



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAFAEL MARQUES DE CARVALHO

**TOMADA DE DECISÃO PELO MÉTODO AHP: Escolha de
Churrascarias Rodízio em Brasília com Base em Atributos
de Preferência dos Clientes**

Brasília – DF

2011

RAFAEL MARQUES DE CARVALHO

**TOMADA DE DECISÃO PELO MÉTODO AHP: Escolha de
Churrascarias Rodízio em Brasília com Base em Atributos
de Preferência dos Clientes**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre Pedro
Henrique Melo Albuquerque

Brasília – DF

2011

Carvalho, Rafael Marques de.

Tomada de decisão pelo método AHP: Escolha de Churrascarias Rodízio em Brasília com Base em Atributos de Preferência dos Clientes / Rafael Marques de Carvalho. – Brasília, 2011.

56 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Me. Pedro Henrique Melo Albuquerque, Departamento de Administração.

1. Tomada de Decisão. 2. AHP. 3. Churrascaria. I. Título.

RAFAEL MARQUES DE CARVALHO

**TOMADA DE DECISÃO PELO MÉTODO AHP: Escolha de
Churrascarias Rodízio em Brasília com Base em Atributos
de Preferência dos Clientes**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

RAFAEL MARQUES DE CARVALHO

Mestre, Pedro Henrique Melo
Albuquerque
Professor-Orientador

Doutor, Rafael Barreiros Porto
Professor-Examinador

Brasília, 4 de Julho de 2011

Ao meu pai Laudares, minha mãe Elaine e irmãos
Felipe e Amanda.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que participaram desta jornada, em especial a Deus, à minha família, ao meu orientador Pedro Henrique e a todos os amigos, sem vocês esta conquista não teria o mesmo significado.

No instante em que é tomada uma nova decisão, entra em movimento uma nova causa, efeito, direção e destinação para a sua vida. Literalmente, você começa a mudar sua existência no momento em que toma uma nova decisão.

Anthony Robbins

RESUMO

Os consumidores são capazes de comparar alternativas e escolher a que oferece maior valor percebido por ele. Cada vez mais os clientes têm a sua disposição informações sobre os produtos e empresas que oferecem aquilo que desejam. Conhecer como os clientes tomam suas decisões passou a ser de vital importância para as empresas que buscam satisfazer as necessidades de seus consumidores. Um dos setores da economia que tem se destacado pelo crescimento e competitividade é o de restaurantes, em particular das churrascarias rodízio. Este trabalho buscou identificar quais são os atributos importantes para que os consumidores escolham e avaliem um estabelecimento. Para isto foi realizada uma busca bibliográfica de trabalhos sobre tomada de decisão, marketing e história dos restaurantes a fim de dar subsídios para a pesquisa. Optou-se pela utilização do método AHP de tomada de decisão para a pesquisa de campo, nela clientes e gestores do ramo foram consultados e suas respostas foram analisadas e comparadas. Pode-se perceber que nem sempre os atributos que são valorizados pelos clientes também o são pelos gestores, neste ponto que este estudo se faz importante, por mostrar uma maneira de encontrar quais as necessidades dos clientes e propor um plano de ação para que as churrascarias rodízio se desenvolvam para uma gestão voltada ao cliente.

Palavras-chave: 1. Tomada de Decisão 2. AHP 3. Churrascaria

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustrações

Figura 1 - Modelo de estruturação de decisão e comparação par a par	16
Figura 2 - Distribuição da População	27
Figura 3 - Árvore de Valor do Exemplo	31
Figura 4 - Árvore de Valor da Pesquisa Preliminar	35
Figura 5 - Árvore de Valor para escolha de churrascaria	37

Quadros

Quadro 1- Escala Fundamental de Saaty.....	29
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores de IR para Matrizes Quadradas de Ordem n	30
Tabela 2 - Matriz de Comparação Criatividade por Alternativa	31
Tabela 3 - Matriz dos atributos de 1º nível	31
Tabela 4 - Matriz dos atributos de 2º nível	31
Tabela 5 - Matriz normalizada dos atributos de 1º nível.....	32
Tabela 6 - Matriz normalizada dos atributos de 2º nível.....	32
Tabela 7 - Matriz de Liderança por Alternativa.....	32
Tabela 8 - Matriz de Notas por Alternativa	32
Tabela 9 - Matriz de Escolaridade por Alternativa.....	32
Tabela 10 - Matriz Normalizada da Criatividade por Alternativa.....	32
Tabela 11 - Matriz Normalizada da Liderança por Alternativa.....	33
Tabela 12 - Matriz Normalizada das Notas por Alternativa	33
Tabela 13 - Matriz Normalizada da Escolaridade por Alternativa.....	33
Tabela 14 - Atributos 1º Nível para Churrascarias	38
Tabela 15 - Atributos 1º Nível para Clientes.....	39
Tabela 16 - Atributo Comida para Churrascarias	40
Tabela 17 - Atributo Comida para Clientes.....	41
Tabela 18 - Atributo Bebida para Churrascarias	41
Tabela 19 - Atributo Bebida para Clientes.....	41
Tabela 20 - Tabela Pagamento Churrascarias.....	42
Tabela 21 - Tabela Pagamento para Clientes	42
Tabela 22 - Tabela Atendimento Churrascarias	42
Tabela 23 - Tabela Atendimento para Clientes	43
Tabela 24 - Tabela Ambiente Churrascarias	43
Tabela 25 - Tabela Ambiente para Clientes	43
Tabela 26 – Ranking dos pesos dos atributos para a decisão final dos clientes.....	44
Tabela 27– Ranking dos pesos dos atributos para a decisão final dos gestores	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT – Atividades Características do Turismo

AHP – *Analytic Hierarchy Process*

BSC – *Balanced Scorecard*

DF – Distrito Federal

DMD – Decisão Multicritério Discreta

IC – Índice de Consistência

RC – Razão de Consistência

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.1 Formulação do problema	11
1.2 Objetivo Geral	12
1.3 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Tomada de decisão.....	14
2.1.1 Método AHP.....	16
2.2 Marketing	19
2.3 Restaurantes.....	23
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2 Caracterização do setor	26
3.3 População e amostra	26
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	27
3.4.1 Método AHP Clássico	27
3.4.2 Exemplo	30
3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
4.1 Pesquisa preliminar.....	36
4.2 Pesquisa final.....	38
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
6 REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICES.....	53
Apêndice A – Roteiro da Entrevista da Pesquisa Preliminar	53
Apêndice B – Questionário da Pesquisa Final	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do problema

Apesar de a alimentação ser uma necessidade básica, o ato de sair para comer não tem como único objetivo o aspecto fisiológico de reposição energética. Comer em um restaurante visa atender várias necessidades simultaneamente (VIDRIK, 2006).

Diversos fatores têm contribuído para a mudança dos hábitos alimentares das pessoas, principalmente quanto ao comer-fora. A nova dinâmica do mundo atual e as diversas atividades que todos são obrigados a participar fizeram com que os indivíduos dessem maior importância à conveniência e à praticidade (SOUKI; MADUREIRA; GONÇALVES FILHO e REIS NETO, 2010). Outro fator importante a se salientar é a entrada da mulher do mercado de trabalho, elas que culturalmente foram responsáveis pelas atividades domésticas, em conjunto com as grandes distâncias entre o trabalho e a residência o que fez com que mais pessoas passassem a comer-fora pela dificuldade de se alimentar em casa consequente destas mudanças.

Sendo assim, a refeição fora do ambiente doméstico deixou de ser uma prática destinada apenas para ocasiões especiais (BARROS, 2004). Vários são os motivos que levam uma pessoa a sair para comer ao invés de preparar sua própria comida, como economia, eficiência, diversão, sabor, interações sociais entre outros (PARK, 2004). Cada um desses motivos pode ser avaliado por diversos atributos.

Com o mercado gastronômico cada vez mais competitivo e os consumidores em geral mais exigentes na hora da compra o papel do marketing entra em destaque. Segundo Kotler e Keller (2006), profissionais dessa área devem conhecer tanto na teoria quanto na prática o comportamento do consumidor. Saber as necessidades dos consumidores é um dos objetivos fundamentais de qualquer organização (MARCHETTI; PRADO, 2001). Desta forma, torna-se essencial para cada organização avaliar constantemente a satisfação de seus clientes e verificar suas reais necessidades a fim de realizar uma gestão onde se enfoca no ponto de vista do consumidor.

Neste contexto, a finalidade deste estudo é identificar de maneira prática como os clientes de restaurantes escolhem um estabelecimento e avaliam o serviço prestado por meio da metodologia de tomada de decisão Método de Análise Hierárquica (AHP), encontrando quais são os atributos mais significativos e o peso de cada atributo em relação ao outro. Desta forma, um gestor de restaurante obterá uma ferramenta de decisões gerencial para escolha de onde deve investir seus esforços

na busca do aprimoramento do serviço prestado com base nas necessidades dos clientes.

1.2 Objetivo Geral

Identificar como os clientes de restaurantes do tipo churrascaria rodízio de Brasília escolhem e avaliam um estabelecimento, encontrando quais são os atributos significativos e o peso de cada um para esta avaliação e fornecer uma ferramenta de decisão para os gestores deste tipo de restaurante.

1.3 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos deste estudo podem-se relacionar os seguintes:

- Pesquisar os atributos de escolha de clientes de restaurante churrascaria rodízio;
- Analisar de forma descritiva os resultados da pesquisa;
- Comparar a visão dos gestores e dos clientes quanto ao peso destes atributos e sugerir um campo de ação para corrigir eventuais disparidades.

1.4 Justificativa

O campo de serviços tem ganhado crescente importância no cenário econômico mundial e a necessidade de conquista de clientes segundo os critérios que estes clientes avaliam a excelência do serviço é fundamental para a sobrevivência de uma organização (TINOCO; RIBEIRO, 2008). Sendo assim, o prestador de serviço deve dar maior atenção aos atributos que são de maior relevância para seus consumidores. O conhecimento destes atributos não só possibilitam a prestação mais adequada do serviço como revela possíveis oportunidades de negócio (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000).

O setor gastronômico se enquadra nesta realidade. Apesar da farta existência de material teórico acerca do comportamento do consumidor, não é suficiente para atender a precisão que um profissional de marketing ou gestor de restaurante exige para realizar seu planejamento.

Neste escopo, um estudo que identifique as necessidades apontadas pelos clientes se torna importante. O presente estudo visa conscientizar os gestores de churrascarias rodízio da importância deste conhecimento e oferecer uma ferramenta para que ele próprio realize uma análise de sua situação específica a fim de conhecer seus consumidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tomada de decisão

As pessoas precisam tomar decisões todos os momentos de sua vida, mas poucas pararam pra pensar como esse processo ocorre. O processo decisório é um componente fundamental do comportamento humano, e por isso seu estudo é compartilhado por diversas disciplinas como a matemática, estatística, economia, ciências políticas, sociologia e psicologia (KAHNEMAN; TVERSKY, 1984 apud LUPPE; ANGELO, 2010).

Pesquisas em julgamento e tomada de decisão procuram entender o modo como as pessoas combinam seus desejos (utilidades, valores pessoais, objetivos) e crenças (expectativas e conhecimentos) na escolha de uma determinada ação. Tomada de decisão é o processo completo da escolha e julgamento refere-se às etapas deste processo (HASTIE, 2001). Hammond, Keeney e Raiffa (2004) identificaram oito etapas: problemas, objetivos, alternativas, consequências, trocas, incertezas, tolerância a riscos e decisões interligadas. Já Bazerman (2010) resumiu em apenas 6 etapas.

Bazerman (2010) defende duas maneiras distintas que as pessoas usam para tomar decisões. O Sistema 1 é o utilizado mais frequentemente, refere-se ao sistema intuitivo, que é rápido e automático e usado nas decisões mais simples. O Sistema 2 é o racional, e é utilizado em decisões mais importantes para evitar erros de julgamento.

O presente estudo irá ater-se ao modelo racional. A racionalidade refere-se ao processo de tomada de decisão, por meio do qual se encontrará o resultado ideal, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisão (BAZERMAN, 2010). Este trabalho pretende, através do conhecimento do comportamento de decisão de consumidores de churrascarias rodízio, dar subsídios para gestores de marketing destes estabelecimentos na tomada de decisões estratégicas.

Bazerman (2010) sugere que o campo de tomada de decisão deve ser dividido em duas partes: o estudo de modelos prescritivos e dos descritivos. O primeiro desenvolve métodos para a tomada de decisões ideais, e o segundo considera os

modos interligados com a decisão é tomada. Uma limitação da racionalidade é a impossibilidade de um tomador de decisão não utilizar todas as informações que ele tem disposição para mensurar sua escolha, sem contar com erros de percepção, restrição de tempo e de custo.

A importância do estudo do processo decisório é de entender como funcionam os processos cognitivos e, assim, evitar que as mentes das pessoas as enganem, pelos chamados vieses cognitivos, além de que estes estudos formulam técnicas de apoio à tomada de decisão. Utilizar-se de metodologias de tomada de decisão dentro das organizações é especialmente importante, por reduzir a possibilidade de erro e ganhar vantagem competitiva.

