caso contrário (não implementar);

$X_{kt}$ : variável de decisão binária onde  $X_{kt} = 1$  se o  $t$ -ésimo deve ser mantido e  $X_{kt} = 0$  caso contrário (excluído).

Seja  $\eta_k$  o nível de desempenho esperado do  $k$ -ésimo fator competitivo  $k$  e sejam  $\eta_{ks}$ ,  $\eta_{kv}$  e  $\eta_{kt}$  os níveis de desempenho esperado associado aos atributos  $s$ ,  $v$  e  $t$ , respectivamente, tal que

$$\eta_k = \frac{1}{N_k} \left\{ \sum_{s \in U_k} \eta_{ks} + \sum_{v \in Q_k} \eta_{kv} + \sum_{t \in P_k} \eta_{kt} + \sum_{m \in G_k} NDA_{km} \right\}, \quad \forall k \quad (5)$$

com  $\eta_{ks} = NDA_{ks} \cdot (1 + Y_{ks})$ ,  $\eta_{kv} = NDA_{kv} \cdot Z_{kv}$  e  $\eta_{kt} = NDA_{kt} \cdot X_{kt}$ . Note que não se conhece a priori o nível de desempenho  $NDA_{kv}$ . Sugere-se definir  $NDA_{kv}$  como a média dos níveis de desempenho dos atributos pertencentes a  $U_k$  e  $P_k$ . Diferentemente do modelo de Godoy (2018, p. 39), que atribui um valor à variação esperada do nível de desempenho atual de um atributo praticado, nesse trabalho não se atribui este valor. Neste caso o  $Y_{ks}$  é a variável de decisão que demonstra a variação do nível de desempenho no próprio modelo, pois representa o percentual de melhoria ou redução do nível de desempenho atual do atributo praticado.

Sejam  $A_k = [ndf_k^{min}; ndf_k^{max}]$  a meta de desempenho atribuída ao  $k$ -ésimo fator competitivo, e  $B_{ks} = [nda_{ks}^{min}; nda_{ks}^{max}]$  a meta de desempenho atribuída ao  $s$ -ésimo atributo do  $k$ -ésimo fator competitivo. Ressalta-se que os valores de  $nda_{ks}^{min}$  e  $nda_{ks}^{max}$  dependem da escala utilizada para medir o nível de desempenho de  $nda_{ks}$  (Quadro 9). Como não há decisão associada ao conjunto  $G_k$ , uma possível estratégia para o  $k$ -ésimo fator competitivo é representada pelo vetor  $E_k = (Y_{k1}, \dots, Y_{ks}, \dots, Z_{k1}, \dots, Z_{kv}, \dots, X_{k1}, \dots, X_{kt}, \dots)$ , tal que  $\eta_k \in A_k$  e  $\eta_{ks} \in B_{ks}$ .

Dado o conjunto de fatores competitivos  $K$ , uma estratégia de melhoria geral é representada pelo vetor  $E = (E_1, \dots, E_k, \dots)$ . Desta forma, a estratégia de melhoria ótima  $E^* = (E_1^*, \dots, E_k^*, \dots)$  é definida como aquela que minimiza a seguinte função custo

$$CT = \sum_{k \in K} \left( \sum_{s \in U_k} c_{ks} \cdot Y_{ks} + \sum_{v \in Q_k} c_{kv} \cdot Z_{kv} + \sum_{t \in P_k} c_{kt} \cdot X_{kt} \right) \quad (6)$$

Note que  $c_{ks} \cdot Y_{ks}$  representa o custo de melhoria (se  $Y_{ks} > 0$ ) ou redução (se  $Y_{ks} < 0$ ) do desempenho atual do  $s$ -ésimo atributo praticado. Diferentemente de Godoy (2018, p. 38), que atribui um custo de melhoria do desempenho atual de um atributo, neste trabalho define-se o custo de melhoria (ou redução) como sendo um percentual do custo de manutenção atual do atributo. O modelo de otimização é escrito da seguinte forma

$$\text{Minimizar } CT \quad (7)$$

sujeito a

$$\begin{aligned} \eta_k &\geq ndf_k^{min} \quad \forall k \\ \eta_k &\leq ndf_k^{max} \quad \forall k \end{aligned} \quad (8)$$

$$\begin{aligned} \eta_{ks} &\geq nda_{ks}^{min} \quad \forall k, s \\ \eta_{ks} &\leq nda_{ks}^{max} \quad \forall k, s \end{aligned} \quad (9)$$

$$Z_{kv} \in \{0,1\} \quad \forall k, v$$

$$X_{kt} \in \{0,1\} \quad \forall k, t$$

$$Y_{ks} \in R \quad \forall k, s \quad (10)$$

Garante-se que a meta de desempenho definida para cada fator competitivo ( $A_k$ ) seja alcançada através das restrições (8). Já o grupo de restrições (9) define os limites de desempenho esperado para cada atributo. Tais restrições são consideradas como as restrições básicas do problema, porém outras restrições poderão ser consideradas de acordo com a especificidade de cada restaurante self-service. Podem existir, por exemplo, atributos que obrigatoriamente devam apresentar um nível de desempenho pré-definido pelo mercado ou questões legais que impossibilitem a exclusão de determinados atributos.

## **4. APLICAÇÃO PRÁTICA**

Este capítulo objetiva apresentar a aplicação do método apresentado na Seção 3.2 e está dividido em quatro etapas, sendo elas: i) caracterização da empresa, ii) avaliação dos níveis de importância e desempenho, iii) definição da meta, e iv) estratégia de melhoria.

### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa consiste em um restaurante que foi fundado em 1999, oferecendo por mais de vinte anos alimentação na modalidade self-service para um público comercial. O restaurante está localizado em um shopping na região de Alphaville, Barueri, São Paulo. A empresa está enquadrada como microempresa (ME), pois seu faturamento não ultrapassa o limite de R\$ 360000,00 por ano (SEBRAE, 2018). Atuam no restaurante sete funcionários entre as funções de cozinheiro, atendente, garçon e outros. Os proprietários, além das atividades de gerenciamento, tais como planejamento, marketing, financeiro e recursos humanos, também atuam nas atividades operacionais diárias da empresa, principalmente nas atribuições de caixa, compras e atendimento.

O restaurante tem capacidade para atendimento de 50 pessoas simultaneamente. O número de clientes atendidos na hora do almoço varia entre 70 e 110 pessoas. Os dias de funcionamento na semana vão de segunda a sábado, situação essa que não ocasiona nenhum prejuízo ao estabelecimento, já que seu público alvo são colaboradores de empresas próximas que não frequentam a região aos domingos. Atualmente o horário de atendimento do restaurante é das 10:00 as 20:00, horário esse que coincide com a abertura e fechamento do complexo comercial no qual se encontra.

O principal serviço oferecido pelo restaurante é o almoço self-service, porém existe uma razoável rotatividade de clientes em outros horários para consumo de café, salgados, lanches, doces, dentre outros. De acordo com o proprietário, estender o atendimento da demanda ao longo do dia ajuda a diluir seus custos fixos de operação. O restaurante serviu jantar por um ano no início de suas operações, mas como não tiveram sucesso, abandonaram a ideia. Além disso, o empreendimento oferece serviço de delivery com opções de pratos do dia. Para fortalecer o relacionamento com os clientes, o restaurante implantou um serviço de “leva e traz”. Este serviço consiste em um veículo (van) que busca os clientes em seus escritórios no horário do almoço. Dessa



forma o cliente não precisa caminhar ou utilizar veículo próprio para almoçar. Este serviço já é oferecido por vários restaurantes da região, sendo outro fator importante de escolha do cliente.

As principais necessidades do público atendido pelo restaurante são a agilidade para almoçar, pois muitos só têm uma hora para fazê-lo, a variedade e a qualidade dos alimentos com opções de alimentos saudáveis e não “pesados”, já que a maioria dos clientes trabalha em escritórios. Em relação às formas de pagamento, o restaurante aceita diversas modalidades, inclusive bandeiras de tickets refeição, que representam 85% das formas de pagamento no total do faturamento. De acordo com o gestor, caso não aceite esses tipos de pagamento, certamente seus clientes irão buscar outros estabelecimentos que o façam.

