



Inovação na restauração em Portugal pela perspetiva da oferta e da procura

por

Isabel Cristina Silva Sousa

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços pela Faculdade de Economia da
Universidade do Porto

Orientação:

Prof. Doutora Raquel Chambre Meneses Moutinho

Setembro, 2017

Nota bibliográfica

Isabel Sousa nasceu em Lousada a 13 de junho de 1988.

Em 2006, ingressou no curso de Enfermagem na Escola Superior de Enfermagem de Vila Relá/ UTAD e concluiu a licenciatura em 2010.

Dada a sua vontade em alargar o seu conhecimento e gosto pela mudança, ingressou no curso de Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, em 2012, terminado em 2015 com a média de treze, enquanto trabalhava.

Neste mesmo ano, iniciou o Mestrado em Gestão de Serviços, nesta mesma faculdade, dada a sua abrangência de áreas, concluído a parte curricular com média de quinze valores.

No primeiro ano de mestrado conciliou com o estágio profissional na Cloudware, S.A.. Nesta mesma empresa continua o seu percurso profissional, com funções de apoio e formação ao cliente.

Agradecimentos

Aproveito esta secção para expor a minha gratidão a todos que me apoiaram nesta etapa.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais pela força, apoio e paciência que me transmitiram desde de sempre, pois sem eles não seria possível. Agradeço também ao meu irmão que estando longe sempre se fez estar perto para me ajudar a concluir esta etapa.

Não posso deixar de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Raquel Meneses, pela preciosa ajuda, paciência e disponibilidade, assim como pela oportunidade de trabalharmos em conjunto.

Por fim, quero agradecer aos meus amigos, colegas de trabalho e a todos os proprietários dos restaurantes que se mostraram disponíveis para fazer parte deste estudo.

Resumo

Objetivo: O principal objetivo deste estudo é apontar as dimensões e correspondentes fatores a inovar na restauração de forma a responder às expectativas do que o cliente considera inovação neste setor.

Metodologia: Para responder ao principal objetivo do estudo foi usada uma metodologia mista, com uma dupla perspetiva: a da oferta e a da procura do setor da restauração. Assim, numa primeira fase foi realizada uma análise exploratória através de entrevistas a proprietários dos restaurantes portugueses para adaptar o radar de inovação de Sawney *et al.* à restauração e assim desenvolver uma ferramenta para o setor. Numa segunda fase foi realizada uma análise quantitativa baseada em inquéritos a uma amostra por conveniência com um total de 177 respostas.

Resultados: Verificou-se que no setor da restauração a oferta nem sempre conhece a procura. Assim, para a oferta ir ao encontro da procura deve centrar as estratégias de inovação nas dimensões espaço/ambiente e serviço. É de salientar que quanto mais experiente é o cliente, mais exigente é em termos do que é inovação. O que implica um maior esforço por parte dos restaurantes. Ainda, foi possível perceber que os fatores a inovar dependem do segmento-alvo.

Limitações e sugestões futuras: As limitações do estudo passam pelo recurso a uma amostra por conveniência que pode não ser representativa da população. O posicionamento do restaurante influencia as expectativas dos clientes. Assim, sugere-se que estudos futuros tenham em consideração o posicionamento dos restaurantes para analisar as dimensões a inovar.

Palavras-chave: Inovação; inovação de serviços, refeição, espaço/ambiente, serviço, processos de produção, expectativas, frequência e experiência.

Abstract

Purpose: The main purpose of this study is to point out the dimensions and corresponding factors to innovate in the restaurants to response the expectations of the client considers innovation in this sector.

Methodology: In order to respond to the main objective of the study, a mixed methodology was used, with a double perspective: supply and demand of the restaurants. Thus, the first step was an exploratory analysis carried out through interviews of the Portuguese restaurant owners to adapt the innovative radar of the Sawney *et al.* to restaurant and thus to develop a tool for the sector. The second step was a quantitative analysis carried out through the surveys, resulting in a sample composed by 177 observations.

Results: It was verified that in the restaurant sector the supply does not always sustains the demand. Thus, for supply to meet demand, it should focus the innovation strategies on the dimensions space / environment and service. It should be noted that the more experienced the customer is, the more demanding it is in terms of what innovation is. This implies a greater effort on the part of the restaurants. Also, it was possible to perceive that the factors to innovate depend on the target segment.

Research limitations and suggestions for future: The limitations of the study are recourse to a convenience sample that may not be representative. The positioning of the restaurant influences the expectations of the customers. Thus, it is suggested that future studies take into account the positioning of restaurants to analyze the dimensions to innovate.

Keywords: Innovation; service innovation, meal, space / environment, service, production processes, expectations, frequency and experience.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de literatura.....	4
2.1. Inovação.....	4
2.2. Inovação de serviços.....	7
2.3. Inovação nos serviços de restauração	12
2.4. Conclusão	15
3. Estudo empírico	18
3.1. Análise qualitativa	18
3.1.1. Metodologia	18
3.1.2. Resultados	23
3.1.3. Discussão dos Resultados	26
3.1.4. Conclusão.....	33
3.2. Análise quantitativa	35
3.2.1. Metodologia	38
3.2.2. Análise dos Resultados	43
3.2.3. Análise das questões abertas do inquérito.....	67
3.2.4. Discussão dos resultados.....	69
3.3. Conclusão dos resultados relacionando as várias perspetivas e a literatura	71
4. Conclusão, limitações e sugestões futuras.....	73
5. Referências	78
6. Anexos	81
Anexo 1. Guião da entrevista	81
Anexo 2. Transcrição das entrevistas	82
Anexo 3. Inquérito	129
Anexo 4. Modelo Estimado	134
Anexo 5. Hipóteses.....	135
Anexo 6. Resultados dos testes de hipóteses a amostra independentes.....	145

Índice de tabelas

Tabela 1 - Categorias iniciais do Radar de inovação adaptado à restauração	19
Tabela 2 - Resultados das entrevistas do software Nvivo	23
Tabela 3 – Género da amostra	43
Tabela 4 - Idade da amostra	43
Tabela 5 - Habilitações literárias da amostra	44
Tabela 6 - Situação familiar da amostra	44
Tabela 7 - Existência de filhos	45
Tabela 8 - Situação profissional da amostra	46
Tabela 9 - Rendimento mensal líquido da amostra	46
Tabela 10 - Concelho de origem	47
Tabela 11 - Frequência a restaurantes da amostra	48
Tabela 12 - Existência de experiências inovadoras	49
Tabela 13 - “O que espero de um restaurante é?”	50
Tabela 14 - Dimensão Refeição	51
Tabela 15 - Dimensão espaço/ambiente (Clientes)	51
Tabela 16 - Dimensão Serviço	52
Tabela 17 - Dimensão Processos de produção	53
Tabela 18 - Resultados da Fiabilidade e validade do constructo	54
Tabela 19 - Resultado da estimação via Blootstrapping	55
Tabela 20 - Testes de hipóteses	62
Tabela 21 - Valores dos p-value (bilaterais) por fator de inovação	63
Tabela 22 - Resultados dos testes unilaterais	66

Índice de figuras

Figura 1 - Radar de inovação adaptado à restauração	16
Figura 2 - Radar de inovação adaptado à restauração ponderado.....	34
Figura 3 - Modelo estimado.....	36
Figura 4 - Modelo resultante.....	59
Figura 5 - Radar da inovação com a perspetiva da oferta e da procura	76

1. Introdução

Um dos fatores-chave para o sucesso da modernização e sustentabilidade da competitividade na economia é a capacidade inovadora das empresas (Makó, Csizmadia, Illéssy, Iwasaki, & Szanyi, 2013).

Deste modo, o decréscimo do número de empresas do setor “Alojamento, Restauração e Similares” entre 2000 e 2009 em Portugal (Banco de Portugal, 2011) pode despoletar a consciência para a necessidade de alterações na prática e no procedimento levado a cabo pela restauração para atrair o cliente.

Dado que os restaurantes são essencialmente empresas pequenas que produzem para mercados domésticos (Hollenstein, 2003), que parecem não ser inovadores, sendo geralmente bastante conservadores (Sundbo & Gallouj, 2000).

Todavia, a aplicação destas alterações implica conhecer os clientes e perceber o que estes querem e esperam. Pois, o cliente atual procura, num restaurante, mais do que uma refeição para ter uma boa experiência de consumo (Ariffin, Bibon, & Abdullah, 2012; Hyun & Kang, 2014). O ambiente físico, por exemplo, desempenha um papel essencial (Ariffin et al., 2012). Já o cliente inovador apresenta expectativas mais altas e as suas perceções são diferentes dos restantes clientes, este valoriza um ambiente criativo para satisfazer a sua necessidade de novidade (Jin, Line, & Merkebu, 2016).

Assim, é importante identificar os fatores que levam os clientes a ir aos restaurantes e ter presente que a inovação de serviços é caracterizada por ser um processo contínuo, e que a sua aplicação é difícil e morosa (Drejer, 2004; OCDE, 1997) principalmente num setor que normalmente não apresenta estratégias de inovação, nem departamentos de tecnologias de informação e de inovação e desenvolvimento (Sundbo & Gallouj, 2000).

Assim, vários estudos têm identificado fatores que são considerados pelo cliente na ida a um restaurante, como: a comida (Namkung & Jang, 2008), o ambiente (Ariffin et al., 2012; Jin et al., 2016; Namkung & Jang, 2008) e o serviço (Namkung & Jang, 2008). A comida continua a ser o fator essencial (Namkung & Jang, 2008), mas o ambiente do restaurante (os elementos atmosféricos) representa uma dimensão muito apreciada pelos clientes (Ariffin et al., 2012).

Ora, os restaurantes devem procurar satisfazer os clientes, ou seja, apresentar uma imagem inovadora, uma vez que a satisfação obtida pelo cliente é retribuída com um sentimento de gratidão, que se traduz numa intenção comportamental (Jin et al., 2016).

Assim, é interessante identificar quais são as dimensões do restaurante mais importantes para os clientes e para os proprietários dos restaurantes em termos de inovação.

Este estudo tem por base a análise da literatura para compreender o que é inovação, e em particular inovação de serviços. Aqui foi tida em consideração a ferramenta desenvolvida por Sawney *et al* (2006), o *Radar da inovação*, que consiste na criação de um novo valor para o cliente, para desenvolver o radar de inovação adaptado à restauração e assim proporcionar uma nova ferramenta aos proprietários dos restaurantes para se diferenciar e estar um passo à frente dos seus concorrentes. E, por fim, saber o que o cliente considera e espera de um restaurante em termos de inovação. Posteriormente, a fase exploratória através de entrevistas a proprietários de restaurantes portugueses veio complementar a análise da literatura (identificação das dimensões principais) com a identificação de novas dimensões e fatores a inovar na restauração. Esta fase também permitiu construir o inquérito a aplicar à população, de modo a perceber as expectativas de inovação e a inovação percebida pelos clientes, contrapondo a perspetiva da oferta e responder à questão de investigação - “*Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?*”, para irem ao encontro do que os clientes esperam.

Quanto à estrutura deste estudo é composto por três partes. Na primeira parte será feita uma análise da literatura acerca do tema, aqui serão clarificados conceitos como inovação, inovação em serviços e inovação de serviços de restauração. Na segunda parte, o estudo empírico, será explicada a metodologia adotada, a análise dos dados, os resultados obtidos, e apresentada uma conclusão dos resultados relacionando as várias perspetivas e a literatura. Em último lugar serão apresentadas as conclusões, limitações do estudo e sugestões futuras.

Os resultados deste estudo pretendem ser um auxílio aos proprietários dos restaurantes portugueses ajudando-os a identificar as principais dimensões a inovar no seu restaurante e ajudá-los a perceber se as estratégias de inovação realizadas vão ao encontro das expectativas de inovação do seu segmento-alvo. Adicionalmente, pretende

ser um contributo para a literatura, dada a escassa informação existente sobre inovação de serviços de restauração, com a apresentação da ferramenta Radar de inovação adaptada ao serviço de restauração.

2. Revisão de literatura

Com o intuito de perceber quais as dimensões que devem ser alvo de inovação nos restaurantes, de forma a ir ao encontro das expectativas dos clientes há que perceber o que é inovação (2.1), ou seja, qual é o processo e como este se desenvolve. Dada a particularidade dos serviços, é importante analisar as diferenças e implicações da inovação aplicada aos serviços (2.2). Consequentemente, iremos tentar perceber quais são as dimensões do serviço de restauração que devem ser alvo de inovação, e qual é o seu impacto na satisfação do cliente (2.3). Por fim, será apresentada a conclusão da revisão da literatura com a apresentação do radar da inovação adaptado à restauração.

2.1. Inovação

O conceito de inovação, segundo Schumpeter, envolve um benefício económico, através da introdução de algo novo (Drejer, 2004), que só existe mediante a ação de implementação e utilização (OCDE, Manual de Oslo, 1997). O requisito mínimo para definir inovação, para além, da introdução de um novo produto ou serviço é a realização de melhorias contínuas nos produtos, processos ou operações de uma empresa.

Nos anos 60, do século XX, iniciou-se o estudo da inovação. Atualmente é considerado um tema da “moda”, com contribuições para as disciplinas de economia, gestão e sociologia. Estes estudos pretendem descobrir como a inovação ocorre e quais são os fatores explicativos e as consequências económicas deste processo (Fagerberg, Fosaas, & Sapprasert, 2012). A realização de estudos específicos de serviços segue a ideia de inovação de Schumpeter, que considera importantes cinco áreas de inovação (inovações de mercado, organizacionais e *inputs*) quando argumenta que a inovação é muito mais do que inovação de produtos tecnológicos e de processos (Drejer, 2004).

Atualmente, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1997, p. 55) “*inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas*”.

Tendo presente esta definição, inovação é caracterizada por ser um processo contínuo, portanto, difícil de mensurar dada a possibilidade de pequenas mudanças incrementais (OCDE, 1997). Este processo, contudo, requer tempo e esforço, pela sua aplicação às várias dimensões da empresa, que devem ser pensadas de forma relacional, de modo a criar um maior valor para o cliente (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006) e que, normalmente, ocorre em vários estágios, desde a pesquisa básica até a penetração do mercado por meio de novos produtos e a introdução de novas técnicas de produção nas empresas (Hollenstein, 2003). Repare-se que a inovação envolve a presença de várias dimensões de um negócio, e a decisão de inovação deve ser tomada de forma deliberada e comunicada interna e externamente. As inovações mais bem-sucedidas tendem a centrar-se nas dimensões com um maior impacto na empresa (Sawhney et al., 2006).

Contrapondo as cinco áreas de inovação defendidas por Shumpeter (Drejer, 2004), a OCDE através do Manual de Oslo de 1997, distinguiu quatro tipos de inovações: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

A **inovação de produto** caracteriza-se pela introdução de um bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado, no que concerne às suas características e usos previstos.

Por sua vez, a **inovação de processo** consiste na implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Estes dois tipos de inovação incluem melhorias significativas em especificações técnicas, em componentes e materiais, ou seja, características funcionais. Assim, estes tipos de inovação estão relacionados com os conceitos de inovação tecnológica. Por exemplo, a inovação de produto é adotada pelas indústrias baseadas em tecnologia, enquanto a inovação de processo é adotada pela indústria química (Sawhney et al., 2006), que tem como objetivo reduzir custos de produção e distribuição (OCDE, 1997).

A **inovação de marketing** refere-se à implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na conceção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços, assim a inovação está no design e não na funcionalidade. Este tipo de inovação tem como objetivo aumentar as vendas, com uma melhor resposta às necessidades dos clientes, abrindo novos mercados ou através do reposicionamento do produto. A introdução de novos

canais de distribuição ou novas estratégias de fixação de preços são consideradas inovações de marketing (OCDE, 1997).

Por fim, a **inovação organizacional** consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização ou nas relações externas (OCDE, 1997). Este tipo de inovação é adotado por empresas de bens de consumo (Sawhney et al., 2006) e tem como propósito a melhoria do desempenho com a redução de custos administrativos e transação, assim como a satisfação no local de trabalho (OCDE, 1997). O tipo de inovação organizacional começou a ser explorado recentemente, devido à importância do setor serviços no desenvolvimento da economia (Makó et al., 2013).

Em 2006, Sawhney *et al.* vão mais longe ao apresentar a inovação empresarial, que é muito mais do que a inovação do produto ou a inovação tecnológica (em que não há, obrigatoriamente, criação de valor para o cliente). A inovação empresarial consiste na criação de um novo valor substancial para os clientes e para a empresa, ao alterar criativamente uma ou mais dimensões do sistema empresarial. Esta definição conduz a três pontos essenciais: a inovação de negócios é sobre novo valor e não novas coisas; a inovação de negócios advém de várias dimensões; e a inovação de negócios implica uma visão sistêmica. O novo valor é determinado pelo cliente e não pela empresa; a inovação pode afetar qualquer dimensão do sistema empresarial de forma a atingir o cliente; e todas as dimensões do sistema empresarial têm que ser consideradas no processo de inovação (Sawhney et al., 2006).

Sawhney *et al.* (2006) estudaram quais as dimensões do sistema empresarial que são passíveis de inovação pelas empresas, e como estas se relacionam, tendo desenvolvido a ferramenta “Radar da inovação”, que localiza oportunidades de inovação, negligenciadas pelos principais concorrentes. Com este tipo de atuação a empresa desenvolve capacidades inimitáveis, no imediato, pelos concorrentes, originando, assim, uma vantagem competitiva.

Esta ferramenta assenta em quatro dimensões chave: o que oferecer; a quem oferecer (clientes); como oferecer (processos utilizados); e onde oferecer (canais de distribuição). E é suportada por oito dimensões: plataforma, soluções, experiência do

cliente, captura de valor, organização, cadeia logística, rede e marca (Sawhney et al., 2006).

A dimensão *o que oferecer* refere-se aos produtos ou serviços que a empresa disponibiliza, assim a inovação nesta dimensão exige a criação de algo que seja valorizado pelos clientes. A dimensão *a quem oferecer* diz respeito aos clientes que consomem produtos e serviços para satisfazer as suas necessidades. É possível inovar através da descoberta de novos segmentos de clientes e de necessidades não satisfeitas ou não articuladas. A dimensão *como oferecer* representa os processos que são configurações das atividades do negócio para conduzir as operações internas. A reestruturação dos processos de forma a obter maior eficiência, qualidade e redução do tempo pode levar a deslocações e dissoluções. Por fim, a dimensão *onde* refere-se aos canais de distribuição, assim a inovação desta dimensão passa pela criação ou utilização criativa dos canais de distribuição e pontos de presença.

Portanto, pela análise das principais dimensões, definidas por Sawhney *et al.* (2006), os tipos de inovação caracterizados pelo Manual de Oslo são aplicados tendo em consideração a dimensão a inovar. Assim a principal diferença entre estas duas definições está na criação de valor para o cliente.

Todavia, a inovação como processo apresenta dificuldades de aplicação, como a dificuldade na determinação do tempo das atividades de inovação, a implementação e o seu impacto. Os obstáculos à inovação devem-se à escassez de experiências, a problemas de competências, financiamento e apropriação (OCDE, 1997).

Na verdade, no setor dos serviços as inovações apresentam ainda mais dificuldades, por isso mesmo é muito importante, desde logo, ter uma clara noção de que inovar na área industrial ou em serviços é diferente.

2.2. Inovação de serviços

A atual contribuição do setor de serviços para o crescimento económico é mais que reconhecida pela comunidade, uma vez que este setor representa mais de 70% do PIB (produto interno bruto) e mais de dois terços do trabalho na Europa (Evangelista, 2000; Howells et al., 2004; Makó et al., 2013; Ropret, Fatur, Rodman, & Likar, 2012; Sirilli & Evangelista, 1998).

Os serviços até aos anos 90 eram vistos como não inovadores, e pouco ativos no que diz respeito a tecnologia (Evangelista, 2000; Howells et al., 2004; Sirilli & Evangelista, 1998). Após os anos 90 ocorreu uma mudança de interpretação do papel da inovação nos serviços, estes passam a ser considerados os grandes utilizadores de conhecimento, na atual “economia do conhecimento” (Howells et al., 2004; Makó et al., 2013).

Dada a mudança estrutural da economia, baseada na tecnologia industrial para uma sociedade de serviços, onde o conhecimento é o recurso central verificou-se uma mudança nos processos de inovação (Hipp & Grupp, 2005).

Assim, despoletou a necessidade de os estudos contemplarem o conceito de inovação de serviços. Embora o reconhecimento da importância dos serviços para a economia não seja recente, o desenvolvimento de estudos sobre a inovação nos serviços é-o (Howells et al., 2004; Metcalfe & Miles, 2012), pois os estudos exploravam a inovação tecnológica, quando a indústria era a principal atividade económica (Drejer, 2004).

Na verdade, estes estudos encontram-se, ainda, em fase de desenvolvimento, uma vez que aplicam uma lógica tradicional de inovação, quando se consideram os serviços como atividades distintas (Drejer, 2004), e estudam a inovação de serviços como um todo (Vence & Trigo, 2009). Evidencia-se a existência de abordagens "orientadas para os serviços" que têm procurado afastar-se da adaptação de modelos de inovação da indústria e centrados na inovação tecnológica nos serviços. Estas abordagens focam-se nas especificidades da inovação de serviços, inovações não-tecnológicas e incorpóreas, e com isto há o desenvolvimento de novos processos de inovação, como mudanças organizacionais e relacionais (Howells et al., 2004).

Vários estudos têm revelado a necessidade de fortalecer o conceito de inovação de serviços específicos (Drejer, 2004), pois as atividades dos serviços são bastante heterogêneas e, conseqüentemente o processo de inovação deve apresentar diferentes padrões comportamentais (Vence & Trigo, 2009). Assim, os serviços podem ser classificados por grupos, e tendo em consideração o grupo, o processo de inovação a aplicar pode ser diferente. Segundo Howells e Tether (2004, p. 41), os serviços são classificados em quatro grupos: serviços que lidam sobretudo com produtos; serviços que trabalham com informação; serviços baseados em conhecimento; e serviços que lidam com pessoas. Os serviços que lidam com produtos são caracterizados pelo

contacto direto com produto; os serviços que trabalham com informação estão relacionados com o processamento de dados; nos serviços baseados em conhecimento, o conhecimento é a sua base de trabalho; por fim, os serviços que lidam com as pessoas, são aqueles que estão em contacto direto com as pessoas. Ainda, Keller, em 2004, refere que os serviços podem ser categorizados de forma a incluir os serviços financeiros, logísticos, médicos, educacionais, manutenção e reparação, consultoria de gestão, marketing, técnicos, processamento de dados e gestão da informação, e uma série de outros, reforçando a reorganização dos serviços em grupos.

Assim, a categorização dos serviços permite identificar processos de inovação comuns devido a uma natureza produtiva similar, e que, muito provavelmente se irão refletir no desenvolvimento e desempenho da inovação, que dependerá das características da produção das atividades de serviços (Vence & Trigo, 2009).

Vence *et al.*, em 2009, identificaram três tipos de padrões de inovação em serviços: setores de baixa intensidade de inovação – LIIS; setores intensivos em tecnologia e intensivos em inovação moderada – TIMIIS; e setores intensivos em conhecimento e inovação - KIBS.

O padrão de inovação KIBS é considerado o principal utilizador de inovação devido há partilha interna de conhecimento, e ao facto de as atividades serem realizadas em contacto direto com os clientes. Assim, o contacto direto com os clientes terá por consequência o desenvolvimento de serviços personalizados, com taxas de despesas de inovação superiores a algumas atividades industriais. Neste grupo destaca-se os serviços empresariais.

O padrão de inovação TIMIIS caracteriza-se por esforço de inovação em investimento, contudo apresenta uma taxa de despesas de inovação e volume de negócios abaixo da média do setor de serviços, sendo que grande parte da inovação concentra-se na simples aquisição de máquinas e equipamentos. Este grupo é constituído por empresas na área financeira.

O padrão de inovação LIIS oferece principalmente serviços padronizados, onde a inovação passa, em parte (algumas empresas), pela aquisição de máquinas e equipamentos (Vence & Trigo, 2009), ou seja, a adoção de inovações geradas em outros lugares (Hollenstein, 2003). Neste padrão de inovação, de acordo com Hollenstein

(2003) estão serviços pessoais e sobre imóveis, hotéis e restaurantes, comércio retalhista e de transporte. Os serviços LIIS são, pois, inovadores de baixo perfil com pouco vínculo externo.

Os padrões de inovação estão relacionados, também, com a relação existente entre as empresas de diferentes sub-setores de serviços. Ora, a tendência de relação centra-se no fornecedor nos tipos TIMIIS e LIIS, enquanto no tipo KIBS o cliente é considerado a principal fonte de relação externa (Vence & Trigo, 2009). Contudo nos serviços com o padrão de inovação LIIS o uso do conhecimento externo, embora abaixo da média, está concentrado em torno de fornecedores e concorrentes (Hollenstein, 2003). No entanto, De Jong e Marsili (2006) defendem que em serviços, em comparação com a indústria, o fornecedor tem uma influência menor contradizendo a ideia de Den Hertog e Bilderbeek (1999) (Vence & Trigo, 2009).

Hollenstein (2003) categorizou a inovação através de uma análise *cluster* na Suíça, considerando um conjunto de indicadores de inovação, incluído aspetos não tecnológicos da inovação: (a) indicadores de inovação, (b) determinantes da atividade inovadora da procura e da oferta, (c) posição das empresas em redes de conhecimento, (d) várias características estruturais de empresas, e (e) medidas de desempenho da empresa. Daqui resultaram cinco grupos que podem ser interpretados como "modos de inovação" específicos: "empresas de alta tecnologia baseadas em ciência com integração de rede completa"; "desenvolvedores integrados em rede orientados para TI (tecnologias de informação)"; "inovadores incrementais orientados para o mercado com ligações externas fracas"; "inovadores de processos orientados com fortes ligações externas ao longo da cadeia de valor"; e "inovadores de baixo perfil com quase nenhuma ligação externa. Classificação em muito semelhante à de Evangelista (2000) (Hollenstein, 2003).

Independentemente do agrupamento dos serviços, dadas as suas especificidades, é de notar que os serviços são os principais utilizadores de tecnologia, como as tecnologias de comunicação e informação. Estes usam-na de forma criativa e de modo a responder às suas necessidades, impulsionando a inovação (Howells et al., 2004), uma vez que as atividades internas de inovação nas empresas são a principal força estimuladora do

crescimento e da mudança no setor de serviços (Hipp & Grupp, 2005), assim como o capital humano (Howells et al., 2004). Contudo, a inovação nos serviços continua a ser uma dimensão oculta do crescimento e sucesso da economia (Howells et al., 2004). Independentemente, de se tratar de produtos ou serviços, o processo de inovação tende a ser um processo contínuo, que consiste em mudanças incrementais em produtos e processos (OCDE, 1997), que nos serviços são facilmente imitáveis devido ao facto das mudanças serem visíveis, dadas as suas características (Hipp & Grupp, 2005). Este, o processo contínuo de inovação pode dificultar a identificação das inovações em serviços, como eventos isolados, a implementação de mudanças significativas em produtos, processos e outros métodos (OCDE, 1997), evidenciando-se uma menor percepção dos ganhos gerados comparativamente às inovações nos produtos (Howells et al., 2004).

Em geral, o processo de inovação nos serviços difere dos produtos devido aos seguintes fatores: o papel do cliente (Hipp & Grupp, 2005; Sawhney et al., 2006), o capital humano (Hipp & Grupp, 2005; OCDE, 1997; Sawhney et al., 2006) e a organização do processo (Hipp & Grupp, 2005; OCDE, 1997). Logo, estas diferenças têm que ser tidas em consideração no processo de inovação a aplicar nos serviços. Então os serviços aumentam as atividades de inovação, mas a um ritmo e intensidade diferente, seguindo um padrão de inovação diferente (Vence & Trigo, 2009).

Tem também que se ter em consideração as características típicas como por exemplo, a simultaneidade da produção e consumo (OCDE, 1997). O desenvolvimento de processos pode ser mais informal nos serviços, começando por um processo de pesquisa, conciliação de ideias, avaliação comercial e por fim implementação (OCDE, 1997), onde o desenvolvimento tecnológico é encarado como um meio para criar e melhorar produtos e processos existentes, através da baixa intensidade interna de inovação e desenvolvimento das empresas de serviços (Hipp & Grupp, 2005). Ao contrário dos produtos onde se evidencia uma inovação do tipo incremental versus radical, nos serviços a inovação é orientada para o processo e intangibilidade, onde o cliente apresenta um papel essencial para o desenvolvimento de novos serviços (Hipp & Grupp, 2005). Adicionalmente, estudos na área da indústria revelam que a inovação está relacionada com o tamanho da empresa (Sirilli & Evangelista, 1998)(De Jong & Marsili,

2006)), contudo, parece existir apenas uma relação fraca entre o tamanho da empresa e a inovação no que se refere à inovação de serviços (Howells et al., 2004)

Relativamente ao tipo de inovação a aplicar, nos serviços, as empresas concentram-se no tipo de inovação organizacional, referindo a importância do capital humano nas competências dos serviços, enquanto a indústria centra-se no tipo de inovação de produtos e processos (Drejer, 2004; Howells et al., 2004). Uma vez que o tipo de inovação de produto se caracteriza pela inclusão de melhorias na forma como os serviços são prestados, com a adição de novas funções em serviços já existentes e introdução de serviços novos, enquanto a inovação de processo tem como objetivo apresentar novos métodos ou significativamente melhorados para a criação e provisão de serviços (OCDE, 1997).