Batocchio (2009) estudou a utilização de um sistema especialista de apoio à tomada de decisão para a área de marketing baseada em informações do mercado. Seu principal objetivo era apresentar ideias para que ferramentas de decisão em marketing fossem elaboradas, permitindo que gestores mesmo sem possuir total conhecimento de uma determinada matéria pudessem tomar uma decisão com grande eficácia.

Na década de 70, surgiram os primeiros métodos do Apoio Multicritério à Decisão, com o objetivo de resolver situações específicas, nas quais um decisor, por meio da racionalidade, deve resolver um problema alcançando diversos objetivos simultaneamente (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004). De modo geral, modelos de decisão multicritérios são problemas de otimização com diversas funções objetivos.

Gomes, Araya e Carignano (2004) explicam a existência de dois ramos da metodologia multicritério ou multiobjetivo: o primeiro é o ramo contínuo, conhecida como Programação Multiobjetivo ou Otimização Vetorial e se ocupa de problemas nas quais as alternativas podem ser infinitas; o segundo é o ramo discreto, chamado de Decisão Multicritério Discreta (DMD), que analisa problemas com número finito de alternativas.

Dentre os métodos do ramo DMD, pode-se citar os métodos AHP, Electre, Prométhée e suas variações ou ainda o Método Todim. Para fins desta pesquisa será estudado o Método de Análise Hierárquica (AHP) Clássico proposto por Saaty (1980).

2.1.1 Método AHP

O mundo é cheio de variáveis, incertezas e desordenado. Para auxiliar no processo de tomada de decisão ferramentas foram criadas. O Método AHP, abreviação do inglês *Analytic Hierarchy Process*, ou simplesmente Método de Análise Hierárquica, foi criado por Thomas L. Saaty (1980) e foi um dos primeiros métodos de DMD. Ele desenvolveu essa técnica após constatar a falta de uma metodologia de fácil compreensão para tomada de decisões complexas. Pelo AHP o problema de decisão é dividido em níveis hierárquicos, facilitando a avaliação e compreensão (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

Este método baseia-se na relativa facilidade da mente humana de estabelecer comparações entre dois objetos (BANDEIRA; BECKER; ROCHA, 2009). Como usualmente os problemas possuem mais de dois objetivos, a mente humana não consegue fazer uma boa avaliação, o que leva a escolhas erradas. Bhushan e Rai (2003) afirmaram que devida à simplicidade deste método ele foi amplamente usado em ambientes de negócios, governo, estudos sociais, pesquisa e desenvolvimento, departamento de defesa entre outros cuja decisão envolva a escolha de acordo com uma priorização ou previsão. Outra vantagem é a capacidade de estruturação dos critérios de forma visual simples, facilitando a compreensão de cada nível hierárquico do problema de decisão. Abaixo segue um modelo de estruturação de decisão e comparação pareada.

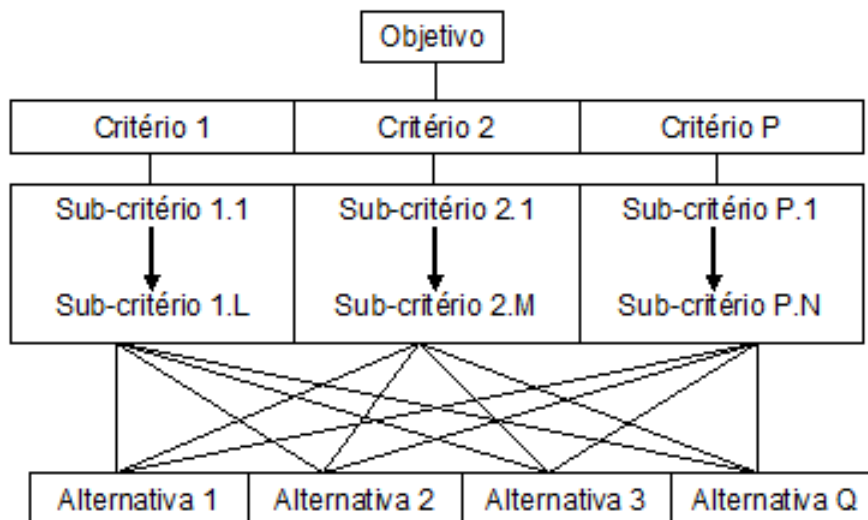


Figura 1 - Modelo de estruturação de decisão e comparação par a par
Fonte: Adaptado de Bhushan e Rai (2004)

Saaty (1991 apud Rafaeli; Müller, 2007, p. 3) afirma que o método AHP se baseia em três princípios: a construção de uma hierarquia, o estabelecimento de prioridades e a consistência lógica das prioridades. “O AHP consiste em priorizar a importância relativa dos atributos da tomada de decisão em relação com o objetivo”.

A importância relativa dos atributos é traduzida em um denominador comum, o objetivo da decisão, por meio de um processo de comparação em pares em uma estrutura hierárquica (KIMURA; SUEN, 2003). As comparações entre os atributos de cada nível hierárquico são feitas utilizando a Escala Fundamental de Saaty, esta escala possui valores de 1 a 9, sendo que o 1 representa uma comparação na qual os elementos são igualmente importantes, e o 9 representa a importância absoluta.

A variedade de cenários que se pode utilizar o AHP é muito grande, entre eles tem-se o cenário de escolha, de priorização e avaliação, de alocação de recursos, de *benchmarking* e de gerenciamento da qualidade (BHUSHAN; RAI, 2003). O cenário de escolha consiste na seleção de uma alternativa entre várias. O de priorização e avaliação refere-se à determinação do mérito relativo entre alternativas. Alocação de recursos é encontrar a melhor combinação de alternativas sujeitas a uma série de restrições. O AHP também pode ser utilizado em conjunto com outros processos.

No livro de Bhushan e Rai (2003), eles explicam formas de se utilizar o AHP nos negócios, no departamento de segurança e governo. Para área de negócios ele propõe formas de usar o AHP para alinhar iniciativas estratégicas e a visão da empresa, de avaliar a proliferação de tecnologia em nível global, de avaliação de adoção de tecnologias móveis pela empresa, avaliação de *software* de vendas e seleção do pacote de serviços. Na parte de governo e segurança ele cinco utilizações: priorização de requerimento de segurança nacional, gerenciamento de crises e desastre, sistema de aquisição de armas para forças defensivas, avaliação da Revolução em Assuntos Militares e transição para guerra nuclear.

Kimura e Suen (2003) analisaram diversas ferramentas de análise gerencial e o Método AHP se mostrou muito eficaz em comparar os indicadores do *Balanced Scorecard* (BSC) e do Valor Presente Líquido (VPL). Enquanto o VPL fornece avaliações quantitativas da viabilidade de um investimento, o BSB demonstra um estudo qualitativo do desempenho empresarial. O estudo deles elaborou um modelo de decisão gerencial que é capaz de integrar o BSC e o VPL em uma única ferramenta, desta forma aumentando a amplitude de análises de investimento e desempenho.

Rafaeli e Müller (2007) utilizaram o AHP para estruturar um índice de desempenho para empresas do ramo automotivo. Para eles, uma grande preocupação dos gestores atuais é a melhoria constante do desempenho de suas organizações. A pesquisa foi realizada no Departamento de Engenharia de uma empresa do ramo automobilístico e pretendia integrar planejamento estratégico, indicadores e melhorias operacionais. O AHP possibilitou estabelecer a prioridade entre os indicadores e hierarquizá-los em cada nível da estratégia, além de simplificar a análise dos resultados.

Lee, Chen e Kang (2009) utilizaram o método AHP para avaliar projetos de produção de energia renovável. Para isto eles se utilizaram dos critérios benefícios, oportunidades, custos e riscos para as alternativas de desempenho, necessidades socioeconômicas e negócios.

Wind e Saaty (1980) foram os primeiros a escrever sobre as aplicações do AHP no marketing. Eles especificaram três aplicações: para determinar o produto, o mercado alvo e a distribuição de portfólio; para gerar e avaliar o conceito de novos produtos; e para determinar o mix de marketing.

Na geração e avaliação de um novo produto, por exemplo, o Método AHP auxilia gerando novas ideias de produtos, pois os administradores envolvidos no processo acabam adquirindo um novo nível de conhecimento da categoria de produto e mercado. Cada administrador possui informações específicas do setor que atua, quando eles trabalham em um grupo heterogêneo surgem novas ideias, que pelo AHP podem ser facilmente agrupadas e avaliadas no grau de importância de cada uma para que os objetivos da organização sejam alcançados nos mais diferentes cenários. O exemplo que Wind e Saaty (1980) trouxeram ilustra um grupo de executivos de diversas áreas (marketing, pesquisa de mercado, desenvolvimento de novos produtos e técnico de pesquisa e desenvolvimento) que juntos puderam relacionar entre as oportunidades de novos produtos qual a melhor opção de acordo com os critérios por eles desenvolvidos, no caso: potencial de mercado, domínio do mercado a ser atendida, capacidade de publicidade no mercado e distribuição efetiva. Outros aspectos levados em consideração foram a segmentação de mercado e a necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias ou modificação das existentes.

Para a determinação de portfólio, Wind e Saaty (1980), propuseram uma cadeia hierárquica levando em conta: os diferentes cenários do ambiente, otimistas, para manter o *status quo* e pessimista; os objetivos da organização, níveis de lucro, aumento de vendas, fatia de mercado, volatilidade e demanda de recursos; e por último as possíveis ações a serem tomadas.

Com o tempo o uso do AHP em marketing se expandiu. Lu, Madu, Kuei e Winokur (1994) pesquisaram a integração do AHP e *Benchmarking* para estratégias de marketing e o AHP em conjunto com a satisfação de clientes no desenvolvimento de novos produtos. Para o estudo da satisfação dos clientes foi elaborado uma árvore de hierarquia na qual o objetivo era a satisfação dos consumidores e os critérios eram: preço, serviço, entrega, características gerais, desempenho, variedade e confiabilidade. O resultado encontrado foi que o serviço possui maior importância, com 26,2%, seguido por preço com 25%, em seguida tem-se confiabilidade, desempenho, características gerais, entregas e por último variedade.

Kwong e Bai (2001) também realizaram uma pesquisa em que o AHP foi utilizado para determinar os pesos dos requerimentos dos consumidores para alcançar a satisfação dos clientes. Eles defendem uma gestão da qualidade voltada para o cliente, como exemplo eles utilizaram o desenvolvimento do *design* de uma bicicleta para montanha e os critérios utilizados foram: desempenho, restrições espaciais e aparência.

ŽVIRBLIS e BURAS (2009) realizaram uma revisão de como indicadores socioeconômicos influenciam nas decisões de gestão de marketing e para isso estudaram modelos de avaliação multicritério, entre eles o AHP.

Diversos outros trabalhos foram realizados utilizando o AHP como ferramenta de gestão de marketing. Este estudo irá utilizar o método AHP para determinar o peso dos atributos dos clientes para escolha de um restaurante do tipo churrascaria rodízio, e desta maneira fornecer informações para os gestores quanto ao perfil de seus clientes alertando-os quanto aos pontos que exigem um maior investimento e elaborar um modelo de ferramenta de escolha de estabelecimento deste tipo.

2.2 Marketing

O papel do profissional de marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas. O seu objetivo é perceber e transformar uma necessidade particular em oportunidade de negócio (KOTLER; KELLER, 2006). Para Cobra (1992), o papel do marketing é verificar quais são as necessidades não satisfeitas, de uma forma que seja possível colocar no mercado produtos ou serviços para os consumidores. O sucesso de uma organização está cada vez mais dependente deste profissional, não basta ter eficiência produtiva sem ter demanda.

O setor de marketing é composto por profissionais de diversas formações como o Jornalismo, Publicidade, Relações Públicas e Administração. A princípio não existe dependência entre estas áreas de formação uma vez que cada uma tem seu papel, sendo a perspectiva gerencial abordada mais fortemente em cursos de Administração (COSTA; MAZZA; RAMOS; PLUTARGO, 2009).

As primeiras teorias de marketing surgiram com a evolução da administração, quando deixaram de perceber as empresas como um sistema fechado e passou-se a entendê-la inserida em um mercado, sofrendo assim com as mudanças do ambiente (SOUZA, 2003). Os gestores de marketing precisam tomar decisões e devem escolher alternativas num mundo complexo e cheio de incertezas (GARY, 1998 apud MACHADO; GOMES; CHAUVEL, 2003).

Uma empresa pode se organizar de duas maneiras básicas: pode ser uma organização não orientada ao mercado ou orientada ao mercado, para o marketing. A principal diferença está na forma de desenvolvimento dos produtos. Na não orientada ao mercado dos produtos são criados dando prioridade aos aspectos técnicos, elas ocorrem principalmente em mercados monopolistas ou oligopolistas, onde a competição é muito pequena ou inexistente. Já na orientada ao mercado as necessidades dos consumidores tem grande importância, pois existe uma grande preocupação de conquistar e manter os clientes. “A indústria é um processo de satisfação do cliente, e não de produção de bens” (WHITELEY, 1992, p. 21).

Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing se aplica para bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Cada um desses produtos possui características únicas, porém não necessariamente um produto deve conter apenas uma dessas características. Sendo assim, elas são passíveis de serem combinadas.

Seja qual for o produto, um ponto é crucial para o estudo do pessoal de marketing, o conhecimento do mercado que está inserida a organização. Para se estudar este ambiente, primeiro deve-se definir qual é seu mercado de ação. Kotler (2002) define cinco maneiras básicas de atrair os mercados.