#### 4.2 Avaliação dos níveis de importância e desempenho

A partir da definição dos fatores competitivos e de seus respectivos atributos, apresentados nos Quadros 6 e 7, elaboraram-se dois questionários: um para avaliar o nível de importância dos atributos (ANEXO I) e outro para avaliar o nível de desempenho dos atributos (ANEXO II). As escalas utilizadas nestes questionários são apresentadas nos Quadros 8 e 9, respectivamente. Em seguida, aplicaram-se tais questionários via e-mail e whatsapp em uma amostra de 38 clientes do restaurante estudado, cujo perfil é apresentado na Tabela 1. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade. O questionário do perfil dos clientes é apresentado no Anexo III.

Tabela 1 – Perfil da amostra de clientes do restaurante estudado.

Gênero	Masculino		Feminino	
	60,50%		39,5%	
Trabalha fora de casa	Não		Sim	
	15,80%		84,20%	
Idade (anos)	0 a 18	18 a 30	30 a 60	60+
	0,00%	5,30%	63,20%	31,50%
Renda familiar (R\$)	Até 1874,00	1874,01 até 3748,00	3748,01 até 9370,00	Mais que 9370,00
		2,60%	31,60%	36,80%
		2,60%	31,60%	26,40%
Vevez que comeu em self-service no último mês	Nenhuma	1 a 3	4 a 6	7 a 9
	26,30%	15,80%	18,40%	0,00%
			10+	39,50%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para avaliar a consistência interna das perguntas dos questionários, calculou-se o coeficiente alfa de Cronbach, tanto de maneira geral (considerando todas as perguntas do questionário), como por fator competitivo (considerando apenas as perguntas atribuídas a cada fator competitivo). A Tabela 2 apresenta os resultados dos alfas de Cronbach dos questionários de nível de importância (ANEXO I) e de nível de desempenho (ANEXO II). De acordo com Nunnally (1994) e Sarmiento et. al (2018) valores de alfa de Cronbach maiores ou iguais a 0,60 são considerados aceitáveis e quanto mais perto de 1, maior a evidência de confiabilidade. Com base nesse critério, observa-se uma consistência interna aceitável das perguntas dos questionários.

Tabela 2 – Alfas de Cronbach geral e por fator competitivo, referentes aos questionários de importância e desempenho.

	<b>Questionário de Importância</b>	<b>Questionário de desempenho</b>
Geral	0,95	0,96
1. Qualidade dos Produtos	0,75	0,93
2. Atmosfera	0,89	0,90
3. Preço	0,82	0,90
4. Atendimento	0,80	0,91
5. Higiene	0,91	0,91
6. Conforto	0,86	0,80
7. Localização	0,71	0,89
8. Comunicação	0,81	0,92

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das respostas obtidas pela aplicação dos questionários, apresentam-se na Tabela 3 os níveis de importância e desempenho atuais dos atributos, determinados através das equações (3)-(4).

Tabela 3 – Níveis de importância e desempenho dos atributos (1 = menor pontuação, 9 = maior pontuação).

<b>Fatores Competitivos</b>	<b>Atributos</b>	<b>Níveis de Importância</b>	<b>Níveis de Desempenho</b>
1. Qualidade dos Produtos ( $k = 1$ )	1.1 Consistência na apresentação dos produtos alimentícios	8,00	7,89
	1.2 Consistência no sabor dos produtos alimentícios	8,03	7,74
	1.3 Variedade dos produtos alimentícios	8,71	7,92
	1.4 Sabor dos produtos alimentícios	8,32	7,97
	1.5 Apresentação dos produtos alimentícios	7,08	7,76

	2.1 Decoração e design	7,05	7,03
	2.2 Padronização dos utensílios do restaurante	7,63	7,68
2. Atmosfera ( $k = 2$ )	2.3 Aroma	8,45	7,53
	2.4 Nível de ruído	7,89	7,76
	2.5 Luminosidade	7,45	7,87
	2.6 Ventilação e climatização	8,03	8,05
	2.7 Conservação Predial e de infraestrutura	8,05	7,63
3. Preço ( $k = 3$ )	3.1 Preço do bufê	7,66	8,13
	3.2 Preço das bebidas	7,74	8,05
	3.3 Preço das sobremesas	6,89	7,74
4. Atendimento ( $k = 4$ )	4.1 Consistência do atendimento da brigada do salão	7,87	8,03
	4.2 Capacidade técnica da equipe do restaurante	6,55	7,71
	4.3 Agilidade do atendimento	8,29	7,58
	4.4 Flexibilidade do atendimento	6,26	7,61
	4.5 Cordialidade da brigada do salão	8,34	8,18
5. Higiene ( $k = 5$ )	5.1 Condições de higiene dos utensílios do restaurante	8,76	8,16
	5.2 Condições de higiene dos espaços do restaurante	8,45	8,03
	5.3 Boa apresentação da equipe do restaurante	8,55	7,92
	5.4. Zelo às normas de boas práticas	8,45	7,92
6. Conforto ( $k = 6$ )	6.1 Conforto dos móveis	7,32	7,68
	6.2 Facilidade de circulação no restaurante	7,47	7,84
	6.3 Estacionamento para veículos	6,66	8,29
	6.4 Prestação de serviço "leva e trás"	5,29	5,95
	6.5 Acessibilidade para portadores de necessidades especiais	7,82	7,68
	6.6 Entretenimento infantil	5,87	4,26
	6.7 Área externa para animais domésticos	4,66	5,16
	6.8 Flexibilidade de meios de pagamento	8,08	8,45
	6.9 Serviço de delivery	6,05	6,84
7. Localização ( $k = 7$ )	7.1 Facilidade de acesso ao restaurante	7,71	8,21
	7.2 Segurança local	7,95	8,61
	7.3 Status local	4,53	8,21
8. Comunicação ( $k = 8$ )	8.1 Meios tradicionais de comunicação	5,63	6,42
	8.2 Comunicação por meios eletrônicos	6,47	6,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 3, apresentam-se na Tabela 4 os níveis de importância e desempenho atuais dos fatores competitivos determinados através das equações (1)-(2). (nesse caso tem-se  $T_{kl} = 1$  para todo  $l \in H_k$  e  $k \in K$ ).

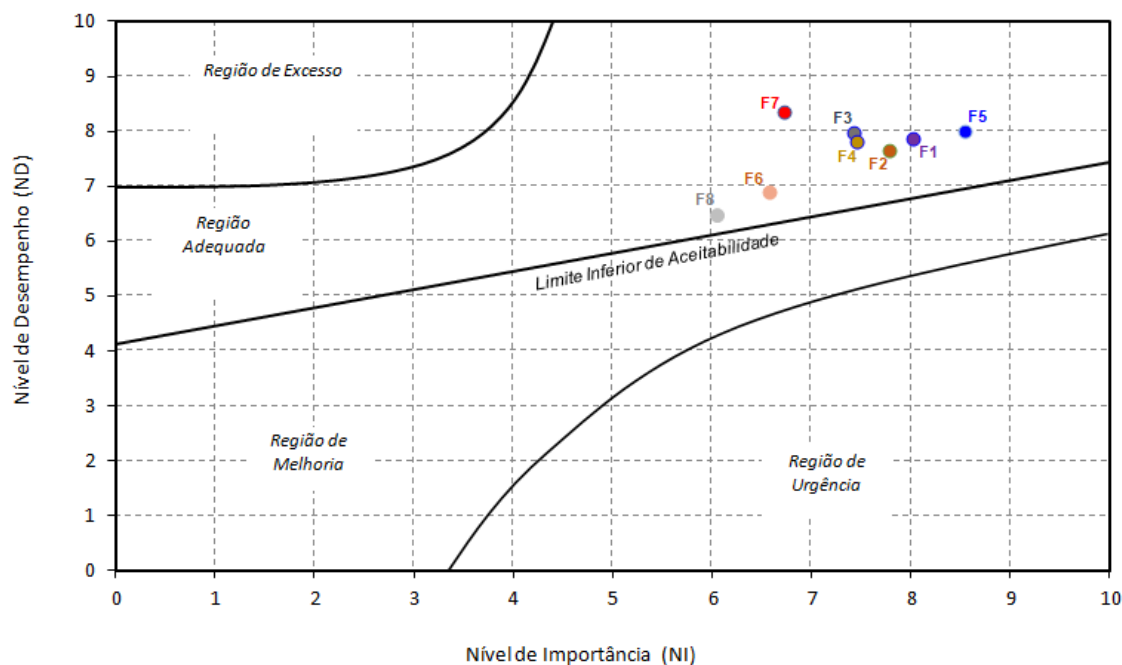
Tabela 4 – Níveis de importância e desempenho dos fatores competitivos (1 = menor pontuação, 9 = maior pontuação).