Alguns dos problemas identificados na inovação de serviços estão relacionados com a importância que o capital humano representa neste setor, ou seja, estão relacionados com acesso (Howells et al., 2004) e formação do capital humano (OCDE, 1997).

2.3. Inovação nos serviços de restauração

Para Hollenstein (2003), os serviços de restauração *são inovadores de baixo perfil com pouca relação com o exterior*. Ou seja, estes serviços apresentam uma procura fraca, uma forte concorrência de preços, uma baixa capacidade de aproveitar oportunidades de inovação e um capital humano pobre. Para classificar os serviços (por “modos de inovação”) foram considerados os fatores relacionados com a inovação e várias propriedades estruturais das empresas, como o tamanho.

Em 2000, Sundbo e Gallouj tinham ido mais longe, classificando os serviços de restauração como *Padrão artesanal de inovação*. Para estes autores, os serviços de restauração são caracterizados por não serem inovadores, por serem geralmente conservadores, realizando apenas pequenas renovações. Assim, normalmente não apresentam estratégias de inovação, nem departamentos de tecnologias de informação e de inovação e desenvolvimento. Se se evidenciar inovação é através de modelos de melhoria e processos de aprendizagem.

Repare-se, contudo, que os restaurantes (e os hotéis também) são empresas com uso intensivo de recursos (De Jong & Marsili, 2006), em que a inovação está muito ligada à interação com o cliente (Evangelista, 2000).

Assim, os restaurantes parecem ser essencialmente empresas pequenas que produzem para mercados domésticos e pertencem a setores menos inovadores, com um desempenho económico fraco. Então, a adoção de medidas para fortalecer as relações externas, talvez, possa contribuir para melhorar a inovação desse tipo de serviço. (Hollenstein, 2003).

Contudo, é importante notar que o serviço de restauração apresenta características transversais aos vários grupos de serviços (Howells et al., 2004), ou seja, lida com produtos, pessoas e utiliza conhecimento. Assim, esta complexidade pode dificultar o reconhecimento de o melhor tipo de inovação a aplicar, por exemplo, a inovação de processo com a aplicação de um novo método de produção ou distribuição, ou significativamente melhorado, não é reconhecido pelo cliente, havendo assim a necessidade de materializar a inovação através de menus disponibilizados (Jin et al., 2016).

Para identificar as dimensões a inovar e, conseqüentemente, o tipo de inovação a aplicar é necessário perceber quais são os elementos diferenciadores num restaurante, ao analisar o que o cliente quer (Ariffin et al., 2012). Uma vez que o cliente inovador está mais propenso a aceitar novas ideias, produtos e serviços (Jin et al., 2016).

Vários estudos têm relacionado a satisfação do cliente e a intenção comportamental do mesmo (Metcalf & Miles, 2012; Namkung & Jang, 2008), verificando-se uma relação linear entre a qualidade do serviço e o comportamento do cliente (Bujisic, Hutchinson, & Parsa, 2014). Contudo há estudos que referem que os estímulos ambientais desencadeiam respostas emocionais que impulsionam respostas comportamentais dos clientes (Jang & Namkung, 2009). Assim, a imagem inovadora transmitida pelos restaurantes e as percepções do cliente conduzem a intenções comportamentais, como a recomendação e a revisita (Jin et al., 2016). É importante referir que a percepção da qualidade, pelos clientes, depende das suas expectativas relativamente: ao tipo de restaurante (Bujisic et al., 2014), ao seu estado de satisfação (Namkung & Jang, 2008), à percepção aumentada de justiça de preços e à sua tipologia (Jin et al., 2016).

Por tudo isto, as dimensões que representam uma maior satisfação para o cliente estão relacionadas com a comida, os elementos atmosféricos e o serviço. A comida é um elemento essencial e diferenciador num restaurante (Namkung & Jang, 2008), mas esta não é única dimensão que traz satisfação ao cliente, uma vez que a experiência de consumo é muito mais do que uma refeição (Hyun & Kang, 2014). Os elementos atmosféricos do restaurante: a música ambiente, o design de interior e a iluminação, são responsáveis pela obtenção de uma melhor experiência de consumo, aumentando a satisfação do cliente (Ariffin et al., 2012; Namkung & Jang, 2008). Adicionalmente, na restauração, o pessoal de contacto representa um fator essencial na avaliação do serviço, pois o serviço prestado representa um fator diferenciador num restaurante (Jang & Namkung, 2009; Namkung & Jang, 2008). Na verdade, o capital humano constitui um fator diferenciador de inovação nos serviços em geral (Hipp & Grupp, 2005; Howells et al., 2004; OCDE, 1997).

Relativamente à dimensão comida (refeição), a satisfação do cliente pode ser determinada pela qualidade dos alimentos, o sabor e a apresentação do prato (Namkung & Jang, 2008), independentemente do tipo de restaurante, serviço rápido ou de luxo (Bujisic et al., 2014). No entanto, Jang e Namkung, em 2009, verificaram que a relação entre a qualidade do produto e as intenções comportamentais não é significativa, e esta está dependente da função principal da refeição (saciar a fome) e das expectativas dos clientes.

No que se refere aos elementos atmosféricos, esta dimensão é valorizada pelo tipo de clientes jovens (Ariffin et al., 2012) e clientes inovadores (Jin et al., 2016). A luz, o estilo e o *layout* são os elementos atmosféricos que mais influenciam o comportamento de revisita e recomendação (Ariffin et al., 2012). Segundo Horng, Chou, Liu e Tsai (2012), o *layout* dos restaurantes deve ser analisado através das dimensões: criatividade, estética, desempenho e *amigo do ambiente*. Ora, nos restaurantes de serviço rápido existe uma relação linear entre os comportamentos do cliente e a qualidade do ambiente. Todavia, nos restaurantes de luxo, apenas a melhoria da qualidade do ambiente de “médio” para “acima da média” é responsável pelo comportamento do cliente (Bujisic et al., 2014). Estas diferenças podem estar relacionadas com as expectativas dos clientes nestes dois tipos de restaurantes (Bujisic et al., 2014). Assim, o desenvolvimento da qualidade do ambiente nos restaurantes de serviço rápido é mais valorizado pelo cliente

através da revisita e recomendação. Consequentemente, os elementos atmosféricos são os elementos mais intuitivos para a equipa de gestão no que diz respeito ao gerar emoções positivas e assegurar intenções comportamentais positivas (Jang & Namkung, 2009).

Adicionalmente, a dimensão serviço, os colaboradores representam um papel importante na satisfação do cliente. Os colaboradores devem apresentar características intrínsecas para interagir com o cliente. Logo, a contínua formação dos colaboradores e o investimento realizado no recrutamento são responsáveis pela obtenção de um melhor serviço prestado (Namkung & Jang, 2008). Dadas as expectativas dos clientes e tendo presente os tipos de restaurante, no restaurante de luxo, o impacto da intenção de revisita é maior quando se verifica o aumento da qualidade de serviço do nível “médio” para “acima da média”, ao contrário do que acontece com a intensão comportamental de recomendação, onde se verifica uma relação linear entre a qualidade do serviço e a satisfação (Bujisic et al., 2014). Ora, no restaurante de serviço rápido, o impacto da intenção de revisita é maior quando se verifique a mudança da qualidade de serviço “baixo” para “médio” (Bujisic et al., 2014).

Por fim, a perceção do preço de um serviço não influencia o cliente inovador, mas este está disposto a pagar um preço mais alto por serviços de alta qualidade. Logo, a perceção do preço parece não ter impacto na intensão comportamental do cliente inovador (Jin et al., 2016).

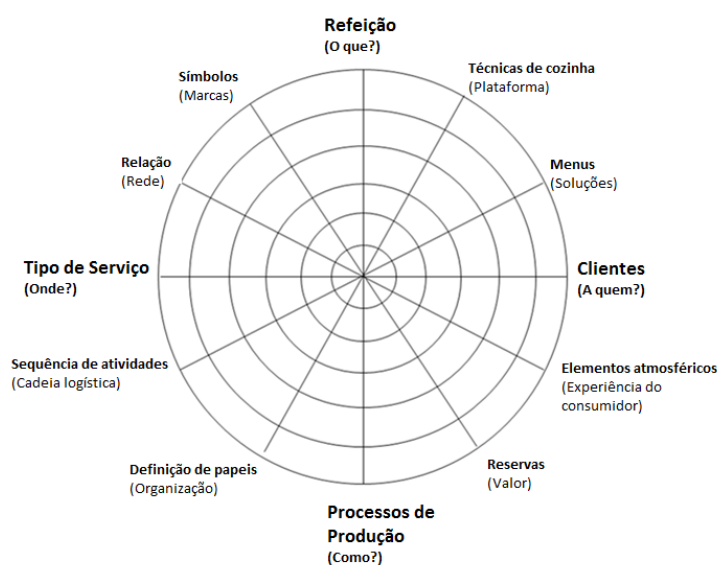
Os restaurantes devem manter a qualidade dos produtos com um nível que responda ou exceda os padrões do cliente. Adicionalmente deve fornecer elementos adicionais para a apresentação de uma atmosfera e prestação de serviço diferenciadores (Jang & Namkung, 2009).

2.4. Conclusão

Tendo em consideração a revisão da literatura e as dimensões apontadas como as que apresentam maior satisfação ao cliente e que devem ser alvo de inovação, adaptou-se a ferramenta desenvolvido por Sawhney *et al* (2006), Radar da inovação, à restauração desenvolvendo o Radar de inovação em restauração (Figura 1).

Assim, as quatro dimensões chave na restauração são: **refeição** (o que oferecer); **clientes** (a quem oferecer); **os processos utilizados** (como oferecer); e o **serviço** (e onde oferecer, canais de distribuição). E as oito dimensões de suporte são: plataforma, soluções, experiência do cliente, captura de valor, organização, cadeia logística, rede e marca.

Figura 1 - Radar de inovação adaptado à restauração



Fonte: Elaboração própria

Explicando, segundo Sawney *et al.* (2006) a **plataforma** traduz-se num conjunto de componentes, métodos ou tecnologias comuns que servem para construir os produtos ou serviços, neste caso as técnicas de cozinha. A dimensão **soluções** refere-se à customização e combinação integrada de produtos, serviços e informação que resolvem os problemas ao cliente, que serão analisadas através dos menus disponibilizados e a sua apresentação. A **experiência do cliente**, é uma dimensão que está relacionada com o momento de contacto, primeiro contacto. Na restauração evidencia-se através dos elementos atmosféricos. O **valor** refere-se ao mecanismo adotado pela empresa para recuperar valor criado, com a adoção do sistema de reservas. A **organização** refere-se à estrutura da empresa, parcerias e funcionários, que será estudada através da definição de papéis e prestação de serviço. A **cadeia logística** refere-se a uma sequência de atividades e agentes que movem produtos, serviços e informações da fonte para a entrega. A **rede** é uma conectividade que se estabelece entre a empresa e os clientes. A

marca é a dimensão que comunica promessas ao cliente através de símbolos, palavras e recomendações.

3. Estudo empírico

Neste estudo irá ser utilizada uma metodologia mista. Tendo em consideração a dupla perspetiva do estudo, oferta e procura, na oferta será utilizada a metodologia qualitativa, enquanto na procura a metodologia quantitativa.

Ora, a análise qualitativa não terá como objetivo sobrepor-se à análise quantitativa, nem vice-versa, pois ambas as análises podem complementar-se conferindo legitimidade e validade a este estudo (Creswell & Clark, 2007; Yin, 2011).

3.1. Análise qualitativa

A análise qualitativa apresenta aplicações que passam por explicar, descrever, ilustrar, explorar e avaliar os dados, logo esta análise está relacionada com o ponto de vista do investigador na procura de interações para encontrar temas ou categorias comuns, eliminando áreas sobrepostas. Nesta análise a entrevista é um dos instrumentos utilizado que consiste num processo sistemático de triagem através de dados obtidos (Creswell & Clark, 2007).

3.1.1. Metodologia

A primeira fase do estudo foi exploratória tendo por base a revisão da literatura. Esta fase foi composta pela realização de entrevistas semiestruturadas a vários proprietários de restaurantes com funções de gestão para responder à questão central do estudo, na perspetiva da oferta, e assim contrapor o que é inovação para o cliente.

A escolha do método exploratório permite conhecer melhor a realidade do setor da restauração em Portugal e encontrar novas categorias não identificadas na revisão de literatura. Assim, o recurso à análise qualitativa revelou-se essencial para reforçar conceitos obtidos na revisão de literatura, e criar novas categorias.

As entrevistas realizadas foram transcritas (anexo 2), analisadas com recurso ao *software Nvivo* e codificadas. A informação obtida foi organizada por categorias de inovação, segundo o Radar da inovação da restauração, resultante da revisão da literatura.

As categorias extraídas da revisão da literatura foram agrupadas na tabela 1, segundo a mesma lógica do radar de inovação, mas adaptado à restauração. Sempre que foi necessário foram criadas novas categorias para responder à informação obtida em entrevista.

Tabela 1 - Categorias iniciais do Radar de inovação adaptado à restauração

Categoria	Subcategoria	Definição	Autor
Refeição	Apresentação do prato; Produtos	A satisfação do consumidor pode ser determinada pela qualidade dos alimentos, o sabor e a apresentação do prato.	Namkung & Jang, 2008
	Tipo de comida	A comida é um elemento essencial e diferenciador num restaurante.	(Namkung & Jang, 2008)
	Preço	A percepção do preço de um serviço não influencia o consumidor inovador, mas este está disposto a pagar um preço mais alto por serviços de alta qualidade.	Jin et al., 2016
Clientes	Ambiente	Os estímulos ambientais desencadeiam respostas emocionais que impulsionam respostas comportamentais dos consumidores.	Jang & Namkung, 2009
	Música ambiente; Iluminação; design	A música ambiente, o design de interior e a iluminação, são responsáveis pela obtenção de uma melhor experiência de consumo; A luz, o estilo e o <i>layout</i> são os	Ariffin et al., 2012 Namkung & Jang, 2008

		elementos atmosféricos que mais influenciam o comportamento de revisita e recomendação.	(Ariffin et al., 2012)
	Arquitetura	O <i>layout</i> dos restaurantes deve ser analisado através das dimensões: criatividade, estética, desempenho e <i>amigo do ambiente</i> .	Hornig, Chou, Liu e Tsai (2012)
	Elementos atmosféricos	São os elementos mais intuitivos para a equipa de gestão no que diz respeito ao gerar emoções positivas e assegurar intenções comportamentais positivas.	(Jang & Namkung, 2009)
Tipo de serviço	Símbolos	A imagem inovadora transmitida pelos restaurantes e as perceções do consumidor conduzem a intenções comportamentais.	Jin et al., 2016
	Atendimento; Pessoal de contacto	O capital humano constitui um fator diferenciador de inovação nos serviços.	Hipp & Grupp, 2005; Howells et al., 2004; OCDE, 1997

Processos de produção	Formação	A contínua formação dos colaboradores e o investimento realizado no recrutamento são responsáveis pela obtenção de um melhor serviço prestado.	(Namkung & Jang, 2008)
	Rapidez	Num restaurante de serviço rápido, o impacto da intenção de revisita é maior quando se verifique a mudança da qualidade de serviço baixo para médio.	(Bujisic et al., 2014)

Fonte: Revisão da literatura

Por fim, com esta análise pretendeu-se complementar os fatores resultantes da revisão da literatura, servindo assim, como base para a elaboração dos inquéritos.

Entrevistas

As entrevistas foram realizadas recorrendo a um guião previamente elaborado (anexo 1), a vários proprietários de restaurantes localizados no norte de Portugal, entre março e maio de 2017. A realização da entrevista teve como intuito aplicar a ferramenta desenvolvida por *Sawhney et al*, Radar da inovação, adaptada ao setor da restauração segundo 4 dimensões chave: Tipo de serviço, *Onde?*; Refeição, *O que?*; Clientes, *A quem?*; Processos de produção, *Como?*.

A entrevista foi realizada aos proprietários dos seguintes restaurantes (segundo ordem cronológica de realização): Ro, Barcarola, Trattoria romana, O casanova, O Palmeiras, Puto fixe, Aidé, Praceta, 1715 e Lareu's.

O restaurante Ro dedica-se à “comida do mundo”, ao Ramen, comida japonesa e chinesa (link <https://vimeo.com/228362837>). O restaurante localiza-se no Porto e abriu em novembro de 2016.

O restaurante Barcarola localiza-se no Porto (cadeia de 3 restaurantes, Rua Costa Cabal [local da entrevista], Alameda Shopping e Arrábida Shopping) e serve principalmente comida tradicional portuguesa, com oferta de refeições diárias. A Francesinha é o *ex libris* do restaurante. O restaurante está em funcionamento desde a década de 70. (<http://www.barcarolacafe.com/>, consultado a 06/08/2017)

O restaurante Trattoria Romana “*oferece uma viagem à comida tradicional italiana*” sendo considerado pelas revistas da especialidade um dos melhores restaurantes de comida italiana do Porto, com a oferta de 82 marcas de cerveja do mundo. O restaurante está aberto há 20 anos e localiza-se em Matosinhos. (<http://www.trattoriaromana.net/>, consultado a 06/08/2017)

O restaurante O Casanova classifica-se como sendo tradicional, com adaptação da comida tradicional portuguesa. A garrafeira e a carne do restaurante são tidos pelo proprietário como pontos fortes e diferenciadores. O restaurante localiza-se em Penafiel.

O restaurante O Palmeiras é um restaurante familiar com forte oferta de refeições diárias. O restaurante localiza-se em Lousada.

O restaurante Puto Fixe é um restaurante familiar, com forte oferta de refeições diárias. Segundo a proprietária do restaurante este caracteriza-se pela importância do cozinheiro na conquista e lealdade do cliente. O restaurante localiza-se em Lousada.

O restaurante Aidé é um restaurante familiar com forte aposta em pratos tradicionais portugueses. O restaurante tem conquistado vários prémios gastronómicos com o prato sazonal, Capão à Freamunde. O restaurante está em funcionamento desde a década de 60 e localiza-se em Paços de Ferreira. (<http://www.pacosferrarahotel.com/restaurante.html>, consultado a 06/08/2017)

O restaurante Praceta caracteriza-se pela oferta de experiências diferenciadoras aos seus clientes, com menus de experimentação e um forte cuidado com a apresentação do prato

e do ambiente. O restaurante está aberto há mais de uma década e localiza-se em Santa Maria da Feira (proprietário do restaurante Praceta).

O restaurante 1715 é conhecido pela oferta e adaptação da comida tradicional portuguesa, pelo uso de novos produtos e pela oferta de novos pratos de alta qualidade e requinte. O restaurante tem 15 anos de funcionamento e localiza-se em Santa Maria da Feira - Argoncilhe. O edifício do restaurante resulta da recuperação de um antigo solar, com uma capela em honra de Santo António, que deu o nome “1715” ao restaurante. (<http://www.restaurante1715.com.pt/default.aspx>, consultado a 06/08/2017)

O restaurante Lareu's começou por ser um restaurante dedicado às tapas, mas alargou a sua oferta à comida tradicional portuguesa. O restaurante está aberto há 2 anos e localiza-se em Freamunde (proprietário do restaurante Lareu's).

3.1.2. Resultados

Com a análise dos dados obtidos na tabela 2, verificou-se que a dimensão Refeição foi a categoria mais referenciada, enquanto a dimensão Tipo de serviço se encontra na segunda posição quanto ao número de referencias em entrevista. Já a dimensão Clientes representa uma pequena parcela da análise e a dimensão Processos de produção é apenas residual.

Tabela 2 - Resultados das entrevistas do software Nvivo

Nome	Fontes	Referências	Fator Emergente (Novo)
Refeição	10	153	Não
Menus	10	138	Não
Surpresa	7	11	Sim
Garrafeira	6	12	Sim
Quantidade	1	1	Sim

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

Consistência	1	2	Sim
Transparência	1	1	Sim
Qualidade	9	29	Não
Tipo de comida	9	18	Não
Preço	3	10	Não
Variedade	8	29	Não
Preço-qualidade	4	5	Não
Produtos	5	7	Não
Apresentação do prato	2	4	Não
Inovação	1	2	Não
Comida	3	6	Não
Técnicas de cozinha	6	14	Não
Máquinas	2	2	Sim
Confeção	2	6	Sim
Clientes	10	41	Não
Elementos atmosféricos	10	40	Não
Arquitetura	9	37	Não
Higiene	3	5	Sim
Conforto	6	14	Não
Decoração	5	10	Não
Ambiente	2	3	Não
Reservas	1	1	Não
Localização	5	11	Sim
Horário	4	4	Sim
Processos de produção	7	14	Não
Definição de papeis	6	12	Não
Atendimento	6	8	Não

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

Formação	5	7	Sim
Produção	4	4	Não
Cozinha	3	3	Sim
Parcerias	1	1	Sim
Sequência de atividades	2	2	Não
Rapidez	1	1	Não
Tipo de serviço	10	98	Não
Relação	10	60	Não
Redes sociais	6	8	Sim
Media	3	4	Sim
Pessoal de contacto	4	4	Sim
Transparência	1	1	Sim
Atendimento	8	38	Não
Informal	4	8	Sim
Familiar	4	10	Sim
Personalizado	3	10	Sim
Receção	1	1	Sim
Passa a palavra	4	5	Não
Símbolos	8	38	Não
<i>Chef</i>	4	5	Sim
Prémios	3	6	Sim
Eventos	3	8	Sim
Pessoas	1	2	Sim
Figuras públicas	1	1	Sim
Comida	7	14	Não
Cultura	5	11	Sim
Surpresa	1	1	Sim

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 2 (Fontes representa os restaurantes; Referências representa o número de vezes que a categoria foi mencionada) é facilmente perceptível que a inovação na *Refeição* é a categoria mais importante do ponto de vista dos proprietários, com mais referências, nos seguintes pontos, *Menus* e *Técnicas de cozinha*. Os *Menus* são mesmo a categoria com maior número de referências por todos os restaurantes. Nos *Menus*, a *Qualidade* da comida, a *Variedade*, o *Tipo de comida*, o *Conceito de surpresa*, os *Produtos* e a *Garrafeira* foram os pontos mais mencionados pelos proprietários no que estes pensam ser alvo a inovar num restaurante. Relativamente à secção *Técnicas de cozinha* esta é residual, na dimensão *Refeição*, com o uso de *Maquinaria* e a *Confeção dos pratos*.

A dimensão *Tipo de serviço*, segunda categoria mais referida na análise, divide-se em dois grandes pontos, *Relação com o cliente* e os *Símbolos* representativos do restaurante. A *Relação com o cliente* representa mais de metade desta dimensão, e subdivide-se em *Atendimento*, *Redes sociais*, *Passa a palavra*, *Media*, *Pessoal de contacto* e frequência de *Figuras públicas*. O *atendimento* é caracterizado como sendo *formal*, *informal*, *familiar* e *personalizado*. Já os *Símbolos* representam a dimensão *Tipo de serviço* através da *Comida* (*Cultura* e conceito de *Surpresa*), o *Chef*, *Eventos* gastronómicos e os *Prémios* conseguidos em concursos.

A dimensão *Cliente* que responde à questão “*A quem?*” surpreendentemente não parece ser muito importante, tendo sido referida por todos os proprietários, mas com um menor número de referências. Aqui incluem-se os *Elementos atmosféricos* (que foi a mais referida), o *Ambiente* e a *Arquitetura* do restaurante através da *Decoração*, do *Conforto* e da *Higiene*. O sistema de *Reservas*, do ponto de vista dos proprietários tem impacto na inovação através da localização do restaurante.

Por fim, a dimensão *Processos de produção* foi a dimensão menos abordada pelos proprietários, sendo mesmo residual. Nesta dimensão destaca-se a *Definição de papéis* através do *Atendimento* e a importância da *Formação do pessoal*, a *Sequência de atividades* através da *Rapidez* de serviço e a Existência de *parcerias*.

3.1.3. Discussão dos Resultados

As entrevistas foram integralmente transcritas tendo sido analisadas as respostas segundo cada dimensão com a intenção de reforçar a revisão da literatura e criar novos

nodes (categorias). Assim, surgiu um conjunto de novas categorias, por dimensão, classificadas de acordo com a sua importância segundo o número de vezes que foram mencionadas pelos proprietários dos restaurantes entrevistados.

Inovação Refeição

A *Refeição* foi a categoria mais referida pelos proprietários dos restaurantes, e é nesta dimensão que está a inovação ou onde os proprietários acreditam que estão a inovar. O *tipo de comida do tradicional ao temático* é onde parece haver mais inovação, e isto é facilmente visível no número de restaurantes entrevistados que se dedica a um tipo de comida específico (Ro, Trattoria Romana, Lareu's).

Na *Refeição* a inovação está presente num conceito de *surpresa*. A proprietária do restaurante Barcarola refere que, de vez em quando, dá um “miminho” ao cliente introduzindo no menu desse dia produtos mais caros e menos usuais. No mesmo sentido o proprietário do restaurante O Casanova diz que tenta “(...) fornecer aos clientes algo dentro do que eles estejam habituados, mas algo diferente (...)”, ou seja, mantendo a mesma linha inovação na comida. Isto parece ser muito importante, pois “(...) esta experiência para o cliente que vem cá muitas vezes é uma experiência inovadora, é uma experiência diferente. Vai gerar valor para ele voltar cá, ele sabe que sempre que cá vem tem alguma coisa ou algum mimo, ou alguma coisa que o faz voltar cá, que o faz sentir bem, esquece o mundo, termina e começa, quando chega ao restaurante vai ter uma experiência emocional diferente (...)” (proprietário do restaurante Praceta).

Muito relacionado com a comida está a matéria-prima, ou seja, os *produtos* utilizados. Os produtos foram mencionados como sendo a base da refeição e a sua qualidade é essencial para confeccionar bons pratos, “(...) inovação é saber aproveitar os produtos bem aproveitados e saber utilizá-los como deve ser. Inovação é estar sempre, sempre atento ao mercado, às coisas que saem, mercadoria (...)” (proprietário do restaurante 1715). Pois, “(...) É mesmo a qualidade dos pratos é sempre isso, é a qualidade dos ingredientes, é a qualidade dos pratos e o facto de não ser exageradamente caro, ter uma boa relação qualidade-preço. (...)” (proprietária do restaurante Aidé). A introdução de *produtos menos comuns* na comida tradicional portuguesa também é vista como uma boa forma de inovar, como refere o proprietário do restaurante 1715 “(...) a batata doce, a batata doce já é mais usual. Por exemplo, mesmo a mandioca é mais saudável que a

batata frita, (...) mas pronto não é muito usual, mas agora as pessoas vão pondo, vão experimentando, vão gostando. Antigamente botava batata doce e ele: “O que é isto?”. Agora não. Agora vem um ou outro que diz: “Isso é batata doce?” Sim, é batata doce. Já começam a conhecer. Por exemplo, eu faço aqui pirão, peixe, é simplesmente farinha de pau, como chamam aqui em Portugal. Só que a gente faz lá [no Brasil], come bastante peixe, cabeças de peixe. Eu tenho lá no *buffet*, eu chamo Pirão, e eles: “Que é isso de Pirão?”, como eu sei que é idêntico à farinha de pau com peixe: “Ah, sim, sim, eu comia isso quando era muito miúdo” - eles começam dizendo – “a minha mãe me dava muito isso. (...)”. Ou seja, inovar parece não só introduzir novos produtos, mas também o que não é habitual ver-se num restaurante (neste exemplo a farinha-de-pau).

A inovação na restauração é visível na *apresentação do prato*, pois esta é uma forma de materializar a inovação e de a tornar visível ao cliente, estes argumentos são sustentados pela revisão da literatura e confirmados nas entrevistas realizadas. A apresentação do prato suporta a tese de inovação de muitos proprietários, “(...) Inovar é pegar, por exemplo num prato tradicional e apresentá-lo de uma forma diferente, fazendo-o ir buscar memórias. Inovação na restauração para mim é o teletransporte memo-sensorial das pessoas, ou indo atrás na vida dele e reportando algumas memórias com uma apresentação diferente, ou fazendo ter uma experiência completamente díspar na boca, no olfato, no cheiro, no tato, para fazê-lo imaginar... isso para mim é que é inovação na restauração (...)” (proprietário do restaurante Praceta), e “(...) as sobremesas sempre caseiras, mas com uma apresentação diferente, com uma louça, servidas num prato grande, acho que isso foram estratégias. (...)” (proprietária do restaurante Aidé), ou seja, mantendo a mesma linha de pensamento é sustentável que a inovação vai muito mais além da apresentação do prato, mas também a importância de *novos sabores* com a *adaptação da comida tradicional* à comida mais moderna.