O Marketing de Massa, neste caso as diferenças de preferências dos consumidores são negligenciadas, considerando-os como semelhantes. Os Programas de Marketing Diferenciados, nela a empresa oferta uma determinada diversidade de produtos para que o cliente encontre algum compatível com sua necessidade, é o caso dos restaurantes *self-service*. O Marketing Focado em Mercados-Alvo é a mais personalizada, a organização foca em um determinado segmento para atender as suas necessidades específicas. O Marketing de Nicho procura atender as necessidades de um determinado mercado que ainda não foi atendida de maneira adequada. Por último tem-se o Micromarketing, que consiste em atender a necessidade individual, bastante comum no setor de serviços.

Empresas orientadas para o cliente buscam obter vantagem competitiva utilizando-se de um composto de variáveis normalmente controláveis, conhecido como Mix de Marketing, que são ferramentas para as empresas atingirem seus objetivos. Elas são conhecidas como 4P's do Marketing e é composta por: produto, preço, praça e promoção. Cada uma dessas ferramentas visa oferecer um benefício para o cliente. Cabe às organizações saberem exatamente o que é mais valorizado pela sua clientela, para poderem focar sua gestão desta forma.

Com a ascensão de tecnologias digitais e inúmeras opções de produtos e serviços, os consumidores estão ficando cada vez mais informados e criteriosos no momento da compra. Por esse motivo, a busca pela satisfação dos clientes tornou-se crucial para a sobrevivência de um negócio (TONTINI, 2007).

Enquanto empresas com orientação de vendas tem como foco os aspectos técnicos e produtivos, as com orientação de marketing o cliente é o "centro de lucro". Elas investem na satisfação e no relacionamento com seus consumidores (KOTLER; KELLER, 2006).

Os consumidores atuais são capazes de comparar alternativas e escolher a que oferece maior valor percebido por ele. O valor percebido pode ser conceituado como a relação entre o nível da qualidade do produto e o preço pago (FORNELL et al., 1996). Outro conceito é dado por Minor e Mowen (2003), eles afirmam que as pessoas comparam a proporção de seus resultados e esforços com a proporção dos resultados e esforços dos seus parceiros em uma troca. De forma resumida temos

que o valor percebido é a diferença entre o que é recebido em comparação com o que foi entregue para se obter o produto (OLIVEIRA, 2003).

No caso de um cliente de restaurante, podem-se listar como possíveis custos o tempo de atendimento, o deslocamento até o estabelecimento e o valor do produto consumido. Já como benefícios têm-se a qualidade do atendimento, da comida, o prestígio do restaurante entre outros.

Quanto mais alto o valor percebido maior a possibilidade de fidelização de um cliente. Lovelock e Whight (2003) traduzem fidelidade como uma decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica por um tempo prolongado.

A preocupação com a satisfação do cliente se faz importante por três motivos: custo de novos clientes *versus* clientes antigos, obter novos clientes está cada vez mais caro em relação a manter clientes antigos; demanda competitiva por satisfação, devido ao crescimento da concorrência aumenta a importância da satisfação para incrementar os níveis de retenção e lealdade e por consequência os lucros; e valor do ciclo de vida dos clientes, a retenção de clientes aumenta os lucros por reduzir os custos administrativos de cadastros, banco de dados e afins (TINOCO, 2006 apud BATESON; HOFFMAN, 2001).

As constantes mudanças, tecnológicas, socioculturais, demográficas e competitivas, interferem no comportamento do consumidor (NOVAES, 2004). Portanto, torna-se difícil determinar quais são as necessidades da população em geral para um determinado serviço. Empresas para atingirem o sucesso devem satisfazer as necessidades de seus consumidores e definir estratégias de marketing para diversos cenários esperados (MACHADO; GOMES; CHAUVEL, 2003).

Partindo deste pressuposto, o presente estudo almeja determinar quais são os atributos que uma população busca quando pretende frequentar um restaurante do tipo churrascaria rodízio, e desta forma tomar uma boa decisão sobre onde ela deve ir e dar subsídios aos gestores destes estabelecimentos para tomarem decisões estratégicas de acordo com os desejos dos clientes. A vantagem de se analisar um grupo em particular está na redução da distorção dos resultados em relação à realidade, distorções estas que seriam causadas pelas constantes mudanças na sociedade.

No campo dos serviços gastronômicos diversos estudos foram feitos buscando explicar os mais diferentes fatores do comportamento do consumidor. Algumas pesquisas buscaram entender os motivos que levam uma pessoa a comer-fora (NOVAES; 2004), outros como Gupta, McLaughlin e Gomez (2007) buscaram conectar satisfação do cliente com o desempenho do restaurante e outros ainda quiseram avaliar os atributos de um restaurantes para os clientes como de Keyt, Yavas e Riecken (1994), Koo, Tao e Yeung (1999), Park (2004), Weiss, Feinstein e

Dalbor (2005), Tinoco e Ribeiro (2008), Salazar, Farias e Lucian (2009), Souki, Madureira, Gonçalves Filho e Reis Neto (2010).

Park (2004) elencou onze atributos de escolha de um restaurante pelos clientes em sua pesquisa e mediu o valor utilitário e o prazer deles pelo método de análise de fator e correção. Os onze fatores foram preço, atmosfera do estabelecimento, velocidade do serviço, limpeza, localização, incentivos promocionais, sabor da comida, variedade do cardápio, presteza dos funcionários, reputação e imagem e instalação. A pesquisa foi realizada com duzentas e setenta e nove clientes de *fast-food* e para eles o sabor da comida, seguido por limpeza do local e presteza dos funcionários são os atributos de maior importância.

Na pesquisa de Souki, Madureira, Gonçalves Filho e Reis Neto (2010), os atributos foram agrupados em seis fatores principais. O primeiro fator é variedades de comidas e bebidas e seus atributos são opções de carnes, de massas, de sobremesas e de refrigerantes. O fator atendimento foi avaliado pelos atributos rapidez, cordialidade e qualidade geral no atendimento. O fator ambiente interno tem como atributo a iluminação, a tranquilidade, a aparência dos funcionários e quanto a organização do balcão. O quarto fator trata das características organolépticas da comida, como o aroma, aparência e sabor. O quinto fator é trata se a comida é saudável e nutritiva e tem como fatores opções de salada, comida nutritiva e comida saudável. Por último o fator pagamento, com os atributos forma e prazo de pagamento. Também é citado higiene, preço e localização pelos autores.

Outro estudo realizado nesta área por Keyt, Yavas e Riecken (1994) tinha por objetivo analisar a importância do desempenho de um restaurante e seu posicionamento. Nesta análise foram escolhidos os seguintes atributos: serviço, tamanho da porção, preço, qualidade da comida, atmosfera, conveniência da localização, reservas, cardápio para crianças, variedade de bebida e de comida. Como este estudo buscou avaliar o posicionamento de um determinado estabelecimento, os atributos foram escolhidos levando as características deste local em consideração.

Compreendendo a força destes atributos em uma população específica, os restaurantes deste local poderão investir naqueles de maior importância, aumentando a possibilidade de retorno de seus clientes, e entender o processo de decisão de um cliente sobre qual estabelecimento ele deseja ir. O presente trabalho adaptou estes estudos para escolher quais atributos fariam parte desta pesquisa, alguns atributos que não foram mencionados em nenhuma destes estudos tiveram que ser inseridos para traduzir a realidade de uma churrascaria. Desta forma foi definido que seriam utilizados os atributos: comida, carnes (carnes exóticas e outras variedades de carne em geral), *buffet* (opções de salada, aperitivos, comida japonesa, sobremesa e outras variedades em geral) e características organolépticas (sabor, aroma e aparência); bebida (carta de vinhos e outras bebidas); pagamento (preço, forma e promoções); atendimento (cortesia, rapidez, aparência dos funcionários e atendimento em geral); e ambiente (localização, estacionamento, atmosfera, limpeza, decoração, instalações, reputação e conforto).

2.3 Restaurantes

Antes mesmo do surgimento dos restaurantes, as pessoas se encontravam em eventos gastronômicos nas residências dos nobres para apreciar a arte culinária, através de banquetes preparados pela criadagem. O segundo passo da evolução até a origem dos restaurantes eram os albergues-tavernas que vendiam refeições para particulares (MOURA, 2005).

A palavra restaurante vem do latim, *restaurare* que significa restabelecer a vigor, reparar, levar a um bom estado físico (RODRIGUES *et al*, 2006). Antes dos restaurantes terem o perfil atual, eles eram considerados “casas de saúde”, pois vendiam um caldo restaurador para pessoas debilitadas (COSTA; CHAGAS, 2011).

Hoje, restaurantes são empreendimentos gastronômicos comerciais com a finalidade de oferecer serviços de alimentação. Diversos fatores atuais têm contribuído para a mudança dos hábitos alimentares das pessoas, a dinâmica do mundo atual, a distância entre o trabalho e a residência tem feito com que no momento da alimentação a conveniência e a praticidade sejam privilegiadas (SOUKI; MADUREIRA; GONÇALVES FILHO e REIS NETO, 2010). Comer fora passou a ser uma necessidade imposta pelo ritmo de vida atual (BARROS, 2004).

O setor gastronômico também é importante para o turismo, ele se enquadra dentro dos serviços das Atividades Características do Turismo (ACT) e tem ganhado notoriedade devido ao seu crescimento rápido nos últimos anos. A gastronomia é um importante produto do turismo, pois desperta no viajante o interesse pela cultura local expressada na alimentação (MOURA, 2005). Dentre as ACT o setor de alimentação é a de segunda maior participação econômica, com 19,5%, criando mais de 3 milhões de ocupações, perdendo apenas para as atividades de transporte (VERONESE, 2009).

Como prova do peso do setor gastronômico para o turismo, tem-se no Guia Quatro Rodas, publicação nacional especializada em turismo, que dedica grande parte de sua obra na classificação de restaurantes de diversas cidades. Os restaurantes são classificados pela localização, qualidade da comida, nível de conforto e serviço, faixa de preço, tipo de cozinha e alguns índices temáticos como custo-benefício, novidade, se o restaurante é premiado (GUIA..., 2011).

Apesar do desenvolvimento do turismo brasileiro, este setor carece de mão-de-obra qualificada. É notável o aumento de escolas técnicas especializadas no ramo, porém ainda não é suficiente para acompanhar o aumento de mercado, principalmente com a proximidade da Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas que serão realizadas no Brasil. Países de todos os continentes estarão com o foco para a capacidade dos brasileiros de realizar estes grandes eventos.

Internamente Brasília é considerada um polo deste ramo, ficando atrás apenas de São Paulo e Rio de Janeiro. É fácil perceber características da cidade que

colaboram para este fato, como a predominância da economia voltada para o serviço.

Com o avanço das comunicações e das viagens globais as culturas estão convergindo, assim a indústria da comida também sofreu com essa influência e ganhou o escopo de um típico negócio globalizado. Neste ponto Brasília também se destaca por abrigar pessoas de diversas culturas graças ao seu lado político, tornando o público heterogêneo e possibilitando oportunidades de negócios para as mais diferentes especializações gastronômicas.

Existem diversos tipos de restaurantes para todos os gostos e opções de preço, são eles: o restaurante tradicional, internacional e gastronômico. O restaurante tradicional geralmente apresenta um extenso cardápio para um público eclético, possui uma decoração sem muito luxo. Restaurantes internacionais são localizados normalmente em hotéis e possuem cardápios com preparações reconhecidas internacionalmente, outra marca é a representativa carta de vinhos. Restaurante gastronômico caracteriza-se pela junção de chefes de renome e cardápio inovador, o ambiente decorado de forma elegante e possui a figura do *sommelier*, profissional responsável pela elaboração da carta de vinhos, estoque e venda desses produtos.

Araújo, Peretti e Spezia (2003 *apud* MOURA, 2005) classificaram restaurantes por sete tipos: *fast food*, cafeterias, bares, lanchonetes, restaurantes comerciais, a *la carte* e *self-service*. Outra forma de classificá-los é como restaurante típico, neste ponto ele pode ser típico da culinária de um país, de uma região ou por gênero, como pizzarias, sorveterias e churrascaria. A forma de oferecer o serviço também possui diferenças, existem os que oferecem seus serviços *a la carte*, por *buffet*, *fast-food*, comida à quilo ou prato feito. Não necessariamente estas classificações são excludentes, podendo um estabelecimento combiná-los para melhor ajustar aos seus clientes.

Apesar do aumento da demanda por serviços de alimentação nos dias de hoje, este fato exclusivamente não basta para garantir o sucesso de um restaurante. Atualmente Brasília possui mais de dez mil bares e restaurantes. Por isso, faz-se necessário o conhecimento do público alvo que cada estabelecimento deseja ter e é nesse quesito que a área de marketing se torna importante. O presente estudo pretende analisar restaurantes do tipo churrascaria rodízio, determinando quais os critérios e o peso relativo de cada atributo que levam o seu público alvo na escolha de onde pretende ir.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O tipo de pesquisa pode ser definido por dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. O presente trabalho apresenta características de pesquisa exploratória e descritiva quanto ao objetivo. Uma pesquisa descritiva, de acordo com Silva e Menezes (2001, p. 21), “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”.