Fatores Competitivos ( $k$ )	Níveis de Importância $NI_k$	Níveis de Desempenho $ND_k$
1. Qualidade dos Produtos	8,03	7,86
2. Atmosfera	7,79	7,65
3. Preço	7,43	7,97
4. Atendimento	7,46	7,82
5. Higiene	8,55	8,01
6. Conforto	6,58	6,91
7. Localização	6,73	8,34
8. Comunicação	6,05	6,46

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estabelecendo  $\delta_k = (NIF_k; NDF_k)$  como o par de valores dos níveis de importância ( $NIF_k$ ) e de desempenho ( $NDF_k$ ) dos fatores competitivos, tem-se pela Tabela 4:  $\delta_1 = (8,03; 7,86)$ ,  $\delta_2 = (7,79; 7,65)$ ,  $\delta_3 = (7,43; 7,97)$ ,  $\delta_4 = (7,46; 7,82)$ ,  $\delta_5 = (8,55; 8,01)$ ,  $\delta_6 = (6,58; 6,91)$ ,  $\delta_7 = (6,73; 8,34)$  e  $\delta_8 = (6,05; 6,46)$ . Apresenta-se na Figura 2 a matriz de importância e desempenho.

Figura 2 – Matriz IPA dos fatores competitivos avaliados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o fator competitivo higiene tem o maior nível de importância entre os oito fatores competitivos, enquanto o fator competitivo comunicação tem o

menor nível de importância. Os fatores competitivos qualidade dos produtos, atmosfera, preço, atendimento, e higiene são classificados como fatores muito importantes pelos clientes. Já os fatores competitivos conforto, localização e comunicação são considerados como fatores de menor importância. Com relação ao desempenho, o fator competitivo com maior nível de desempenho é localização e o fator competitivo com menor nível de desempenho é comunicação. Os fatores competitivos qualidade dos produtos, atmosfera, preço, atendimento, higiene e localização apresentam níveis de desempenho altos comparados à concorrência. Já os fatores competitivos conforto e comunicação apresentam níveis de desempenho aceitáveis. O Quadro 10 apresenta a percepção dos clientes com relação à importância dos fatores competitivos, bem como com relação ao desempenho do restaurante estudado frente à concorrência.

Quadro 10 – Percepção dos clientes com relação à importância e desempenho dos fatores competitivos.

Avaliação de nível de importância			Avaliação de nível de desempenho		
Fatores competitivos	Muito importante	1. Qualidade dos produtos	Fatores competitivos	Alto	1. Qualidade dos produtos
		2. Atmosfera			2. Atmosfera
		3. Preço			3. Preço
		4. Atendimento			4. Atendimento
		5. Higiene			5. Higiene
	Menor importância	6. Conforto	Aceitável	7. Localização	
		7. Localização		6. Conforto	
		8. Comunicação		8. Comunicação	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora neste caso específico todos os fatores competitivos apresentem desempenho adequado por estarem acima da fronteira inferior de aceitabilidade da matriz IPA, propõem-se na Seção 4.3 algumas metas de desempenho baseadas na percepção do gestor em relação à competitividade do restaurante.

Ressalta-se que cabe ao gestor definir o limite inferior de aceitabilidade da matriz IPA de forma a aumentar ou diminuir a exigência com relação ao nível de desempenho mínimo exigido pelo mercado, o que impactaria na avaliação de desempenho dos fatores competitivos.

### 4.3 Definição das metas de desempenho

Nesta seção apresentam-se as metas de desempenho para os fatores competitivos e atributos avaliados na seção 4.2. Tais metas foram definidas pelo gestor do restaurante considerando os níveis de importância observados e as características específicas do setor de restaurantes self-service.

A meta de desempenho do fator competitivo qualidade dos produtos é  $A_1 = [8,03; 9,00]$ . No caso da meta de desempenho dos atributos atribui-se  $B_{1s} = [8,00; 9,00]$ , com  $s = 1, \dots, 5$ . De acordo com o gestor, os alimentos configuram-se como os principais atrativos do restaurante, indicando a necessidade de alto nível de desempenho.

A meta de desempenho do fator competitivo atmosfera é  $A_2 = [7,79; 8,00]$ . No caso da meta de desempenho dos atributos atribui-se  $B_{2s} = [7,00; 9,00]$ , com  $s = 1, \dots, 7$ . De acordo com o gestor, todos os atributos da atmosfera devem ter alto nível de desempenho.

Em relação ao desempenho do fator competitivo preço não se definiu meta de desempenho, pois o gestor está satisfeito com o desempenho atual. Optou-se pelo mesmo motivo não definir metas para os atributos. Neste caso os desempenhos atuais serão mantidos.

A meta de desempenho do fator competitivo atendimento é  $A_4 = [7,50; 9,00]$ . O gestor definiu tal meta pois entende o atendimento como um diferencial relevante para o restaurante, devendo assim ter alto nível de desempenho. No caso da meta de desempenho dos atributos atribuem-se  $B_{41} = [7,00; 9,00]$ ,  $B_{42} = [6,50; 9,00]$ ,  $B_{43} = [7,00; 9,00]$ ,  $B_{44} = [6,50; 9,00]$  e  $B_{45} = [7,00; 9,00]$ .

A meta de desempenho do fator competitivo higiene é  $A_5 = [8,50; 9,00]$ . No caso da meta de desempenho dos atributos atribui-se  $B_{5s} = [8,00; 9,00]$ , com  $s = 1, \dots, 4$ . De acordo com o gestor, existe uma grande preocupação em promover a segurança alimentar e a preservação da saúde dos clientes, o que motiva a higiene ter alto nível de desempenho.

A meta de desempenho do fator competitivo conforto é  $A_6 = [6,80; 7,50]$ . No caso da meta de desempenho do atributo acessibilidade para portadores de necessidades especiais atribui-se  $B_{65} = [9,00; 9,00]$ . Segundo o gestor, o restaurante deve oferecer excelentes condições de circulação aos portadores de necessidades especiais. Para o

restante dos atributos não se definiu meta alguma, pois o gestor está satisfeito com seus respectivos desempenhos. Nestes casos os desempenhos atuais serão mantidos.

Em relação ao desempenho do fator competitivo localização não se definiu meta de desempenho, pois o gestor está satisfeito com o desempenho atual. Optou-se pelo mesmo motivo não definir metas para os atributos. Neste caso os desempenhos atuais serão mantidos.

Por fim, também não se definiu meta de desempenho para o fator competitivo comunicação, pois o gestor está satisfeito com o desempenho atual. Optou-se pelo mesmo motivo não definir metas para os atributos. Neste caso os desempenhos atuais serão mantidos.

Dadas as metas de desempenho definidas anteriormente, serão necessários ajustes nos níveis de desempenho atual dos fatores competitivos 1, 2, 4, 5 e 6. Deste modo, tem-se  $Q_k = P_k = \emptyset$  (com  $k = 1, \dots, 8$ ) e  $G_1 = G_2 = G_4 = G_5 = \emptyset$ . Os subconjuntos  $U_1, U_2, U_4, U_5, U_6, G_3, G_6, G_7$  e  $G_8$  especificados na Tabela 5.

Tabela 5 – Segregação do conjunto de atributos em função das metas de desempenho.