É importante destacar que há proprietários de restaurantes que não optam pela oferta de pratos do dia, oferecendo menus executivos, *menus de degustação* e *sugestão do Chef*, considerando que estão perante inovação na refeição “(...) Outra coisa, nós não temos prato do dia, temos uma sugestão do chefe todos os dias, hoje por exemplo é vitela assada durante 14 horas (...)” (proprietário do restaurante Praceta).

Inovação Clientes

Os proprietários dos restaurantes apostam na inovação para atrair e satisfazer o cliente. A dimensão clientes não foi tão referida como a dimensão refeição e a dimensão serviço, que parecem ser as dimensões chave na inovação para “chegar” ao cliente.

Os *elementos atmosféricos* são considerados como os novos fatores chave de inovação na restauração, fatores fortemente estudados e mencionados na revisão da literatura. São considerados fatores diferenciadores e nos quais é mais fácil inovar, dada a sua forte componente intuitiva para a equipa de gestão em gerar emoções e assegurar intenções comportamentais positivas (Jang & Namkung, 2009).

Na revisão da literatura a ideia presente é que a inovação dos elementos atmosféricos depende das expectativas dos clientes e do tipo de clientes, e este facto foi reforçado com a análise das entrevistas, como foi referido pelo proprietário do restaurante Praceta “(...) A nossa expectativa quando vamos a um restaurante é comermos bem, termos uma noite tranquila, é libertarmos algum trabalho em casa, é relaxarmos, é quase como ir a um SPA. Os restaurantes devem inovar na questão do serviço, pontualmente darem uma experiência (...)”. Isto mesmo é confirmado pelo proprietário do Trattoria Romana, “(...) O restaurante é apelativo, é quente, é simpático, é jovem, e eu adaptei-me a essa juventude toda (...)”. E vincado pela proprietária do restaurante Barcarola ao referir que tem o objetivo e a expectativa de alcançar clientes de outrora “(...) com estas obras foi alcançar pessoas novas, que temos alcançado, temos alcançado várias pessoas de uma certa idade, que não vinham cá porque era muito barulhento (...)”.

A *localização* foi um fator que surgiu com a análise das entrevistas e que não tinha sido mencionado na revisão da literatura. Repare-se, contudo, que a localização não é inovação, mas o tipo de inovação poderá estar dependente da localização. Este fator foi referenciado por alguns proprietários dos restaurantes que, à priori, tinham como objetivo oferecer outro tipo de refeição, mas o facto de se localizar em regiões mais periféricas criou-lhe a necessidade de adaptar a oferta à procura, “(...) o restaurante inicialmente abriu por causa das tapas, petiscos, só que estando em Freamunde tive que optar também pelo tradicional, “só tapas ?! ... aqui em Freamunde, Paços de Ferreira?!” Na altura nem havia nada, foi o primeiro restaurante mais direcionado para tapas, mas tive que meter pratos tradicionais, pois se fosse só tapas, acho que já tinha fechado. Adaptei ao meio (...)” (proprietário do restaurante Lareu’s).

A *localização* também tem impacto no funcionamento do restaurante, evidenciando-se a importância do público-alvo, como referido pelo proprietário de um restaurante que se situa numa região direcionada para o comércio mobiliário e que optou por estar fechado ao domingo, funcionando de segunda a sábado, habitualmente, “(...) Por exemplo o restaurante Aidé fecha ao domingo e as pessoas perguntam-me muitas vezes porque é que fecha ao domingo. Pronto, para já temos que escolher um dia para fechar por razões óbvias (porque as pessoas têm que descansar), mas depois também precisamente por as pessoas se deslocarem a Paços de Ferreira para comprar móveis. Não é só para móveis (...), para confeções, para produção do que quer que seja, mesmo que não seja de móveis para componentes de móveis, para ferragens para o que quer que seja. Pronto, pelo motivo de negócios, pelo motivo trabalho, não fazem isso ao domingo, não é? Fazem de segunda a sábado e esse é principalmente, esse é o nosso público-alvo, portanto é esses que nós tentamos atender em primeiro lugar (...)”, (proprietária do restaurante Aidé). Como é possível verificar na citação da proprietária do restaurante Aidé o *horário de funcionamento* do restaurante é de segunda a sábado e o domingo é o dia de descanso habitual porque o segmento-alvo do restaurante está relacionado com a localização. Aqui a inovação está na segmentação, target e posicionamento.

O fator *localização* também foi mencionado relativamente à criação de um restaurante no que toca à aproximação das pessoas. O proprietário do restaurante Ro fez questão de mencionar que ao abrir o restaurante (novembro de 2016) a localização do espaço foi um fator em que teve especial atenção, pois acredita que é importante estar onde as pessoas estão e se movimentam.

Inovação Tipo de serviço

Curiosamente, a *definição de papéis* e fortificação da relação de grupo num restaurante são aspetos que o proprietário do restaurante Praceta considera essenciais para inovar no *Serviço* de restauração, através da organização de viagens de equipa para conhecerem outras realidades, terem outras experiências e outros paladares, “(...) No mínimo fazemos 3 viagens por ano, todos. Este ano vamos a Roma, já fomos a Madrid e a Barcelona. No ano passado fomos a Veneza e a Florença. Eu pago a viagem a todos, para terem experiências diferentes, melhor do que explicar o que eu pretendo é as

pessoas viverem (...) Fomos todos, as senhoras da cozinha e tudo! Temos que ter experiências de degustação no mundo (...)”.

As *redes sociais*, os *eventos gastronómicos* são as novas apostas dos proprietários e o uso delas caracteriza-se pela inovação dos meios de divulgação, mas o passa a palavra continua a ser a estratégia de marketing de suporte, no setor da restauração, independentemente do público-alvo do restaurante, “(...) a estratégia melhor foi esta, a questão da personalização do atendimento, a questão da personalização do mesmo e se os clientes voltam trazem os amigos, os primos, os tios, os avós é porque gostam (...)” (proprietário do restaurante Praceta).

Os proprietários de restaurantes veem como vantagem, como forma de inovação, como forma de incentivar a inovação e até de se diferenciar a participação em *concursos gastronómicos*, promovidos pelas autoridades locais e nacionais. Ou seja, a procura de um bom lugar no concurso leva à inovação e por consequência à exibição do prémio no próprio restaurante como forma de materializar a qualidade do restaurante, este facto foi referido pela proprietária do restaurante Aidé, “(...) nós começamos a participar em concursos a nível nacional e esses concursos são do género harmonização de pratos com o vinho verde! A marca “Vinho Verde” promove um concurso para tentar que os restaurantes elaborem um prato que combine bem com o vinho verde (...) felizmente nos concursos tivemos sempre boas classificações, um dos prémios foi prata outro foi ouro, e (...) isso aí no Facebook tem imenso sucesso porque os prémios chamam muito atenção (...)”, a criação de eventos com o intuito de criar novas experiências aos clientes traduz-se na inovação do serviço, onde nenhum pormenor é descorado. É, também, possível extrair a ideia de *menus combinados*, *combinação do prato com o vinho*, através da oferta de um pacote.

Ainda, na inovação do serviço, por exemplo, o proprietário do restaurante Praceta realiza anualmente eventos que consistem na figuração do pessoal e a realização de uma atuação segundo um tema da Disney, definido anualmente. A escolha dos figurantes é realizada pelas características físicas do pessoal de contacto, há a escolha do vestuário, do cabelo e da maquiagem com o intuito de tornar a atuação real. Neste evento a escolha musical recai numa música que é transversal ao público-alvo (música do *Fame*), de forma atrair a atenção das crianças com as figuras e a atenção dos pais com a música.

Pela análise das declarações dos proprietários é evidente que a inovação não é para qualquer segmento de mercado, e isto é confirmado pela revisão da literatura, o consumidor inovador está mais propenso a aceitar novas ideias, produtos e serviços (Jin et al., 2016).

Inovação Processos de produção

A dimensão *Processos de produção* foi a dimensão menos abordada nas entrevistas, e isto pode ser justificado pela componente visual de um restaurante, que é reforçada pela literatura, havendo a necessidade de materializar a inovação (Jin et al., 2016). A materialização dos processos de produção é alcançada através da contratação de *Chefs*, devido ao peso que estes representam na produção e elaboração do prato, “(...) Nós recentemente também contratamos um *chef* com muita experiência a nível de comida *gourmet*, acho que também se traduziu num aumento porque adaptou a tradição à inovação que estamos a falar (...)”, (proprietária do restaurante Aidé). Assim como a organização do serviço, e a rapidez de atendimento, “(...) por exemplo eu podia ter ao domingo ou nos outros dias, um dia que tem o mesmo movimento, menos movimento não pôr um empregado a mais, mas aí o cliente não vai ser tão bem servido, o cliente vai esperar mais e isso não é uma qualidade boa. A rapidez, a simpatia, tudo, o acompanhamento ao cliente é muito importante, muito importante mesmo (...)” (proprietário do restaurante 1715).

A *fluidez das atividades* de um restaurante representada pela *cozinha aberta* ao consumidor, onde é possível ver a confeção dos pratos e todas as técnicas aplicadas revela a existência de inovação nos processos de produção “(...) temos a cozinha aberta que transmite alguma paz ao cliente porque (...) está a ver, (...) transmite alguma paz (...)”, (proprietário do restaurante Praceta).

A *existência de parcerias* com outras instituições e entidades pode ser considerado inovação devido ao trabalho desenvolvido para conjugar interesses, vantagens e segmentar o mercado “(...) o nosso nome foi feito na altura com os estudantes da Lusíada, tivemos uns acordos com eles, estava sempre cheio de estudantes (...)” (proprietária do restaurante Barcarola).

Ainda, relativamente a esta dimensão o proprietário do restaurante 1715 (proprietário de dois restaurantes com posicionamentos diferentes) referiu que a recessão económica e a

aprovação de leis antitabágicas, em vigor desde 1 de janeiro de 2008, levaram a uma reorganização da oferta recorrendo a *buffets*, “ O buffet agora é 80, 70% da casa (...) o mercado estava há 4 anos atrás ruim em Portugal e nós tínhamos uma mesa ou duas, ao meio dia, três (...) foi um bocado de tudo junto, foi a crise, e depois na restauração não deixar fumar ou deixar de fumar ou arranjar local isso é mentira (...)”.

Confusão entre Satisfação e Inovação

Há fatores que foram fortemente referidos pelos proprietários devido à confusão existente entre o que é inovação e satisfação do cliente. A *qualidade* e a *higiene* foram dois fatores muito abordados, referindo que a inovação está na qualidade e isto é claramente visível na expressão utilizada pelo proprietário do restaurante Trattoria Romana, “(...) eu costumo dizer que não vendo comida eu vendo qualidade e é isso que atrai os clientes, que torna esta casa apelativa. (...)”. No que diz respeito à higiene, considerado fator básico de um qualquer serviço, reforça a satisfação do cliente e não a inovação dos serviços de restauração “(...) temos a cozinha aberta que transmite alguma paz ao cliente porque ele sabe que não vamos, ... a questão da limpeza [a comida] é feita virada para os clientes, para os clientes perceberem que o prato dele vá o que for para trás vai para o lixo, é à frente deles, o cliente está a ver, o que lhe transmite alguma paz (...)”, proprietário do restaurante Praceta. Houve um proprietário que referiu a quantidade como sendo um fator essencial no seu restaurante, a proprietária do restaurante Puto Fixe diz, “(...) A qualidade e a quantidade também, é que servimos qualidade e muito e servimos bem, com preços acessíveis (...)”. Nesta expressão é clara a preocupação dos proprietários pela satisfação do cliente e a confusão existente entre inovação e satisfação, embora a inovação tenha por finalidade a satisfação do cliente.

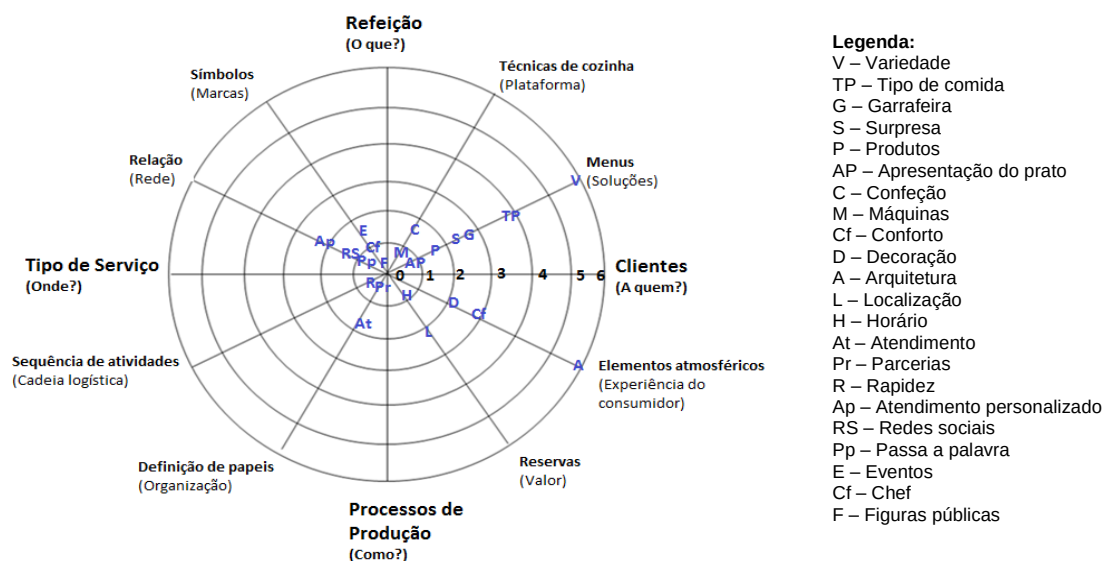
3.1.4. Conclusão

Da análise dos resultados obtidos retira-se que os proprietários dos restaurantes portugueses, tal como a revisão da literatura, acreditam que a inovação na restauração assenta na dimensão refeição. De forma a sintetizar a análise das entrevistas e tendo por base o número de vezes em que foi referido um fator, pelos proprietários, relativamente à inovação da restauração, desenvolveu-se outro Radar da inovação, Radar de inovação

adaptado à restauração ponderado (Figura 2), segundo o grau de importância dos fatores, que servirá de suporte para a elaboração do inquérito.

Este radar é dividido por 6 pontos com uma escala de 0 a 6, sendo que o 0 corresponde a “0 referências em entrevista” e o 6 corresponde a “30 referências em entrevista” (cada ponto corresponde a 5 referências).

Figura 2 - Radar de inovação adaptado à restauração ponderado



Fonte: Elaboração própria

A dimensão *Refeição* apresentou o maior número de referências. Aqui, destaca-se, segundo o número de referências, os fatores *variedade de pratos*, o *tipo de comida*, a *garrafeira*, *utilização de produtos novos* e o *efeito surpresa*.

O *Serviço* revela ser a segunda dimensão mais referida, onde o *atendimento personalizado* sobressai entre todos os outros fatores, *redes sociais* e *eventos gastronômicos*. No entanto, há a preocupação em criar uma experiência diferente ao consumidor, que passa pela adaptação de *eventos musicais e cinematográficos* ao serviço de restauração.

Já a dimensão *Cliente* está apenas em terceiro lugar nas referências dos restaurantes, a *arquitetura* do restaurante em conjunto com o *conforto* e a *decoreação* foram os fatores que mais se destacaram em todas as entrevistas.

Por fim, na dimensão *Processos de produção* destaca-se a *organização do atendimento*, a *existência de parcerias*, a necessidade de materializar a inovação através da *contratação de chefs* de cozinha e a reorganização da oferta de pratos através do *buffet*, opção em tempos de crise.

Ainda, no decorrer das entrevistas surgiu o fator *localização* que não pode ser considerado inovação, por si só. Mas, pode-se concluir que o tipo de inovação poderá estar dependente da localização do restaurante, e, dado que o segmento-alvo está relacionado com a localização, o tipo de inovação deve estar relacionado com o seu segmento-alvo, sendo a localização um fator intermédio. Logo, a inovação está na segmentação, target e posicionamento.

Existiram fatores que foram referidos dando a ideia de que existe confusão, entre os proprietários, do que é inovação e do que é satisfação do cliente. Ou seja, a *limpeza* e a *qualidade* foram mencionadas como fatores a inovar e não como fatores adquiridos num restaurante.

3.2. Análise quantitativa

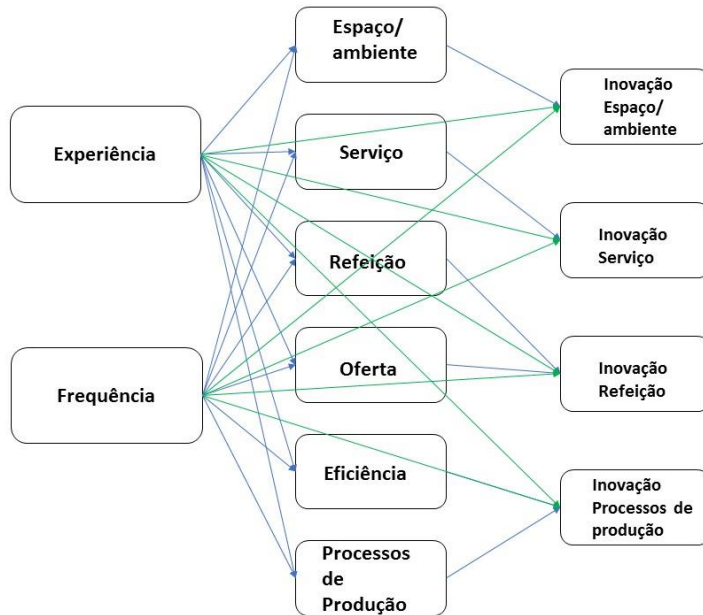
A análise quantitativa é a metodologia mais utilizada em investigação. Aqui, os investigadores usam as inferências estatísticas para validação do estudo através de testes psicométricos. O inquérito é o método utilizado por excelência para a recolha de dados devido à sua simplicidade e rapidez de implementação, sendo um método prático e intuitivo. Contudo, este apresenta como desvantagens a subjetividade relacionada com a interpretação das respostas, o tempo de resposta e a desconfiança por questões de natureza pessoal pelo inquirido (Malhotra, 2007).

O objetivo da análise qualitativa é responder à questão de investigação na perspetiva da procura e, assim, contrapor com a perspetiva da oferta.

Modelo e Hipóteses do estudo

O modelo em estudo (Figura 3) foi estimado com recurso ao software SmartPLS (anexo 4) com base nas 177 respostas obtidas.

Figura 3 - Modelo estimado



Fonte: Elaboração própria

As variáveis *Inovação Espaço/ambiente*, *Inovação Serviço*, *Inovação Refeição* e *Inovação Processos de produção* correspondem às expectativas dos clientes, o que eles esperam em termos de inovação.

As variáveis *Espaço/ambiente*, *Serviço*, *Refeição*, *Oferta*, *Eficiência*, *Processos de produção* correspondem às categorias que os clientes consideram ser mais importantes em termos de inovação.

A variável *Frequência* corresponde à frequência dos clientes a restaurantes.

A variável *Experiência* corresponde à existência prévia de uma (pelo menos) experiência inovadora em restaurantes.

Com o modelo proposto pretende-se testar/validar as seguintes hipóteses:

H1: A frequência a restaurantes tem impacto no que os clientes esperam em termos de inovação;

H2: A frequência a restaurantes tem impacto no que os clientes consideram inovador;

- H3:** A existência de experiências inovadoras tem impacto no que os clientes esperam;
- H4:** A existência de experiências inovadoras tem impacto no que os clientes consideram inovador;
- H5:** O que os clientes consideram inovador tem impacto nas suas expectativas;
- H6:** O género tem impacto no que os clientes consideram inovador;
- H7:** A idade tem impacto no que os clientes consideram inovador;
- H8:** As habilitações literárias têm impacto no que os clientes consideram inovador;
- H9:** A situação familiar tem impacto no que os clientes consideram inovador;
- H10:** A existência de filhos tem impacto no que os clientes consideram inovador;
- H11:** A situação profissional tem impacto no que os clientes consideram inovador;
- H12:** O rendimento mensal tem impacto no que os clientes consideram inovador;
- H13:** A localização de origem tem impacto no que os clientes consideram inovador.

A frequência a restaurante pretende avaliar a opinião dos clientes sobre o que estes esperam ou acham ser inovação num restaurante. É natural que um cliente que visita regularmente um restaurante tenha uma opinião diferente do que aquele que visita um restaurante esporadicamente, e isto foi sugerido na fase das entrevistas, através da relação criada entre o restaurante (pessoas de contacto) e o cliente.

A existência de uma experiência inovadora pretende, também, avaliar a opinião dos clientes sobre o que estes esperam ou acham ser inovação num restaurante. Como foi visto na fase das entrevistas, a existência de experiências inovadoras vai condicionar a avaliação dos clientes nas próximas visitas.

As primeiras cinco hipóteses serão analisadas segundo o Modelo das equações estruturais através do teste não paramétrico *bootstrapping* no *software* SmartPLS. As restantes hipóteses serão analisadas com o recurso aos testes de hipóteses bilaterais a amostras independentes e unilaterais aos resultados estatisticamente significativos, através do *software* SPSS.

3.2.1. Metodologia

A segunda fase do estudo foi quantitativa com recurso a inquéritos cuja construção teve por base a realização de entrevistas (análise qualitativa) e a revisão da literatura. Aqui, pretende-se responder à questão central do estudo, na perspetiva da procura e, assim, contrapor a perspetiva da oferta.

Por exemplo, no inquérito optou-se por colocar a questão sobre a existência de filhos e o seu ciclo de vida (bebés, crianças, adolescentes e adultos), dado que a experiência obtida num restaurante é diferente quando existam filhos. Esta conclusão foi obtida aquando a entrevista ao proprietário do restaurante Praceta devido à realização de eventos musicais para pais e filhos.

Neste estudo, a análise quantitativa foi realizada com recurso ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), no qual se procedeu a análise fatorial exploratória dos dados para construção do modelo a estimar.

Posteriormente recorreu-se ao *software* SmartPLS para validar o modelo de medida estimado a propósito da análise de equações estruturais, através dos indicadores *alpha* de Cronbach (α), Consistência Compósita (CR) e Variância média extraída (AVE).

A análise das equações estruturais (AEE) consiste numa técnica utilizada para testar a validade de modelos teóricos com relações de causa-efeito com a respetiva medida da amplitude do efeito que as variáveis independentes têm sobre as variáveis dependentes, mediante as hipóteses de associação (Marôco, 2010).

O modelo geral das equações pode ser dividido em dois submodelos: submodelo de medida e submodelo estrutural. “O submodelo de medida, que define a forma como as variáveis latentes são operacionalizadas; o submodelo estrutural que define as relações causais entre as variáveis latentes” (Marôco, p.233, 2010).

Com recurso ao SmartPLS, estimou-se o modelo via *bootstrapping*, teste não-paramétrico, com base nas 177 respostas. Sabendo que a eficácia do *bootstrap* está relacionado com a dimensão da amostra (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011).

Seguidamente, recorreu-se, novamente, ao *software* SPSS para realizar nove testes de hipóteses bilaterais a amostras independentes no que respeita aos fatores socio demográficos: Género, Idade, habilitações literárias, situação familiar, existência de filhos, situação profissional, rendimento mensal e localização.

Aqui, considerou-se as amostras independente: Homens, Mulheres; 18 – 34 anos, Mais de 34 anos; Até Secundário, Superior; Solteiro, Casado (inclui Casado e União de facto); Existência de filhos (inclui bebés, crianças e adolescentes), Inexistência de filhos (inclui não ter filhos e filhos adultos); Estudante, Trabalhador por conta de outrem; Rendimentos até 1000€, Rendimentos superiores a 1000€; Litoral, e Interior.

Na análise dos testes de hipóteses considerou-se, em primeiro lugar, o “*teste de Levene*”, este teste permite verificar a existência de variâncias homogêneas entre as amostras, ou seja, quando o *Sig.* é superior a 0.05 analisa-se o *Sig.(bilateral)* na primeira linha, caso contrário analisa-se o *Sig. (bilateral)* da segunda linha. O *Sig. (bilateral)* representa o *p-value* de ambas as amostras (independentes) que ao ser inferior a 0.05 rejeita-se H0, com um nível de significância de 5%. Quando rejeitado a hipótese H0 dos testes bilaterais aplicou-se testes unilaterais.

Por fim, realizou-se a análise das questões abertas do inquérito.

Construção do inquérito

O inquérito elaborado é composto por quatro partes (anexo 3). Nas duas primeiras partes do inquérito usou-se a escala de *Linkert* com 7 categorias (o 1 corresponde “discordo totalmente”, o 4 “não concordo, nem discordo” e o 7 corresponde “concordo totalmente”).

A primeira parte incide sobre o que o inquirido espera em termos de inovação, num restaurante, segundo as quatro dimensões chave, Refeição, Clientes, Serviço e Processos de produção.

“1.1 - O que espero de um restaurante é inovação na refeição”

“1.2 - O que espero de um restaurante é inovação no espaço/ambiente”

“1.3 - O que espero de um restaurante é inovação no serviço”

“1.4 - O que espero de um restaurante é inovação nos processos de produção”

As questões (1.1), (1.2) e (1.3) foram incluídas no inquérito, uma vez que as expectativas dos clientes relativamente à inovação das dimensões base (refeição, serviço, ambiente) de um restaurante estão relacionadas com o tipo de cliente, com o público-alvo, e com o tipo de restaurante (Ariffin et al., 2012; Jin et al., 2016). A questão (1.4) resulta da análise das entrevistas exploratórias, relativamente à adaptação do radar de inovação de Sawney *et al.* à restauração com a pergunta *Como?*.

A segunda parte questiona o inquirido sobre quais os fatores, por dimensão, que considera inovadores.

“2. No que se refere à dimensão refeição considera os seguintes fatores inovadores: 2.1. Apresentação do prato; 2.2. Variedade de pratos (escolha pela carta); 2.3. Variedade de pratos (disponibilização da comida através de buffet); 2.4. Oferta de comida temática; 2.5. Adaptação da comida tradicional portuguesa; 2.6. Utilização de produtos diferentes; 2.7. Combinação entre o prato e o vinho; 2.8. Oferta de menus completos (inclui entradas, prato principal, sobremesa e bebidas); 2.9. Oferta de menus de degustação; 2.10. Sugestão do *chef*; 2.11. Garrafeira; 2.12. Efeito surpresa.”

“3. No que se refere à dimensão espaço/ambiente considera os seguintes fatores inovadores: 3.1. Arquitetura do espaço; 3.2. Música ambiente; 3.3. Iluminação; 3.4. Design interior; 3.5. Horário de funcionamento.”

“4. No que se refere à dimensão serviço considera os seguintes fatores inovadores: 4.1. Eventos temáticos e restaurantes temáticos; 4.2. Atendimento personalizado; 4.3. Self-service; 4.4. Utilização de redes sociais; 4.5. Presença de Chef de cozinha; 4.6. Frequência de figuras públicas.”

“5. No que se refere à dimensão processos de produção considera os seguintes fatores inovadores: 5.1. Organização do pessoal; 5.2. Rapidez de serviço; 5.3. Fluidez das atividades de restauração; 5.4. Cozinha aberta; 5.5. Existência de parcerias com outras instituições e entidades; 5.6. Novos meios de pagamento; 5.7. Novos meios de reserva.”

Com a revisão da literatura foram estabelecidos e agrupados os seguintes fatores inovadores por dimensão: apresentação do prato, produtos utilizados (Namkung & Jang, 2008), menus variados, música ambiente, design de interior, iluminação, *layout* (Ariffin et al., 2012; Horng, Chou, Liu, & Tsai, 2013; Namkung & Jang, 2008), rapidez de serviço (Bujisic et al., 2014), atendimento e formação do pessoal de contacto (Namkung & Jang, 2008).

Com a análise das entrevistas exploratórias foram estabelecidos e agrupados os seguintes fatores inovadores por dimensão: combinação entre prato e vinho, horário de funcionamento, menus completos (proprietária do restaurante Aidé), variedade de pratos (todos os proprietários) pelo buffet (proprietário do restaurante 1715), comida temática (proprietários dos restaurantes RO, Trattoria Romana, Lareu's), adaptação da comida tradicional portuguesa (proprietários dos restaurantes O Casanova, 1715, Praceta, Barcarola, Aidé), produtos diferentes (proprietários dos restaurantes O Casanova, 1715, Praceta e Aidé), menus de degustação, sugestão do *chef* (proprietário do restaurante Praceta), garrafeira (proprietários dos restaurantes O Casanova, Aidé e 1715), efeito surpresa (proprietários dos restaurantes Barcarola, O Casanova e Praceta), eventos e restaurantes temáticos (proprietários dos RO, Trattoria Romana, Lareu's, Praceta), atendimento personalizado (todos os proprietários), *self-service* (proprietário do restaurante 1715), utilização redes sociais (proprietários dos Aidé, O Casanova, 1715), presença do *chef* (proprietária do restaurante Aidé), frequência de figuras públicas (proprietário do restaurante Praceta), organização do pessoal, rapidez, fluidez das atividades (proprietário do restaurante 1715), cozinha aberta (proprietário do restaurante Praceta), existência de parcerias (proprietária do restaurante Barcarola)(Hollenstein, 2003), novos meios de pagamento e de reserva fatores consequentes da tecnologia atual.