Quanto aos meios foram utilizadas pesquisas bibliográficas e de campo. Pesquisa bibliográfica é, segundo Vergara (2007, p. 48), “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Ainda segundo Vergara (2007), a pesquisa de campo é aquela investigação realizada no local onde o fenômeno ocorre ou que possui os elementos para explicá-los.

A pesquisa bibliográfica forneceu quais seriam os atributos de escolha que devem ser inicialmente utilizados na pesquisa. A pesquisa de campo e a elaboração dos questionários foram realizadas em duas etapas. A primeira, que foi chamada de pesquisa preliminar, tem caráter qualitativo e quantitativo e seus objetivos são a confirmação dos atributos encontrados na bibliografia, a verificação da existência de novos atributos e estipulação de quais seriam utilizados na segunda pesquisa e forneceu informações sobre a visão dos gestores do setor quanto ao tema. A segunda pesquisa, com caráter quantitativo e qualitativo, objetiva a mensuração do peso de cada um dos atributos definidos previamente, para o alcance da satisfação de cliente dos serviços oferecidos por churrascarias e sua posterior análise.

3.2 Caracterização do setor

Este trabalho tem como objetivo maior avaliar os atributos de escolha de clientes de churrascarias rodízio de Brasília, mais especificamente do Plano Piloto, Sudoeste, Lago Sul, Lago Norte, Vila Planalto e Setor de Indústria e Abastecimento. Considerando somente uma busca com as palavras-chaves churrascarias e Brasília no site “Google maps”, encontra-se um total de 136 resultados (GOOGLEMAPS, 2011).

Churrascaria rodízio é um dos estilos preferidos pelos brasileiros para degustação de carnes. Este tipo de estabelecimento se caracteriza principalmente pela oferta de uma variedade de carnes para seus consumidores por um preço fixo. Os clientes não precisam fazer pedidos de carnes para os atendentes, pois estes continuamente percorrem as mesas oferecendo todos os cortes de carnes que o restaurante trabalha. Outro diferencial destes estabelecimentos é a existência de um *buffet* no qual os clientes podem dirigir-se a ele para montar os próprios pratos, este *buffet* geralmente também está incluso no preço do rodízio.

3.3 População e amostra

A população da pesquisa foi de consumidores de churrascarias do Distrito Federal (DF), mais especificamente de Brasília, de ambos os sexos e maiores de 18 anos por conveniência. A amostragem da pesquisa preliminar foi não probabilística, pois foi realizada de acordo com a acessibilidade do pesquisador. Para esta pesquisa, dois gerentes de churrascarias foram consultados por conveniência.

Para pesquisa final foi coletada uma amostra de 50 pessoas que consomem em churrascarias também por conveniência. Esta amostra foi separada por dois critérios: renda mensal, inferior e superior a R\$5.000,00; e sexo, masculino e feminino. Totalizando quatro grupos de entrevistados, além da análise da população como um todo. De homens e mulheres com renda mensal inferior à R\$5.000,00 foram coletadas 11 amostras de cada, já os com renda mensal superior a este valor foram coletadas 14 amostras de cada sexo conforme a Figura 5.

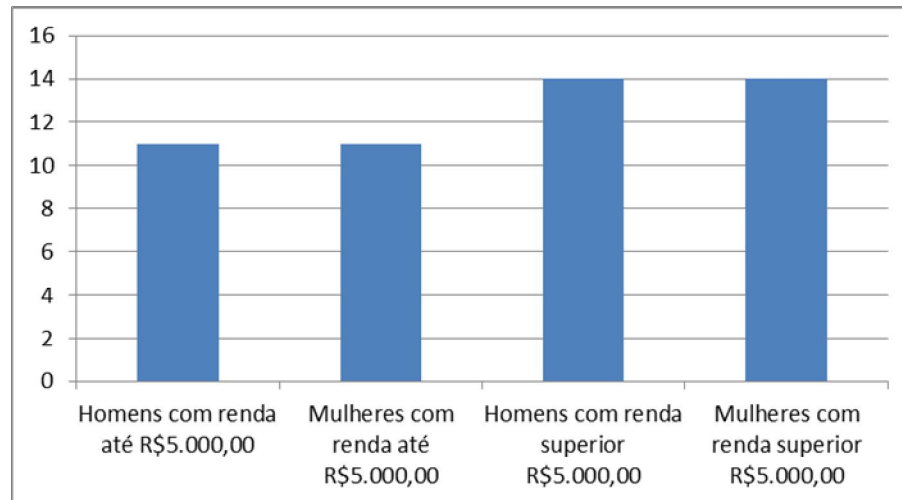


Figura 2 - Distribuição da População
Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A coleta de informações da pesquisa preliminar foi realizada por entrevista semiestruturada com questões fechadas e respostas em múltipla escolha que visaram analisar a representatividade dos atributos encontrados na bibliografia e questões abertas, nestas os participantes do estudo puderam opinar a respeito dos atributos que seriam utilizados na pesquisa final e dizer sobre a percepção deles sobre uma possível variação de comportamento de seus clientes em decorrência de alguma sazonalidade. A pesquisa preliminar teve caráter consultivo, para auxiliar na formulação do instrumento de pesquisa final e identificar quais são os atributos que estas organizações consideram importantes.

A coleta de informações da pesquisa final foi realizada por questionário fechado, nele os pesquisados tiveram que avaliar os atributos par a par de acordo com o Método AHP Clássico (SAATY, 1980).

3.4.1 Método AHP Clássico

O AHP é capaz de decompor um problema em subproblemas hierárquicos para facilitar a compreensão e avaliação subjetivamente pelo tomador de decisão. Essas avaliações são processadas e convertidas em valores numéricos para classificá-las

dentro uma escala numérica. A seguir segue o passo a passo desta metodologia segundo Bhushan e Rai (2004).

O primeiro passo é decompor o problema em uma hierarquia sendo que no topo fica o objetivo, no segundo nível os critérios, logo abaixo os subcritérios e após o último nível de subcritérios as alternativas de escolha. A hierarquia indica o relacionamento entre os atributos de um nível e os atributos no nível imediatamente abaixo. O ideal é estruturar a hierarquia começando do nível mais superior até o nível mais inferior e depois analisar cada alternativa com cada atributo de cada nível iniciando pelos níveis mais inferiores.

A estrutura da hierarquia se assemelha a uma árvore invertida, nela a raiz da árvore seria o objetivo do problema analisado, e as folhas do topo da árvore as alternativas de escolha que estão sendo comparadas. Entre estes dois extremos estão os vários critérios e subcritérios conforme a Figura 1 no setor 2.3.1 do presente trabalho. É importante destacar que as comparações são feitas entre os atributos de um mesmo nível e se relacionam apenas com os critérios e subcritérios que estão ligados hierarquicamente.

O segundo passo é realizar as comparações par a par entre os atributos de cada nível de acordo com uma escala qualitativa descrita no Quadro 1. As comparações feitas podem descrever que os atributos em questão em: igual importância, importância pequena sobre a outra, importância grande, importância muito grande ou ainda importância absoluta. Sendo que será classificado em igual importância quando os dois atributos contribuirão igualmente para o objetivo e em importância absoluta quando um atributo em relação ao outro possui o mais alto grau de relevância.

A escala vai de 1 a 9, pois Saaty (1980) quando a criou levou em consideração o limite psicológico. Por este limite o ser humano é capaz de julgar corretamente 7 ± 2 pontos (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004). Caso um atributo genérico A em comparação com um atributo B receba o valor 3, dizemos que A possui uma importância relativa pequena em relação a B, no caso da comparação inversa, ou seja, B em relação a A receberá o valor recíproco, neste caso $1/3$, sendo assim a interpretação será que B possui uma importância relativa pequena em relação a A. Os valores 2, 4, 6 e 8 possuem importância intermediária em relação aos outros valores contidos no Quadro 1. Ou seja, se um atributo A recebe o valor 4 em comparação ao atributo B, isto quer dizer que A possui uma importância relativa entre pequena e grande, estes representados respectivamente pelos valores 3 e 5.

1	Igual importância
2	Entre igual e pequena importância
3	Importância pequena
4	Entre pequena e grande importância
5	Importância grande ou essencial
6	Entre grande e muito grande importância

7	Importância muito grande
8	Entre muito grande e absoluta importância
9	Importância absoluta

Quadro 1- Escala Fundamental de Saaty
 Fonte: Gomes, Araya e Carignano (2004)

Outro ponto importante é o motivo para se fazer as comparações de dois em dois atributos. Segundo Bandeira, Becker e Rocha (2009), classificar vários objetos de um grupo pode ser feito a partir de análises pareadas para facilitar a comparação para a mente humana.

Os resultados das comparações feitos na etapa anterior, agora são organizados em uma matriz quadrada com diagonal com valores iguais a 1. O próximo passo é normalizar a matriz. O processo de normalização é feito a cada coluna da matriz, para isso deve-se converter os valores da coluna, mantendo a proporção entre eles, de modo que a soma dos novos valores seja igual a 1.

Em seguida faz-se a média aritmética dos valores das linhas. Este valor representa o peso relativo do atributo da correspondente linha, ou simplesmente w_i . Considera-se como peso relativo, pois este valor pode estar relacionado hierarquicamente com um outro atributo superior a ele.

Da mesma forma como foi montada a matriz de comparação entre os atributos, é feita uma comparação entre as alternativas em relação a cada atributo. Em seguida estas matrizes passam pelo processo de normalização e encontra-se o peso relativo, ou seja, a classificação de cada alternativa em relação a cada atributo. O AHP foi criado inicialmente para a tomada de decisão por um único decisor, para se utilizar esta técnica com decisões em grupos usa-se a média geométrica dos pesos dos atributos encontrados por cada decisor (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

Antes de seguir para o último passo é importante verificar a consistência da matriz. Para isto antes se deve encontrar o valor de λ_{max} , que é uma medida de inconsistência, conforme a fórmula que se segue. Se o λ_{max} for igual a n , sendo n o número de elementos a serem comparados, as comparações feitas pelo decisor será perfeitamente consistente.

$$(1): \lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{[A_{ij}]_i}{w_i}$$

Sendo $[A_w]_i$ o valor encontrado pela soma de cada linha da matriz gerada pela multiplicação da matriz de comparação antes de ser normalizada com a matriz que

corresponde aos valores de w_i .

Após encontrar o valor de λ_{max} utiliza-se uma fórmula proposta por Saaty (1980) que calcula o Índice de Consistência (IC) e em seguida calcula-se a Razão de Consistência (RC). Se o IC for menor que 0,1 a matriz é consistente.

$$(2): IC = (\lambda_{max} - n)/(n - 1)$$

$$(3): RC = \frac{IC}{IR}$$

IR é um índice aleatório que seguem o padrão da tabela 1. Quanto maior for o RC maior será a inconsistência. Para a inconsistência ser considerada aceitável o valor de RC deve ser nulo para $n = 2$, menor que 0,05 para $n=3$, menor que 0,09 para $n=4$ e menor ou igual a 0,1 quando n for maior que 4 (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

Tabela 1 - Valores de IR para Matrizes Quadradas de Ordem n

n	2	3	4	5	6
IR	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24

Fonte: Gomes, Araya e Carignano (2004)

Finalmente, para encontrar a melhor opção para tomada de decisão, multiplica-se a classificação de cada alternativa pelo correspondente peso do atributo em questão e somam-se todos os resultados de cada alternativa. Desta forma irá se obter a classificação global das alternativas e a conseqüente melhor opção.

3.4.2 Exemplo

Para melhor compreensão, será demonstrado o método AHP para a escolha de um funcionário de uma empresa hipotética. Existem três candidatos para a vaga: Ana, João e Pedro. Os atributos para a escolha são criatividade, liderança e formação, sendo que dentro de formação temos os subcritérios escolaridade e notas.

Para a empresa a liderança tem uma importância relativa pequena em relação à criatividade, formação possui importância grande em relação à liderança e criatividade importância absoluta inversa em relação à formação. A nota e a escolaridade possuem mesma importância, sendo que os candidatos possuem a

mesma escolaridade, mas suas notas se diferem: Ana tem média 9, João média 8 e Pedro média 6.

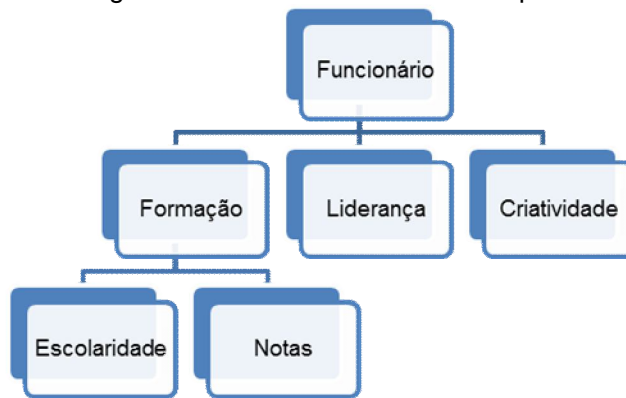
Em uma dinâmica Pedro apresentou liderança parecida com a de João e João foi absolutamente “mais líder” que Ana. Por último, uma dinâmica de criatividade chegou ao resultado demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Matriz de Comparação Criatividade por Alternativa

Criatividade	Ana	João	Pedro
Ana	1	1/6	5
João	6	1	1/2
Pedro	1/5	2	1

A partir das informações fornecidas acima e com a Escala Fundamental de Saaty (Quadro 1), pode-se estruturar a seguinte árvore de valor e as matrizes de comparação.