Fatores competitivos	Subconjuntos	Atributos
$k = 1$	$U_1$	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5
$k = 2$	$U_2$	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7
$k = 3$	$G_3$	3.1, 3.2, 3.3
$k = 4$	$U_4$	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5
$k = 5$	$U_5$	5.1, 5.2, 5.3, 5.4
$k = 6$	$U_6$	6.5
	$G_6$	6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9
$k = 7$	$G_7$	7.1, 7.2, 7.3
$k = 8$	$G_8$	8.1, 8.2

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4 Estratégia de melhoria de desempenho

Como apresentado na Seção 3.2.2, para determinar a estratégia de melhoria de desempenho é necessário definir os custos de manutenção ou implantação dos atributos. Segundo Mendonça et al. (2015) os restaurantes carecem de conhecimento e controle de custos para avaliar o desempenho do negócio. No caso do restaurante estudado a realidade não é diferente da mencionada por Mendonça et al. (2015). Neste sentido, realizou-se uma discussão com o gestor onde foram levantados critérios para a definição

dos custos de manutenção e implantação dos atributos. Apresentam-se no Quadro 11 os critérios para definir os custos de cada atributo com base na percepção do gestor.

Quadro 11 – Critérios para definir os custos de manutenção e implantação dos atributos.

<b>Fator Competitivo</b>	<b>Atributos</b>	<b>Custo de Manutenção</b>	<b>Custo de Implantação</b>
<i>k</i> = 1	1.1	- Custo atual de treinamento de processos para apresentação dos produtos alimentícios.	- Custo de implantação de treinamento em processos para apresentação dos produtos alimentícios.
	1.2	- Custo atual de treinamento de processos para apresentação dos produtos alimentícios.	- Custo de implantação de treinamento em processos para apresentação dos produtos alimentícios.
	1.3	- Custo atual de treinamento de processos para preparo dos alimentos; - % atual do custo dos produtos alimentícios.	- Custo de implantação de treinamento em processos para preparo dos alimentos; - Custo de aquisição de produtos alimentícios.
	1.4	- Custo atual de treinamento de processos para preparo dos alimentos; - % atual do custo dos produtos alimentícios.	- Custo de implantação de treinamento em processos para preparo dos alimentos; - Custo de aquisição de produtos alimentícios.
	1.5	- Custo atual de treinamento de processos para preparo de variedade de alimentos; - % atual do custo dos produtos alimentícios.	- Custo de implantação de treinamento em processos para preparo de maior variedade alimentos; - Custo de aquisição de novos produtos alimentícios.
<i>k</i> = 2	2.1	- Custo atual de manutenção dos móveis e artigos decorativos.	- Custo de aquisição de móveis e artigos decorativos.
	2.2	- Custo de depreciação dos utensílios.	- Custo de aquisição de utensílios padronizados.
	2.3	- % do custo atual de material de limpeza; - Custo atual de manutenção do equipamento de exaustão.	- Custo de contratação de colaborador; - Custo de aquisição de novos materiais de limpeza; - Custo de reforma ou aquisição do equipamento de exaustão.
	2.4.	- Custo atual de treinamento de pessoal com relação ao comportamento; - Custo de depreciação do sistema de áudio-visual.	- Custo de reforma do sistema de isolamento acústico; - Custo de aquisição de novo sistema de áudio-visual; - Custo de treinamento de pessoal com relação ao comportamento.
	2.5	- Custo atual de manutenção do sistema de iluminação; - % do custo de energia.	- Custo de reforma do sistema de iluminação.



$k = 2$	2.6	- Custo atual de manutenção do sistema de climatização; - % do custo de energia.	- Custo de instalação de novo sistema de climatização.
	2.7	- Custo atual de conservação predial e infraestrutura.	- Custo de reforma predial e de infraestrutura.
$k = 3$	3.1	- Preço de venda do Buffet.	- Não há.
	3.2	- Preço médio das bebidas.	- Não há.
	3.3	- Preço médio das sobremesas.	- Não há.
$k = 4$	4.1	- Custo de treinamento de pessoal com relação ao atendimento.	- Custo de implantação de treinamento de atendimento.
	4.2	- Custo de treinamento de habilidades técnicas.	- Custo de contratação de equipe com melhor capacidade técnica; - Implantação de treinamento técnico a equipe.
	4.3	- % do custo atual da folha de pagamento; - Custo atual de treinamento de pessoal com relação a agilidade; - % do custo atual do sistema de informação.	- Custo de contratação de colaborador; - Custo de implantação de treinamento de pessoal com relação a agilidade; - % do custo de implantação de sistema de informação.
	4.4	- % do custo atual da folha de pagamento; - Custo atual de treinamento de pessoal com relação a flexibilidade; - % do custo atual do sistema de informação.	- Custo de contratação de colaborador; - Custo de implantação de treinamento de pessoal com relação a flexibilidade; - % do custo de implantação de sistema de informação.
	4.5	- Custo atual de treinamento de boas maneiras.	- Custo de implantação de treinamento e boas maneiras.
$k = 5$	5.1	- Custo atual de manutenção das condições de higiene dos utensílios do restaurante.	- Custo de contratação de colaborador; - Custo de implantação de treinamento de pessoal sobre higiene de utensílios; - Custo de aquisição de novos materiais de limpeza.
	5.2	- Custo atual de manutenção das condições de higiene dos espaços do restaurante.	- Custo de contratação de colaborador; - Custo de implantação de treinamento de pessoal sobre higiene dos espaços restaurante; - Custo de aquisição de novos materiais de limpeza.
	5.3	- Custo atual de manutenção da boa apresentação da equipe do restaurante.	- Custo de implantação de treinamento de pessoal sobre higiene pessoal e boa apresentação; - Custo de aquisição de uniformes.

$k = 5$	5.4	- Custo atual de manutenção das boas práticas.	- Custo de implantação de treinamento de boas práticas.
$k = 6$	6.1	- Custo de depreciação dos móveis.	- Custo de aquisição de móveis.
	6.2	- Custo atual de uso do m <sup>2</sup> do salão do restaurante.	- Custo de ampliação do espaço (m <sup>2</sup> ) do salão do restaurante.
	6.3	- Custo atual de manutenção do estacionamento.	- Custo de implantação de espaço para estacionamento de veículos; - Custo de contratação de colaborador.
	6.4	- Custo atual do serviço de “leva e trás”.	- Custo de implantação de serviço “leva e trás”.
	6.5	- Custo atual de manutenção da acessibilidade do restaurante.	- Custo de implantação de sistema de acessibilidade para portadores de necessidades especiais.
	6.6	- Custo atual de manutenção do espaço infantil.	- Custo de implantação de um espaço infantil; - Custo de contratação de colaborador.
	6.7	- Custo atual de manutenção do espaço para animais.	- Custo de implantação espaço para animais domésticos.
	6.8	- Custo atual de aluguel e das transações nos pagamentos eletrônicos.	- Custo de aquisição de equipamentos para pagamentos eletrônicos.
	6.9	- Custo atual de manutenção do serviço de delivery.	- Custo de implantação de sistema de informação para delivery; - Custo de contratação de motoboy ou aplicativos especializados em entregas; - Custo de aquisição de materiais descartáveis para entrega.
$k = 7$	7.1	- Custo atual por m <sup>2</sup> na região.	- Custo de mudança de localização do restaurante.
	7.2	- Custo atual por m <sup>2</sup> na região.	- Custo de mudança de localização do restaurante.
	7.3	- Custo atual por m <sup>2</sup> na região.	- Custo de mudança de localização do restaurante.
$k = 8$	8.1	- Custo atual de manutenção das ações de comunicação feitas por meios tradicionais.	- Custo de implantação de planos de comunicação através de meios tradicionais (revistas, jornais, panfletos, outdoor, etc).
	8.2	- Custo atual de manutenção das ações de comunicação feitas por meios eletrônicos.	- Custo de implantação de planos de comunicação através de meios eletrônicos (redes sociais, internet, apps, etc).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do Quadro 11, apresentam-se na Tabela 6 os custos de manutenção dos atributos pertencentes aos subconjuntos  $U_1, U_2, U_4, U_5$  e  $U_6$ .