A terceira parte, um pouco mais exploratória com recurso a questões abertas, pretende saber se o inquirido já teve experiências inovadoras, e se fosse proprietário de um restaurante o que inovava.

“6. Já teve alguma experiência que considera inovadora num restaurante?”

“7. Que experiência? Gostou?”

“8. Se fosse proprietário de um restaurante o que inovava?”

As questões abertas (6.), (7.), (8.) vão contrapor a perspectiva do lado da oferta, para ajudar responder à questão central do estudo.

Por fim, a quarta parte incide sobre questões demográficas, nomeadamente o género (10.), a idade (11.), habilitações literárias (12.), a situação profissional (13.), a situação familiar (14.), filhos (15.), o rendimento líquido mensal (individual) (16.) e o concelho de origem (17.). Questiona-se, ainda, o inquirido acerca da frequência (9.) com que vai a restaurantes, para validar as expectativas e o que o cliente considera inovador no setor da restauração.

Amostra

O método de amostragem utilizado foi não probabilístico por conveniência. Este tipo de amostragem é prático, uma vez que ocorre quando se utilizam elementos da população disponíveis. Contudo é conhecido por ser oportunista, e pode levar a que os inquiridos não sejam representativos da população (Cooper, Schindler, & Sun, 2006). O inquérito foi divulgando *online* via redes sociais e presencialmente entre amigos.

Numa primeira fase, foi efetuado um teste piloto a treze respondentes que levou à realização de algumas alterações ao inquérito. Assim, optou-se por organizar melhor as questões e colocar mais dados biográficos, para caracterizar melhor a amostra.

Segundo Hair *et al.*(2006), a dimensão adequada da amostra deve ser, pelo menos, cinco vezes superior ao número de variáveis em análise no inquérito. Neste caso, o número de variáveis é 34 pelo que bastaria ter 170 observações para obter uma amostra com dimensão aceitável. Assim sendo, a amostra utilizada (177 respostas) é superior à amostra aceitável.

A recolha dos dados foi realizada *online* com partilha nas redes sociais (Facebook e LinkedIn), e presencialmente com a distribuição de inquéritos entre amigos e amigos de amigos. Posteriormente, houve a necessidade de transcrever as respostas, em papel, para a aplicação *Google Docs* para agregar todos dados.

O inquérito foi publicado no dia 10 de julho e recolhidas todas as respostas até ao dia 6 de agosto.

3.2.2. Análise dos Resultados

Caracterização da Amostra

O inquérito foi aplicado presencialmente e *online*, entre o dia 10 de julho e o dia 6 de agosto, tendo resultado numa amostra total de 177 observações.

Género

Tabela 3 – Género da amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Feminino	114	64,4	64,4	64,4
	Masculino	63	35,6	35,6	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Fonte: output SPSS

Em termos de género (tabela 3), a amostra inquirida é composta por 114 pessoas do género feminino (64,4%) e por 63 pessoas do género masculino (35,6%).

Idade

Tabela 4 - Idade da amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	18 - 24 anos	43	24,3	24,3	24,3
	25 - 34 anos	68	38,4	38,4	62,7
	35 - 44 anos	31	17,5	17,5	80,2
	45 - 54 anos	20	11,3	11,3	91,5
	+ 55 anos	15	8,5	8,5	100,0

Total	177	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

Fonte: output SPSS

A idade foi agrupada em 6 grupos (tabela 4), com 43 pessoas com idade compreendida entre o 18-24 anos (24,3%), com 68 pessoas com idade compreendida entre 25-34 anos (38,4%), com 31 pessoas com idade compreendida entre 35-44 anos (17,5%), com 20 pessoas com idade compreendida entre 45-54 anos (11,3%), e com 15 pessoas com idade superior a 55 anos (8,5%).

Habilitações literárias

Tabela 5 - Habilitações literárias da amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Ensino Básico	8	4,5	4,5	4,5
	Ensino Primário	1	0,6	0,6	5,1
	Ensino Secundário	41	23,2	23,2	28,2
	Ensino Superior	127	71,8	71,8	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Fonte: output SPSS

Relativamente às habilitações literárias (tabela 5), verificou-se que a maioria da amostra tem como formação o ensino superior, 127 pessoas (71,8%), e 50 pessoas têm até ao ensino secundário, inclusive (28,2%).

Situação familiar

Tabela 6 - Situação familiar da amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Casado(a)	55	31,1	31,1	31,1
	Divorciado(a)	15	8,5	8,5	39,5
	Solteiro(a)	101	57,1	57,1	96,6
	União de facto	4	2,3	2,3	98,9

Viúvo(a)	1	0,6	0,6	99,4
N/A	1	0,6	0,6	100,0
Total	177	100,0	100,0	

Fonte: output SPSS

Em termos da situação familiar (tabela 6), a amostra inquirida é composta na sua maioria por solteiros, 101 (56,7%), 59 pessoas casadas ou em união de facto (33,1%), e a restante amostra está dividida por 15 divorciados (8,4%), 1 viúvo (0,6%) e 1 não aplicado (0,6%).

Filhos

Tabela 7 - Existência de filhos

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	109	61,6	61,6	61,6
	Sim, adolescentes	15	8,5	8,5	70,1
	Sim, adolescentes, Sim, adultos	2	1,1	1,1	71,2
	Sim, adultos	18	10,2	10,2	81,4
	Sim, bebés	10	5,6	5,6	87,0
	Sim, bebés, Sim, crianças	1	0,6	0,6	87,6
	Sim, crianças	20	11,3	11,3	98,9
	Sim, crianças, Sim, adolescente	2	1,1	1,1	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Fonte: output SPSS

Relativamente à existência de filhos da amostra inquirida (tabela 7), a maioria das pessoas, 109, não tem filhos (61,6%), 18 pessoas têm filhos adultos (10,2%) e 50 pessoas tem filhos não adultos (28,2%).

Situação profissional

Tabela 8 - Situação profissional da amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Bolseiro(a) de investigação	2	1,1	1,1	1,1
	Desempregado(a)	7	4,0	4,0	5,1
	Doméstico(a)	2	1,1	1,1	6,2
	Empregado por conta de outrem	110	62,1	62,1	68,4
	Empregado por conta própria	15	8,5	8,5	76,8
	Estudante	33	18,6	18,6	95,5
	Reformado(a)	5	2,8	2,8	98,3
	Trabalhador-estudante	3	1,7	1,7	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Fonte: output SPSS

A maioria da amostra inquirida é empregado por conta de outrem (tabela 8), 110 pessoas (62,1%), 15 pessoas estão empregadas por conta própria (8,5%), 33 pessoas são estudantes (18,6%), e as restantes, 19 (10,8%) são desempregadas, domésticas, trabalhadores-estudantes, reformadas e bolseiros.

Rendimento mensal líquido (individual)

Tabela 9 - Rendimento mensal líquido da amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Até 499€	27	15,3	15,3	15,3
	500€ - 999€	77	43,5	43,5	58,8
	1000€ - 1499€	43	24,3	24,3	83,1
	1500€ - 1999€	17	9,6	9,6	92,7
	2000€ - 2499€	7	4,0	4,0	96,6
	Mais 2500€	6	3,4	3,4	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Fonte: output SPSS

Em termos de rendimento mensal líquido (individual) (tabela 9), a maioria, 104 pessoas, tem rendimento líquido até 1000 euros (58,8%), 60 pessoas têm um rendimento compreendido entre 1000 e 2000 euros (33,9%), e 13 pessoas tem um rendimento superior a 2000 euros (7,4%).

Localização geográfica – Concelho de origem

Para facilitar a análise da distribuição geográfica (tabela 10), foi realizada a distribuição das respostas em termos geográficos, por interior, litoral (distritos à beira mar) e ilhas. Assim, 139 das pessoas são originais do litoral do país (78,5%), 31 do interior (17,5%) e 3 das ilhas (1,7%).

Tabela 10 - Concelho de origem

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Albergaria-a-velha, Aveiro (Litoral)	1	0,6	0,6	0,6
	Amarante, Porto (Litoral)	2	1,1	1,1	1,7
	Arcos de Valdevez, Viana do Castelo (Litoral)	1	0,6	0,6	2,3
	Aveiro, Aveiro (Litoral)	2	1,1	1,1	3,4
	Barcelos, Braga (Litoral)	1	0,6	0,6	4,0
	Braga, Braga (Litoral)	2	1,1	1,1	5,1
	Bragança, Bragança (Interior)	19	10,7	10,7	15,8
	Celorico de Basto, Braga (Litoral)	1	0,6	0,6	16,4
	Espinho, Aveiro (Litoral)	1	0,6	0,6	16,9
	Fafe, Braga (Litoral)	3	1,7	1,7	18,6
	Gondomar, Porto (Litoral)	1	0,6	0,6	19,2
	Guimarães, Braga (Litoral)	2	1,1	1,1	20,3
	Lisboa, Lisboa (Litoral)	3	1,7	1,7	22,0
	Lousada, Porto (Litoral)	43	24,3	24,3	46,3
	Macedo de Cavaleiros, Bragança (Interior)	4	2,3	2,3	48,6
	Maia, Porto (Litoral)	1	0,6	0,6	49,2
	Matosinhos, Porto (Litoral)	7	4,0	4,0	53,1
	Mondim de Basto, Vila Real (Interior)	1	0,6	0,6	53,7

Paços de Ferreira, Porto (Litoral)	2	1,1	1,1	54,8
Paredes, Porto (Litoral)	4	2,3	2,3	57,1
Ponta Delgada, Ilhas	1	0,6	0,6	57,6
Porto, Porto (Litoral)	45	25,4	25,4	83,1
Santa Cruz, Ilhas	2	1,1	1,1	84,2
Santa Maria da Feira, Aveiro (Litoral)	1	0,6	0,6	84,7
Setúbal, Setúbal (Litoral)	1	0,6	0,6	85,3
Vagos, Aveiro (Litoral)	1	0,6	0,6	85,9
Valongo, Porto (Litoral)	1	0,6	0,6	86,4
Valpaços, Vila Real (Interior)	1	0,6	0,6	87,0
Viana do Castelo, Viana do Castelo (Litoral)	2	1,1	1,1	88,1
Vila do Conde, Porto (Litoral)	1	0,6	0,6	88,7
Vila Nova de Famalicão, Braga (Litoral)	3	1,7	1,7	90,4
Vila Nova de Gaia, Porto (Litoral)	7	4,0	4,0	94,4
Vila Real Vila Real (Interior)	4	2,3	2,3	96,6
Viseu, Viseu (Interior)	2	1,1	1,1	97,7
N/A	4	2,3	2,3	100,0
Total	177	100,0	100,0	

Fonte: output SPSS

Frequência em restaurantes – “Com que frequência vai a um restaurante?”

Tabela 11 - Frequência a restaurantes da amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Apenas em ocasiões especiais	31	17,5	17,5	17,5
	Frequentemente	40	22,6	22,6	40,1
	Mais do que uma vez por mês	83	46,9	46,9	87,0
	Mais do que uma vez por semana	21	11,9	11,9	98,9
	Nunca	2	1,1	1,1	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Fonte: output SPSS

Quanto à frequência de restaurantes (tabela 11), 83 dos inquiridos vai mais do que uma vez por mês a restaurantes (46,9%), 61 dos inquiridos vai frequentemente (respostas frequentemente e mais que uma vez por semana) (34,8%), e 31 dos inquiridos vai apenas em ocasiões especiais (17,5%).

Existência de experiências inovadoras – “Já teve alguma experiência que considera inovadora num restaurante?”

Tabela 12 - Existência de experiências inovadoras

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não	107	60,5	60,5	60,5
	Sim	70	39,5	39,5	100,0
	Total	177	100,0	100,0	

Fonte: output SPSS

Relativamente à existência de experiências inovadoras em restaurantes (tabela 12), 107 dos inquiridos considera que ainda não teve uma experiência inovadora (60,5%), enquanto 70 dos inquiridos considera que já o teve (39,5%). Algumas das experiências inovadoras referidas pelos inquiridos foram: “*preparação do prato na mesa*”; “*degustação com os olhos vendados*”; “*dividir a mesa com desconhecidos*”; refeição realizada no chão (com almofadas); as mesas estavam suspensas; “*não podia escolher o menu*”; “*pagamentos com o telemóvel*”; apresentação do tempo de espera com o recurso a um *tablet* ; “*não ter televisão*”; proporcionar um percurso da cozinha, com preparação da comida, até à degustação; atendimento personalizado; e a preocupação pelo *feedback* do cliente.

Análise descritiva das variáveis amostrais

A análise descritiva incide sobre as variáveis dependentes, as expectativas dos clientes (o que esperam) sobre a inovação das dimensões em estudo: Refeição, Espaço/ambiente (adaptação do nome da dimensão Cliente para facilitar a perceção do inquirido), Serviço e Processos de produção. E sobre as variáveis intermédias do modelo, o que os clientes consideram ser mais importante em termos de inovação, por fator de cada dimensão.

Tabela 13 - “O que espero de um restaurante é?”

	Inovação na refeição	Inovação no espaço/ ambiente	Inovação no serviço	Inovação nos processos de produção
Média	5,12	5,69	5,67	5,12
Mediana	5,00	6,00	6,00	5,00
Moda	5	7	7	7
Desvio Padrão	1,411	1,242	1,264	1,538
Variância	1,992	1,543	1,598	2,367

Fonte: output SPSS

Pela análise da tabela 13 verifica-se que a inovação no espaço/ambiente e no serviço apresenta aproximadamente uma média e mediana de 6 e uma moda de 7 (concordo completamente) e um desvio padrão próximo de 1.2. Enquanto a inovação na refeição apresenta uma média, mediana e moda de 5, mas com desvio padrão de 1.4, e a inovação nos processos de produção tem uma média e mediana de 5 e uma moda de 7 com um desvio padrão de 1.5.

Assim, é possível verificar que o que a amostra espera de um restaurante é inovação no espaço e no serviço, pois o maior número de respostas foi de 7 (concordo completamente) e a média e a mediana das respostas está na opção 6. A inovação nos processos de produção apresenta uma média e mediana de 5 e uma moda de 7, com uma maior dispersão do elemento central, com um desvio padrão de 1.5. A inovação na refeição apresenta a média, moda e mediana em torno da opção 5, o que leva a crer que em relação à refeição, que é o elemento central de um restaurante, a amostra espera alguma mudança mas, gosta da identidade dos pratos a que já está habituada.

Tabela 14 - Dimensão Refeição

	Apresentação do prato	Variedade (escolha pela Carta)	Variedade (comida através de buffet)	Comida temática	Adaptação comida tradicional portuguesa	Produtos diferentes	Prato e vinho	Menus completos	Menus de degustação	Sugestão do <i>chef</i>	Garrafeira	Efeito surpresa
Média	5,76	5,58	4,86	4,67	5,23	5,41	5,19	5,36	5,20	5,35	4,82	5,06
Mediana	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00
Moda	7	7	5	5	6	6	7	7	6	6	6	6
Desvio Padrão	1,220	1,343	1,656	1,573	1,528	1,277	1,630	1,656	1,574	1,527	1,676	1,711

Fonte: output SPSS

Relativamente à dimensão refeição os fatores (tabela 14): apresentação do prato, variedade de pratos escolha pela carta, combinação entre o prato e vinho e a oferta de menus completos tem uma moda de 7, uma mediana e média de 6, à exceção da combinação entre o prato e o vinho com uma média e mediana de 5.

Como era de esperar, através da análise da questão (1.) do inquérito, o fator oferta de comida temática foi o fator com a média, mediana e moda mais baixa, 5, pois a amostra revelou gostar do tradicional e saber o que esperar quando vai a um restaurante, em termos de refeição. A variedade de pratos através do *buffet* revelou ser um fator menos inovador, nesta dimensão, em comparação com restantes fatores, com as respostas em torno do ponto 5.

Tabela 15 - Dimensão espaço/ambiente (Clientes)

	Arquitetura do espaço	Música ambiente	Iluminação	Design interior	Horário de funcionamento
Média	5,81	5,38	5,78	5,92	5,74
Mediana	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Moda	7	6	7	7	7
Desvio Padrão	1,371	1,533	1,315	1,219	1,477

Fonte: output SPSS

Quanto à dimensão espaço/ambiente (Clientes) (tabela 15), os fatores arquitetura, *design* interior, iluminação e horário de funcionamento apresentam uma média (aproximadamente) e mediana de 6 e uma moda de 7, e com desvio padrão a variar entre 1.2 e 1.5, sendo estes classificados como fatores mais inovadores. Enquanto a música ambiente revelou ser um fator também inovador, mas com uma média de 5, uma moda e mediana de 6 e um desvio padrão de 1.5. Isto revela que o cliente aprecia a inovação física do espaço.

Tabela 16 - Dimensão Serviço

	Eventos temáticos e restaurantes temáticos	Atendimento personalizado	<i>Self-service</i>	Redes sociais	Presença de <i>Chef</i> de cozinha	Frequência de figuras públicas
Média	4,82	5,54	4,03	4,55	4,87	3,04
Mediana	5,00	6,00	4,00	5,00	5,00	3,00
Moda	6	7	4	4	6	1
Desvio Padrão	1,708	1,461	1,687	1,865	1,712	1,844

Fonte: output SPSS

No que diz respeito à dimensão serviço (tabela 16), destaca-se a inovação no atendimento personalizado em contrapartida com o serviço *self-service*. O fator atendimento personalizado revela ser o fator mais inovador, nesta dimensão, com uma média próxima e mediana de 6 e uma moda de 7. Já, o *self-service* revela ser indiferente em termos de inovação com uma média, mediana e moda próxima de 4. A utilização das redes sociais para inovar em termos de serviço, também revelou ser indiferente para o cliente com uma moda de 4 e uma média e mediana de 5. Já, a inovação na realização de eventos temáticos e a presença do *chef* de cozinha são fatores considerados inovadores com uma média próxima e mediana de 5 e uma moda de 6. É de destacar que o fator frequência de figuras públicas não é considerado inovador, para a amostra, com uma moda de 1 e uma média e mediana de 3.

Tabela 17 - Dimensão Processos de produção

	Organização do pessoal	Rapidez de serviço	Fluidez das atividades restauração	Cozinha aberta	Parcerias com instituições e entidades	Novos meios de pagamento	Novos meios de reserva
Média	5,88	6,07	5,98	5,41	4,80	5,24	5,52
Mediana	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00
Moda	7	7	7	7	4	7	7
Desvio Padrão	1,328	1,223	1,150	1,498	1,617	1,723	1,481

Fonte: output SPSS

Verificou-se que todos os fatores (tabela 17), na dimensão processos de produção, são considerados inovadores com uma média de 5 e 6, uma mediana de 6 e uma moda de 7. Contudo, a realização de parcerias com outras instituições e entidades é indiferente para o cliente.

Estimação do modelo

Com o recurso ao *software* SmartPLS, estimou-se o modelo em análise com base nas 177 respostas obtidas (figura 3). Desta forma foram testadas as hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5.

Validação das escalas

Segundo Marôco e Garcia (p.66, 2006), “A *fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente*”, logo, em primeiro lugar é necessário validar o modelo de medida. Para validar o modelo foram considerados os seguintes indicadores: alfa de Cronbach (α); Confiabilidade Compósita (CR); e Variância média extraída (AVE).

Numa primeira fase recorreu-se à análise fatorial confirmatória onde duas escalas, Refeição e Processos de produção, não apresentaram os valores mínimos aceitáveis em termos da Variância média extraída (AVE), que segundo Fornell e Larcker (1981) deve ser superior ou igual a 0.5 (Valentini & Bruno, 2017).

Assim, houve a necessidade de recorrer à análise fatorial exploratória com recurso ao *software* SPSS, tendo resultado na divisão da variável Refeição em Refeição e Oferta e a variável Processos de produção em Processos de produção e Eficiência.

Seguidamente recorreu-se, novamente, ao *software* SmartPLS para validar o modelo e todos os parâmetros garantiram a validade e confiabilidade do modelo como é possível verificar na tabela 18.

Tabela 18 - Resultados da Fiabilidade e validade do constructo

	Alfa de Cronbach (α)	Confiabilidade composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)
Eficiência (Fluidez das atividades; Organização do pessoal; Rapidez)	0,885	0,929	0,813
Espaço/ambiente (Arquitetura; <i>Design</i> interior; Horário de funcionamento; Iluminação; e Música ambiente)	0,870	0,906	0,662
Oferta (Apresentação do prato; Oferta de menus completas; Oferta de comida temática; Variedade de pratos pela carta e pelo <i>buffet</i>)	0,781	0,850	0,533
Processos de produção (Cozinha aberta; Existência de parcerias; e Novos meios de reserva e pagamento)	0,826	0,885	0,658
Refeição (Adaptação da comida tradicional portuguesa; Combinação prato e vinho; Efeito surpresa; Garrafeira; Oferta de menus de degustação; Sugestão do <i>chef</i> ; e Utilização de produtos diferentes)	0,875	0,903	0,571
Serviço (Atendimento personalizado; Eventos temáticos; Utilização de redes sociais; Frequência de figuras públicas; <i>Self-service</i> ; e Presença do <i>chef</i> de cozinha)	0,822	0,863	0,518

Fonte: Elaboração própria

Em todas as escalas o indicador *alfa de Cronbach* é superior a 0.7 apresentando um grau de fiabilidade moderado de acordo com Murphy e Davidshorder (1988) (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Já o indicador Confiabilidade Compósita (CR) é superior a 0.8 em todas as variáveis, o que segundo Hair *et al* (2011) representa uma fiabilidade elevada, pois é superior a 0.7. Tal como esperado, a divisão da variável Refeição e Processos de produção veio garantir a fiabilidade do constructo medida através da Variância média extraída (AVE), com valores superiores a 0.5.

Regressão do modelo Estrutural

Com recurso ao *software* SmartPLS procedeu-se à validação do modelo estrutural, para tal foi considerado um nível de significância de 5%.

Tabela 19 - Resultado da estimação via *Blotstrapping*

	Média da amostra	Valores de P (<i>p-value</i>)	Hipótese a testar
Eficiência -> Inovação Processos de produção (o que espera)	0,363	0,000	H5
Espaço/ambiente -> Inovação Espaço/ambiente (o que espera)	0,529	0,000	H5
Experiência -> Eficiência	-0,039	0,613	H4
Experiência -> Espaço/ambiente	-0,146	0,047	H4
Experiência -> Inovação Espaço/ambiente (o que espera)	-0,085	0,208	H3
Experiência -> Inovação Processos de produção (o que espera)	0,134	0,050	H3
Experiência -> Inovação Refeição (o que espera)	0,047	0,415	H3
Experiência -> Inovação Serviço (o que espera)	0,054	0,381	H3
Experiência -> Oferta	-0,040	0,592	H4
Experiência -> Processos de produção	-0,116	0,153	H4
Experiência -> Refeição	-0,068	0,370	H4
Experiência -> Serviço	-0,154	0,046	H4

Frequência -> Eficiência	-0,040	0,586	H2
Frequência -> Espaço/ambiente	-0,022	0,775	H2
Frequência -> Inovação Espaço/ambiente (o que espera)	-0,022	0,787	H1
Frequência -> Inovação Processos de produção (o que espera)	-0,038	0,633	H1
Frequência -> Inovação Refeição (o que espera)	-0,004	0,993	H1
Frequência -> Inovação Serviço (o que espera)	-0,107	0,121	H1
Frequência -> Oferta	0,033	0,650	H2
Frequência -> Processos de produção	-0,109	0,135	H2
Frequência -> Refeição	-0,061	0,430	H2
Frequência -> Serviço	0,017	0,823	H2
Oferta -> Inovação Refeição (o que espera)	0,386	0,000	H5
Processos de produção -> Inovação Processos de produção (o que espera)	0,262	0,000	H5
Refeição -> Inovação Refeição (o que espera)	0,336	0,000	H5
Serviço -> Inovação Serviço (o que espera)	0,520	0,000	H5

Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração os *p-values* (coluna Valores de P da tabela 19) existe evidências estatísticas para rejeitar H0 da hipótese H4 em duas vertentes:

- A existência de uma experiência inovadora tem impacto negativo no que os clientes consideram ser inovador no espaço/ambiente;
- A existência de uma experiência inovadora tem impacto negativo no que os clientes consideram ser inovação no serviço;

Rejeitar H0 da hipótese H3 em uma vertente:

- A existência de uma experiência inovadora tem impacto positivo no que os clientes esperam ser inovação nos processos de produção.

E rejeitar H0 da hipótese H5, em seis vertentes:

- Os clientes que consideram a inovação na eficiência mais importante esperam mais inovação nos processos de produção;
- Os clientes que consideram a inovação no espaço/ambiente mais importante esperam mais inovação no espaço/ambiente;
- Os clientes que consideram a inovação na oferta mais importante esperam mais inovação na refeição;
- Os clientes que consideram a inovação nos processos de produção mais importante esperam mais inovação nos processos de produção;
- Os clientes que consideram a inovação na refeição mais importante esperam mais inovação na refeição;
- Os clientes que consideram a inovação no serviço mais importante esperam mais inovação no serviço.

Pode, então, concluir-se, para o nível de significância considerado (5%) e face à informação estatística disponível, que na amostra inquirida a existência de uma experiência inovadora influencia negativamente o que é considerado inovador em termos de espaço/ambiente (Arquitetura do espaço; música ambiente; iluminação; design interior; e horário de funcionamento) e de serviço (serviço personalizado; *self-service*; utilização de figuras publicas; realização de eventos temáticos; presença de *chef* de cozinha e utilização das redes sociais).

Como era de esperar, o facto de se já ter vivido uma experiência inovadora faz com que o que seja inovador, em termos espaço/ambiente e serviço, o deixe de ser, pelo que já experienciaram muito, passando a ser rotina, ou seja, se já viveu uma (pelo menos) experiência inovadora é-se mais exigente para que algo lhe pareça inovador.

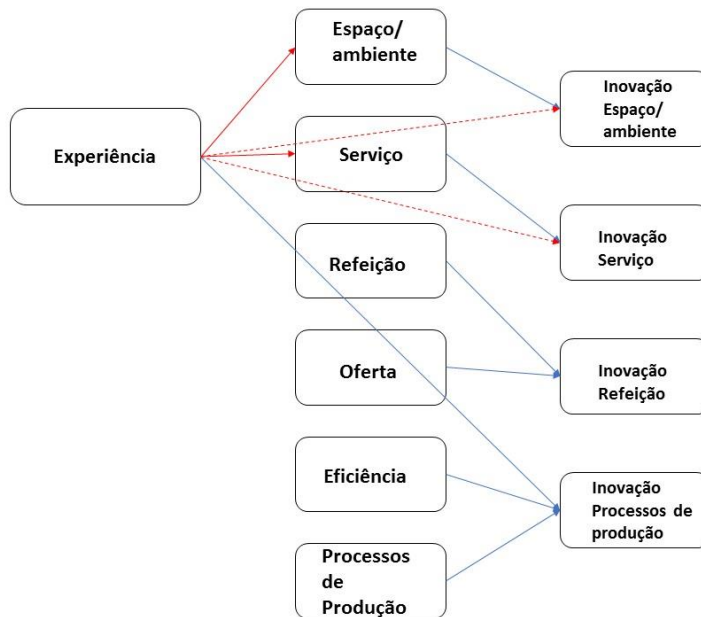
Ainda, a existência de uma experiência inovadora influencia positivamente o que os clientes esperam em termos de inovação da dimensão processos de produção, e tal pode ser explicado pela exigência que se adquire com as experiências vividas.

Conclui-se, também, que os clientes que consideram a inovação na eficiência e nos processos de produção mais importante esperam mais inovação na dimensão processos

de produção, como expectável. Da mesma forma, os clientes que consideram a inovação em termos de refeição e oferta mais importante esperam mais inovação na dimensão refeição. Ainda, os clientes que consideram a inovação no espaço/ambiente mais importante esperam mais inovação na dimensão espaço/ambiente. Por fim, os clientes que consideram a inovação de serviço mais importante esperam mais inovação na dimensão serviço. Evidenciando-se a existência de uma relação direta entre o que se valoriza (o que acha importante) e o que se espera, em termos de inovação, em cada dimensão.