Figura 3 - Árvore de Valor do Exemplo



Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3 - Matriz dos atributos de 1º nível

	Formação	Liderança	Criatividade
Formação	1	5	9
Liderança	1/5	1	3
Criatividade	1/9	1/3	1

Tabela 4 - Matriz dos atributos de 2º nível

	Escolaridade	Notas
Escolaridade	1	1
Notas	1	1

Normalizando-se e em seguida calculando-se as médias das linhas matrizes da Tabela 3 e 4, encontram-se os seguintes valores.

Tabela 5 - Matriz normalizada dos atributos de 1º nível

	Formação	Liderança	Criatividade	Média
Formação	0,7627	0,7895	0,6923	0,7482
Liderança	0,1525	0,1579	0,2308	0,1808
Criatividade	0,0847	0,0526	0,0769	0,0714

Tabela 6 - Matriz normalizada dos atributos de 2º nível

	Escolaridade	Notas	Média
Escolaridade	0,5	0,5	0,5
Notas	0,5	0,5	0,5

A partir destes resultados, entende-se que esta empresa para escolher um funcionário considera que 74,82% da importância referem-se à formação do candidato, 18,04% a capacidade de liderança e 7,14% referem-se à criatividade, sendo que metade do peso da formação equivale a escolaridade e à outra metade às notas.

Comparando-se os candidatos seguindo as informações dadas, além da Matriz de Comparação Criatividade por Alternativa (Tabela 2), podem-se estruturar as seguintes matrizes.

Tabela 7 - Matriz de Liderança por Alternativa

Liderança	Ana	João	Pedro
Ana	1	1/9	1/9
João	9	1	1
Pedro	9	1	1

Tabela 8 - Matriz de Notas por Alternativa

Notas	Ana	João	Pedro
Ana	1	2	3
João	1/2	1	2
Pedro	1/3	1/2	1

Tabela 9 - Matriz de Escolaridade por Alternativa

Escolaridade	Ana	João	Pedro
Ana	1	1	1
João	1	1	1
Pedro	1	1	1

Da mesma forma como foi feita com as matrizes de comparação dos atributos, deve-se normalizar e calcular a média das colunas das matrizes das tabelas nº 2, 7, 8 e 9. Desta forma encontram-se os seguintes valores.

Tabela 10 - Matriz Normalizada da Criatividade por Alternativa

Criatividade	Ana	João	Pedro	Média
Ana	0,1622	0,8	0,0625	0,3416
João	0,027	0,1333	0,625	0,2618

Pedro	0,8108	0,0667	0,3125	0,3967
-------	--------	--------	--------	---------------

Tabela 11 - Matriz Normalizada da Liderança por Alternativa

Liderança	Ana	João	Pedro	Média
Ana	0,0526	0,0526	0,0526	0,0526
João	0,4737	0,4737	0,4737	0,4737
Pedro	0,4737	0,4737	0,4737	0,4737

Tabela 12 - Matriz Normalizada das Notas por Alternativa

Notas	Ana	João	Pedro	Média
Ana	0,5455	0,5714	0,5	0,539
João	0,2727	0,2857	0,3333	0,2973
Pedro	0,1818	0,1429	0,1667	0,1638

Tabela 13 - Matriz Normalizada da Escolaridade por Alternativa

Escolaridade	Ana	João	Pedro	Média
Ana	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333
João	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333
Pedro	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333

Antes de se calcular qual a melhor alternativa, deve-se verificar a consistência de cada matriz gerada. Para este exemplo será calculada apenas a Matriz dos Atributos de 1º Nível. Para se calcular o λ_{\max} primeiro deve-se encontrar os valores de $[A_w]_i$.

$$\begin{pmatrix} 1 & 5 & 9 \\ 1/5 & 1 & 3 \\ 1/9 & 1/3 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,7482 \\ 0,1804 \\ 0,0714 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 \times 0,7482 + 5 \times 0,1804 + 9 \times 0,0714 \\ 1/5 \times 0,7482 + 1 \times 0,1804 + 3 \times 0,0714 \\ 1/9 \times 0,7482 + 1/3 \times 0,1804 + 1 \times 0,0714 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 2,2928 \\ 0,330 \\ 0,2147 \end{pmatrix}$$

Em posse destes valores calcula-se o λ_{\max} da matriz, segundo a Equação 1:

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{3} \left(\frac{2,2928}{0,7482} + \frac{0,330}{0,1804} + \frac{0,2147}{0,0714} \right) = 2,6336$$

O próximo passo é calculo o IC, conforme Equação 2.

$$IC = \frac{2,6336 - 3}{2} = -0,1832$$

Por estes cálculos percebe-se que a matriz é consistente já que o IC é menor do que 0,1. Finalmente para se conhecer a melhor opção de decisão basta fazer o somatório da multiplicação das forças de uma das alternativas em relação a um determinado atributo pelos respectivos pesos dos atributos e sub-atributos. Tomando Ana como exemplo:

$$\text{Ana: } (0,1804 \times 0,0526) + (0,0714 \times 0,3416) + [(0,7482 \times 0,5 \times 0,5389) + (0,7482 \times 0,5 \times 0,3333)] = 0,3602$$

Por estes cálculos percebe-se que as características de Ana correspondem a 36,02% da melhor opção de escolha. Repetindo-se estes cálculos para as outras duas alternativas tem-se para João o valor de 34% e para Pedro 29,97%. Logo, Ana é a melhor opção, seguida por João e depois Pedro.

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

A pesquisa preliminar foi realizada pelo próprio autor nas churrascarias que aceitaram colaborar com a pesquisa. Os entrevistados permitiram que seus nomes e o dos estabelecimentos a que estão vinculados fossem utilizados. A data da pesquisa foi determinada em comum acordo entre as partes. Eles também souberam os objetivos da pesquisa e que ela possuía fins acadêmicos. Nesta etapa, os atributos que foram pesquisados estão de acordo com a estrutura hierárquica da Figura 4.

Devido ao fato de não ter sido encontrado nenhum estudo especificamente sobre estes atributos para churrascarias rodízio, foi necessário que o próprio autor incluísse novos atributos e suprimisse outros. O resultado final desta etapa encontra-se sintetizado pela Árvore de Valor da Pesquisa Preliminar (Figura 5) e a partir dele foi elaborado o questionário segundo os moldes do AHP. Antes de aplicar este questionário foi necessário encontrar uma maneira de validá-lo, para isto dois gestores do ramo foram entrevistados. A primeira entrevista ocorreu no dia 20 de Maio de 2011 com o Senhor Cássio Alexandre, dono da Churrascaria Fogo de Chão em Brasília. A segunda entrevista foi realizada com o Senhor Odair José e o Senhor Roque, gerente de atendimento e dono respectivamente da Churrascaria Espeto de Ouro, no dia 23 de Maio de 2011.

A pesquisa final foi feita pelo autor e por pessoas treinadas por ele em lugares diversos. Os respondentes não tiveram a necessidade de se identificarem e souberam do propósito acadêmico da pesquisa. Os dados da pesquisa foram digitados e calculados pelo AHP no Excel pelo entrevistador. Tanto o roteiro de entrevista tanto o questionário aplicado encontram-se anexos no Apêndice A e B respectivamente.

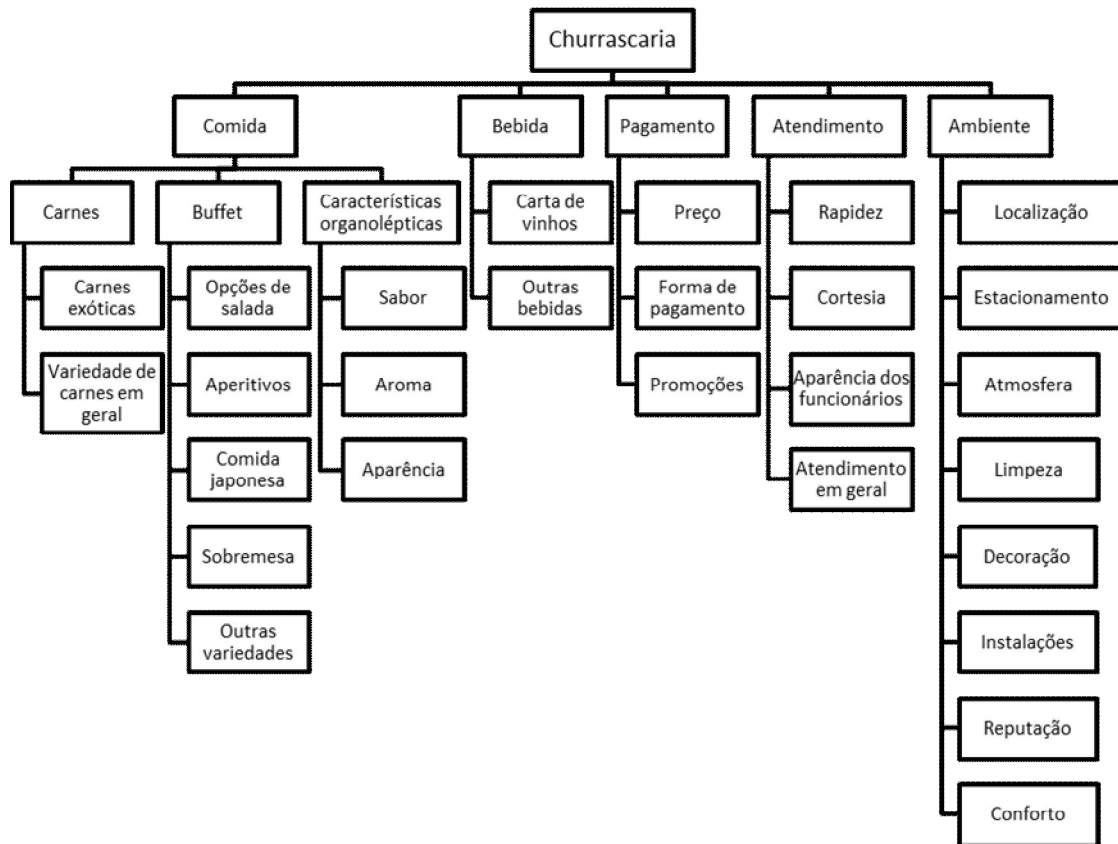


Figura 4 - Árvore de Valor da Pesquisa Preliminar
 Fonte: Elaborado pelo autor

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa. Para isto, ele será dividido em duas etapas. A primeira irá abordar a pesquisa preliminar, que foi utilizada para elaboração da pesquisa final e para conhecer o pensamento dos gestores de churrascarias rodízio do DF acerca do tema. Na segunda etapa será apresentado os resultados e análise a pesquisa realizada com os clientes destes estabelecimentos.

4.1 Pesquisa preliminar

Para elaboração do questionário preliminar foram utilizados como referência os seguintes estudos: Keyt, Yavas e Riecken (1994), Koo, Tao e Yeung (1999), Park (2004), Weiss, Feinstein e Dalbor (2005), Tinoco e Ribeiro (2008), Salazar, Farias e Lucian (2009), Souki, Madureira, Gonçalves Filho e Reis Neto (2010). Todos eles apresentam atributos que os clientes utilizam para qualificar um restaurante.

O dono da churrascaria Fogo de Chão quando foi questionado sobre quais atributos ele avalia que seus clientes consideram importantes em uma churrascaria e os levariam a escolha entre uma churrascaria ou outra, ele foi enfático ao ressaltar a qualidade e inovação na prestação do serviço. Para ele, a qualidade deve estar presente em tudo que afeta direta ou indiretamente no serviço oferecido. A fala dele reforça esta ideia: *“A qualidade deve estar presente em tudo, da comida e do atendimento à qualidade das toalhas de mesa, dos talheres, guardanapos, cadeiras. Todos os nossos insumos devem ser da mais alta qualidade”*.

Na churrascaria Espeto de Ouro, seus gestores quando foram perguntados sobre os atributos que eles avaliam que seus clientes consideram importantes em uma churrascaria, novamente a palavra qualidade teve destaque. Eles agruparam os atributos em quatro grandes grupos e todos eles devendo primando a qualidade: o primeiro foi comida e dentro deste grupo estão presentes as carnes, o *buffet* e as saladas; o segundo grupo é ambiente, considerando a limpeza, organização e conforto; o terceiro grupo é o preço, este devendo ser compatível; e por fim atendimento. O atributo atendimento foi o que eles deram maior destaque, sendo que até mesmo um atendimento com carinho foi dito. O gerente de atendimento faz questão de passar por todas as mesas e dar satisfação para seus clientes.

Todos entrevistados quando questionados sobre possíveis mudanças de comportamento devido alguma sazonalidade chegaram a uma mesma conclusão. Para eles seus clientes de segunda à sexta são basicamente executivos e aos fins de semana seus estabelecimentos são frequentados por famílias. Apesar deste fato a churrascaria Fogo de Chão não realiza nenhuma mudança para se adaptar aos

diferentes públicos, ao contrário da churrascaria Espeto de Ouro que possui preços diferenciados para os almoços durante a semana e aos fins de semana, além de um preço diferente para os jantares.