Tabela 6 – Custo de manutenção dos atributos pertencentes aos subconjuntos  $U_1, U_2, U_4, U_5$  e  $U_6$ .

Atributos	Custo Unitário
1.1	500,00
1.2	500,00
1.3	1300,00
1.4	1300,00
1.5	1300,00
2.1	300,00
2.2	200,00
2.3	390,00
2.4	580,00
2.5	350,00
2.6	775,00
2.7	900,00
4.1	500,00
4.2	500,00
4.3	600,00
4.4	600,00
4.5	500,00
5.1	925,00
5.2	925,00
5.3	925,00
5.4	500,00
6.5	150,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das equações (5) e (6), o nível de desempenho esperado de cada fator competitivo ( $k = 1, 2, 4, 5, 6$ ) e a função objetivo são dados por

$$\eta_k = \frac{1}{N_k} \left\{ \sum_{s \in U_k} \eta_{ks} + \sum_{m \in G_k} NDA_{km} \right\}, \quad \forall k$$

$$CT = \sum_{k=1}^6 \left( \sum_{s \in U_k} c_{ks} \cdot Y_{ks} \right),$$

com  $N_1 = 5$ ,  $N_2 = 7$ ,  $N_4 = 5$ ,  $N_5 = 4$  e  $N_6 = 9$ . Então o modelo de otimização (7)-(10) é escrito da seguinte forma

Minimizar  $CT$

sujeito a

$$\eta_k \geq ndf_k^{min} \quad \forall k$$

$$\eta_k \leq ndf_k^{max} \quad \forall k$$

$$\eta_{ks} \geq nda_{ks}^{min} \quad \forall k, s$$

$$\eta_{ks} \leq nda_{ks}^{max} \quad \forall k, s$$

$$Y_{ks} \in R \quad \forall k, s$$

em que  $\eta_{ks} = NDA_{ks} \cdot (1 + Y_{ks})$ .

A estratégia de melhoria de desempenho  $E^*$  é apresentada na coluna “estratégia de melhoria” da Tabela 7, sendo o valor da função objetivo  $CT(E^*) = 143,62$ . Desta forma, para atingir as metas de desempenho  $A_1, A_2, A_4, A_5, A_6, B_1, B_2, B_4, B_5$  e  $B_6$ , é necessário melhorar os níveis de desempenho dos atributos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 4.1, 4.2, 5.2, 5.3, 5.4 e 6.5, e reduzir os níveis de desempenho dos atributos 2.1, 2.6, 2.7, 4.3, 4.4., 4.5 e 5.1. Ressalta-se que os valores da variável de decisão  $Y_{ks}$  representam o quanto o desempenho atual de um atributo precisa ser melhorado (quando  $Y_{ks} > 0$ ) ou reduzido (quando  $Y_{ks} < 0$ ). Os valores de  $\eta_{ks}^*$  são apresentados na coluna “ $\eta_{ks}^*$ ”.

Tabela 7 – Estratégia de melhoria obtida pelo modelo de otimização.

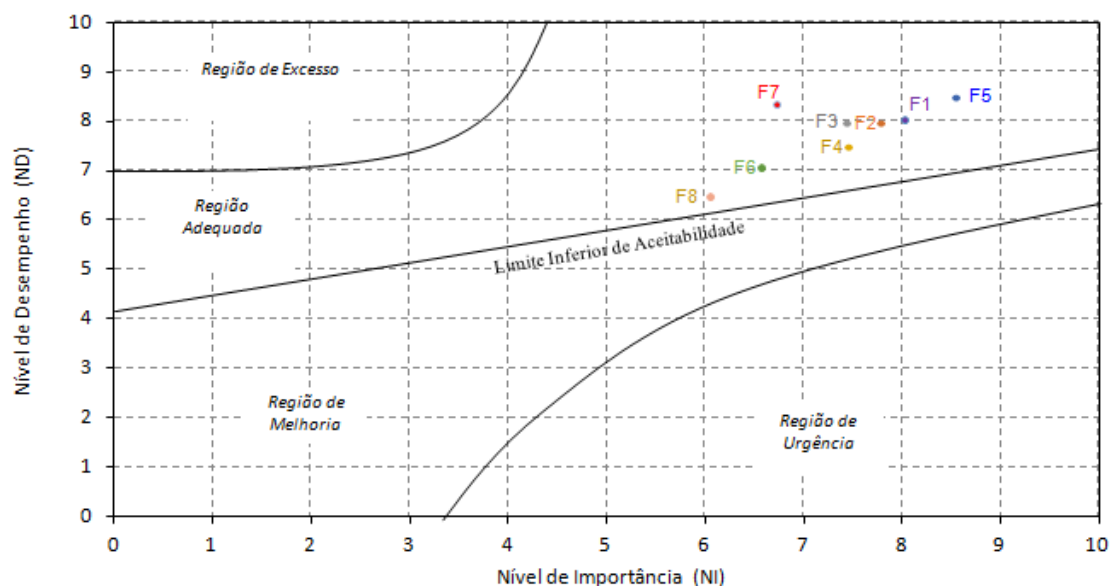
Fatores Competitivos ( $k$ )	Atributos ( $l$ )	Estratégia de melhoria ( $E^*$ )	Nível de desempenho esperado ( $\eta_{ks}^*$ )
$k = 1$	1.1	3,3%	8,15
	1.2	3,4%	8,00
	1.3	0,9%	8,00
	1.4	0,4%	8,00
	1.5	3,1%	8,00
$k = 2$	2.1	-0,4%	7,00
	2.2	17,2%	9,00
	2.3	19,5%	9,00

$k = 2$	2.4	3,1%	8,00
	2.5	14,4%	9,00
	2.6	-13,0%	7,00
	2.7	-8,3%	7,00
$k = 4$	4.1	12,1%	9,00
	4.2	3,8%	8,00
	4.3	-7,7%	7,00
	4.4	-15,0%	6,50
	4.5	-14,0%	7,00
$k = 5$	5.1	-2,0%	8,00
	5.2	12,0%	9,00
	5.3	1,0%	8,00
	5.4	14,0%	9,00
$k = 6$	6.5	17,0%	9,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 2 apresenta a matriz IPA caso a estratégia de melhoria  $E^*$  seja implementada. Observa-se que as metas de desempenho  $A_1, A_2, A_4, A_5, A_6, B_1, B_2, B_4, B_5$  e  $B_6$ , são atingidas. Especificamente tem-se  $\eta_1^* = 8,03, \eta_2^* = 8,00, \eta_4^* = 7,50, \eta_5^* = 8,50$  e  $\eta_6^* = 7,05$ , de tal modo que  $\delta_1^* = (8,03; 8,03), \delta_2^* = (7,79; 8,00), \delta_4^* = (7,46; 7,50), \delta_5^* = (8,55; 8,50)$  e  $\delta_6^* = (6,58; 7,05)$ .

Figura 3 – Matriz IPA se a estratégia  $E^* = (E_1^*, E_2^*, E_4^*, E_5^*, E_6^*)$  for implementada.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A estratégia apresentada na coluna  $E^*$  da Tabela 7 auxilia o gestor na alocação de recursos financeiros para melhoria de desempenho dos fatores competitivos. Especificamente, os valores negativos indicam quais atributos devem ter seus níveis de desempenho reduzidos, enquanto os valores positivos indicam quais atributos devem ter seus níveis de desempenho melhorado. Porém, ressalta-se que a estratégia ótima fornece um direcionamento para alocação de recursos, cabendo ao gestor decidir a melhor forma de implantação da mesma.

No caso específico do restaurante estudado deve-se priorizar a destinação de recursos para os atributos padronização dos utensílios do restaurante, aroma, luminosidade, consistência do atendimento da brigada do salão, condições de higiene dos espaços do restaurante, zelo às normas de boas práticas e acessibilidade para portadores de necessidades especiais. Por outro lado, parte dos recursos alocados nos atributos ventilação e climatização, conservação predial e de infra estrutura, agilidade do atendimento, flexibilidade do atendimento e cordialidade da brigada do salão, pode ser alocada para melhoria de desempenho de outros atributos.