Conclui-se, adicionalmente, que a existência de uma experiência inovadora num restaurante influencia negativamente o que é considerado (importante) inovador em termos de espaço/ambiente e por consequência de forma indireta influencia negativamente as expectativas dos clientes relativamente à inovação da dimensão espaço/ambiente. Ainda, a existência de uma experiência inovadora num restaurante influencia negativamente o que é considerado (importante) inovador em termos de serviço e por consequência de forma indireta influencia negativamente as expectativas dos clientes relativamente à inovação da dimensão serviço.

Figura 4 - Modelo resultante



Fonte: Elaboração própria

Legenda:

- > - Influência direta positiva
- > - Influência direta negativa
- - -> - Influência indireta negativa

Na figura 4 visualiza-se que cada um espera mais inovação de acordo com o que dá mais importância.

Testes de hipóteses

Neste ponto pretende-se analisar se a importância e a expectativa face à inovação variam significativamente em função dos fatores sociodemográficos da amostra.

Assim, vão ser consideradas as hipóteses H6 a H13, o impacto que os dados sociodemográficos (Género, Idade, habilitações literárias, situação familiar, existência de filhos, situação profissional, rendimento mensal e localização) têm sobre o que os clientes consideram ser inovação, por fator (anexo 5). Para aplicar os testes de hipóteses serão considerados todos os fatores representativos de cada dimensão com um nível de significância de 5%. Assim, quando o “*p-value*” é inferior a 0.05 rejeita-se H0. Quando

rejeitado a hipótese H0 conclui-se que existe evidências de diferenças estatisticamente significativas entre médias.

Assim, a hipótese H0 é,

H01: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator apresentação do prato como sendo inovador.*

H02: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (pela carta) como sendo inovador.*

H03: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (por buffet) como sendo inovador.*

H04: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator comida temática como sendo inovador.*

H05: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator adaptação da comida tradicional portuguesa como sendo inovador.*

H06: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator produtos diferentes como sendo inovador.*

H07: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator combinação prato e vinho como sendo inovador.*

H08: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator menus completos como sendo inovador.*

H09: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator menus de degustação como sendo inovador.*

H010: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator sugestão do chef como sendo inovador.*

H011: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator garrafeira como sendo inovador.*

H012: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator efeito surpresa como sendo inovador.*

H013: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator arquitetura do espaço como sendo inovador.*

H014: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator música ambiente como sendo inovador.*

H015: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator iluminação como sendo inovador.*

H016: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator design interior como sendo inovador.*

H017: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator horário de funcionamento como sendo inovador.*

H018: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator eventos e restaurantes temáticos como sendo inovador.*

H019: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator atendimento personalizado como sendo inovador.*

H020: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o self-service como sendo inovador.*

H021: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator redes sociais como sendo inovador.*

H022: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator presença do chef como sendo inovador.*

H023: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator frequência de figuras públicas como sendo inovador.*

H024: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator organização do pessoal como sendo inovador.*

H025: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator rapidez como sendo inovador.*

H026: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator fluidez das atividades como sendo inovador.*

H027: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator cozinha aberta como sendo inovador.*

H028: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator parcerias como sendo inovador.*

H029: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator novos meios de pagamento como sendo inovador.*

H030: Homens e mulheres *consideram de forma idêntica o fator novos meios de reserva como sendo inovador.*

Hipótese a generalizar às restantes dimensões (anexo 5) e a aplicar a cada fator por dado sociodemográfico como representado na tabela 20.

Tabela 20 - Testes de hipóteses

Dados Sociodemográficos	Categorias	Teste de Hipóteses
Género	Homens (H)	H0: $\mu H = \mu M$
	Mulheres (M)	H1: $\mu H \neq \mu M$
Idade	18 – 34 anos (A)	H0: $\mu A = \mu B$
	Mais de 34 anos (B)	H1: $\mu A \neq \mu B$
Habilitações literárias	Ensino Secundário (S)	H0: $\mu S = \mu SU$
	Ensino Superior (SU)	H1: $\mu S \neq \mu SU$
Situação familiar	Solteiro (S)	H0: $\mu S = \mu C$
	Casado (C)	H1: $\mu S \neq \mu C$
Existência de filhos	Sim (S)	H0: $\mu S = \mu N$
	Não (N)	H1: $\mu S \neq \mu N$
Situação profissional	Estudante (E)	H0: $\mu E = \mu T$
	Trabalhador por conta de outrem (T)	H1: $\mu E \neq \mu T$
Rendimento mensal (líquido)	Até 1000€ (A)	H0: $\mu A = \mu B$
	Mais de 1000€ (B)	H1: $\mu A \neq \mu B$
Localidade	Litoral (L)	H0: $\mu L = \mu I$
	Interior (I)	H1: $\mu L \neq \mu I$

Fonte: Elaboração própria

Foi realizado testes de hipóteses a amostras independentes por dado sociodemográfico (tabela 20) para testar as hipóteses H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12 e H13. Os

resultados dos testes em termos de *p-values* estão representados na tabela 21, onde cada linha representa os fatores inovadores (das dimensões) e cada coluna representa o dado sociodemográfico, a hipótese a testar.

Tabela 21 - Valores dos *p-value* (bilaterais) por fator de inovação

Redes sociais	Presença de Chef de cozinha	Frequência de figuras públicas	Organização do pessoal	Rapidez de serviço	Fluidez das atividades restauração	Cozinha aberta	Parcerias com instituições e entidades	Novos meios de pagamento	Novos meios de reserva
0,531	0,175	0,767	0,315	0,464	0,593	0,210	0,046	0,288	0,509
0,029	0,689	0,893	0,547	0,852	0,601	0,223	0,055	0,149	0,134
0,001	0,659	0,005	0,123	0,900	0,515	0,150	0,678	0,834	0,460
0,009	0,800	0,783	0,891	0,333	0,903	0,116	0,022	0,293	0,339
0,352	0,715	0,455	0,405	0,785	0,647	0,821	0,601	0,759	0,739
0,171	0,631	0,954	0,598	0,480	0,763	0,658	0,311	0,808	0,569
0,164	0,755	0,219	0,029	0,623	0,274	0,693	0,737	0,320	0,469
0,331	0,294	0,868	0,930	0,746	0,863	0,006	0,738	0,243	0,342

Menus de degustação	Sugestão do <i>chef</i>	Garrafeira	Efeito surpresa	Arquitetura do espaço	Música ambiente	Iluminação	Design interior	Horário de funcionamento	Eventos temáticos e restaurantes temáticos	Atendimento personalizado	Self-service
0,003	0,149	0,551	0,214	0,977	0,423	0,484	0,932	0,781	0,411	0,402	0,984
0,322	0,990	0,584	0,633	0,761	0,157	0,319	0,760	0,987	0,444	0,093	0,121
0,931	0,600	0,400	0,923	0,966	0,420	0,694	0,785	0,070	0,813	0,528	0,258
0,154	0,648	0,580	0,503	0,765	0,364	0,558	0,746	0,835	0,132	0,285	0,126
0,313	0,353	0,545	0,195	0,755	0,422	0,641	0,515	0,628	0,797	0,163	0,356
0,938	0,766	0,493	0,194	0,520	0,550	0,490	0,880	0,499	0,312	0,327	0,402
0,313	0,340	0,663	0,665	0,689	0,079	0,302	0,882	0,094	0,521	0,206	0,123
0,419	0,287	0,506	0,510	0,431	0,799	0,385	0,844	0,654	0,020	0,489	0,319

	Hipóteses a testar	Apresentação do prato	Variedade (escolha pela Carta)	Variedade (comida através de buffet)	Comida temática	Adaptação comida tradicional portuguesa	Produtos diferentes	Prato e vinho	Menus completos
Género	H6	0,245	0,788	0,674	0,921	0,459	0,392	0,766	0,522
Faixa etária (18 – 34; Mais de 34)	H7	0,966	0,137	0,038	0,017	0,913	0,411	0,144	0,050
Habilitações Literárias	H8	0,151	0,656	0,330	0,954	0,408	0,054	0,731	0,218
Situação Familiar	H9	0,469	0,464	0,114	0,003	0,767	0,364	0,070	0,416
Existência de filhos	H10	0,826	0,265	0,286	0,243	0,983	0,177	0,428	0,203
Profissional	H11	0,500	0,122	0,187	0,065	0,871	0,933	0,326	0,038
Rendimento Mensal	H12	0,279	0,016	0,164	0,220	0,080	0,560	0,642	0,000
Localização	H13	0,583	0,191	0,109	0,214	0,289	0,927	0,008	0,021

Fonte: Elaboração própria

Quando, após os testes bilaterais se rejeitou a Hipótese H0 (*p-value* inferior a 0.05), procedeu-se à realização de testes unilaterais com os resultados representados na tabela 22, onde cada linha representa as categorias (dos dados sociodemográficos) em que existe evidências estatísticas para rejeitar H0, cada coluna representa o fator de

inovação em que existe evidências estatísticas para rejeitar H0, e o “X” representa a rejeição da hipótese H0.

Tabela 22 - **Resultados dos testes unilaterais**

	Menus degustação	Prato e vinho	Presença do <i>chef</i>	Cozinha aberta	Menus completos	Rapidez serviço	Fluidez atividades	Existência de parcerias	Redes sociais	Fig. públicas	Eventos temáticos	Variedade pratos(carta)	Organização do pessoal contacto	Meios de reserva	Variedade pratos(buffet)	Oferta comida temática
Mulheres	X							X								
Idades 18 - 34					X				X						X	X
Secundário									X	X						
Estudante					X											
Solteiro								X	X		X					
Até 1000€					X								X			
Interior		X		X	X						X					

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 22 é possível verificar que as mulheres são mais propensas a considerarem como potencial fonte de inovação a oferta de menus de degustação e a existência de parcerias. As mulheres parecem, assim, ser mais abertas a experimentar coisas novas e a existência de parcerias parece facilitar o acesso aos restaurantes.

No que se refere ao grupo etário (Idade), e como era de esperar o grupo 18 – 34 anos, mais novos, relativamente ao grupo mais maduro (Mais de 34) parece apreciar a

variedade de pratos (por *buffet*), a comida temática, os menus completos e a utilização das redes sociais, o que pode estar relacionado com a sua experiência de vida.

Os inquiridos com o secundário consideram ser inovador a utilização de redes sociais e a presença de figuras públicas comparativamente com os inquiridos com um nível mais alto de formação.

Relativamente à situação profissional, os estudantes consideram a oferta de menus completos inovador. Aqui, pode estar associado o poder de compra, pois os trabalhadores por conta de outrem parecem ter mais poder de escolha na ida a um restaurante do que os estudantes.

Os inquiridos com o estado civil solteiro consideram a oferta de comida temática como um potencial fator de inovação, parecem, assim, estar mais aberta a sabores novos. Os solteiros consideram o uso de redes sociais como potencial fator de inovação, em princípio são inquiridos mais jovens que, como já foi visto, têm maior abertura à tecnologia e à existência de parcerias.

A existência ou não de filhos não revelou ter impacto nos fatores que são considerados inovadores pelos inquiridos.

Os inquiridos com o rendimento mensal líquido até 1000€ consideram como potenciais fatores de inovação a variedade de pratos, a oferta de menus completos e a organização do pessoal, aqui é preciso ter em atenção que a remuneração tende a crescer com os anos de trabalho, e parece que os inquiridos com uma remuneração mais baixa são mais jovens e com preferência por variedade, gostam de tecnologia e parecem não dispensar a organização nos restaurantes, para os quais têm poder de compra.

Por fim, relativamente à localização, os inquiridos naturais de regiões do interior do país consideram como potencial fonte de inovação a combinação entre o prato e vinho, a oferta de menus completos, a cozinha aberta e existência de eventos temáticos. Talvez a oferta de serviços de restauração no interior do país seja menor pelo que as combinações de sabores parece ser inovadoras, assim como a possibilidade de visitar a cozinha.

3.2.3. Análise das questões abertas do inquérito

O inquérito apresentou duas questões abertas, uma relacionada com a existência de uma experiência inovadora (com a indicação da experiência), e outra exatamente igual à

colocada aos proprietários dos restaurantes nas entrevistas presenciais, “Se fosse proprietário de um restaurante o que inovava?”.

Verificou-se que 70 dos 177 inquiridos consideram que já tiveram uma experiência inovadora num restaurante (tabela 12). As experiências inovadoras referidas no inquérito passam pela refeição, o ambiente do restaurante, o serviço prestado tal como foi apresentado pela revisão da literatura e processos de produção como foi possível analisar nas entrevistas realizadas aos proprietários dos restaurantes.

No que se refere à refeição foi referida a apresentação do prato “(...) com comida que dá a sensação de estar em movimento” e toques *gourmet*. Já, a garrafeira e aconselhamento vai ao encontro do que foi referido pelo proprietário do restaurante, O Casanova. A apresentação de pratos diferentes, adaptação da comida tradicional, oferta de menus de degustação e comida temática também vai ao encontro dos tipos (estratégias) de inovação apresentadas pelos proprietários inquiridos e fundamentados pela literatura.

Na dimensão espaço/ambiente (Clientes) os inquiridos foram surpreendidos com o ambiente sofisticado e sem televisão, a presença de mesas suspensas, ou a inexistência de mesas (refeição realizada no chão), a realização de eventos musicais e horários de funcionamento personalizados.

No serviço, a inovação percebida pelos inquiridos passa pelo atendimento personalizado e “busca” do *feedback* pelo *chef* de cozinha, o envio de mensagens a agradecer a visita e o *self-service*. Aqui, pode-se salientar a referência de degustação com olhos vendados, a partilha de mesa com desconhecidos, comer com as mãos e a preparação do prato na mesa.

Por fim, na dimensão processos de produção a cozinha aberta com a possibilidade de visitar e preparar a comida até à sua degustação e novos meios de reserva e pagamento através de aplicações com o telemóvel ou *tablet*. Nesta dimensão foi fortemente mencionada a adaptação tecnológica com a disponibilização de dispositivos tecnológicos para chamar funcionários, para visualizar o tempo de espera de preparação e de limpeza de mãos, a apresentação da carta em *tablets* e doseadores de bebidas com contadores.

A resposta à questão “*Se fosse proprietário de um restaurante o que inovava?*”, centrou-se na inovação do atendimento e no ambiente, pois foram estas as dimensões mais referidas.

A refeição (comida) é considerada o elemento central de um restaurante logo os clientes gostam de saber com o que contar quando se deslocam a um restaurante, mas os inquiridos revelaram que nesta dimensão a inovação passava pela oferta de menus variados, outros tipos de comida, uso de produtos diferentes, adaptação da comida tradicional, menus de degustação e apresentação do prato, tal como referido pelos proprietários entrevistados. É de notar que os dados estatísticos não apontam neste sentido, há, portanto, uma certa contradição entre o que os mesmos inquiridos disseram nas perguntas abertas e como classificam nas questões fechadas do inquérito.

Na dimensão espaço/ambiente a inovação os fatores referidos foi a decoração, a iluminação e os eventos musicais.

No serviço, o atendimento personalizado e adaptado ao cliente também é um ponto a inovar com uso de dispositivos tecnológicos que facilitam a escolha de menus e agilizam os processos de produção, com novos meios de pagamento e de reserva. É de notar a referência a novos serviços, como serviço para crianças com entretenimento e possibilidade de preparar a própria comida.

Tal como aconteceu na análise das entrevistas aos proprietários, aqui também se verificou a confusão entre inovação e satisfação, conceitos relacionados, mas diferentes. Por exemplo, a inovação não está nos parques de estacionamento, como referido, mas sim numa nova forma de organizar, por exemplo uma plataforma giratória que facilitasse as manobras. Assim como a localização, que pode ser considerada um fator moderador, pois o tipo de inovação está relacionado com o segmento-alvo, ou seja, na relação que existe entre localização do restaurante e a sua clientela.

3.2.4. Discussão dos resultados

Na perspetiva da procura com recurso à análise quantitativa dos inquéritos, verificou-se que as expectativas dos clientes em termos de inovação não vão ao encontro da perspetiva da oferta, pois as expectativas centram-se nas dimensões Espaço/ambiente e Serviço.

A Refeição, dimensão a inovar pelos proprietários, é a dimensão em que os clientes apresentam menores índices de inovação, pois parece que gostam de saber o que os espera quando vão comer a um restaurante.

Adicionalmente, parece que a existência de experiências inovadoras influencia negativamente o que se acha inovador em termos de espaço/ambiente e serviço, e de forma indireta as expectativas de inovação nestas dimensões pelo cliente, e isto pode ser explicado pela exigência do cliente para que algo lhe parece inovador.

Ainda a existência de uma (pelo menos) experiência inovadora também parece influenciar positivamente o que se espera de inovação na dimensão processos de produção, isto pode revelar que as experiências inovadoras vividas aumentam as expectativas de inovação dos clientes nesta dimensão.

Como era de esperar, os clientes que acham a inovação em determinada dimensão ser a mais importante esperam que nessa mesma dimensão haja mais inovação, independentemente da dimensão em causa.

Verificou-se que os dados sociodemográficos têm impacto no que é considerado inovador à exceção da existência de filhos, que se mostrou não ter impacto no que os clientes acham ser inovador (dimensão que tinha referida por um proprietário de um dos restaurantes da amostra). As mulheres consideram como potencial fonte de inovação a oferta de menus de degustação e a existência de parcerias. Já os clientes que estão na faixa etária entre os 18 – 34 anos consideram como potencial fonte de inovação a variedade de pratos (por *buffet*), a oferta de comida temática, os menus completos e a utilização de redes sociais. Os clientes com a formação até ao secundário consideram que as potenciais fontes de inovação são o uso de redes sociais e a frequência de figuras públicas. Os estudantes consideram como potencial fonte de inovação a oferta de menus completos. Os solteiros consideram a existência de parcerias, o uso de redes sociais e a realização de eventos temáticos como potenciais fontes de inovação. Os clientes com remuneração até aos 1000€ mensais (líquidos) consideram os menus completos como potencial fonte de inovação, e isto pode estar relacionado com o seu poder de compra, e

a organização do pessoal de contacto. E os clientes com origem no interior do país consideram como potencial fonte de inovação a combinação do prato e vinho, a cozinha aberta, os menus completos e os eventos temáticos e isto pode estar relacionado com um menor de serviços de restauração no interior do país.

Por fim, de forma explícita (análise das questões abertas) os clientes revelaram que se fossem proprietários de restaurantes o seu principal foco de inovação seria a dimensão Espaço/ ambiente e o Serviço. Os clientes referiram que a inovação na dimensão Espaço/ambiente passava pela decoração, iluminação e a realização de eventos musicais. Já na dimensão Serviço a inovação estaria centrada no atendimento personalizado ao cliente, no uso de tecnologia para apresentar menus, realizar pagamentos e reservas, e agilizar os processos de produção. O desenvolvimento de novos serviços também foi referido, serviço para crianças (entretenimento) e o serviço de auto confeção de comida. Aqui pode ser extraída a ideia do tipo de inovação a adotar pela equipa de gestão, como por exemplo inovação do produto que consiste na melhoria dos serviços prestados e introdução de novos serviços.

Tal como se verificou nas entrevistas aos proprietários, nos inquéritos os clientes também confundem inovação e satisfação.

3.3. Conclusão dos resultados relacionando as várias perspetivas e a literatura

Considerando os resultados extraídos da revisão da literatura, numa primeira fase, os resultados extraídos das entrevistas aos proprietários dos restaurantes, numa segunda fase, e os resultados extraídos dos inquéritos realizados à população, numa última fase, pode dizer-se que a oferta nem sempre conhece a procura.

Explicando e tendo por base a revisão da literatura há vários tipos de inovações que se foram moldando à economia, de uma economia industrial a uma economia de serviços. Assim dos vários tipos de inovação a aplicar, em serviços, estes devem estar de acordo com os tipos de serviços em causa e dos objetivos que se pretende alcançar com a inovação.

No caso da inovação dos serviços de restauração, serviços com características transversais aos vários grupos de serviços (lida com produtos, pessoas e utiliza conhecimento), e onde a inovação deve estar visível ao cliente é necessário materializar a inovação com, por exemplo, a opção pelo tipo de inovação do produto, com inclusão de melhorias aos serviços prestados, adição de novas funções e introdução de novos serviços.

Para contrapor as duas perspetivas, da oferta e da procura, recorreu-se ao radar de inovação de Sawney *et al.* (2006) com a adaptação para a restauração que consiste na criação de um valor substancial para os clientes e para a empresa.

4. Conclusão, limitações e sugestões futuras

Com este estudo pretendeu-se responder à questão de investigação, *Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos proprietários dos restaurantes?* através da perspectiva da oferta e da procura e contrapondo as duas perspetivas.

Deste modo, procurou-se estabelecer a relação entre as dimensões de inovação identificadas na revisão da literatura e as dimensões e categorias extraídas no estudo exploratório, com recurso a entrevistas, desenvolvendo-se o radar de inovação de Sawney *et al* adaptado à restauração. Ainda, nesta fase procurou-se saber quais são as expectativas dos clientes sobre as dimensões identificadas e o que eles consideram (importante) ser inovação nos serviços de restauração.

Assim, concluiu-se que a inovação dos serviços de restauração é composta por quatro dimensões: Refeição, Clientes (espaço/ambiente); Serviço (tipo) e Processos de produção. E que nem sempre a oferta conhece a procura, uma vez que as dimensões com mais expectativas de inovação pelos clientes são a dimensão Clientes (espaço/ambiente) e a dimensão Serviço. Enquanto os proprietários dos restaurantes centram as suas estratégias de inovação na dimensão Refeição.

Contudo, existem fatores que influenciam as expectativas dos clientes, como a existência prévia de uma (pelo menos) experiência de inovação em restauração. Como era de esperar, embora os clientes tenham expectativas de inovação relativamente às dimensões referidas, é expectável que o facto de o cliente já ter experienciado inovação faça com que não mantenha expectativas de inovação nestas dimensões (espaço/ambiente e serviço), influenciando indiretamente o que ele considera (importante) ser inovação. Há assim a necessidade de a equipa de gestão ir inovando em diferentes dimensões.

Quando analisados os dados sociodemográficos, através de testes de hipóteses, os resultados mostraram que o género, a faixa etária, as habilitações literárias, a situação familiar, a situação profissional, o rendimento mensal (líquido) e a localização de

origem dos clientes têm impacto no que estes consideram ser inovação. Contudo, o facto de se ter filhos parece não alterar o que o cliente acha ser inovador num restaurante, o que não deixa de ser interessante.

Assim, com os resultados obtidos foi possível segmentar a procura, através da realização de testes unilaterais, de forma a indicar à equipa de gestão quais são os fatores a inovar tendo em consideração o segmento-alvo do restaurante. As mulheres consideram como potencial fator de inovação os menus de degustação e a existência de parcerias. Já, os inquiridos na faixa etária entre os 18 – 34 anos aponta a variedade de pratos (por *buffet*), a comida temática, os menus completos e a utilização de redes sociais como potenciais fatores de inovação, enquanto os inquiridos com uma remuneração líquida mensal até 1000€ consideram a aposta em menus completos e a organização do pessoal como fatores a inovar.

Então as implicações teóricas do estudo assentam no radar de inovação adaptado à restauração que permite criar valor à empresa (estando um passo à frente dos concorrentes) e aos clientes. Esta ferramenta possibilita aos proprietários dos restaurantes identificar as dimensões a inovar no seu restaurante, e por consequência o tipo de inovação a aplicar.

As implicações práticas do estudo assentam na identificação das expectativas dos clientes relativamente à inovação, então sugere-se aos proprietários dos restaurantes nacionais que procedam à inovação nas dimensões espaço/ambiente e serviço para irem ao encontro do que o cliente espera. Contudo, há a necessidade de irem inovando em diferentes dimensões, devido à influência negativa que a existência de uma experiência de inovação tem sobre as expectativas.

Ainda há outras implicações que se podem retirar, por exemplo, restaurantes perto de faculdades devem inovar oferecendo menus completos, com oferta de comida temática, variedade de pratos (por *buffet*) e a utilização de redes sociais dada a proximidade com o segmento jovem e estudante. Já os restaurantes que se localizam ou pretendem fixar-se em zonas de escritórios devem ter por foco a inovação em serviços altamente

especializados. Assim, pretende-se que este estudo altere a visão da equipa de gestão relativamente à inovação apontando indicadores relacionados com a localização e os clientes que frequentam aquele espaço para aplicar estratégias de inovação adequadas ao segmento.

O presente estudo apresenta limitações, como qualquer investigação.

As expectativas dos clientes e as estratégias de inovação dos proprietários dos restaurantes parece estar dependente do posicionamento do restaurante (Bujisic et al., 2014), contudo neste estudo (que é exploratório por natureza) optou-se por uma abordagem generalizada, em pesquisas futuras sugere-se que exista essa preocupação para que seja possível apresentar categorias a inovar de acordo com o posicionamento do restaurante.

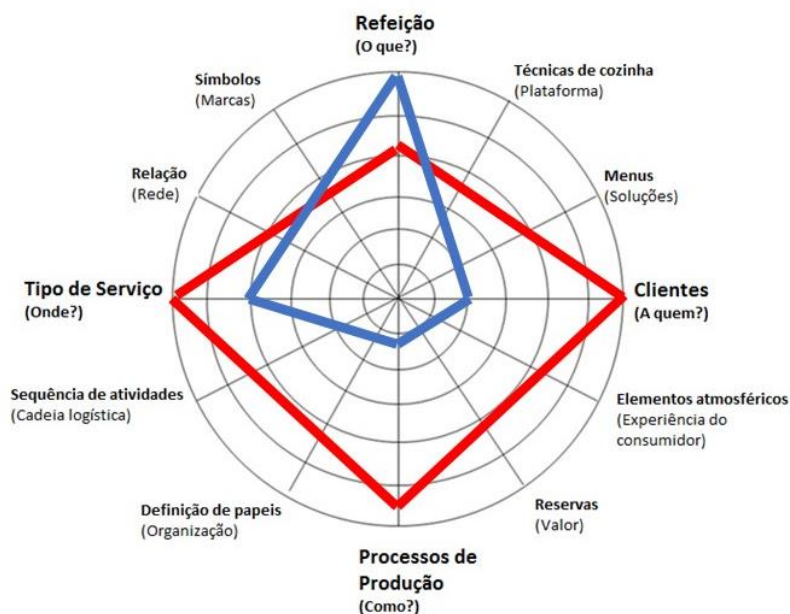
No que diz respeito à análise quantitativa, o recurso a uma amostra por conveniência pode não representar a população, logo os resultados obtidos com os testes de hipóteses podem não ser representativos. Ainda, nesta análise optou-se por agrupar alguns dados sociodemográficos (faixa etária, situação familiar, existência de filhos, rendimento e localização). E este facto pode conduzir a algum enviesamento dos resultados. Ainda em relação à localização (e até tendo em atenção os resultados obtidos) seria interessante ter em atenção outras dimensões, para perceber toda a envolvente.

Para sintetizar o estudo desenvolveu-se o radar de inovação ponderado com as perspetivas da oferta e da procura (figura 5), o que a oferta realiza em termos de inovação (as dimensões mais referidas em entrevista) e o que a procura espera em termos de inovação (as expectativas dos clientes).

Este radar é dividido por 6 pontos com uma escala de 0 a 6, sendo que para a oferta o 0 corresponde a “0 referências em entrevista agrupado por dimensão” e o 6 corresponde “150 referências em entrevista agrupado por dimensão” (tabela 2), cada ponto corresponde a 25 referências.

Para a oferta, o 0 corresponde a uma “média de 1 das expectativas dos clientes por dimensão” e o 6 corresponde a uma “média de 7 das expectativas dos clientes por dimensão” (tabela 13), cada ponto corresponde aproximadamente a uma média de 1.

Figura 5 - Radar da inovação com a perspectiva da oferta e da procura



Legenda:

- - Nível de inovação dos proprietários (consideram)
- - Nível de inovação dos clientes (expectativas)

No radar de inovação que agrega a perspectiva da oferta e da procura (figura 5) verifica-se que a oferta nem sempre conhece a procura, tendo como foco de inovação a refeição, enquanto os clientes apresentam menores expectativas de inovação nesta dimensão.

Foi nas entrevistas que se procurou saber o que a oferta pensa ser inovação e o que é que tem feito em termos de inovação. Assim, foi possível extrair novas categorias a inovar, não identificadas na literatura, saber quais são as principais estratégias de inovação aplicadas e qual é o foco de inovação dos proprietários dos restaurantes. Ainda, foi possível aferir que a dimensão refeição é o principal foco de inovação da equipa de gestão, seguido pela dimensão serviço e espaço/ambiente (figura 5).