Ao final das entrevistas foi apresentada a Árvore de Valor proposta e aplicado o questionário correspondente. Eles puderam avaliar esta Árvore de Valor e foi decidido que seria melhor suprimir alguns elementos. Foram retiradas as características organolépticas, por serem de difícil comparação para os clientes e serem uma obrigação de qualquer restaurante oferecer uma comida saborosa, de aroma e aparência agradável. O outro atributo retirado foi o que se refere às comidas japonesas, eles concordam que uma churrascaria que oferece estes pratos possui um diferencial competitivo, mas não é um atributo de decisão significativo para este ramo, até mesmo porque existe um seguimento de restaurante exclusivo para estes pratos. Com estas modificações chegou-se a uma versão final da Árvore de Valor para escolha de uma churrascaria conforme a Figura 5.

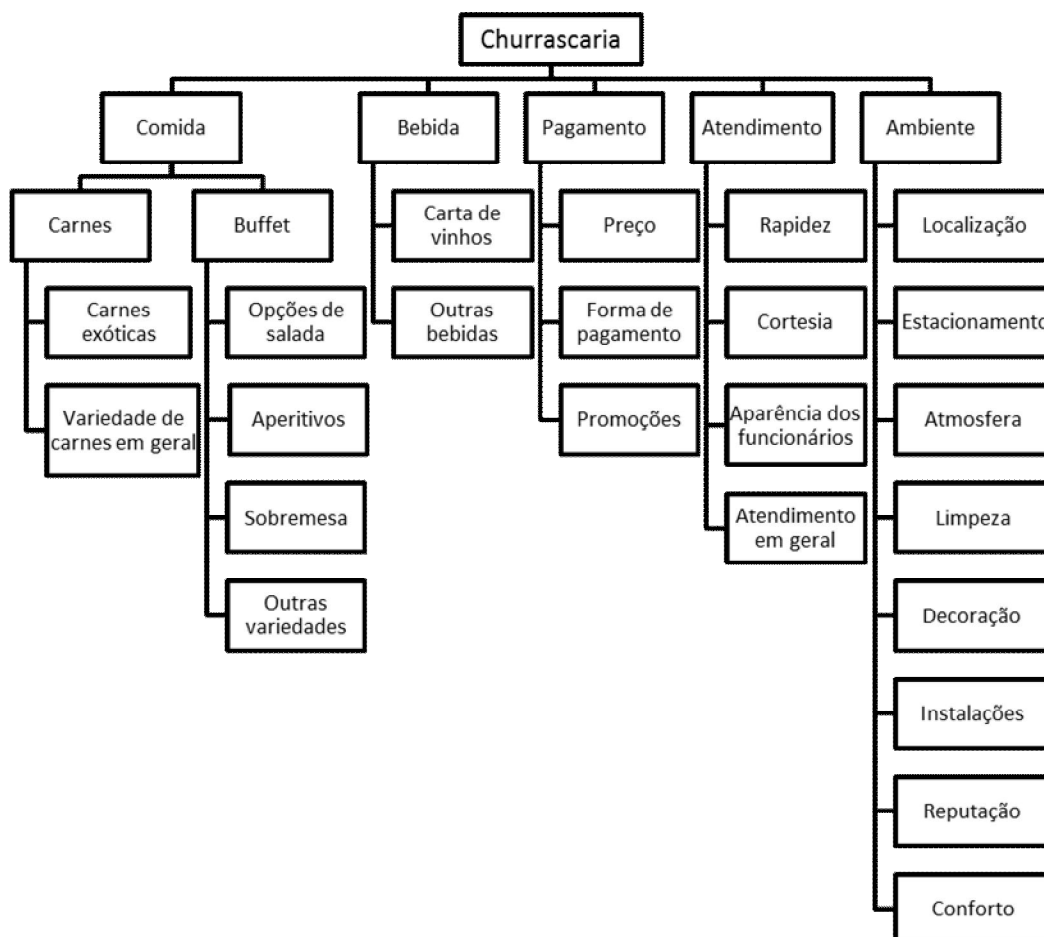


Figura 5 - Árvore de Valor para escolha de churrascaria
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Pesquisa final

A partir dos atributos da Figura 5 pode-se realizar o questionário para verificar como estes gestores percebem a força de cada um deles através do Método AHP. As churrascarias pesquisadas vivem realidades diferentes e, portanto, devem ser analisadas em diferente prisma. A churrascaria Fogo de Chão é um restaurante famoso internacionalmente, possui filiais dezesseis cidades fora do Brasil e quatro em território nacional. Ela também foi considerada o melhor restaurante na categoria rodízio em 2010 em três das cidades brasileiras (FOGO..., 2011). O preço do seu rodízio em Brasília é o mais caro entre os restaurantes do ramo, custando, na data da entrevista, R\$92,00 em qualquer horário e dia da semana.

Já a churrascaria Espeto de Ouro é muito tradicional em Brasília, tendo sido inaugurada em 1982. Ela possui uma gestão familiar e seus preços são mais acessíveis, custando, também no momento da entrevista, R\$56,90 nos almoços em dias úteis e R\$43,90 aos finais de semana. Ambas as churrascarias se situam no setor hoteleiro da cidade, o que contribui para que o público delas tenha um maior poder aquisitivo.

Mesmo sabendo das diferenças será mostrado juntamente com os resultados individuais, o resultado da média geométrica das duas em conjunto conforme Gomes, Araya e Carignano (2004), que será chamado de amostra churrascarias total. Devido ao fato de que após o cálculo da média geométrica a soma dos pesos não darem mais 100%, foi feita a seguinte conta: dividiu-se o peso de um critério após essa média pelo somatório de todos os pesos dos critérios que pertencem a este grupo. No caso dos critérios de bebida para os gestores de churrascarias foi realizada a média geométrica para “carta de vinhos” e “outras bebidas” das duas churrascarias pesquisadas e então se calculou o valor encontrado para “carta de vinhos” e dividiu-se pelo somatório do valor da “carta de vinhos” e de “outras bebidas”. Desta forma este novo somatório mantém o valor de 100%.

Deste resultado conjugado não poderá ser inferido como churrascarias do DF se comportam quanto aos atributos, pois a amostra é pequena e discrepante, mas apresentará uma direção inicial de como é o pensamento dos gestores.

Para facilitar a compreensão dos resultados eles serão apresentados por nível hierárquico e por população, ou seja, separando os resultados dos clientes dos dados dos gestores. Para o primeiro nível hierárquico os resultados seguem abaixo.

Tabela 14 - Atributos 1º Nível para Churrascarias

Atributos	Fogo de Chão	Espeto de Ouro	Amostra churrascarias total
Comida	55,00%	26,28%	41,11%
Bebida	9,90%	4,07%	6,87%
Pagamento	3,50%	7,04%	5,37%
Atendimento	27,20%	41,03%	36,13%
Ambiente	4,40%	21,57%	10,52%

Por esta tabela pode-se perceber claramente a diferença de opinião dos gestores das duas churrascarias. O peso que a Fogo de Chão dá para os atributos comida e bebida é mais que o dobro que a outra churrascaria considerada. Em contrapartida para todos os outros atributos a Espeto de Ouro percebe uma importância muito maior que a primeira churrascaria.

Estes valores são condizentes com a entrevista e com a realidade de cada uma delas. Durante a entrevista a Espeto de Ouro sempre colocou o atendimento em primeiro lugar, seguido pela boa comida e um ambiente agradável, fazendo com que o cliente ficasse o mais confortável possível, como se lá fosse uma extensão do lar.

A churrascaria Fogo de Chão salientou os dois pontos que ficaram em destaque nos resultados apresentados: a comida e o atendimento. Para todos os demais atributos o gestor pontuava dizendo que deveriam ter qualidade, mas não os via como um grande diferencial para atração clientes. Ele entende os outros fatores não como atributos para a escolha de um estabelecimento, mas, caso eles não tenham a qualidade necessária, como atributos de repulsão de clientes.

Outro fator interessante a se notar é que nenhuma das duas churrascarias considera o atributo pagamento muito significativo. Isto provavelmente ocorre porque o público destes estabelecimentos possui uma renda elevada, devida a localização, setor hoteleiro de Brasília, e os preços serem acima da média de outros restaurantes.

Tabela 15 - Atributos 1º Nível para Clientes

Atributos	Renda inferior à R\$5.000,00		Renda superior à R\$5.000,00		Amostra total
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	
Comida	25,07%	27,80%	36,11%	33,00%	30,98%
Bebida	7,82%	7,29%	4,75%	7,08%	6,64%
Pagamento	13,01%	18,28%	14,07%	15,02%	15,03%
Atendimento	35,77%	26,97%	23,50%	25,20%	27,43%
Ambiente	18,32%	19,66%	21,57%	19,70%	19,91%

A realidade encontrada pela população de clientes pesquisa é consideravelmente diferente das opiniões dos gestores. A começar pelo pagamento que possui uma importância significativa três vezes maior que a encontrada na amostra churrascarias total das churrascarias. Apenas neste atributo que se mantém constante a preferência das mulheres em relação aos homens dentro de sua faixa de renda. Em todos os outros atributos há uma variação, ou seja, se os homens de uma determinada renda consideraram um atributo mais significativo em comparação às mulheres, na faixa de renda superior essa comparação ocorreu de forma oposta. Ainda sobre o pagamento pode-se perceber que a *priori* não há uma grande variação em relação à renda. Não se pode inferir que estes resultados se aplicam a

toda à população devido à forma e o tamanho como foram selecionados os respondentes dos questionários.

A supremacia dos resultados referentes aos atributos comida, atendimento e ambiente está de acordo com a pesquisa de Tinoco e Ribeiro (2008), eles pesquisaram quais fatores afetam a qualidade percebida por quatro diferentes grupos (casais sem filhos, grupo de amigos, família e executivos) e em todos estes atributos eram relevantes.

As próximas tabelas foram construídas da seguinte maneira, é apresentado um dos atributos do primeiro nível da Árvore de Valor proposta e o peso deste atributo para cada um dos grupos pesquisados. Em seguida os critérios deste atributo são expostos juntamente com o peso relativo deles para a decisão.

Tabela 16 - Atributo Comida para Churrascarias

Atributo Comida (%)		Fogo de Chão (55%)	Espeto de Ouro (26,28%)	Amostra churrascarias total (41,11%)
		90,00%	90,00%	90,00%
Carnes	Carnes exóticas	10,00%	10,00%	10,00%
	Carnes em geral	90,00%	90,00%	90,00%
		10,00%	10,00%	10,00%
Buffet	Saladas	22,62%	61,17%	41,29%
	Aperitivos	15,48%	10,39%	14,08%
	Sobremesa	39,29%	24,94%	34,75%
	Outras variedades	22,62%	3,50%	9,88%

Dentro do atributo comida foram separados em dois grupos, as carnes e o *buffet*. Em ambas as churrascarias as carnes receberam uma valoração muito superior ao *buffet*, o que pode ser facilmente concluído pelo fato de que está é a especialidade de seus estabelecimentos, logo é isto que seus clientes desejam. Dentro do atributo carnes foram separados dois tipos, carnes exóticas e variedade de carnes em geral. Provavelmente porque nenhuma destas churrascarias trabalham com carnes exóticas, seus gestores supervalorizaram as variedades de carnes em geral, o que não é correto como pode-se verificar na Tabela 17. Do total da amostra de clientes, eles consideram que as carnes exóticas têm 26,94% de importância relativa dentro do atributo carnes, este número fica ainda maior na amostra de homens com renda superior à R\$5.000,00 mensais, obtendo 41,62% de peso relativo para a escolha de uma churrascaria.

O subgrupo *buffet* apresentou uma grande variação de resultado quando comparadas as churrascarias entrevistadas. Para a Espeto de Ouro as opções de salada são 2,45 vezes mais importantes que o segundo atributo mais importante, no caso a sobremesa, alcançando 61,17% de peso relativo dentro deste subgrupo. A churrascaria Fogo de Chão apresentou resultados mais homogêneos neste quesito.

Tabela 17 - Atributo Comida para Clientes

Atributo Comida (%)		Renda inferior à R\$5.000,00		Renda superior à R\$5.000,00		Amostra total (30,98%)
		Homem (25,07%)	Mulher (27,80%)	Homem (36,11%)	Mulher (33%)	
		77,67%	67,84%	80,04%	63,69%	72,26%
Carnes	Carnes exóticas	24,29%	19,54%	41,62%	20,15%	26,94%
	Carnes em geral	75,71%	80,46%	58,38%	79,85%	73,06%
		22,33%	32,16%	19,96%	36,31%	27,74%
Buffet	Saladas	20,01%	30,19%	37,69%	43,33%	33,73%
	Aperitivos	28,18%	17,19%	17,36%	9,27%	17,44%
	Sobremesa	26,55%	25,19%	19,86%	25,64%	24,12%
	Outras variedades	25,26%	27,43%	25,10%	21,75%	24,71%

Enquanto os gestores consideram que o peso do *buffet* para a escolha de uma churrascaria é de apenas 10% dentro do atributo comida, na amostra total verifica-se que na verdade este peso é de 27,74%. Outro destaque é o critério saladas, principalmente entre pessoas com renda mensal superior à R\$5.000,00, os altos valores encontrados indicam que os gestores destes estabelecimentos devem estar atentos à qualidade oferecida neste ponto. Em outro ponto, percebe-se que os homens de um modo geral dão maior importância aos aperitivos que as mulheres, e estas às saladas também em relação aos homens.