Com base na estratégia  $E^*$  observa-se que os níveis de desempenho dos fatores competitivos qualidade dos produtos, atmosfera, higiene e conforto devem ser melhorados, enquanto o nível de desempenho do fator competitivo atendimento deve ser reduzido.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo propor uma adaptação do modelo de Godoy (2018) para aplicação em uma micro empresa do segmento de restaurantes self-service. Para aplicação do modelo, definiram-se os fatores competitivos de restaurantes self-service e os atributos que os caracterizam, com base na revisão da literatura e na avaliação de cinco especialistas. Definiram-se dois questionários para mensuração dos níveis de importância e desempenho dos fatores competitivos, sendo o desempenho atual da empresa estudada avaliado utilizando a Matriz IPA de Slack (1994). Por fim, definiram-se critérios para estabelecer os custos de manutenção e implantação dos atributos e aplicou-se um modelo de otimização capaz de gerar uma estratégia de melhoria de desempenho que atinge uma meta de desempenho estabelecida considerando o ponto de vista do gestor.

A empresa estudada refere-se a um restaurante self-service situado na cidade de Barueri, São Paulo. Avaliaram-se os níveis de importância e desempenho dos atributos através de questionários aplicados a uma amostra de 38 clientes. Com base nas respostas obtidas, calculou-se o nível importância e desempenho dos atributos, como também dos fatores competitivos. Os resultados da avaliação do nível de importância apontam que os fatores competitivos qualidade dos produtos, atmosfera, preço, atendimento, e higiene são classificados como fatores muito importantes pelos clientes. Já os fatores competitivos conforto, localização e comunicação são considerados fatores de menor importância. Com relação à avaliação do nível de desempenho, os resultados apontam que os fatores competitivos qualidade dos produtos, atmosfera, preço, atendimento, higiene e localização apresentam níveis de desempenho altos comparados à concorrência. Já os fatores competitivos conforto e comunicação apresentam níveis de desempenho aceitáveis.

Pela análise conjunta das dimensões importância e desempenho, obtida com a aplicação da Matriz IPA, nota-se que todos os fatores competitivos do restaurante estão posicionados na região adequada (acima do limite inferior de aceitabilidade), de modo que não haveria a necessidade de melhorias de desempenho. Porém, considerando a percepção do gestor com relação aos critérios qualificadores inerentes ao segmento de restaurantes self-service, definiram-se algumas metas de desempenho visando manter e melhorar a competitividade do restaurante. A estratégia de melhoria de desempenho obtida pela aplicação do modelo de otimização indica que os níveis de desempenho dos

fatores competitivos qualidade dos produtos, atmosfera, higiene e conforto devem ser melhorados, enquanto o nível de desempenho do fator competitivo atendimento deve ser reduzido. Para os fatores competitivos preço, localização e comunicação o gestor optou pela manutenção do desempenho atual, pois entende que os níveis de desempenho atendem ao mínimo exigido pelo mercado.

Como contribuição prática, esta pesquisa caracteriza os fatores competitivos e seus respectivos atributos associados ao segmento de restaurantes self-service de pequeno porte, auxiliando o gestor a identificar e analisar os fatores competitivos a serem considerados na elaboração de estratégias e planos de ação, visando a melhoria da competitividade e sobrevivência da empresa. Pela aplicação dos questionários elaborados, o gestor de um restaurante do tipo self-service poderá avaliar a percepção de seus clientes sobre os níveis de importância de um conjunto de fatores competitivos, bem como mensurar os níveis de desempenho em relação à concorrência. Além disso, os critérios utilizados para a formulação de metas de desempenho, bem como para a definição dos custos de manutenção e implantação de atributos, podem ser utilizados como base para estudos similares em restaurantes do segmento self-service.

Como contribuição acadêmica, esta pesquisa inova ao tratar da aplicação de uma ferramenta quantitativa que auxilia o gestor de restaurantes de pequeno porte na elaboração de uma estratégia de melhoria de desempenho de fatores competitivos. Além disso, foram propostos ajustes no modelo original de Godoy (2018) visando flexibilizar sua aplicabilidade. Especificamente, conforme apresentado no Capítulo 3, propõem-se novos procedimentos para mensurar os níveis de importância e desempenho, definir os custos de melhoria de desempenho e estabelecer os níveis de desempenho esperado dada uma estratégia de melhoria. Entende-se que esses ajustes propostos em relação ao modelo facilitam sua aplicação prática.

Embora a pesquisa desenvolvida limita-se a um restaurante self-service específico, entende-se que o conjunto de fatores competitivos e atributos adotado, os questionários de avaliação de importância e desempenho, bem como os critérios aplicados na definição dos custos de manutenção de atributos e metas de desempenho, podem ser aplicados a outros restaurantes do mesmo segmento, facilitando o processo decisório dos gestores em relação à melhoria da competitividade. Sugere-se como trabalho futuro desenvolver um estudo mais abrangente, baseando-se em mais restaurantes e clientes, visando validar a aplicação do modelo considerado nesta pesquisa para o segmento de restaurantes self-service.



## REFERÊNCIAS

ABALO, Javier; VARELA, Jesús; MANZANO, Vicente. **Importance values for Importance–Performance Analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings.** Journal of Business Research, v. 60, n. 2, p. 115-121, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES – ABRASEL. **Dados da Cielo mostram crescimento de 3,2% da receita de bares e restaurantes em 2019.** Notícias. 13-06-2019. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/dados-da-cielo-mostram-crescimento-de-3-2-da-receita-de-bares-e-restaurantes-em-2019/>. Acesso em: 23-03-2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE ALIMENTOS – ABIA. **Indústria de alimentos fecha 2018 com aumento de 2,08% em faturamento.** Notícias. 13-02-2019. Disponível em: [https://www.abia.org.br/vsn/tmp\\_2.aspx?id=393](https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=393). Acesso em: 11-03-2020.

BETTO, Luciana; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; TALAMINI, Edson. **Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: um caso no Rio Grande do Sul.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, n. 2, p. 64-79, 2010.

BUDHWAR, Karnikeya. **Understanding the success factors for independent restaurants in the Delhi/Gurgaon region: An analysis of the gap between management perceptions and customer expectations.** Journal of services research, v. 4, n. 2, p. 7, 2004.

CAUCHIK, P. A. M.; SOUSA, R. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2ª edição. Editora Campus, 2012.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira.** Saraiva Educação SA, 2006.

DA SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** UFSC, Florianópolis, 4a. edição, v. 123, 2005.

DO AMARAL MORETTI, Sérgio Luiz; MOYSÉS FILHO, José Edson; PIMENTA, Renato Ferreira. **Gestão e orientação para os clientes: um estudo em restaurantes por quilo utilizando o modelo de análise de importância e desempenho (IPA).** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 1, p. 188-210, 2012.

DUBE, Laurette; RENAGHAN, Leo M. **Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management: For financial success, a restaurant's management must make the connection between service attributes and return patronage. Here's a**

**way to establish that connection.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v. 35, n. 1, p. 39-47, 1994.

GARCEZ, Eliane Maria Stuart; FACHIN, Gleisy Regina Bóries; JÚNIOR, Pedro Paulo Andrade. **Indicadores da qualidade em restaurantes: um estudo de caso.** Ciências da Administração, v. 2, n. 3, p. 29-38, 2000.

GODOY, Camila Nathália Padula de. **Método de otimização de fatores competitivos fundamentado na análise de importância e desempenho em uma micro e pequena empresa.** Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2018.

INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL - IFB. **Consumer reports on eating share trends.** Pesquisa. Disponível em: [https://9647e778-371d-421b-9615-c5e4af4ae440.filesusr.com/ugd/05b30f\\_052427f9b6844de3b0c60ebe79b1b124.pdf](https://9647e778-371d-421b-9615-c5e4af4ae440.filesusr.com/ugd/05b30f_052427f9b6844de3b0c60ebe79b1b124.pdf). Acesso em: 23-03-2020.