Com os inquéritos foi possível analisar o lado da procura, o que os clientes consideram (importante) e esperam em termos de inovação e saber o que eles fariam para inovar se fossem eles os proprietários. Os resultados evidenciaram que as expectativas de inovação dos clientes estão nas dimensões Espaço/ambiente, Serviço e Processos de produção e por fim na Refeição (figura 5). Contudo o facto de se já ter vivido uma experiência inovadora tem impacto nas expectativas e no que se considera inovação. No entanto, foi possível verificar nas questões abertas do inquérito a referência a muitas inovações relacionadas com a dimensão refeição havendo, portanto, uma certa contradição entre os mesmos inquiridos.

Ambas as perspetivas vão ao encontro da literatura no que se refere à necessidade de tornar tangível, de materializar a inovação.

Pela oferta através de menus disponibilizados, da apresentação do prato e dos produtos utilizados, recorrendo a uma inovação do tipo inovação de produto.

Pela procura dado que os clientes esperam mais inovação de acordo com o que dão mais importância, mas em particular às dimensões Espaço/ambiente e Serviços.

Em suma, verificou-se que a oferta nem sempre conhece a procura, e para a oferta ir ao encontro da procura deve apostar em estratégias de inovação ligadas à dimensão espaço/ambiente e serviço, ou seja, tornar tangível, tornar palpável a inovação recorrendo ao tipo de inovação de produto, como oferta de novos serviços e espaços. É de ressaltar que o facto de já se ter experienciado inovação altera as expectativas de inovação dos clientes, obrigando a uma inovação contínua por parte dos restaurantes.

5. Referências

- Ariffin, H. F., Bibon, M. F., & Abdullah, R. P. S. R. (2012). Restaurant's Atmospheric Elements: What the Customer Wants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 38, 380-387. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.360>
- Banco de Portugal. (2011). Análise Sectorial do Alojamento, Restauração e Similares
- Bujisic, M., Hutchinson, J., & Parsa, H. (2014). The effects of restaurant quality attributes on customer behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1270-1291.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business research methods* (Vol. 9): McGraw-Hill Irwin New York.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). Designing and conducting mixed methods research.
- De Jong, J. P., & Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, 35(2), 213-229.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551-562.
- Evangelista, R. (2000). Sectoral patterns of technological change in services. *Economics of innovation and new technology*, 9(3), 183-222.
- Fagerberg, J., Fosaas, M., & Sapprasert, K. (2012). Innovation: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41(7), 1132-1153.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34(4), 517-535. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.002>
- Hollenstein, H. (2003). Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data. *Research Policy*, 32(5), 845-863.
- Horng, J.-S., Chou, S.-F., Liu, C.-H., & Tsai, C.-Y. (2013). Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment

- model of innovative restaurants. *Tourism Management*, 36, 15-25. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.002>
- Howells, J., Tether, B., Gallouj, F., Djellal, F., Gallouj, C., Blind, K., . . . Corrocher, N. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends*. European Commission.
- Hyun, S. S., & Kang, J. (2014). A better investment in luxury restaurants: Environmental or non-environmental cues? *International Journal of Hospitality Management*, 39, 57-70. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.003>
- Jang, S., & Namkung, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. *Journal of Business Research*, 62(4), 451-460. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.038>
- Jin, N., Line, N. D., & Merkebu, J. (2016). Examining the Impact of Consumer Innovativeness and Innovative Restaurant Image in Upscale Restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 268-281. doi:10.1177/1938965515619229
- Makó, C., Csizmadia, P., Illéssy, M., Iwasaki, I., & Szanyi, M. (2013). Diffusion of Innovation in Service Firms (Hungarian versus Slovakian Business Service Firms). *Journal for East European Management Studies*, 135-147.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing research an applied orientation*: Pearson Education India.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*: ReportNumber, Lda.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- Metcalfe, J. S., & Miles, I. (2012). *Innovation systems in the service economy: measurement and case study analysis* (Vol. 18): Springer Science & Business Media.
- Namkung, Y., & Jang, S. (2008). Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 142-155.
- OCDE. (1997). *Manual de Oslo*.

- Ropret, M., Fatur, P., Rodman, K., & Likar, B. (2012). Factors of successful innovation in services and a performance comparison with manufacturing sector. *International Journal of Innovation and Learning*, 12(4), 379-401. doi:10.1504/IJIL.2012.049351
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *Mit Sloan Management Review*, 47(3), 75-+.
- Sirilli, G., & Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research Policy*, 27(9), 881-899. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00084-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00084-5)
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15-36.
- Valentini, F., & Bruno, D. F. (2017). Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2).
- Vence, X., & Trigo, A. (2009). Diversity of innovation patterns in services. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1635-1657.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*: Sage.
- Webster Jr, F. E., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388-402.

6. Anexos

Anexo 1. Guião da entrevista

Esta entrevista pretende ser um ponto de partida para o meu estudo no âmbito da minha tese de mestrado de Gestão de serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

O tema visa compreender como a inovação de serviços de restauração impulsiona o setor e atrai o cliente.

A entrevista será gravada, se assim o autorizar, para proceder a uma análise mais rigorosa das respostas.

Duração prevista: 25/30 minutos

Questões:

1. O que é inovação na restauração?
2. Onde acha que se pode inovar num restaurante?
3. O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante?
4. Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar?
5. Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante?
6. Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam?
7. Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante?
8. Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes?
9. Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso?
10. Qual é o fator diferenciador do seu restaurante?
11. Porque é que o seu restaurante é conhecido?
12. Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação?

Muito obrigado, a sua ajuda será preciosa para o estudo da inovação de serviços de restauração.

Anexo 2. Transcrição das entrevistas

Entrevista N.º 1

Caracterização do Estabelecimento

Nome: RO

Localização: Porto

Tipologia/Classificação: Restaurante Ramen

Posicionamento: 17-22 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Masculino

Idade: 27

Formação: Curso de cozinha/ Pastelaria; Nível 4

Função/ Cargo: Sócio e Chefe de cozinha

Questões:

O que é inovação na restauração? “Da minha parte, de cozinha, é um bocadinho do que eu já disse ali, de irmos mudando e não cairmos na monotonia de fazer sempre as mesmas coisas acho que isso também puxa os clientes apesar da monotonia cativar os que gostaram mesmo de alguma coisa. Acho que quem realmente gosta de jantar fora, gosta sempre de ter uma surpresa, alguma coisinha diferente. (...) de ementas fazer coisas diferentes de ir mudando. Depois também, sei lá o serviço vai ajudando, temos que nos ir adaptando, dantes se calhar gostavam mais de um serviço à mesa, daquele serviço à antiga, um empregado. Hoje em dia acho que as coisas estão mais para o descontraído, acho que isso também é importante, as pessoas gostam, há sítios para isso, mas estes sítios mais correntes. Depois tem haver também com as localizações, que

também importam na inovação, estarmos a par aos sítios que estão com mais movimento.”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “Gostava muito de ter um serviço para fora grande, sim *take away* e assim uma coisa bem feita, com caixinhas, como no nosso caso, massas e os legumes, aquelas caixinhas para levar, e o pessoal comer na rua, aí nestas praças, nos Aliados no verão, gostava, acho que isso ia dar um boom. Acho que isso é inovação porque já se vê lá fora, nestas refeições rápidas e nestes centros com muita confusão, as pessoas no verão, acho que isso ia ser muito, não há muito por aqui, mas gostava.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “Dar um *up* a isto, expandir um bocadinho, nos aqui já estamos e com o que temos já estamos a trabalhar bem. Ainda não tenho o serviço *take away*, porque queria ter a coisa bem-feita, as massas passam, nos servimos muita coisa com calda, o ramen, a massa depois se for para levar, fica a cozer, ainda não asseguramos a qualidade que queremos nem temos infraestruturas, a cozinha é pequenina. (...) eu gostava de fazer não faço porque, ainda não tenho condições para isso.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “Conforto, acho que aquelas mesas..., aqui não é 100% confortável, mas é balcão. Acho que conforto, tenho noção disso, e é uma estupidez ter respondido conforto nas respostas anteriores, mas estamos a pensar nisso. Acho que para o cliente é importante inovar, para nós é, mas estamos tranquilos, vamos fazer isso. Diria, se calhar, por o que nos perguntam, o *take away*, do lado do cliente, há muita gente que procura.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “A inovação do estilo de comida, as pessoas veem de uma, toda a gente ouviu falar de ramen, mas nunca comeu, quer provar, depois o serviço também é importante, nos temos... descontraído com alguns cuidados e acho que isso faz que as pessoas voltem, e a comida que seja boa.”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Acho! A comida. Acho que sim, mas também sou um bocado suspeito, o que as pessoas me dizem, porque há gente que é só simpática. A comida é o principal motivo na maioria dos restaurantes, para se ir lá comer.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “É um conjunto, se o serviço, se o espaço for péssimo não resulta, mas tem que ser sempre um conjunto de tudo, mas acho que a comida, diria que está a 50%, é logo para a comida, depois espaço, serviço, localização, preço...”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes?

“Não fizemos grandes coisas, foi Facebook aquela jogada ou não de se criar um bocado de suspense com o ramen, acho que isso ajudou, pelo menos já, houve imensos comentários na nossa página mesmo antes de abrir de pessoas que ainda não faziam bem ideia do que é que era, sei lá de uma curiosidade, pessoas a marcar outras, isso ajudou, é um bocado passa a palavra, os sítios onde já nos tivemos, aquela publicidade que tivemos sorte que aconteceu, foi espontânea, sei lá a, Visão, Evasões, Timeout, já duas ou três vezes, aconteceu e é bom para nós.”

Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Sim, espero que sim, diria que sim, ainda é recente”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? “Aí, eu diria que é a comida, neste caso específico é mesmo a comida, pronto, havia um sitio de ramen que é um bocadinho diferente, abre quinta, sexta e sábado, se não me engano, sei lá, acho que aquilo é um casal que esteve no Japão, e veio agora para aqui, queria fazer ramen, não é bem um restaurante como nós, porque abre assim 3 dias, e uma coisa um bocadinho mais caseira, pronto acho que é mesmo o ramen, que é uma comida com uma cultura muito forte no Japão, onde nos queremos apostar, que é uma comida com tem uma cultura forte e não há, não pode haver mais diferenciador do que trazer uma comida nova para cá.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “É ramen, é ramen, isto é, mesmo como uma hamburgueria se perguntar ali porque é conhecido, é pelos hambúrgueres. Aqui é mesmo ramen é um bocadinho difícil sair.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação?

“Mais uma vez voltando à comida, acho que um estilo de inovação que agora se vê é mesmo isto de trazer coisas, por exemplo abriu a casa das arepas, tem uma comida característica, acho que é um bocadinho aí, começando com esta globalização de já se

saber tantas coisas, ou tantas comidas típicas, um bocadinho por aí de puxar coisas diferentes, sei lá, abrir mais um restaurante de *shushi* ou mais uma hamburgueria, hoje em dia já não é inovar. Pelo estilo de comida se pode inovar, a localização às vezes dá para inovar, por exemplo o balcão, tentamos fazer assim uma coisa que não fosse aqueles balcões, que mais até as senhoras não gostam, tipo à cervejaria, quisemos que o balcão tivesse algum cuidado, fosse marcante do restaurante, também se pode inovar no espaço, acho que o nosso até tentamos inovar, é assim um bocadinho futurista, não é futurista, mas um bocadinho *fashion* de mais, até para aquilo que eu esperava que iria ser, lá está o balcão uma ideia que quisemos inovar sem ter aqueles balcões um bocadinhos já batidos das cervejarias, e tal. Nos restaurantes de ramen, nos estivemos no Japão e era tudo balcão, o ramen era raro ver uma mesa, nos quisemos transportar isso para cá, sem dar tanta importância, porque aqui sabíamos que aqui só com um balcão era impossível, uma mesa de quatro, uma mesa de 6 vem com os amigos não querem ficar ali, pronto tentamos adaptar um bocadinho ter as mesas, mas ao mesmo tempo ter um balcão que tivesse alguma importância quando se entra, assim a parte que se chama mais atenção.”

Entrevista N.º 2

Caracterização do Estabelecimento

Nome: Barcarola

Localização: Porto

Tipologia/Classificação: Um bocadinho de tudo (nos tentamos não ser muito não só tradicional, a nossa comida, o prato do dia é tradicional, mas como sempre temos as francesinhas, as hambúrgueres, coisas vegetarianas, também, agora. Prato do dia é mais tradicional)

Posicionamento: 5.25 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Feminino

Idade: 57

Formação: 12.º ano

Função/ Cargo: Sócia/ Gerente

Questões:

O que é inovação na restauração? “É assim, hoje em dia há tanto conceito diferente, tanta procura, se formos ao Porto, então é que está mesmo a bombar. Nos achamos que aqui continuamos um bocadinho com algumas inovações em questão de pratos, como vegetarianos e coisas assim, mas ao mesmo tempo esta comida tradicional portuguesa continua mesmo, tá lá, acho que sem dúvida eu acho que a nossa comida portuguesa é das melhores do mundo, mas claro temos para a malta jovem, temos sempre as nossas francesinhas inovamos novos pratos, tentamos inovar, e o serviço tentar dar um bom serviço que eu acho que também é importante, em relação preço qualidade tentar, isso foi uma coisa que eu sempre achei mesmo em tempos de crise, há uns anos atrás a qualidade nunca baixei, achei que isso era importante para o cliente, tenho clientes há 20 anos, os mesmos, tenho clientes que vejo diariamente, eu acho que isso é importante não baixar a qualidade então, manter a qualidade e inovar em alguns pratos, na qualidade, serviço, bem-estar também fizemos obras para o cliente se sentir bem, isto é um café restaurante e agora tentamos dividir mais o café, é só aquele bocadinho que é para o pessoal estar mais à vontade, estar mais confortável não é?! ”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “Com eu disse outra vez, tentar por pratos novos, que hoje em dia há muita coisa nova, não é, coisas de fora, hamburguerias e ao mesmo tempo dar qualidade serviço acho eu, nos agora fizemos as obras inovamos, mas não foi assim uma coisa, porque a nossa comida continua igual, alguns pratos novos, passo a vida a ver receitas novas, mas eu acho que acima de tudo qualidade, serviço, preço.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “A comida, acima de tudo a comida. Podes ter um sitio muito bonito, é assim, claro, é agradável, está limpo, a limpeza é importante, estar num bom ambiente, temos *Wi-Fi*, tudo que seja possível, muitas televisões, para o pessoal quando quer ver televisão, o futebol, essas coisas todas são todas importantes, se a comida não for boa tu vens uma vez, que é bonito, mas depois não vens. Eu acima de tudo acho que a qualidade, por alguma coisa

temos clientes há 20 anos. Temos clientes que trabalham aqui, PJ, miúdos *Ellen Key*, diariamente, por alguma coisa é. É como eu costumo dizer não é pela minha cara bonita (risos). Claro que eles também se sentem em casa, que são os mesmos clientes há muitos anos, as pessoas acabam por se sentir em casa, toda a gente se conhece aqui, é uma família grande é isso que nós conseguimos nos Barcarolas todos, foi fidelizar o cliente, e conseguimos, temos clientes. Ainda ontem tive aqui uma miúda que nos conhecemos desde do *Ellen Key*, pequenina, hoje já tem 30 e tal anos tá na Inglaterra com o marido teve cá de férias, veio cá parece que são pessoas como é que é possível passado tantos anos que ela já tem filhos, e conhecemos muita gente que começaram aqui desde pequenitos e agora já são adultos, já são advogado, já com profissões, casados com filhos e as vezes ainda veem aqui com os filhos e muitas vezes dizem a minha infância, a minha adolescência foi passada no Barcarola. Por isso é também termos um ambiente um bocadinho caseiro, um bocadinho não tão formal, nos conhecemos toda a gente, acaba por haver assim uma “amizade” e a gente até cria algumas pessoas mesmos amigos, pessoas da PJ que já conhecemos há muitos anos, acaba por haver é quase impossível isso não acontecer, eu acho que isso é um bom sinal, claro que a ideia agora com estas obras foi alcançar pessoas novas, que temos alcançado, temos alcançado várias pessoas de uma certa idade que não vinham cá porque era muito barulhento, quando o quiosque estava aqui, o pessoal passava, comia, a meio tomar café, agora não, é separado, isso também é importante, as pessoas de idade não vinham porque achavam que era muito barulhento, mas agora já veem, pessoas que vivem aqui na zona, mas que não vinham porque era mais género café, havia muita malta nova muito barulho, agora isso já passou um bocadinho e acho que as pessoas mesmo de uma certa idade já se sentem bem, casais já reformados vem todos os dias almoçar e eu achei isso uma coisa diferente que nos não tínhamos, e temos visto muitas caras novas, de onde é que vem, não sei.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “Eles vêm sempre ter comigo, hoje estava muito bom, quando faço um prato novo é isto estava bom, às vezes até dou um bocadinho para experimentar, eu acho que fundo no fundo a comida é o mais importante, vamos ser realistas, ninguém gosta de pagar e não estar satisfeito.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “Qualidade-preço, eles sabem que estão a comer bem, boa qualidade e eu

tento incluir sempre legumes saladas para teres uma comida saudável, vens aqui comer todos os dias, não podes comer sempre francesinha, esquece, morres em pouco tempo. Mas tens que ter uma comida equilibrada, e é isso que nos tentamos fazer.”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Sim, muita gente que não conhece acaba por vir aconselhado por alguém que já é cliente da casa e trazem eles próprios trazem cliente, tenho alguns clientes que trabalham em algumas firmas, por exemplo hoje estou a falar vem sempre a anos, agora de vez enquanto trazem colegas, acaba por ser um bocadinho passa-a-palavra.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “Sei lá, eu acho que é o ambiente, a comida, tudo, preço, tudo. Eu acho que é um conjunto de coisas, eu acho que não há uma coisa só. Se eu tivesse boa comida, mas se o meu prato do dia fosse a 10 euros, há muita concorrência à volta, com preços mais baratos, mas se sabem que a minha qualidade então acho que isso tudo fundo tem.”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes?

“Como disse tentar separar um bocadinho da parte café, que nos somos café mesmo, e tentar o pessoal estar mais confortável, tentar inovar em pratos, como pratos vegetarianos, que agora está muito na moda, tem sempre legumes disponíveis, tem gente que pede uma omeletes só com legumes, essas coisinhas que às vezes vais a certos sítios que não têm, tentar o máximo possível agradar o cliente, tentar ver o que ele pede, hoje vejo muita gente a fazer dieta então é importante ter sempre disponíveis coisas mais light, só com legumes, só com saladas, faço muitas saladas agora, tenho sempre diariamente uma salada diferente e é claro que tenho na lista mais, mas diariamente como prato do dia com a sopinha, uma sopa diariamente, essas coisas todas, que é mais isso. ”

Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Os menus não são novos, tenho pratos novos, mas os menus basicamente são iguais, eu acho que neste momento, foi inovação da casa em si, da sala em si, neste momento foi isto, é o que está a chamar pessoas novas, é isto agora. É a novidade, o português gosta de novidade (risos).”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? Se calhar não devia dizer isto, mas eu vou comer muitas vezes fora, quando estou a comer pago mais do que aqui é, e às vezes penso o Barcarola é melhor. A sério, quase sempre eu vou comer fora, eu digo

sempre a gente pode comer fora pode pagar muito mais, eu faço posta de bacalhau à braga, à zé do pipo, faço esses pratos todos, prato do dia, claro que não faço muitas vezes porque são mais caros, quase que não dá lucro, mas é o tal miminho que eu dou sempre ao cliente que para ele as vezes de vez enquanto ela hoje fez um prato espetacular, coisas mais caras, cabrito, salmão, salmão está caríssimo, se eu dissesse o preço até caís (...) mas tento dar um miminho ao cliente e sempre a qualidade, qualidade de fazer as coisas, eu vou sempre à cozinha provar, eu gosto muito de cozinhar, não cozinho, cozinho em casa, adoro cozinhar, quase nunca que sou eu e o meu filho levo comida daqui e jantar e tudo, mas pronto, quando cozinho gosto, gosto, tenho sempre a minha opinião vou sempre, nos almoçamos aqui diariamente e janto no *Dolce vita*, a tarde vou para o *Dolce vita*, e a comida é boa, as nossas mães faziam em casa, comida caseira, estou a fazer mais do prato do dia, não falo das francesinhas, eu não como francesinha, nunca comi já experimentei uma vez ou duas à 17 ou 18 anos, eu adoro a nossa comida portuguesa, pronto, estou sempre a ver receitas novas que eu acho é que dá para fazer aqui e tento.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “Eu acho que nos ficamos conhecidos há muitos anos atrás com as francesinhas, basicamente foi isso que nos fez conhecer, mas depois começamos a ter clientes que precisavam de outra comida para o meio dia, porque não podes comer francesinha, à noite é outra coisa, mas ao meio dia então começamos, mas acho que o nosso nome foi feito na altura os estudantes da Lusíada, tivemos uns acordos com eles estava sempre cheio de estudantes, nem podias cá entrar, nos tempos bons, eu acho que ficamos conhecidos realmente pelas francesinhas que são boas à uns anos atras andaram aqui a fazer um *survey* qualquer que nos nem sabíamos, ficamos em segundo lugar, nos nem quer sabíamos e foi isso. As nossas hambúrgueres são boas, agora inventei uma nova feita por mim, molho novo, mas pronto essas coisitas assim, mas acho que nos ficamos conhecidos sem duvida nenhuma pela francesinha. O ambiente futebol, também, quando há jogo é o ponto de encontro e há uns anos atrás era um ponto de encontro de muitos jovens quase todas por aqui, esse coiso já acabou um bocadinho já não é como era, mas nos ficamos conhecidos. **Foi importante?** Sem dúvida.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação? “Nos outros também é importante, atenção dos empregados, uma pessoa

simpática mesmo que faça asneiras eu sou uma pessoa que aceito asneiras, se a pessoa for simpática. Eu tenho noção como estou aqui, que às vezes quando está muito cheio, faz asneiras qualquer pessoa faz, ou a marcar, engana-se no código, mas se a pessoa for simpática, for humilde souber lidar com o cliente, eu aceito, talvez por estar nisto aceito, há pessoas que não aceitam nada, mas eu aceito. Eu acho que também o ambiente que a gente está a comer, se sente que o empregado é prestável, a comida é boa, acho que basicamente é isso.”

Entrevista N.º 3

Caracterização do Estabelecimento

Nome: Trattoria Romana

Localização: Matosinhos

Tipologia/Classificação: Restaurante temático

Posicionamento: 20 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Masculino

Idade: 62

Formação: Economista

Função/ Cargo: Empresário

Questões:

O que é inovação na restauração? “A restauração hoje também está a evoluir muito e é preciso dar, não como no passado se fazia, que a ementa é sempre igual, pois temos que evoluir em pratos, em ingredientes, dar ao público em geral as novas nuances da alimentação que sejam. Há pessoas hoje que são 100% vegetarianas outras não são, outras comem peixe e não comem carne, outras não comem nem peixe nem carne e nos

nesse aspeto evoluímos muito, que temos 65 pratos vegetarianos, isso é inovação que temos que ter, assim o público, não é, e as novas gerações conseguiram dar a volta a isso.”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “Nas ementas, nos menus, hoje não há muita gente que come, por exemplo, a comida portuguesa é muito boa, mas é uma comida muito saturada de muitas vezes gorduras, óleos, azeites, a comida italiana não consome óleo nenhum, consome azeite e nisso temos que evoluir porque as pessoas chegam aqui quero isto sem gordura não quero isto, nisso nos evoluímos muito, por isso estamos aqui há 22 anos.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “Os menus, a limpeza acima de tudo, pessoal, por exemplo o meu pessoal fala todas as línguas, eu falo 5 línguas e tenho uma pessoa que só vem à noite que fala já alemão, francês, inglês, tenho outra que só fala inglês, eu falo inglês, francês, italiano, espanhol, português e um pouco de alemão, só para satisfazer os clientes, que eu não gosto da língua alemã.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “Especialmente nas novas nuances da alimentação, comida vegetariana, a oferta, no fundo é a oferta dessas novas nuances devido às novas gerações que não consomem o que as antigas gerações consumiam, pois são capazes de chegar aqui dizer quero uma beringela, mas não quero com muito queijo, pronto há outras maneiras de comer são outras maneiras de se alimentar quiçá as mais saudáveis.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “Limpeza e asseio, educação, serviço em si tem que ser hoje muito apelativo, se o serviço não for apelativo se nos não traduzirmos, é isso mesmo a decoração onde evoluímos muito no setor cervejeiro, temos 130 marcas de cerveja, hoje, lá está porque o cliente hoje pedíamos isto e que outro e eu fui evoluindo com eles, eu evoluo com os clientes, a minha evolução foi também com os clientes que consomem esta casa, daí a casa ter 22 anos, e trabalhar sempre bem.”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Sim são, muito. A qualidade, e diversificação da comida italiana é que ninguém tem o que nos temos. Eu estudei em Itália 3 anos, já homem feito, fui para lá, eu tirei economato, diretor de hotel, eu tirei cozinha e tirei pastelaria, padaria, em 3 anos só fiz isso, estagiei em vários restaurantes em vários sítios, tirei o curso de

nutricionismo, padaria e pastelaria tirado na Dinamarca, tipo engenharia alimentar, em 2 anos eu só tirei 1, daí a minha diversificação deste restaurante, formação que o torna apelativo para toda a gente.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “Especialmente a comida italiana, não temos outra também, mas a diversidade de comida italiana que temos um menu de 200 pratos que ninguém tem.”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes?

“No fundo para atrair os clientes é a confiança na casa, no setor da alimentação, investir na imagem, investir na qualidade da comida, eu costumo dizer que não vendo comida eu vendo qualidade e é isso que atrai os clientes, que torna esta casa apelativa.”

Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Muito, somos o melhor restaurante de todo o norte de Portugal e um dos 3 melhores do país, tanto que estamos certificados como restaurante temático, já.”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? “Comida italiana, completamente inovador é por isso que temos 200, por regiões de Itália, temos pratos de todas as regiões de Itália, isso foi de facto a verdadeira inovação e o estar sempre atento, o que os clientes consomem mais, o que querem mais, o que é que se adaptam mais, e uma coisa boa que aqui tem, além dos 200 pratos, o cliente tem todo o livre arbítrio de chegar aqui e queria uma massa com isto, isto, isto e isto, e nos fazemos tudo, adaptamo-nos completamente.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “É conhecido pela qualidade, pelo atendimento, desde que entram até que saem o cliente tem que se sentir 100% satisfeito e em 22 anos não tenho uma reclamação, posso ter uma reclamação de pouco sal, muito sal, mas isso depende do organismo de cada um, depende da maneira que cada um está habituado, as novas gerações consomem pouco sal, não consomem muito, poucas gorduras, temos que estar atentos a isso, é isso que torna o restaurante apelativo, é que as pessoas entram aqui e dizem, nós sabemos que se come bem aqui, o senhor faça o que quiser, é o vosso caso, por exemplo, eu faço e vocês gostam imenso.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação? “Acho que a cozinha portuguesa pouco evoluiu, no Porto. Há restaurantes fora do Porto temáticos também muito bons, no Porto evoluíram pouco, então com esta

transformação agora das novas realidades turísticas, o Porto estragou-se completamente, as pessoas queixam-se imenso da comida dizem que o Porto é uma fábrica industrial da alimentação, daí é que chegam muitas vezes e vão embora e dizem que esta foi a melhor refeição que nos comemos.”