Tabela 18 - Atributo Bebida para Churrascarias

Atributo Bebida (%)	Fogo de Chão (9,9%)	Espeto de Ouro (4,07%)	Amostra churrascarias total (6,87%)
Carta de vinhos	90,00%	50,00%	75,00%
Outras Bebidas	10,00%	50,00%	25,00%

As bebidas de um modo geral não possuem uma importância muito significativa, para os clientes a importância deste atributo é de 6,64% (Tabela 15), o que é compatível com o que os gestores, na amostra total de churrascarias, pensam, foram encontrados 6,87%. Dentro deste atributo é que ocorreu uma variação considerável de resultados, o gestor da Fogo de Chão considera que a carta de vinhos possui uma importância relativa absoluta em relação às outras bebidas, a outra churrascaria consideram estes dois atributos igualmente importantes.

Tabela 19 - Atributo Bebida para Clientes

Atributo Bebida (%)	Renda inferior à R\$5.000,00		Renda superior à R\$5.000,00		Amostra total (6,64%)
	Homem (7,82%)	Mulher (7,29%)	Homem (4,75%)	Mulher (7,08%)	
Carta de vinhos	37,92%	24,69%	42,66%	33,02%	34,96%
Outras Bebidas	62,08%	75,31%	57,34%	66,98%	65,04%

Esta análise dos gestores não corresponde à realidade encontrada nos resultados, provavelmente devido à amostra da pesquisa. Os resultados mostram que de um modo geral, os clientes preferem as outras variedades de bebida à carta de vinhos. Percebe-se também que, com o aumento de renda existe uma tendência ao consumo de vinho por ambos os sexos, e que dentro de uma mesma faixa de renda os homens consomem mais vinhos que as mulheres. O grupo de homens com renda mais elevada é o que deu maior importância para os vinhos, porém essa importância é relativa já que o atributo bebida para eles é o de menor importância, correspondendo a 4,75%.

Tabela 20 - Tabela Pagamento Churrascarias

Atributo Pagamento (%)	Fogo de Chão (3,5%)	Espeto de Ouro (7,04%)	Amostra churrascarias total (5,37%)
Preço	81,82%	30,37%	59,23%
Forma	9,09%	17,04%	14,79%
Promoções	9,09%	52,59%	25,98%

Tabela 21 - Tabela Pagamento para Clientes

Atributo Pagamento (%)	Renda inferior à R\$5.000,00		Renda superior à R\$5.000,00		Amostra total (15,03%)
	Homem (13,01%)	Mulher (18,28%)	Homem (14,07%)	Mulher (15,02%)	
Preço	30,59%	28,71%	30,59%	40,96%	33,96%
Forma	38,54%	13,22%	38,54%	21,42%	22,67%
Promoções	30,88%	58,07%	30,88%	37,62%	43,37%

A partir das tabelas percebe-se que a churrascaria Fogo de Chão considera que promoções não é um atributo importante para os clientes, o oposto é apresentado pela churrascaria Espeto de Ouro que reconhece a importância deste critério. A churrascaria Espeto de Ouro está mais próxima da realidade encontrada, a amostra estudada avalia que 43,37% da importância do atributo pagamento são as promoções e, portanto a possibilidade de escolherem uma churrascaria por este fator é maior do que pelo preço.

Koo, Tao e Yeung (1999) concluíram em seu estudo que o preço é mais levado em consideração quando famílias estão frequentando um restaurante, já que o almoço dos executivos normalmente é pago pela empresa. Como o maior público destas churrascarias é de executivos e a maior parte da amostra é de clientes que frequentam estes locais com seus familiares, pode ter influenciado na diferença percebida entre os gestores e a amostra consultada.

Tabela 22 - Tabela Atendimento Churrascarias

Atributo Atendimento (%)	Fogo de Chão (27,2%)	Espeto de Ouro (41,03%)	Amostra churrascarias total (36,13%)
Rapidez	28,14%	22,95%	26,61%
Cortesia	16,62%	37,95%	26,29%

Aparência func.	18,62%	22,95%	21,64%
Atend. Geral	36,62%	16,14%	25,45%

Tabela 23 - Tabela Atendimento para Clientes

Atributo Atendimento (%)	Renda inferior à R\$5.000,00		Renda superior à R\$5.000,00		Amostra total (27,43%)
	Homem (35,77%)	Mulher (26,97%)	Homem (23,50%)	Mulher (25,20%)	
Rapidez	18,90%	22,06%	18,90%	20,33%	21,21%
Cortesia	37,39%	31,46%	37,39%	33,17%	34,50%
Aparência func.	17,18%	14,58%	17,18%	11,58%	13,96%
Atend. Geral	26,52%	31,90%	26,52%	34,92%	30,33%

A homogeneidade dos resultados dos gestores das churrascarias acerca do atendimento prestado representa o que foi dito por eles nas entrevistas. O atendimento é uma prioridade para ambos e todos os critérios decorrentes deste atributo deve a qualidade condizente com o público deles. Para os clientes a cortesia dos funcionários é o principal fator de sucesso no atendimento.

Tabela 24 - Tabela Ambiente Churrascarias

Atributo Ambiente (%)	Fogo de Chão (4,4%)	Espeto de Ouro (21,57%)	Amostra churrascarias total (10,52%)
Localização	18,16%	19,76%	19,92%
Estacionamento	10,35%	3,78%	6,58%
Atmosfera	11,91%	11,56%	12,34%
Limpeza	11,91%	11,14%	12,11%
Decoração	11,91%	1,23%	4,02%
Instalações	11,91%	10,54%	11,78%
Reputação	11,91%	22,73%	17,31%
Conforto	11,91%	19,26%	15,93%

Tabela 25 - Tabela Ambiente para Clientes

Atributo Ambiente (%)	Renda inferior à R\$5.000,00		Renda superior à R\$5.000,00		Amostra total (19,91%)
	Homem (18,32%)	Mulher (19,66%)	Homem (21,57%)	Mulher (19,70%)	
Localização	10,79%	10,83%	10,79%	9,68%	9,78%
Estacionamento	9,60%	8,42%	9,60%	9,11%	8,54%
Atmosfera	7,30%	7,78%	7,30%	5,74%	7,32%
Limpeza	24,93%	32,39%	24,93%	31,89%	31,21%
Decoração	5,53%	4,05%	5,53%	4,88%	4,65%
Instalações	10,11%	12,23%	10,11%	12,34%	11,37%
Reputação	17,55%	8,68%	17,55%	12,95%	12,24%
Conforto	14,18%	15,64%	14,18%	13,41%	14,88%

Para definir quais critérios fariam parte do atributo ambiente, foram escolhidos critérios que representassem aspectos físicos e subjetivos. No aspecto físico tem-se

localização, estacionamento, instalação e limpeza. Já os representantes dos critérios subjetivos são a atmosfera, o conforto, a decoração e reputação.

Salazar, Farias e Lucian (2009) acreditam que estes critérios subjetivos influenciam na experiência em um restaurante “seja através do humor das pessoas, seja envolvendo os clientes fazendo com que estes experimentem novos pratos ou mesmo esqueçam o preço”. Apesar disto, na amostra de clientes estudada este aspecto foi menos valorizado, recebendo um peso de 39,1% de importância relativa ao atributo ambiente. Percebe-se também que os gestores de churrascarias sobrevalorizaram o critério reputação, isto pode ter ocorrido porque os principais clientes deles são executivos, enquanto a amostra estudada foi de um público que frequenta estes estabelecimentos com a família. Já referente ao aspecto físico o destaque é para o critério limpeza, considerado o mais importante principalmente com a parte feminina da amostra.

Tabela 26 – Ranking dos pesos dos atributos para a decisão final dos clientes

Atributo	Amostra de clientes total
Carnes em geral	16,00%
Cordialidade	9,51%
Atendimento em geral	8,25%
Promoções	6,67%
Carnes exóticas	6,40%
Limpeza	6,25%
Rapidez	5,76%
Preço	5,08%
Outras variedades de bebida	4,37%
Aparência dos funcionários	3,91%
Forma de pagamento	3,28%
Salada	3,05%
Conforto	2,97%
Reputação	2,41%
Carta de vinhos	2,27%
Instalações	2,26%
Variedades	2,09%
Sobremesa	2,08%
Localização	1,94%
Estacionamento	1,69%
Atmosfera	1,47%
Aperitivos	1,35%
Decoração	0,92%

Tabela 27 – Ranking dos pesos dos atributos para a decisão final dos gestores

Atributo	Amostra churrascarias total
Carnes em geral	33,30%
Rapidez	9,61%
Cordialidade	9,50%
Atendimento em geral	9,19%
Aparência dos funcionários	7,82%
Carta de vinhos	5,15%
Carnes exóticas	3,70%
Preço	3,18%
Localização	2,10%
Reputação	1,82%
Outras variedades de bebida	1,72%
Salada	1,70%
Conforto	1,68%
Sobremesa	1,43%
Promoções	1,40%
Atmosfera	1,30%
Limpeza	1,27%
Instalações	1,24%
Forma de pagamento	0,79%
Estacionamento	0,69%
Aperitivos	0,58%
Decoração	0,42%
Variedades	0,41%

Pode-se perceber que a opinião dos gestores não corresponde com a realidade da amostra. Três pontos principais chamam atenção, a importância relativa das promoções, a existência de carnes exóticas no rodízio e a limpeza do ambiente são critérios de significativa importância no momento da escolha de uma churrascaria e os gestores demonstraram não dar muita importância a eles.

Esta tabela revela que os gestores poderiam utilizar-se deste tipo de informação para adaptar seus estabelecimentos de forma a melhor atrair clientes. Sabendo que os consumidores atuais são capazes de comparar alternativas e escolher a que oferece maior valor percebido por ele (FORNELL et al., 1996), os gestores deveriam utilizar-se deste estudo e dessa metodologia para descobrir os pesos dos atributos para seus clientes e então verificar se a qualidade dos atributos considerados mais admiráveis estão compatíveis com esta importância. Caso não esteja investir seus esforços para melhorá-los e melhor atender seus clientes. Caso já seja oferecido um nível de qualidade considerado suficiente, o gestor deve-se preocupar com os outros atributos tidos como menos importantes até que todos alcancem a qualidade esperada, lembrando-se sempre de realizar o controle para que o nível nunca caia. Desta forma o gestor estará implementando uma gestão voltada ao cliente, atingindo assim as necessidades deles.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo foi de determinar quais são os atributos que os clientes levam em consideração no momento de escolha para frequentar uma churrascaria rodízio e qual o peso relativo de cada um destes atributos nesta decisão através do método AHP. O presente trabalho partiu da premissa que, conhecendo estes dados, gestores do setor podem elaborar estratégias para atrair clientes.

Para alcançar este objetivo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os atributos de restaurantes e sobre tomada de decisão, principalmente acerca do Método AHP e seu uso no Marketing. Devida a falta de literatura sobre os atributos específicos para churrascarias rodízio, foram consultados gestores do ramo a fim de auxiliar na definição de quais atributos seriam utilizados para a construção dos questionários. O processo metodológico foi baseado no AHP Clássico (SAATY, 1980) e as adaptações para tomada de decisão em grupo sugerida por Gomes, Araya; Carignano (2004).

Os resultados foram analisados separadamente em grupos de renda e sexo, e com o total da amostra. Também foi pesquisada como os gestores destes estabelecimentos esperavam que seus clientes fossem responder ao questionário. Pode-se perceber que na amostra estudada estes grupos obtiveram respostas homogêneas no geral, variando apenas em atributos pontuais.

Apesar das limitações pode-se dizer que os objetivos do estudo foram alcançados, já que foi possível estruturar uma maneira para que gestores de churrascarias rodízio desenvolvam um trabalho para conhecer melhor seus clientes e seu público-alvo, para realizar uma gestão focada na demanda.

A Tabela 26 mostra o peso de cada atributo para a escolha de uma churrascaria em ordem decrescente de importância para os clientes e o respectivo valor que os gestores consideraram.

Uma limitação para o estudo é a falta de pesquisas na área que determinem os atributos de preferência de clientes de churrascarias rodízio. Outro complicador é a aplicação dos questionários formulados pela metodologia AHP quando se tem vários atributos. Como as comparações são feitas par a par, este questionário acaba ficando muito extenso e o que leva com que os respondentes não reflitam o necessário para responder devido ao cansaço.

A maior limitação deste trabalho foi o fato da amostra analisada na pesquisa preliminar e na pesquisa final terem sido de caráter não aleatória e por conveniência,

o que não permite que os resultados encontrados possam ser expandidos para toda a população.

O tema contribui para academia por mostrar mais uma utilização do Método AHP pela juntamente às churrasarias rodízio para a determinação dos pesos dos atributos de preferência dos clientes. Infelizmente este estudo não permite que seja utilizado como modelo definitivo para aplicação do AHP neste contexto, porém abre as portas para estudos futuros. A contribuição deste trabalho será clarifica quando o esforço por este estudo for alcançado.