KIVELA, Jaksá Jack. **Restaurant marketing: selection and segmentation in Hong Kong.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1997.

MARTILLA, John A.; JAMES, John C. **Importance-performance analysis.** The journal of marketing, p. 77-79, 1977.

MEDEIROS, Antonio Fernandes de. **Sistema de controle administrativo e de gestão econômico-financeira de restaurantes de pequeno porte do tipo self-service.** Florianópolis, SC. Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

MENDONÇA, Fabricio; VASCONCELOS, Guilherme; MACHADO, Erik Vilaça. **Metodologia de custeio para restaurantes self-service.** In: Área temática: Gestão Econômica e Financeira. XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2015.

MUN, Sung Gyun; JANG, SooCheong Shawn. **Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement.** International Journal of Hospitality Management, v. 71, p. 68-76, 2018.

NUNNALLY, Jum C. **Psychometric theory 3E.** Tata McGraw-hill education, 1994.

OLIVEIRA, Mario da Silva et al. **Gestão de restaurantes: uma prática de hospitalidade.** 2006.

PAI, Fan-Yun; YEH, Tsu-Ming; TANG, Cheng-Yeh. **Classifying restaurant service quality attributes by using Kano model and IPA approach.** Total Quality Management & Business Excellence, v. 29, n. 3-4, p. 301-328, 2018.

REBELATO, Marcelo Giroto. **Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service.** *Gestão & Produção*, v. 4, n. 3, p. 321-334, 1997.

SALAZAR, V. S.; DE FARIAS, S. A. **Atmosfera de Serviços em Restaurantes Gastronômicos: influências Hedônicas na Satisfação do Consumidor.** Em: Anais do XXX Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração. ENANPAD, Salvador, Bahia, 2006.

SANTOS, JAA; ALVES, Roberto. **Modelagem, simulação e otimização da dinâmica operacional de um pequeno restaurante: um estudo de caso.** *Holos*, v. 4, p. 375-386, 2014.

SARMENTO, Guilherme Miguel Rufino Pereira et al. **A Influência dos Fatores de Competitividade na Satisfação dos Consumidores de Restaurantes Self-service.** *Revista de Administração do UNIFATEA*, v. 16, n. 16, 2018.

SENAI. **Restaurante Self-Service.** Rio de Janeiro: Senai, 2010.

SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão.** Conteúdo. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 23-03-2020.

SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE – SP. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.** Pesquisa. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em 23-03-2020.

SISTEMA BRASILEIRA DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – **Diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Brasil: Sebrae Nacional, 06 nov. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 13-03-2020.

SLACK, N. **The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority.** *International Journal of Operations and Production Management*, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

SOHN, Jeong-Min; KIM, Hak-Seon. **A study on the foodservice quality of Japanese restaurants using the importance-performance analysis (IPA)**. *Culinary science and hospitality research*, v. 20, n. 2, p. 199-213, 2014.

STEFANINI, Cláudio José; ALVES, Carlos Alberto; MARQUES, Roseane Barcellos. **Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes**. *Revista Brasileira de pesquisa em turismo*, v. 12, n. 1, p. 57-79, 2018.

TAN, Tom Fangyun; NETESSINE, Serguei. **At your service on the table: Impact of tabletop technology on restaurant performance**. *Management Science*, 2019.

TSAI, Chen-Tsang Simon; LU, Pei-Hsun. **Authentic dining experiences in ethnic theme restaurants**. *International Journal of Hospitality Management*, v. 31, n. 1, p. 304-306, 2012.

TZENG, Gwo-Hshiung; CHANG, Hung-Fan. **Applying importance-performance analysis as a service quality measure in food service industry**. *Journal of technology management & innovation*, v. 6, n. 3, p. 106-115, 2011.

WEN, Zongguo et al. **Design, implementation, and evaluation of an Internet of Things (IoT) network system for restaurant food waste management**. *Waste management*, v. 73, p. 26-38, 2018.

## ANEXO I

QUESTIONÁRIOS SOBRE IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM RESTAURANTES SELF-SERVICE											
O que você "cliente" considera "importante" quando utiliza os serviços de um restaurante "Self Service"?											
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de importância, sendo 1 com menor importância e 9 com maior importância. 1 -----> 9						Níveis de Importância dos Atributos					
Fatores competitivos	Atributos	Pouco Importante			Importante			Muito Importante			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Qualidade dos Produtos	1.1	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a servir os alimentos, bebidas e sobremesas com consistência na aparência e montagem? Ex: cortes, cores, montagem dos pratos sempre iguais.								
		1.2	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a servir os alimentos, bebidas e sobremesas com visual atrativo? Ex: alimentos e bebidas impressionam positivamente quando vistos pelos clientes.								
		1.3	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a servir os alimentos, bebidas e sobremesas com consistência de sabor, temperatura e correto ponto de cozimento? Ex: sabor, temperatura e ponto de cozimento dos alimentos e bebidas sempre iguais.								
		1.4	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a servir os alimentos, bebidas e sobremesas que sejam saborosos, que estejam na temperatura correta e que tenham o correto ponto de cozimento?								
		1.5	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a possuir uma grande variedade de alimentos, bebidas e sobremesas, tais como pratos quentes e frios, sopas, alimentos saudáveis, variedade de bebidas alcoólicas e não alcoólicas e diversas opções de sobremesas?								
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de importância, sendo 1 com menor importância e 9 com maior importância. 1 -----> 9						Níveis de Importância dos Atributos					
Fatores competitivos	Atributos	Pouco Importante			Importante			Muito Importante			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2	Atmosfera	2.1	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a decoração e design estarem de acordo com o padrão do restaurante? Ex: móveis, cores, itens decorativos, estilo, decoração de mesa.								
		2.2	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto aos utensílios estarem de acordo com o padrão do restaurante? Ex: pratos, copos, taças, talheres, pegadores, jogos de mesa.								
		2.3	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto ao aroma percebido no local de alimentação dos clientes? Ex: aroma agradável ou neutro sem a presença de cheiro de frituras, cozimentos, fumaça e aromas externos desagradáveis (esgoto, queima de automóveis, etc).								
		2.4	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto ao nível de ruído no local de alimentação dos clientes? Ex: música alta, sons provenientes da cozinha, acústica ruim, barulhos exteriores.								
		2.5	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a luminosidade do local de alimentação dos clientes estar de acordo com o estilo do restaurante?								
		2.6	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a possuir ventilação e climatização correta? Ex: nem demasiadamente frio ou quente.								
		2.7	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a possuir boa conservação predial, de infraestrutura e e equipamentos? Ex: conservação de móveis, utensílios (pratos, talheres, taças, copos, etc), equipamentos, ambiente físico interno e externo.								
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de importância, sendo 1 com menor importância e 9 com maior importância. 1 -----> 9						Níveis de Importância dos Atributos					
Fatores competitivos	Atributos	Pouco Importante			Importante			Muito Importante			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3	Preço	3.1	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service que possui preços dos produtos alimentícios similares ou mais atrativos que os preços da concorrência?								
		3.2	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service que possui preços bebidas similares ou mais atrativos que os preços da concorrência?								
		3.3	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service que possui preços das sobremesas similares ou mais atrativos que os preços da concorrência?								

Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de importância, sendo 1 com menor importância e 9 com maior importância. 1 -----> 9		Níveis de Importância dos Atributos									
Fatores competitivos	Atributos	Pouco Importante			Importante			Muito Importante			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4	Atendimento	4.1	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a ter processos padronizados de atendimento dos clientes pelos maîtres, garçons e ajudantes (commis), independentemente do dia da visita?								
		4.2	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a possuir uma equipe de colaboradores com notável conhecimento e habilidade técnica? Ex: garçon com treinamento em serviços, chefe de cozinha de renome, sommelier.								
		4.3	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a agilidade nos processos da prestação do serviço? Ex: rápido atendimento na recepção do cliente, encaminhamento a mesa, retirada de pedido de bebidas, agilidade na fila do bufê, agilidade na fila de pagamento, atendimento telefônico e resposta através de comunicação digital.								
		4.4	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a ter flexibilidade para atendimento de demandas especiais? Ex: adequação de cardápio para atender grupos de eventos sociais e corporativos, atendimento à restrições alimentares, preparo de itens diferentes do cardápio para atender particularidades na alimentação.								
		4.5	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a cordialidade, educação e presteza da equipe de atendimento do restaurante?								
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de importância, sendo 1 com menor importância e 9 com maior importância. 1 -----> 9		Níveis de Importância dos Atributos									
Fatores competitivos	Atributos	Pouco Importante			Importante			Muito Importante			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5	Higiene	5.1	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a higiene dos utensílios do restaurante? Ex: limpeza e sanitização dos pratos, copos, taças, talheres, travessas, cubas.								
		5.2	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a higiene e limpeza das áreas internas e externas do restaurante? Ex: calçada, pisos, vidros, balcões, luminárias, banheiros, cozinha.								
		5.3	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a higiene e apresentação pessoal dos colaboradores do restaurante? Ex: uniformes limpos, mãos limpas, unhas cortadas, cabelos presos, barba feita, higiene pessoal bem feita.								
		5.4	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto ao respeito e zelo às normas de boas práticas? Ex: manipulação correta dos alimentos, manutenção da temperatura correta dos alimentos, precauções em relação a contaminação dos produtos alimentícios, atendimento a legislação sanitária.								
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de importância, sendo 1 com menor importância e 9 com maior importância. 1 -----> 9		Níveis de Importância dos Atributos									
Fatores competitivos	Atributos	Pouco Importante			Importante			Muito Importante			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
6	Conforto	6.1	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto ao conforto dos móveis do restaurante? Ex: cadeiras, mesas, poltronas, banquetas com o conforto de acordo com o padrão do restaurante.								
		6.2	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a facilidade de circulação dos clientes entre as mesas e cadeiras?								
		6.3	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a possuir estacionamento para veículos próprio?								
		6.4	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a possuir serviço de "leva e trás" de clientes? Ex: restaurantes que buscam funcionários em empresas com frota própria e depois os levam de volta.								
		6.5	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a possuir acessibilidade correta para portadores de necessidades especiais? Ex: rampas de acesso, pisos sinalizados, banheiros adaptados, elevadores.								
		6.6	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a ter área específica para crianças e monitoria infantil especializada?								
		6.7	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a ter área específica para animais de estimação aguardarem enquanto seus tutores fazem as refeições?								
		6.8	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a possuir diversos meios de pagamentos das despesas do cliente? Ex: opções de bandeiras de crédito, débito, vale refeição, vale alimentação, transferência, dinheiro, celular.								
		6.9	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service quanto a possuir serviço de "delivery" (entrega à domicilio) dos pratos do dia? Ex: marmiteix montados com as iguarias do dia.								

Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de importância, sendo 1 com menor importância e 9 com maior importância. 1 -----> 9			Níveis de Importância dos Atributos								
Fatores competitivos	Atributos		Pouco Importante			Importante			Muito Importante		
			fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Localização	7.1	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a estar localizado em região de fácil acesso, com diversas vias de chegada?								
		7.2	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a estar localizado em região notadamente segura e livre de riscos?								
		7.3	Que grau de importância você atribui a um restaurante self service em relação a estar localizado em região notadamente conhecida pelo status e pela alta renda de seus moradores?								
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de importância, sendo 1 com menor importância e 9 com maior importância. 1 -----> 9			Níveis de Importância dos Atributos								
Fatores competitivos	Atributos		Pouco Importante			Importante			Muito Importante		
			fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Comunicação	8.1	Que grau de importância você atribui a um restaurante self-service em relação a comunicação em revistas, jornais, panfletos, outdoors ou outros?								
		8.2	Que grau de importância você atribui a um restaurantes self-service em relação a comunicação em redes sociais, internet e apps de alimentação?								

## ANEXO II

QUESTIONÁRIO DE DESEMPENHO DE FATORES COMPETITIVOS DO RESTAURANTE XXX											
Qual o "desempenho" que você "cliente" atribui quando utiliza os serviços do Restaurante XXX comparando com os "concorrentes"?											
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de desempenho, sendo 1 como muito ruim e 9 como muito bom 1 -----> 9											
Fatores competitivos	Atributos	Níveis de Desempenho dos Atributos									
		Desempenho baixo			Desempenho regular			Desempenho alto			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Qualidade dos Produtos	1.1	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx em relação à consistência (padrão) na montagem e apresentação de seus alimentos, bebidas e sobremesas?								
		1.2	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx em relação as cores, montagem e visual de seus alimentos, bebidas e sobremesas?								
		1.3	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante Café Flamingo em relação à consistência (padrão) do sabor, temperatura e ponto do cozimento de seus alimentos, bebidas e sobremesas?								
		1.4	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx em relação ao sabor, temperatura e ponto de cozimento de seus alimentos, bebidas e sobremesas?								
		1.5	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx quanto a variedade de seus alimentos, bebidas e sobremesas, tais como pratos quentes e frios, sopas, alimentos saudáveis, variedade de bebidas alcólicas e não alcólicas e diversas opções de sobremesas?								
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de desempenho, sendo 1 como muito ruim e 9 como muito bom 1 -----> 9											
Fatores competitivos	Atributos	Níveis de Desempenho dos Atributos									
		Desempenho baixo			Desempenho regular			Desempenho alto			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2	Atmosfera	2.1	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx quanto a sua decoração e design?								
		2.2	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx quanto ao padrão e qualidade dos seus utensílios (pratos, copos, taças, talheres, pegadores, jogos de mesa)?								
		2.3	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx quanto aos aromas (cheiros) percebidos em seu interior?								
		2.4	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante Café Flamingo quanto ao nível de ruído (barulhos, altura de música) em seu interior?								
		2.5	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx quanto a sua luminosidade?								
		2.6	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx quanto a sua ventilação e climatização?								
		2.7	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx quanto a conservação de seu prédio, infraestrutura e equipamentos?								
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de desempenho, sendo 1 como muito ruim e 9 como muito bom 1 -----> 9											
Fatores competitivos	Atributos	Níveis de Desempenho									
		Desempenho baixo			Desempenho regular			Desempenho alto			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3	Preço	3.1	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx em relação ao preço dos alimentos comparado com a concorrência?								
		3.2	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx em relação ao preço das bebidas comparado com a concorrência?								
		3.3	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx em relação ao preço das sobremesas comparado com a concorrência?								
Para cada pergunta você deve escolher apenas um dos 9 níveis de desempenho, sendo 1 como muito ruim e 9 como muito bom 1 -----> 9											
Fatores competitivos	Atributos	Níveis de Desempenho dos Atributos									
		Desempenho baixo			Desempenho regular			Desempenho alto			
		fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	fraco	médio	forte	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4	Atendimento	4.1	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx em relação a padronização de seu atendimento ao cliente?								
		4.2	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx em relação as habilidades técnicas de seus colaboradores?								
		4.3	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante Café Flamingo quanto a agilidade nos seus processos de prestação do serviço?								
		4.4	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx quanto a flexibilidade para atendimento de demandas especiais?								
		4.5	Que grau de desempenho você atribui ao Restaurante xxx quanto a cordialidade, educação e presteza da equipe de atendimento do restaurante?								





## ANEXO III

## PERFIL DO RESPONDENTE

QUESTÃO 1	RESPOSTA				
Qual é o seu sexo?	Masculino			Feminino	
QUESTÃO 2	RESPOSTA				
Você trabalha fora de casa?	Sim			Não	
QUESTÃO 3	RESPOSTA				
Qual é a sua idade?	0 a 18	18 a 30	30 a 60	Mais de 60	
QUESTÃO 4	RESPOSTA				
Qual é a sua renda familiar?	Até R\$ 1874,00	De R\$ 1874,01 até R\$ 3748,00	De R\$ 3748,01 até R\$ 9370,00	De R\$ 9370,01 até R\$ 18740,00	Mais que R\$ 18740,00
QUESTÃO 5	RESPOSTA				
Quantas vezes você comeu em restaurante self-service no último mês?	Nenhuma	1 a 3	4 a 6	7 a 9	Mais que 10