“O restaurante é apelativo, é quente, é simpático, é jovem, e eu adaptei-me a essa juventude toda, porque eu também tenho filhos, e vi o que eles evoluíram e eu tive que evoluir com eles e com vocês, eu evoluo mais com os meus clientes do que até comigo próprio, os clientes é que fizeram esta casa, não fui eu também sozinho, nem o meu pessoal, foram os clientes que a fizeram, os clientes passam a palavra a outros e isso é muito importante hoje em dia, é estarmos bem, quando o cliente sai não olhar para trás e não se sentir de mãos vazias é o que o meu cliente diz muitas vezes, entramos aqui desde da comida até ao café é o único restaurante que nós podemos dizer isto ”

Entrevista N.º 4

Caracterização do Estabelecimento

Nome: O casanova

Localização: Penafiel

Tipologia/Classificação: Restaurante típico

Posicionamento: 15 – 20 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Masculino

Idade: 27

Formação: Gestão e produção de cozinha

Função/ Cargo: Gerente

Questões:

O que é inovação na restauração? “Para mim inovar trata-se nesta área um bocadinho de tentarmos pegar no que já é suposto típico, eu falo pelo meu restaurante e tentarmos fornecer aos clientes algo dentro do que eles estejam habituados, mas algo diferente, algo com mais qualidade muitas vezes nem que seja o próprio serviço. Eu não acho que inovar seja termos umas cadeiras bonitas e um prato incrível quando o que vamos servir não condiz com o resto do serviço, acho que sim, o inovar mais importante é inovar no que estamos a servir.”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “Num restaurante, o serviço, o tipo de alimentos que utilizamos, acho que a restauração ainda se baseia muito a dita tradicional, do meu espaço, do espaço que me rodeia. Ainda se baseia muito no que é relativamente barato e que sabe que vai agradar às pessoas, acho que isso é um erro na restauração, acho que é mais fácil nos apostarmos em coisas diferentes e que realmente a diferença de preço não nos choca a nós nem ao cliente, acho que aí inovar nesse sentido é muito importante, preço qualidade, e depois no modo de confeção de certas coisas também acho que é muito importante acho que se deve andar sempre a inovar nesse sentido e na forma como se confeciona, nos tipos de produto que se usa, no tipo de maquinaria que se usa também, que para já acho, tirando os grandes centros, nestes meios mais pequenos ainda é um bocado rudimentar, as pessoas ainda são um bocado céticas a aceitar certas e determinadas coisas, forno com vetor, não sabes o que é um forno com vetor, mas ainda há cozinheiras que dizem “ai que isto é um monstro de sete cabeças, não mexo nisto”, ou fechar as coisas em vácuo, isso é inovar por exemplo fechar as coisas em vácuo, se as pessoas soubessem que se fechássemos mais coisas em vácuo não precisavam de ter tantos congeladores e tantos frigoríficos, não é porque armazenam as coisas com um período maior de tempo, estavam a inovar e ao mesmo tempo a ganhar mais dinheiro, mas pronto.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “Acho que se deve inovar sempre nos produtos que se usa, sempre, acho que devemos ter sempre um passo à frente, utilizando o que é normal, mas sempre um passo à frente, por exemplo se estivermos em uma cidade em que é típico o cabrito ou o anho ou seja o que for, estou a dar um exemplo anho assado, ok, servimos a mesma coisa com um toque diferente, acho que é sempre preciso, se é tipo o anho ir com grelos, nos fazemos um anho com

outra coisa qualquer ou com outro tipo de empratamento diferente, acho que aí sim, acho inovarmos aí, ao inovarmos sempre no tipo de produto em que servimos a restauração cresce mais. Nunca esquecendo o serviço, mas o serviço, eu sou muito apologista de um serviço muito pessoal, que deixe o cliente mais à vontade, mas que seja sempre muito íntimo com o cliente, nem todos os restaurantes funcionam assim, têm serviços muito mais formais, mas acho que se o serviço for bom seja ele de que género for o que interessa para mim sem dúvida é a matéria-prima.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “Ora, agora do ponto de vista do cliente, os clientes muitas vezes pensam mais no bem-estar, por exemplo podes ver aqui, eu tenho uma cadeiras que tem 40 anos nesta sala, à vontade 40 anos, tenho toalhas de papel nas mesas e daquele lado eu tenho uma cadeiras que já estão almofadadas muito mais curtas, doutra cor, a toalha de mesa normal, toalha de pano grossa, um prato com outro toque, uns copos com outra, e ao almoço ninguém se importa de almoçar onde for, ao jantar o cliente já prefere comer naquela sala do que esta. Isto é a representação do que era este restaurante há 40 anos a trás é esta sala quase, basicamente com algumas alterações e aquela sala foi onde inovei, foi onde eu apostei mais na satisfação do próprio cliente, no bem-estar no cliente, acho que para o cliente isso é muito importante, um restaurante onde eles se sintam bem, que não haja muitos barulhos, não haja muitos cheiros, que as cadeiras sejam muito confortáveis em que o prato seja bonito, mesmo que haja cliente que dizem isso para mim não interessa, isso interessa sempre, o cliente vai sempre reparar, acho que sim, então o bem-estar e a harmonia da sala com o cliente acho que isso para o cliente é muito importante, acho que sim.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “Para mim o aspeto da sala e o conforto é das coisas mais importantes. O atendimento também é muito importante, podemos ter a melhor sala de sempre a mais luxosa de todas ou a mais confortável de todas, podemos ter a melhor comida do mundo, se o funcionário for arrogante esquece isso tudo que ninguém vai ligar nenhum, mas acho que o mais caracteriza a satisfação do cliente é a sala, uma sala limpa e asseada e confortável, um funcionário que saiba manter a distância e que saiba ser um profissional e depois a comida tem que ser, pelo menos que acompanhe o preço que se está a pagar.”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Sim. Ora, eu tenho uma boa garrafeira, porque se come muito bem, o restaurante é agradável, e porque se come coisas diferentes, também, porque temos bom preço, várias coisas.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “É um bocado também por aí, olha na minha opinião que leva os clientes a vir mesmo cá é a postura do nosso restaurante, a postura do meu *staff*, em que somos, como eu já disse anteriormente, somos muito próximos do cliente, gostamos de nos dar bem com o cliente, gostamos de conhecer o cliente. Um cliente que vem ao meu restaurante não é simplesmente mais um cliente, é um cliente que nos queremos marcar, é um cliente que fazemos questão, que fique enturmado connosco, por assim dizer, que se crie ali um laço nem que seja um jantar mais romântico, em que nos simplesmente ficamos a saber o nome do cliente, gostamos sempre que haja esta proximidade, acho que isso nos faz sentir muito bem cliente, acho que o cliente volta isso por nós, não é ao ser maçador ao ponto de estar ali, então estão aqui, não, nós com cuidado vamos sempre mostrando ao cliente que estamos aqui para qualquer coisa e que somos muito disponíveis muito abertos a novas experiências e a novas opiniões e a pratos diferentes que o cliente queira provar nós estamos sempre abertos a dizer que sim, e depois para mim nos servimos as melhores carnes que existem na cidade e então pronto isso é uma coisa que atrai muito os clientes, para não falar da garrafeira outra vez, porque isso atrai mesmo muitos clientes também.”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes? Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Eu comecei por servir o que toda a gente servia, o cabrito assado, a vitela assada, o lombo assado, a posta que é muito conhecida aqui na zona, o naco como queiram chamar, quando abri foi por aí, tirando os pratos do dia que isso não conta. O que pensei para atrair os clientes no prato do dia, foi, vamos fazer contas e o preço. Vamos falar na carta é mais fácil nos focarmos na carta, começamos com isto tudo, o restaurante começou assim com esses pratos típicos e nos lembramo-nos já que vamos ter que servir o que toda a gente serve, porque estamos num meio pequeno, as pessoas são muito fieis ao que já conhecem e gostam pouco de arriscar nesse campo, nos decidimos então, ok, vamos servir posta com certeza, vou

procurar uma carne diferente que eu ache que tem tanto ou mais qualidade que a que se serve por aí, e que seja ao mesmo preço, então apostamos por aí. Eu com a minha formação comecei a pensar em que pratos, uma receita em que eu conseguisse inventar, que se introduzir-se à travessa, nos aqui servimos à travessa, não é empratado e tudo em travasse tudo em doses e então também consegui criar um prato em que agradasse toda a gente que fosse realmente fácil de trabalhar a travessa, e então depois comecei a apostar noutra coisa que para mim é sinal de confiança, que transmite confiança e ao mesmo tempo traz muito profissionalismo e qualidade que é a garrafeira, então pronto tentei juntar isto tudo, e hoje em dia é assim, nos atraímos muitos clientes porque eu sirvo a posta de anhos que para muita gente é uma incógnita e quando provam ficam maravilhados com a carne, que realmente é boa, é o mesmo preço que outra qualquer aqui na zona, porque apostamos sempre em coisas diferentes e porque fazemos questão em tudo que servimos seja fresco e simples sempre, nunca queremos abusar, nunca queremos transformar nada é muito complicado o que fazemos é sempre simples, o mais fresco possível, maior qualidade possível, isso foi o que me, o que nos focou mais, ou melhor foi onde nós nos focamos mais para atrair o cliente, aliás, para agora está a funcionar muito bem.”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? “Simples e fresco. É muito isso, para não falar de outras questões que já falei antes, a garrafeira, que diferencia muito, porque é uma coisa que os meus clientes me dizem, porque eu não tenho bem noção, eu não tenho noção porque eu não sou muito bom a fazer a propensão do mercado. Os restaurantes que eu vou são meus amigos que por acaso têm a mesma garrafeira que eu quase, então eu não ligo nenhuma a isso, mas eu tenho clientes que dizem sempre “oh pá, nos vimos aqui porque sabemos que vamos comer bem, sabemos que temos bom vinho diferente e vamos provar outras coisas”, então eu tenho-me sempre na minha garrafeira porque é o feedback que eu tenho dos clientes.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “É conhecido pela garrafeira e pela carne de anhos, é pois aí, e por se comer bem a um preço justo, não é alto não é baixo, eu não gosto de trabalhar assim, nem ninguém que trabalha comigo gosta de trabalhar assim, nos gostamos de cobrar ao cliente o que achamos que é justo, é a mesma coisa que a garrafeira, eu bebo um vinho eu acho que o vinho, independentemente do custo, eu acho que o vinho vale x, é esse o preço que vai para a carta, independentemente se

me custou menos 1 euro ou menos 2 euros, não interessa se só vou ganhar 1 euro numa garrafa, ou 2 ou 3, não interessa, eu bebo acho que vale aquilo é isso que vai para a carta, na comida é igual eu faço um prato vejo quanto é que ele me custa, acho que se adequa à terra, acho que é vendável vai para a carta aquele preço, e um preço eu acho que é justo e o cliente vai comer e vai dizer ok, muita gente pode dizer que é caro muita gente pode dizer que é barato há sempre, a maioria diz que é justo, eu acho que isso diferencia muito o meu restaurante.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação? “As casas de banho, eu detesto as minhas. Mas eu não tenho hipótese, o empreendimento nem sequer é meu, não tenho mesmo hipótese de fazer outras melhores, já fiz os possíveis, mas acho que as casas de banho para mim são, é o que o me apaixona sempre num restaurante, ainda na terça feira fui a um restaurante em que fiquei apaixonado pelas casas de banho, aqui estão umas casas de banho como deve ser. Acho que um restaurante se deve preocupar sempre em inovar no espaço em si e inovar sempre no que serve, não estamos a falar o restaurante tem que seguir a moda do gourmet ou a moda da cozinha de *chef* ou autor, não, mas inovar sempre, para quê nos irmos a um restaurante típico e sabemos que pedimos legumes salteados e vêm cozidos, pronto querem inovar então que façam legumes salteados, estou a dar um exemplo que acontece bastantes vezes, para quê usar legumes congelados, ok, o restaurante trabalha muito tem que ser, não tem que ser, é mais barato e ganha-se mais dinheiro, eu entendo perfeitamente, pronto, mas acho que há certas coisas que conseguem inovar e que o cliente vai dando fé aos poucos, não uma coisa que choca os clientes à primeira, eles mudaram aqui os grelos passaram dos congelados para os frescos, o cliente não vai notar à primeira, mas vai notando há certas coisas que vai notando, eu falo como cliente há certas coisas que vamos dando fé, acho que isso é muito importante, acho que é muito importante as pessoas não se esquecerem que na área da restauração se ganha muito dinheiro ou pouco dinheiro, não interessa, mas que tenha a tendência de ser muito fácil a gente se encostar ao serviço, se encostar ao facto de trabalharmos bem e termos muita gente dá sempre aso a facilitismo, acho que uma forma de inovar é tentarmos manter sempre a cabeça fria e achar que o que estamos a fazer é o primeiro dia e pode ser o último, acho que isso sim é uma forma muito fácil de inovar.”

“... abrir coisas novas em cidades pequenas não é fácil, não foi fácil nos estamos a evoluir nunca saímos daí, mal abrimos tivemos clientes 6º, 8º, só que é difícil, as pessoas são muito agarradas aos grandes é difícil nós, estou muito feliz com a minha imagem não sou muito de ligar muito ao Facebook, em termos de (página oficial) eu ligo, nós pomos muita coisa, mas não sou ligar às críticas que me fazem lá, nem positivas nem negativas, porque às vezes são clientes que só veem cá uma vez, e eu como profissional sei que às vezes corre bem, às vezes correm mal e não há hipótese, e tu podes ser aquele cliente que vieste cá uma vez e adoras-te e pode haver outro que não gostei nada e os dois por no TripAdvisor ou no Facebook ou no Google que também tem Google plus, eu gosto, vou, vejo e respondo muitas vezes...tenho sempre o cuidado de ter o cliente sempre próximo, lá está se não gostou está à vontade de dizer que não gostou tem é que justificar porque não gostou, o facto de dizer não gostei porque sim, eu também não gosto de muita coisa, agora não gostou porque estava salgado, ou porque estava cruo, isso sim, eu gosto de saber.”

Entrevista N.º 5

Caracterização do Estabelecimento

Nome: Palmeiras

Localização: Caíde-rei, Lousada

Tipologia/Classificação: Restaurante típico

Posicionamento: 5 – 10 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Feminino

Idade: 40

Formação: Obrigatória, 6.º ano

Função/ Cargo: Cozinheira

Questões:

O que é inovação na restauração? “Os pratos e o serviço, sei lá. O que se pode inovar mais é fazer pratos novos e essas coisas assim, o serviço também pode ser assim mais, um atendimento mais personalizado, não sei.”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “No ambiente assim aqui, sim.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “Mais acho na parte do atendimento, lá está a tal música um bocadinho, ter mais, como eu ei-de explicar, dar mais atenção ao cliente, sem ser aquela coisa assim rápida, muito rápida.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “Acho que mais a qualidade. **A qualidade dos produtos?** Sim, sim. Sim ter vários menus, sim eu também tenho aqui, os menus eles podem escolher, e é isso que eles gostam, acho eu. Não ter sempre a mesma coisa.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “A oferta, acho que sim, tantas, várias qualidades do vinho, várias, a garrafeira.”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Sim. Lá está a garrafeira, o vinho é bom e os pratos também são bons a cozinha tradicional, aqui, e eles gostam muito e vem mais por isso.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “Ser bem servidos, acho que sim. O espaço é agradável é isso que faz com que eles venham cá, sempre, somos só nós a família a trabalhar e eles acham graça a isso.”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes? “Lá está, não ser repetitiva nos pratos, estou sempre a variar e o atendimento também, acho que eles vêm, vem por isso.”

Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Sim. Os meses de janeiro e fevereiro foram mais complicado, mas é essas ofertas que a gente faz, aí está, eu as vezes não tenho os pratos certos, faço uma semana ou duas ou três sempre os mesmos pratos, mas depois vejo que eles estão a cansar e mudo, e as vezes eles chegam aqui, e *hoje não é feijoada*, e eu, *não, mudei*, pronto e essa coisa assim.”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? “Sei lá se calhar esta, esta intimidade com os clientes, esta coisa de a gente brincar com eles, sentir-se em casa, é isso mesmo. Eles gostam de vir e passar aqui a tarde e brincar uns com os outros.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “Por quelhas, mais por isso, do que mesmo pelo nome palmeiras, porque é o nosso apelido, mas sei lá em relação a isso não sei.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação? “Em alguns, aquela coisa de estar sempre, que também as vezes se passa aqui, eu começo logo não fazeis assim, aquele stress aquela coisa de estar sempre vem a comida, falta ali aquilo, falta acolá, aquele stress que eu acho, ainda no domingo fui a um sitio que eu disse *ai jesus*, eu não me dava a trabalhar neste ambiente assim, muita pressão, e acho que às vezes que com um bocado mais de calma, faz-se tudo e não é preciso aquele stress, e os clientes notam logo, eu notei logo, até disse, eu fui com a minha mãe, até lhe disse jesus realmente onde eu vi isto, muito stress assim muita coisa, eu não gosto. Às vezes o meu marido também stressa um bocado, mas eu começo logo *não faleis assim alto*, as pessoas estão mais próximas da cozinha, naquelas mesas reparam como eu reparei.”

“Ambiente familiar? ...acho que é mais isso que os traz aqui, olha agora sentou-se ali com os clientes a comer, é tudo uma família e depois estão aí toda a tarde.”

Entrevista N.º 6

Caracterização do Estabelecimento

Nome: Puto fixe

Localização: Macieira, Lousada

Tipologia/Classificação: Tradicional

Posicionamento: 5 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Feminino

Idade: 59

Formação: Obrigatória

Função/ Cargo: Cozinheira

Questões:

O que é inovação na restauração? “Um bom espaço, um bom equipamento de cozinha. **Novos menus?** Muitas coisas assim.”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “Precisava investir em tudo, mobiliário. Acho que comida, eu tenho boa qualidade de comida. **E investe na qualidade da comida?** Sim, sim, é qualidade.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “Qualidade, higiene, o essencial é a higiene e a qualidade.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “Os clientes dizem que estão bem assim, estão melhor do que o que estava aqui, que isto está bom, fui eu que pôs isto assim, estava aqui uma vergonha. **O que fez?** Pinte, pôs um equipamento de toalhas e estas coisas assim, no ambiente.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “Comida, gostam muito de comer, (risos), comer e beber.”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Uns aos outros, porque corre a fama que se come bem, ainda ontem veio aqui um senhor, que vem toda a semana, porque lhe disseram que vinha aqui, que se comia bem, e corre uns aos outros, é verdade. Vem experimentar e para a próxima que vier ele, e já vem outro com ele.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “A qualidade e a quantidade também, é que servimos qualidade e muito e servimos bem, com preços acessíveis.”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes? “As boas comidas, no espaço, cozinho mais ou menos o tipo caseiro, comidinhas caseiras.”

Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Sim, tem. Ninguém apostava que eu trabalhava aqui, eu abri e graças a Deus, foi uma coisa que nunca deu nada aqui. Eu acho que, ali está a comida, e eu ao mudar de um restaurante para outro trouxe o nome e a minha clientela veio. Isto era um restaurante que nunca deu nada, eu tive outro restaurante, eu vim de outro restaurante para aqui, trouxe logo outra clientela para aqui. A simpatia do povo, também é preciso haver um bocadinho de simpatia, brincadeira com respeito.”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? “Por aqui, só é o meu restaurante que existe, de resto são só cafés, havia um ali em baixo, mas fechou, ai está a higiene e a qualidade, não tinha qualidade fechou, trabalhava mal e eu abrindo aqui, pronto, depois disso já abriu outra vez e tronou a fechar, nos abrimos trouxemos o nome com nós.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “Isto é o nome que por uma brincadeira puseram ao meu marido, porque ele liga muito para a rádio e diziam uns aos outros, *és um puto fixe, és um puto fixe* então ficou com esse nome. Eu tive um restaurante que era O garfo, mas pôs Puto fixe, conhecido por garfo e ao abrir aqui, está mesmo registado Puto fixe, pronto foram o nome que puseram e gostam desse nome.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação? “Gosto de ir, gosto de experimentar se é melhor do que o meu ou pior, eu sou uma pessoa que sei provar, sei ver o que é bom e o que é ruim, mas pronto, se não gostar, não torno lá mais. Meu marido diz logo não há restaurante melhor que o nosso (risos). Se comer este bacalhau, este não é igual ao nosso, eu digo é igual não é bom, se gostar digo que é bom. Se comer francesinha, a tua é melhor, prontos se for boa eu digo que é boa, todo que eu faço é que é melhor.”

Entrevista N.º 7

Caracterização do Estabelecimento

Nome: Aidé restaurante

Localização: Paços de ferreira

Tipologia/Classificação: Comida tradicional portuguesa

Posicionamento: 20 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Feminino

Idade: 37

Formação: licenciatura em Economia

Função/ Cargo: Empresa familiar não se distinguem os cargos, equipa de gestão

Questões:

O que é inovação na restauração? “Eu já, eu não tenho formação na área da restauração, como eu já referi, tenho formação em Economia, mas pelo facto de já trabalhar, da minha família já trabalhar nesta área deste sempre acho que me sinto um bocadinho informada de uma forma não, não académica, mas sinto-me um bocadinho informada em relação a isso. Eu acho que é tentar estar a par daquilo que é, daquilo que são as novidades a nível da restauração em todos os níveis, a nível de bebidas, a nível, já para não falar de comida, que isso é evidente, a nível de tendências de gostos de bebidas tanto vinhos que é uma coisa que está mais apreciada, a nível de apresentação dos alimentos, das sobremesas, a nível de, por exemplo fazendo uma prospeção de mercado que é indo a outros restaurantes, uma coisa que nos fazemos às vezes, se vemos que é um restaurante que é apreciado e é um restaurante que as pessoas vão muito e que falam muito, nos tentamos ir lá para ver o que é que, portanto esse bolo consiste na inovação da restauração.”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “Pode-se inovar na comida, na apresentação da mesma, no serviço, no material, na louça, nos copos, nos atoalhados, no ambiente, na música e na arquitetura e decoração do espaço em si.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “Eu acho que é mesmo a comida, acho que apesar de tudo, porque outros aspetos, a inovação de outros aspetos, vamos supor que um restaurante tem uma comida que as pessoas consideram razoável, que não é extraordinária, mas que é razoável, e tem uma decoração espetacular, as pessoas podem ir a esse restaurante pela decoração numa primeira fase,

mas depois deixam de ir, e os outros motivos é a mesma coisa, portanto a comida, e este restaurante tem 53 anos e chegamos sempre à conclusão que é mesmo a qualidade da comida.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “Eu acho que é na variedade, e depois eu falo neste restaurante que é um restaurante de turismo de negócios, ou seja, Paços de ferreira é uma terra que faz turismo de negócios (não sei se pretende que fale do caso Paços de ferreira em particular). As pessoas vêm essencialmente com os clientes, com fornecedores, com pessoas que querem, digamos impressionar, ou não querem ficar comprometidas com o sitio que escolhem, portanto acho que são a conjugação do ambiente com a comida, acho que é as duas coisas.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “No meu restaurante em particular que é mais uma vez a comida, é, porque sabem que é um restaurante de comida tradicional portuguesa e não vêm por ser frequentado por aquela pessoa ou pela decoração ser extraordinária, eu acho que é mesmo a comida.”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Sim, frequentemente referem isso. É mesmo a qualidade dos pratos é sempre isso, é a qualidade dos ingredientes, é a qualidade dos pratos e o facto de não sei exageradamente caro, tem uma boa relação qualidade-preço.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “É mesmo comer-se bem, como os clientes dizem, o que ouço recorrentemente dizer que aqui se come bem e pronto e inclusivamente no *Booking* as críticas, os pontos positivos referem sempre o facto de se comer bem ou ficam no hotel, neste hotel em detrimento de outros pelo facto de se comer bem de apenas terem que descer e comer, e encontrarem um restaurante que os agrade.”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes? “Foi precisamente inovar, foi tentar sempre com a mente focada na tradição portuguesa, no bacalhau, na carne, no cabrito, na vitela, mas tentar adaptar por um acompanhamento diferente, por uma apresentação diferente, mas acho que podemos considerar isso uma estratégia, também por exemplo as sobremesas sempre caseiras, mas com uma apresentação diferente, com uma louça, servidas num prato grande, acho que isso foram estratégias.”

Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Nos recentemente também contratamos um *chef* com muita experiência a nível de comida gourmet, acho que também se traduziu num aumento porque adaptou a tradição à inovação que estamos a falar, pronto acho que esse facto teve sucesso, acho que não paramos no tempo e tentamos precisamente inovar, investir em pessoal, isso mesmo.”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? “Deixe-me pensar para não referir mais uma vez a comida. Acho que é mesmo porque aqui se come bem, há pessoas que é o meu pai que está na cozinha desde sempre e costuma dizer é muito difícil fidelizar clientes durante tantos anos e não é fácil pessoas que vêm aqui diariamente conseguir surpreende-las e acho que os nossos clientes nos costumam dizer que quanto mais saem, mais vão a outros restaurantes, mais apreciam este porque eu acho que o foco na qualidade é sempre a gente tenta sempre manter essa prioridade e portanto dizem sempre que pela comida voltam sempre.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “É conhecido pelos pratos que tem o ano todo e que já existem desde sempre como por exemplo as várias formas de confeção do bacalhau, o Bacalhau à naciço, o Bacalhau com natas, o Bacalhau à Zé do pipo, pelos lombinhos de boi que é uma carne muito tenra, pelo cabrito, pelo polvo à lagareiro, pelo polvo estufado, pronto não usamos aqueles acompanhamentos mais estranhos, as pessoas conhecem todos os ingredientes, pronto associam sempre à cozinha tradicional portuguesa e depois a nível mais sazonal pelo Capão, pelo Capão à Freamunde, que é um prato que é mais caro que todos estes anteriores que eu referi que existe principalmente no mês de dezembro, porque a feira deste animal é feita no dia 13 de dezembro e já nos últimos 11 anos o restaurante ganhou 8 primeiros prémios deste mesmo prato e as pessoas agora procuram este mesmo prato todo o ano e depois é muito mediático, vem cá, todas as revistas vêm perguntar, e canais de televisão e assim e o restaurante há pessoas que até pensam que o restaurante só vive de capão, mas o restaurante vive o ano todo, o capão é mesmo muito sazonal só existe mais ou menos entre dezembro e janeiro.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação? “Depende muito do restaurante, não é?! Às vezes o serviço não corresponde ao nível de sofisticação do restaurante, no género estamos, o empregado dá imensas

calinadas por exemplo ao falar português, acho que não bate certo, pronto isso é um aspeto que me chama imenso atenção, da falta de cuidado assim a falar com o cliente, essencialmente isso, mas às vezes tem bastante formação ao nível técnico e depois não tem conhecimentos básicos da língua portuguesa.”

“Por exemplo o restaurante Aidé fecha ao domingo e as pessoas perguntam-me muitas vezes porque é que fecha ao domingo, pronto para já temos que escolher um dia para fechar por razões óbvias, porque as pessoas têm que descansar, mas depois também precisamente por as pessoas se deslocarem a Paços de ferreira para comprar moveis, não é só para móveis, para confeções, para produção do que quer que seja, mesmo que não seja de móveis para componentes de móveis, para ferragens para o que quer que seja, pronto, pelo motivo de negócios, pelo motivo trabalho, não fazem isso ao domingo, não é, fazem de segunda a sábado e esse é principalmente, esse é o nosso público-alvo, portanto é esses que nos tentamos, pronto atender em primeiro lugar. Depois há outra parte dos restaurantes que é os eventos, pronto nos trabalhamos ao domingo quando os eventos surgem, como é o caso de todos os fins de semana agora de verão, pronto, mas isso não é a rotina do restaurante, mas é muito assim não é propriamente as pessoas não vem a Paços de ferreira fazerem turismo, como acontece mesmo aqui ao lado no Porto em que o motivo principal é turismo, claro que também há imenso trabalho, mas não se nota isso em Paços de ferreira, as pessoas não se deslocam aqui por esse motivo. Depois, surgem durante estes anos todos é aquilo que me dizem, que foram abrindo e fechado imensos restaurantes sempre e muitas vezes, muitas vezes, nos propuseram baixar o preços, fazer refeições económicas, nos nunca mudamos o registo do restaurante, nunca teve refeições económicas, nunca baixou a qualidade para atrair mais clientela foi sempre este o objetivo manter a qualidade, nunca baixar a qualidade e consequentemente não baixar os preços e felizmente tem resultado já desde 1960 e qualquer coisa, acho que sempre com imensos obstáculos, por exemplo quando o IVA na restauração esteve a 23%, agora baixou para 13%, com maus e bons momentos, mas pronto tem sobrevivido. Também há um ponto que me esqueci de referir relativamente a esta pergunta a 8, quais são as estratégias levadas a cabo para atrair o cliente, esqueci-me de um ponto bastante importante, que é nos começamos a participar em concursos a nível nacional e esses concursos são do género harmonização de pratos com o vinho verde, do género a marca vinho verde promove um concurso para tentar que os

restaurantes elaborem um prato que combine bem com o vinho verde, o vinho verde é um elemento comum a todos os restaurantes que queiram concorrer, pronto, e nos felizmente nos concursos tivemos sempre boas classificações, um dos prémios foi prato outro foi ouro, e só do género a título de exemplo isso aí no Facebook tem imenso sucesso porque as pessoas, os prémios chamam muito atenção, funciona do género fazermos um prato vem um júri avalia o prato, mas o júri tem hora marcada, não é aquelas visitas tipo cliente mistério, tem hora marcada nos apresentamos a nossa proposta e depois somos avaliados a nível nacional pelos *chefs* de cozinha, pelas pessoas ligadas ao turismo não sendo chefs, mas ligadas ao turismo, ligadas à área e pronto, também notamos que essa estratégia que nos promove sem nos termos de no fundo investir tem funcionado bastante, porque ainda por cima existe mesmo um prémio, um objeto que simboliza e nos expomos nos restaurantes e as pessoas apreciam muito. E por exemplo em relação ao capão, os restaurantes aderentes foram, neste último ano foram 14 e todos nos dizem porque temos reuniões e nos dizem que funcionam bastante bem e que tem muita procura, mas noto que alguns clientes vem mesmo atrás do vencedor, dizem eu estou a ligar para aí porque foram vocês que ganharam o primeiro prémio, não todos porque os outros restaurantes trabalham bem, todos têm clientes e pelo facto de terem capão todos tem procura, mas noto isso que muita gente vem atrás de quem ganhou o primeiro prémio, vem à procura, o que também é bom. **Tem a divulgação dos media?** Sim, sim, é isso, eles fazem esse trabalho por nós, divulgam, mas é bom nesse aspeto porque todos juntos têm um peso maior ao nível da divulgação.”