6 REFERÊNCIAS

BANDEIRA, D.L.; BECKER, J.L.; ROCHA, A.K. Sistemática multicritério para priorização de embarques marítimos. **Revista Administração Marketing - RAM**, São Paulo, v. 11, n. 6, p. 107-130, Ago. 2010.

BARROS, R. **Como comer bem fora de casa**, 2004. Disponível em: <<http://www.planetanews.com/news/2004/10286>>. Acesso em 13 Abr 2011.

BATOCCHIO, M. C. A. Utilização de Sistemas Especialistas no Planejamento Estratégico de Marketing. **Revista Network Technologies**. 2009. Disponível em: <<http://201.77.115.89:8080/ojs2009/index.php/technologies/article/view/65>>. Acessado em: 21 Mai. 2011.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. 7ª Edição, Rio de Janeiro: Campus, 2010.

BHUSHAN, N.; RAI, K. **Strategic decision making – Applying the Analytic Hierarchy Process**. New York: Springer, 2003.

CHAGAS, L.A.L.C.; COSTA, F.C.G. **Marketing e gastronomia – Análise do blog Marketing na Cozinha**. Brasília: Universidade Brasília, Departamento Comunicação Social, 2011.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, F.J.; MAZZA, I.; RAMOS, R.R.; PLUTARGO, F.F. Uma análise interesse de estudantes de administração pela área de marketing. **Revistas de Negócios**. , v. 14, n. 3, Jul./Set. 2009.

ENGEL, J.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC. 641 p. 2000.

FOGO de Chão, 2011. Disponível em: < <http://www.fogodechao.com.br/>>. Acessado em 20 Jun 2011.

FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W. et al. The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 7-12, Oct. 1996.

GOMES, L.F.A.M.; ARAYA, M.C.G.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisões em cenários complexos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

GOOGLEMAPS, 2011. Disponível em: <<http://maps.google.com.br/>>. Acessado em 4 Mai. 2011.

GUIA Quatro Rodas. **Viaje Aqui**, 2011. Disponível em: <http://viajeaqu.abril.com.br/guia4rodas/busca/restaurantes/index_rest.php>. Acessado em 16 Mai. 2011.

GUPTA, S.; MCLAUGHLIN, E.; GOMEZ, M. Guest satisfaction and restaurant performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, Cornell, v. 48, n. 3, p. 284-298, Ago. 2007.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.; RAIFFA, H. **Como tomar decisões inteligentes. Decisões inteligentes: somos movidos a decisões – como adaptar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HASTIE, R. **Problems for judgment and decision making**. Annual Review of Psychology, Palo Alto, v. 52, p. 653-683, 2001.

KEYT, J.C.; YAVAS, U.; RIECKEN, G. Importance–performance analysis: A case study in restaurant positioning. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 22, n. 5, p. 35–40, Mai. 1994.

KIMURA, H.; SUEN, A.S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. **RAE – eletrônica**, v. 2, n. 1, Jan./Jun. 2003.

KOO, L.C.; TAO, F.K.C.; YEUNG, J.H.C. Preferential segmentation of restaurant attributes through conjoint analysis. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 11, n. 5, p. 242-250, 1999.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. Tradução por Eduardo Lasserre. 2ª edição. São Paulo: Monole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. Tradução por Mônica Rosenberg, Brasil Fernandes, Cláudia Freire. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KWONG, C.K.; BAI, H. A fuzzy AHP approach to the determination of importance weights of customer requirements in quality function deployment. **Journal of Intelligent Manufacturing**. V. 13, p. 367-377, 2002.

LEE, A.H.I; CHEN, H.H.; KANG, HY. Multi-criteria decision making on strategic selection of wind farms. **Renewable Energy**. V. 34, p.120-126, 2009.

LOVELOCK, C.; WHIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**; Tradução Cid Knipnel Moreira. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

LU, M.H; MADU, C.N.; KUEI, C.; WINOKUR, D. Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**. V. 9, n. 1, p. 41-50, 1994.

LUPPE, M.R.; ANGELO, C.F. As decisões de consumo e a heurística da ancoragem: uma análise da racionalidade do processo de escolha. **Revista Administração Marketing - RAM**, São Paulo, v. 11, n. 6, p. 81-106, Ago. 2010.

MACHADO, E.P.; GOMES, L.F.A.M.; CHAUVEL, M.A. Avaliação de estratégias em marketing de serviços: um enfoque multicritério. **Revista Administração Marketing - RAM**, São Paulo, v. 11, n. 6, p. 81-106, Ago. 2010

MARCHETTI, R; PRADO, P.H.M. Um tour pelas medidas da satisfação do consumidor e da qualidade percebida. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 4, n. 2, p. 61-85, 2008.

MINOR, J.C.; MOWEN, M. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MOURA, M.E.M. **Concepção de um complexo gastronômico-cultural para Brasília**. Brasília: UnB/CET, 2005.

NOVAES, A.L. **Comportamento do Consumidor de Carne e Hortaliças no Brasil: o Perfil dos Consumidores**. Dissertação de Mestrado. Campo Grande, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2006.

OLIVEIRA, S.N.C. **Service quality and service value in sport services : A Study conducted in Vila Nova de Gaia Municipal Swimming Pools**. Porto: Universidade do Porto, 2003.

PARK, C. Efficient or enjoyable? Consumer values of eating-out and fast food restaurant consumption in Korea. **International Journal of Hospitality Management**, v. 23, n. 1, p. 87-94, 2004.

RAFAELI, L.; MÜLLER, C.J. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 363-377, Mai./Ago. 2007.

RODRIGUES, F. S.; SABES J. J. S. A Percepção Do Consumidor De Alimentos “Fora De Casa”: um estudo multicaso na cidade de Campo Grande/MS. Em: **Caderno de Administração**, v.14, n. 2, p. 37-45, Jul a Dez. 2006.

SAATY, Thomas L. **The analytic hierarchy process**. New York: McGraw-Hill, 1980.

SALAZAR, V.S; FARIAS, S.A; LUCIAN, R. Emoção, ambiente e sabores: a influência do ambiente de serviços na satisfação de consumidores de restaurantes gastronômicos. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**. v. 3, n. 4, 2008.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª edição. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUKI, G., MADUREIRA, K., GONÇALVES FILHO, C., REIS NETO, M. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Atributos Utilizados pelos Consumidores na Escolha de Restaurantes de Comida a Quilo. **Revista de Administração da Unimep**. América do Norte, 8, ago. 2010. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/265>>. Acessado em: 11 Abr. 2011.

SOUZA, S.C.B. **Marketing esportivo da Caixa como fator de vantagem competitiva sustentável**. Brasília: FGV, 2003.

TINOCO M. A. C.; RIBEIRO J. L. D. Estudo Qualitativo dos Principais Atributos que Determinam a Percepção de Qualidade e de Preço dos Consumidores de Restaurantes a La Carte. **Gestão e Produção**, v.15, n.1, Jan - Abr. 2008.

TONTINI, G. Como Identificar Atributos Atrativos e Obrigatórios Para o Consumidor. **Revista de Negócios**, América do Norte, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9ª Edição, São Paulo: Atlas, 2007.

VERONESE, L. V. **Inovação em gastronomia: uma abordagem sobre o impacto da inovação de serviço e de produtos em restaurante**. Brasília: Universidade Brasília, Departamento de Administração, 2009.

VIDRIK, K. N. **Indicadores de Qualidade do Restaurante Universitário da Universidade do Sagrado Coração** – Bauru / SP: um estudo de caso. 2006. 130f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

WEISS, R.; FEINSTEIN, A.H; DALBOR, M. Customer satisfaction of theme restaurant attributes and their influence on return intent. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 7, p. 23-41, 2004.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Tradução por Ivo Korytowski. 18ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WIND, Y., SAATY, T. Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. **Management Science**, Vol. 26, No. 7, p. 641-658, 1980.

ŽVIRBLIS, Algis; BURAS, Antanas. Multiple Criteria Assessment of Socioeconomic Indicators Influencing the Company's Marketing Decisions. **Management of Organizations: Systematic Research**, v. 49, p. 137-153, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da Entrevista da Pesquisa Preliminar

Data:

- 1) Nome do entrevistado:

- 2) Empresa:

- 3) Aceita que seu nome e o da empresa apareçam no trabalho?

- 4) Qual a média de clientes mensal no seu estabelecimento?

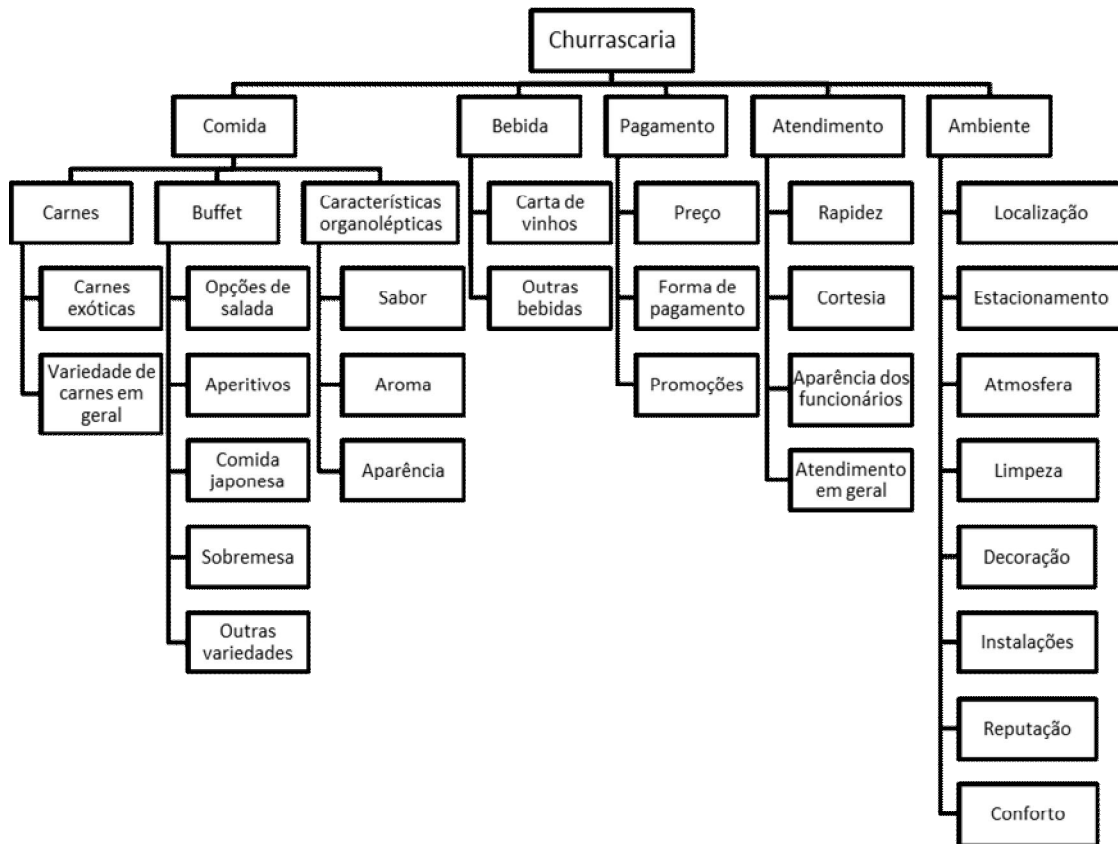
- 5) Qual o preço do rodízio?

- 6) Você percebe se existe mudança de comportamento dos clientes por alguma sazonalidade (almoço ou jantar, dias de semana ou final de semana etc.)?

- 7) Quais os atributos você considera seus clientes utilizam para escolher e avaliar uma churrascaria?

- 8) Apresentar o modelo proposto no trabalho de satisfação do consumidor e comparar com a resposta da questão anterior. Você considera que este modelo corresponde com a realidade? Sugeriria alguma modificação? Quais?

MODELO PROPOSTO



Apêndice B – Questionário da Pesquisa Final

Idade:
 Sexo: () Feminino () Masculino
 Renda: () Até R\$5000 () Acima de R\$5000

1º NÍVEL

Comida				x				Bebida			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Comida				x				Pagamento			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Comida				x				Atendimento			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Comida				x				Ambiente			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Bebida				x				Pagamento			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Bebida				x				Atendimento			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Bebida				x				Ambiente			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Pagamento				x				Atendimento			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Pagamento				x				Ambiente			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Atendimento				x				Ambiente			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

COMIDA

Carnes				x				Buffet			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

BUFFET

Opções de salada				x				Aperitivos			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Opções de salada				x				Sobremesa			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Opções de salada				x				Outras variedades			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Aperitivos				x				Sobremesa			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Aperitivos				x				Outras variedades			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Sobremesa				x				Outras variedades			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

CARNES

Carnes exóticas				x				Variedade de carnes em geral			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

BEBIDAS

Carta de vinhos				x				Outras bebidas			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

PAGAMENTO

Preço				x				Forma de pagamento			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Preço				x				Promoção			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Forma de pagamento				x				Promoção			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

ATENDIMENTO

Rapidez				x				Cordialidade			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Rapidez				x				Aparência dos funcionários			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Rapidez				x				Atendimento em geral			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Cordialidade				x				Aparência dos funcionários			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Cordialidade				x				Atendimento em geral			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

Aparência dos funcionários				x				Atendimento em geral			
Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena	Igual	Pequena	Grande	Muito grande	Absoluta	Muito grande	Grande	Pequena