Entrevista N.º 8

Caracterização do Estabelecimento

Nome: Praceta

Localização: Santa Maria da feira

Tipologia/Classificação: Comida confortável de alguma exclusividade

Posicionamento: Médio alto, 25-40 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Masculino

Idade: 43

Formação: Mestre em gestão, empreendimento e turismo

Função/ Cargo: Gerente, Proprietário

Questões:

O que é inovação na restauração? “É proporcionar experiências diferentes ao cliente. Inovar é pegar, por exemplo num prato tradicional e o apresentamos de uma forma diferente fazendo ou ir buscar memórias, inovação na restauração para mim é o teletransporte emo-sensorial das pessoas, ou indo atrás na vida dele e reportando algumas memórias com uma apresentação diferente, ou fazendo ter uma experiência completamente díspar na boca, no olfato, no cheiro, no tato, para fazê-lo imaginar, isso para mim é que é inovação na restauração ... nós temos dois, temos a comida que chamamos comida experimental e a comida tradicional. A comida tradicional vamos buscar uma apresentação diferente, e uma forma de a fazer diferente, dou-lhe um exemplo em concreto, Farrapo velho do Natal é um prato que ninguém tem no restaurante, é um prato que é feito com as sobras, nós cá pegamos nesse contexto de Farrapo de Natal temos um prato que se chama Meio? Luso, não sendo do dia anterior, é do dia, é uma posta assada com grelos e temos um molho fervido e damos-lhe ali na apresentação e na forma de elaboração, damos-lhe queimamos um bocadinho o pão, queimamos de propósito para dar os aromas e sabores do Farrapo velho de Natal é isto que eu acho que é inovação.”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “Eu acho que se pode inovar basicamente em tudo, nos temos nesta fase do nosso restaurante que tem nono ano, estamos na fase de inovar ainda em produtos, temos a esse momento estamos já pontualmente a fazer inovação ao nível do serviço como por exemplo em Perlim, que fazemos o enquadramento temático onde somos um mundo imaginário das princesas, o nosso tema do ano passado foi a Disney, então nos estávamos a servir enquanto

elementos ligados ao Disney porque era um segmento de mercado crianças no almoço. O restaurante honestamente acho que se pode inovar todos os dias em tudo.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “Depois de termos estabelecido a questão da comida, é importante inovar na comida, mas mais importante é na experiência que transmitimos ao cliente é aí que demos de inovar, por exemplo nesta fase estamos a tentar fazer a comida levitar, não sei se vamos conseguir, mas vamos tentar, que a comida levite, esta experiência para o cliente que vem cá muitas vezes é uma experiência inovadora é uma experiência diferente, vai gerar valor para ele voltar cá, ele sabe que sempre que cá vem tem alguma coisa ou algum mimo, ou alguma coisa que o faz voltar cá, que o faz sentir bem, esquece o mundo, termina e começa, quando chega ao restaurante vai ter uma experiência emocional diferente. (...) Temos sempre uma carta base, que mudamos de 3 em 3 meses, mudamos a carta, depois temos sempre 4 ou 5 pratos que nos chamamos de cozinha experimental que é para nos percebermos se os pratos ou sobremesas se os clientes procurarem um número de vezes suficiente e se for motivacional para virem cá, nos introduzimos na carta, se não, deixamos cair e reajustamos ou transformamos ou deixamos de fazer pura simplesmente, mas temos sempre todos os meses 2, 3 pratos de cozinha experimental, não de estar à experiência, mas o cliente vem cá muitas vezes, hoje não sei o que hei de almoçar ou jantar, então eu digo vamos provar isto que é uma coisa diferente e normalmente é daqui que surjam os melhores pratos é desta cozinha experimental que não estão na carta, que ainda não existem. **Como dá a conhecer esses menus?** Pela descrição do menu (...) é com algum cliente que tem alguma assiduidade e daí temos a carta base, alguma assiduidade podemos arriscar um bocadinho porque nem sempre é perfeito e naquele cliente podemos arriscar e está farto porque vem cá muitas vezes já comeu muitas vezes a mesma coisa é neste cliente que nos lhe comunicamos, não sei o hei de jantar hoje, olhe vou fazer-lhe alguma coisa diferente, e é esta cozinha experimental, porque nos temos que ter sustentabilidade de negócio, a estabilidade é com base na nossa carta, ponto. Mas este cliente que é aqui que inovamos, para o cliente que vem cá muitas vezes ou repete muitas vezes, este cliente é que nos faz sentir a necessidade de dar mais com o que temos para oferecer numa fase inicial, e o mais é inovando é dar experiências diferentes, o que nos fazemos agora, teve cá a Rita Redshoes no cineteatro, nos fizemos o sapato da Cinderela de chocolate, esculpido em chocolate, fizemos sapatos nesse fim

de semana, por exemplo sapatos de chocolate vermelho, isto não é uma inovação, pá vimos primeiro, para mim inovar é ver primeiro, não vamos mudar o mundo com todas as pequenas inovações, mas vemos primeiro, fizemos isto temos alguma repercussão pela comunicação que a Rita Redshoes fez, porque achou piada de ter um de sapatos vermelhos de chocolate comestível.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “No serviço, na relação, na relação, eu acho que o cliente gosta muito de comer, a questão alimentar, comida por si só, sim senhora, mas o que ele aprecia mais é o serviço, é nos temos 100 clientes, nem imagina alguns clientes chegam cá o serviço que lhe é prestado é um serviço emocional, eles nunca escolhem, eles chegam cá e eu decido o que é que vai ser, eu resolvo-lhe o problema de tudo, o que é que vai ser, muitas vezes até descrevo o menu que ele vai provar, menu de degustação, eu descrevo-lhe a história do menu porque ele surgiu, nos temos um prato que se chama Camarão da praceta, o Camarão praceta é um prato que introduzimos na carta só há um mês e é um sucesso comercial tremendo, o grande segredo claro que é a qualidade dos ingredientes, sim senhora, mas o grande segredo é o Camarão praceta, nos em casa quando comemos uma massa ou qualquer coisa, ou uma feijoada por exemplo, que é uma coisa que nos não fazemos cá, no final com um bocado de pão, se sobrar o molho, quase todos gostam ou é tradição de molhar o pão no prato, certo, e é a parte se calhar da refeição em casa mais confortável, nos como é que inovamos, fizemos Camarão praceta com o pão da avó tostado por baixo, o molho a cair no pão, porque no restaurante não fica tão elegante fazerem isso, e o pão já vem com o molho, está meio seco, tem o efeito que ao molhar com a mão, já vem assim no prato, a pessoa corta o pão e come depois, para mim é inovação é pegarmos nas nossas tradições e adaptamos, podemos estar em qualquer lado, é a forma que o cliente mais aprecia, porque ele percebe que o nosso molho era tão bom que , temos alguns pratos com um molho similar, as pessoas queriam, inovar é isto é resolver pequenos problemas de forma elegante.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “A relação humana, a relação humana, a estabilidade da qualidade da comida, ser sempre muito homogénea, não é sempre igual, mas é quase sempre igual, depois tem aquela questão emocional, nos tentamos resolver problemas aos clientes que é dar-lhe uma experiência em que se esqueça do mundo, das notícias, nos não pomos

notícias na televisão. **Não tem?** Temos televisão, mas não pomos notícias só pomos por exemplo a Lux TV, que é um canal de televisão onde se fala de restaurantes de top, dos melhores restaurantes do mundo, nos melhores lugares do mundo, nos queremos que o cliente esteja para jantar e sonhe, e é arriscado porque estou num restaurante e estou a mostrar outro restaurante que é o melhor restaurante do mundo a confeccionar e a servir posso criar aqui alguma dúvida, o cliente se calhar gostava de estar ali e tal, pois, mas lá vai uma vez aqui pode vir muitas, e é esta a diferença, e eu acho que o cliente valoriza mesmo é a relação que temos, a relação emocional que temos com as pessoas, este restaurante é muitas vezes é o restaurante do Miguel e não o restaurante Praceta, que tem vantagens e desvantagens, a desvantagem que é quando eu cá não estou e é o facto de estar muito agarrado a mim ou a qualquer pessoa. ”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Sim. Os clientes que vem de novo são sempre aconselhados por terceiros. É a qualidade da comida, a qualidade do serviço é acima de tudo a expressão que utilizam, a qualidade, é muito bom, o serviço é fabuloso, resolvi um problema temos agora alguns clientes, ontem por exemplo veio cá a terceira vez seguida, e eu porra nunca veio cá e de repente veio três vezes?!, É pá sempre que cá venho é diferente e é melhor, vai crescendo a relação com o cliente.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “O que os levar a visitar é o facto é mesmo a experiência, a experiência que têm em se sentar à mesa, a experiência de partilharem a vida, é exatamente igual ao anterior, é experiência por si só, não só a refeição, mas toda a envolvente, a questão musical, a questão dos aromas, nos por exemplo não temos fritos para não deixar cheiro na sala, não temos nada frito, nunca tivemos, não temos ovos estrelados, não temos arroz, é estranho e é difícil gerir isto no início, mas hoje as pessoas já sabem que é.”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes? “O que nos fazemos é tentar, um cliente é um cliente e a nossa estratégia passa por cada cliente saia satisfeito, cada um, ou seja, tratamos um a um, nós não temos, os clientes não são clientes de sábado à noite, não, os clientes são o Manuel, o João, o Pedro, o António, o Filipe, as pessoas têm um nome, temos uma estratégia para isto que é sempre que o cliente cá chega eu pergunto-lhe 3 vezes qual é o nome e eu repito o nome, eu ou qualquer colaborador, ao repetir o nome na quarta vez vai sair naturalmente, a estratégia

começa por aqui, quando o cliente chega aqui, eu estou a falar com? É o senhor Pedro, Olá Pedro, tudo bem Pedro? Oh Pedro olhe, a pouco e pouco eu memorizo mesmo o nome da pessoa, ele é o Pedro, não é o meu senhor, é o Pedro, a nossa estratégia é esta.”

Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Temos porque há 9 anos que estamos a crescer, ou seja, a estratégia funcionou, a estratégia melhor foi esta, a questão da personalização do atendimento, a questão da personalização do mesmo e se os clientes voltam se os clientes trazem os amigos, os primos, os tios, os avós é porque gostam. O essencial aqui não deixa aqui de ser a comida, o essencial do negocio é a comida, depois é a questão a estratégia foi esta, as pessoas são pessoas e se sei que um senhor não gosta, não seque de pegar na garrafa, eu sirvo-lhe a garrafa, outro eu sei que ele não gosta, e é difícil nesta fase como percebe porque temos milhares de clientes, aquele “*A minha massa?*”, pá não é fácil, não é fácil, nos normalmente sabemos. **Mas então aposta nos mesmos colaboradores, uma vez que a restauração é conhecida pela rotatividade?** Nos temos colaboradores há 9 anos, não são todos, saiu agora uma colaboradora há pouco tempo por uma questão de saúde pessoal, e pronto metemos alguém sem experiência, para ele ter tempo de devagarinho fazer isto. Os clientes têm também uma relação com os colaboradores, o Chefe de cozinha sai da sala vai a qualquer instante ou o cozinheiro e vai falar, a cozinha é aberta, vai falar com o cliente e eu fala com ele, há um conhecimento como se estivesse na nossa casa e tivéssemos alguém a cozinhar para nós só, por que eles olha o cliente quer sem sal, outro quer com pimenta preta do lado esquerdo, temos isto, este trabalho que no inicio é difícil, hoje é quase normativo, é mais fácil.”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? “É proximidade às pessoas, e é termos ao longo dos anos conseguir manter o nível de qualidade elevada, consistentemente pratos, quando apresentamos um prato à partida é muito melhor que qualquer outro já cá existia, fazemos sempre isto, e depois temos a questão de personalização da coisa, nós somos, Eu sou o Miguel, é a Isabel, a Isabel diz que hoje está mal disposta, não sei o que hei de comer, pronto eu escolho para si, e isto é, não me apetece ler, hoje está mais cansada, nos fazemos este tipo de trabalho.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “É conhecido, se calhar, primeiro porque é, isto funciona assim. **Já me disse que é conhecido pelo restaurante do**

Miguel? Porque eu encarno, no fundo sou a imagem do restaurante, é por ser o restaurante do Miguel é um sítio por alguma vaidade, que traz alguma vaidade às pessoas, também gostam de ver e ser vistas. Acima de tudo por estar bem, pela simpatia, que as pessoas estejam bem, porque vão ao Praceta muitas vezes porque é o melhor, eu digo isto também a brincar, não sei se é o melhor, nos fazemos o melhor todos os dias. As pessoas porque é que vem cá, porque querem estar num sítio que possam comer uma diversidade de pratos, desde pizzas a *filé mignon*, a camarão gourmet, vou comer uma pizza, a questão a diversidade de oferta em forno a lenha, hoje temos vitela assada durante 14 horas, temos o melhor pato de laranja do mundo, temos alguma especificidades de qualidade de produto e depois temos uma coisa que é temos sempre uma solução, é muito agradável irmos a um restaurante e se a Isabel for a um restaurante percebe isto, onde sabe sempre que vai comer bem, vai comer bem, nem sabe o que lhe apetece. **Às vezes eu vou a um restaurante por aquele prato, mas aqui não é o prato é os pratos.** É um bocado isso, normalmente as pessoas dizem eu como sempre neste restaurante, eu tenho alguns clientes que dizem eu como sempre este prato, hoje há muitos sítios que a vitela é ótima, para mim em cada restaurante a vitela é ótima, não é?!, a nossa é feita a lenha durante 14 horas assada é verdade, mas há muitos sítios que a vitela é ótima, felizmente, o que é que nos diferencia? Ser sempre igual, é sempre ótima, nos por exemplo não temos nenhuma comida pré feita é tudo feito na hora, sempre, temos a cozinha aberta que transmite alguma paz ao cliente porque ele sabe que não vamos, a questão da limpeza e feita virada para os clientes, para os clientes perceberem que o prato dele vá o que for para trás vai para o lixo é à frente deles, clientes está a ver, que lhe transmite alguma paz, com esta moda da televisão, do programa de televisão que há, que eu nunca vi na verdade, mas as pessoas e tal, também temos que desmistificar há muitos restaurantes que tem a qualidade excelente, não é só o meu, há muitos, pronto temos que mostrar às pessoas que estamos à vontade, se cair e acontece, pode cair uma pizza e eu não tem problemas, a sua pizza caiu ao chão e vou lhe fazer outra, e a pessoa viu, e boa, é um facto é à vista, está no meio do cliente, também funciona.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação? “A experiência que nos dão, eu já fui provavelmente aos 10 melhores restaurantes do mundo, agora não sei se são os 10, mas já foram e em algum momento

já foram, e nem sempre a inovação, e normalmente eles apresentam muitas inovações, nem sempre a inovação corresponde à nossa expectativa. A nossa expectativa quando vamos a um restaurante é comermos bem, termos uma noite tranquila, é libertarmos algum trabalho em casa é relaxarmos, é quase como ir a um SPA, os restaurantes devem inovar na questão do serviço, pontualmente darem uma experiência, eu acho que em Perlim, modéstia à parte eu sou perfeito, perfeito, sou perfeito que eu tenho filas às 10 da manhã de 500 pessoas, filas, e mostro-lhe a fotografia, as pessoas vem às 10 da manhã. Eu fui à Disney com os meus filhos, e o que eu senti na Disney com os meus filhos, não se paga, os meus filhos são bebés, 4, 6 anos, aquela magia, é isto que os restaurantes devem transmitir às pessoas é a magia, é o fazer-nos sonhar, e como eu fui à Disney com eles e vim de lá deliciado em dezembro e felizmente em 1 de junho todos os anos e em dezembro consigo ter esta magia, consigo que a magia do resto do ano para um segmento de mercado diferente, nos conseguimos diferenciar, o restaurante pode inovar, adaptando-se ao segmento de mercado que pretendem, devem criar magia, magia, não magia, mas magia de tudo. Repare em Perlim nos temos, este ano o nosso tema é a Bela e o monstro porquê o filme da Bela e o monstro, nos temos algum investimento em fardamento como é lógico, que é obrigatório, a música que escolhemos, vamos ao pormenor de andarmos a ensaiar desde agora uma coreografia básica, o em Perlim funciona assim eu ponho a música um bocadinho mais alta, os cozinheiros saem, a senhora da loiça sai, todos saímos dos nossos postos e vamos durante um minuto e dezoito segundos para o meio da sala dançar, é estranho, ao fim de um minuto e dezoito nos não estamos à espera de nada e regressamos ao local, as pessoas não contam porque o nosso restaurante não se quada com isto, mas aquele momento é mágico porque temos sei lá, a cinderela, a branca de neve, por exemplo a bela, a bela este ano vai ser a minha mulher porque é a que tem o cabelo mais próximo, os olhos mais parecidos, a boca, há dias fui ao cinema, não fui eu, mas foi uma colega, isto aqui é inovação, foi ao cinema ver o filme a bela e o monstro, aqui a vereadora da câmara da feira e até partilhou isto no Facebook, sentiu-se extremamente orgulhosa, foi ver o filme a Bela e o monstro e está alguém à frente quando acabou o filme e disse assim, gostaste do filme, é pá gostei, mas a Bela que eu vi mais parecida com a Bela que eu tenho na minha imaginação é do Praceta, isto não nos trás nada, na verdade, mas isto é que é inovação. Nos no ano passado tínhamos, o nosso tema foi a cinderela, nos

tínhamos uma que era a Joana que era a verdadeira cinderela, olha para a cara dela, para o nariz, para a boca, comecei a tratar, porque ninguém percebe isto, como as coisas acontecem nos temos um cabeleireiro, cabeleireiro de São João da Madeira que nos trata das perucas, temos alguém que nos faz o *makeup*, todos os sábados, todos os dias temos alguém que vem aqui fazer o *makeup* das pessoas, temos *makeup*, temos as fardas, porque as fardas era normal, agora aqui, qual era a seleção musical que acha? Estamos a falar de crianças, não imagina, imagina músicas da Disney, é isso que imagina?, mas não é, nos escolhemos o *Fame* que é uma música para os pais, a música é o *Fame* porque é uma música transversal a quem tem filhos, mesmo pequeninos, ouviu em algum momento das suas vidas, na juventude o *Fame*, quando nos dançamos a questão visual é para os filhos, a questão musical é para os pais, os pais ficam com uma alegria brutal porque os filhos estão a delirar com as figuras, com as imagens, mas os pais sabem a musica inconscientemente o pai dança, o pai trautear pelo menos a musica, esta experiência, porque no ano passado lembro-me dos filhos olhar para os pais e os pais a reproduzir a nossa coreografia é fantástico para a família, neste contexto acho que isto é que é inovar é conseguirmos no segmento de mercado que pretendemos para aquele acontecimento é agradarmos aos pais e aos filhos, neste exemplo.“

“... ligou-me, isto faz parte da experiência, eu não estou aqui a vender-lhe o meu restaurante, mas eu vendi-lhe, o meu objetivo não é vender, mas eu vendi-lhe estamos sempre disponíveis, e se comprometemos fazemos, hoje não posso, tem que perceber veio de Lousada à Feira, veio do fim do mundo, desculpe lá, gastou gasolina, isto tudo temos que ter em atenção, temos que ter em atenção que se fossemos nós a ir a Lousada para fazer um trabalho qualquer, é pá temos sempre 5 minutos, temos que ter, não é, estou a dizer isto, olhe que os 3 são 3 experiências completamente diferentes. **Eu andei a investigar no TripAdvisor?** Uma coisa que eu, a minha classificação no TripAdvisor é horrenda e é pela concorrência, porque eu não ligo, não faço promoção, não faço isso. Quem lá vai, tem mais alma, pois nós trabalhamos mal, trabalho mal a minha, o meu curriculum online, trabalho mal, não perco muito tempo. **O seu público-alvo é mais de Santa Maria da Feira?** Não, eu dou muitas palestras, o meu público-alvo honestamente é Vila Nova Gaia, Espinho, Ovar e Arouca, Oliveira de Azeméis, São João da Madeira, as pessoas da região representam 5% da faturação, nós não somos propriamente baratos na região, se for para o Porto eu sou um restaurante perfeitamente

normal porque 25 euros por pessoa é um restaurante perfeitamente normal, no Porto. Outra coisa nos não temos prato do dia, temos uma sugestão do chefe todos os dias, hoje por exemplo é vitela assada durante 14 horas. **Mas se tiver outro prato tem sempre?** Temos sempre no mínimo 80 pratos disponíveis feitos na hora, demora o tempo que demorar, então nunca nos viu em dezembro, vou-lhe mostrar a experiência que lhe estou a falar. A seleção musical para o almoço, esta seleção musical é para o domingo ao almoço, para o segmento de mercado para o domingo ao almoço, mas é a seleção para quem se deitou tarde, quer uma musiquinha, mas não quer. Eu vou-lhe mostrar para perceber, eu acho que nesse produto eu fui perfeito. Nos também temos na feira medieval essa experiência. Os pais porque a música era o Fame. Isto é os anos 20, no Carnaval não fazemos um carnaval normal, por exemplo fazemos um carnaval anos 20 onde as fardas onde nos usamos é assim. O carnaval toda a gente faz o Carnaval, o nosso é um Carnaval mais glamoroso que é os anos 20, as fardas, as perucas originais, o cozinheiro é este, pronto estamos todos. Isto é uma ação social, as escolas mais desfavorecidas na região sem dizer a ninguém, eu decido, vamos aquela escola e chegamos lá assim e vamos à escola só ver os meninos, vamos à escola só dar um beijinho aos meninos, não fazemos publicidade, tirei a fotografia para mim. Fazemos neve em dezembro, isto é a fila que estava a falar, eu a chegar para abrir o restaurante. **Mas já tinha animação à porta?** Não, eles estavam a chegar para trabalhar, mas como eles vinham sem mascara, eu cheguei e disse ponham a mascara porque já tenho gente à porta, repare isto não é normal, isto não pode ser normal. Mas depois temos experiências, isto é o sapato da cinderela, olhe para este sorriso, desta menina, isto não se paga, repare eu fiz questão de tirar fotografia, nos não tiramos fotografias às pessoas, mas vi este sorriso, ao ver este sorriso ao ver o sapato da cinderela não tem preço e é isto que nos vendemos. Nos no mínimo fazemos 3 viagens por ano, todos, este ano vamos a Roma, já fomos a Madrid e a Barcelona, no ano passado fomos a Veneza e a Florença e eu pago a viagem a todos para terem experiências diferentes, melhor do que explicar o que eu pretendo é as pessoas viverem, e fomos todos, as senhoras da cozinha e tudo, temos que ter experiências de degustação no mundo, nos com os meus filhos, irmos todos, como é que se explica a alguém como é que nos queremos. Isto era o restaurante quando nos o compramos, **Não tem nada haver.** Outra vez o sapato da cinderela, tudo é comestível, esta menina faz anos hoje, ele pediu-me se lhe vendia um

sapato. A carrocha não faz lógica neste restaurante, não tem lógica nenhuma, tem, tem uma magia. A Isabel é menina, vem aqui à noite vê isto, a sua vontade é subir para tirar uma fotografia, e isto não me dá nada. Não sei se reparou ali à entrada, o que o espelho diz, reparou. Temos arrefecimento de esplanada no Verão quando está muito calor, temos vaporizador que sai frio, nestes fios que vê, pronto e é assim que trabalhamos, temos alguns famosos que vem cá, que gostam de por fotografias. E é isto que nos fazemos, por isso acho que inovar é isto.”

Entrevista N.º 9

Caracterização do Estabelecimento

Nome: 1715

Localização: Argoncilhe – Santa Maria da feira

Tipologia/Classificação: Normal, agora é guia Michelin ou normal, antigamente era restaurante primeira segunda e terceira

Posicionamento: Médio alto, 15 – 30 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Masculino

Idade: 58

Formação: 1.º ano de faculdade de engenharia

Função/ Cargo: Gerente, Proprietário

Questões:

O que é inovação na restauração? “Inovação é saber aproveitar os produtos bem aproveitados e saber utiliza-los como deve ser. Inovação é estar sempre, sempre atento ao mercado, às coisas que saem, mercadoria, porque é muito importante inovar, pratos diferentes, como por exemplo, nos aqui utilizamos muito o puré de batata doce, o puré, a batata doce amarela, a mandioca que é o aipim, nos estamos sempre inovando com as

mercadorias. **Tem um toque brasileiro na ementa?** Claro, claro, tem que inovar, que cabrito e vitela todo o mundo tem. Que o bacalhau, o cabrito, a vitela, rojões, todo o mundo tem. **Então a inovação é mais pelos pratos que apresenta?** Exatamente. Eu vou muito à internet e vejo os pratos, não é que eu vou copia-lo, vou tentar daqueles pratos que eles sugerem fazer idêntico, mas diferente. No outro dia fizemos um bacalhau em vez de ser com batata normal fizemos com batata doce, bacalhau gratinado com batata doce. **Alterou o acompanhamento?** Exatamente.”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “Na cozinha, a cozinha é o coração. Porque é na cozinha que saem as coisas novas, na parte da cozinha, pois tem que ser na cozinha, aqui a cozinha é o coração. Certo, a sobremesa, a sobremesa também sai da cozinha, seja uma sobremesa seja um prato diferente, seja qualquer prato que for é a cozinha.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “É no serviço também, nas duas coisas, é um conjunto. É como o corpo humano, o coração é que também é o braço direito, a costela fazem parte, a cozinha, o bar, o atendimento, tudo é muito importante, tudo, a rapidez. **A rapidez do serviço?** Também é importante. **E tem isso em atenção?** Tenho, por exemplo eu podia ter ao domingo ou nos outros dias, um dia que tem o mesmo movimento, mais movimento não por um empregado a mais, mas aí o cliente não vai ser tão bem servido, o cliente vai esperar mais e isso não é uma qualidade boa. A rapidez, a simpatia, tudo, o acompanhamento ao cliente é muito importante, muito importante mesmo.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “Cozinha. No Rampinha, eu tenho o Rampinha (outro restaurante) já não, *Então hoje o que tem de diferente?* Na entrada temos isto assim e assado, cozinha. Não é a bebida, porque bebida, bom vinho, já sabem que temos o Pêra-manca [vinho], já sabem que temos os vinhos todos bons, se fosse aqui um bar de vender bebidas, hoje temos uma bebida diferente, temos uma tequila não sei das quantas, mas não é. Cozinha, restaurante, cozinha.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “Os empregados, em primeiro lugar, e o atendimento e a seguir a comida, todo um conjunto. Às vezes eu tinha e tenho esses papeizinhos para preencher, essas questões que eu peço para preencher às vezes, Receção, Comida, Serviço e Ambiente.

Os pontos que eles votam sempre 4 e 5 na comida, sempre 5 e 4, a receção as vezes põe 3 eu fico logo lixado, eu digo porque é que esse cliente fez assim, então foi porque não foi bem rececionado, não foi bem acompanhado. **Então tem esse cuidado de avaliar?** Ah, pois, tenho, tenho. **Faz esse constantemente?** Sim, sim, então está lá em cima os papeis para o cliente preencher, não vou obrigar, sabe porquê?! Porque alguns não querem, se limitam, outros por simpatia o fazem, o nosso objetivo é ver onde estamos falhando, onde não estamos sendo tão bons, nesse caso na receção raramente, o mínimo que põe é o 3 na receção, entendeu, mas o 4 para mim é o mínimo, na comida é sempre 4, 5, no serviço 4, 5, ambiente sempre 4 ou 5 também. A receção é muito importante, porque a receção e não só (...) serve o vinho a ele e tal, o cliente está atento, o cliente não quer que ande sempre em cima dele, e nota isso, seja eu ou qualquer um, não é. Esse tipo de restaurante exige bastante como eu já te disse, o Rampinha não, no Rampinha os clientes até não querem que fiquem lá perto, serve na travessa alguns, alguns claro querem também que fale e pergunte, essas coisas, mas não é tão exigente. As instalações exigem mais, exige mais do cliente, vários fatores.”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Sim, sim, muitos vem aconselhados por outros. Que foram vem servidos, que a comida é boa, mais uma vez a cozinha, não é, e o atendimento é bom, mas vão mais pela comida, ser uma boa comida, ter qualidade, qualidade-preço, não é.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “Não é nada de Facebook, é boca a boca, é mais boca a boca, sem dúvida nenhuma. Não é pelo Facebook que muita gente disse eh não sabia que o 1715 já tem 15 anos, se fosse pelo Facebook não é, o amigo meu foi aí e gostou, agora por exemplo nas comunhões, Ah a minha cunhada, o meu irmão, o meu primo fez aí gostou muito, não sei das quantas, é boca a boca ainda, ainda tem muito peso, funciona muito, mas não é só aqui no Brasil também é igual. A concorrência no Brasil é muito maior é praticamente 5 vezes maior que aqui em Portugal, e lá claro que a concorrência é de todos os lados, boca a boca, é o Facebook é sei lá, eles até têm uma outra firma lá que estão sempre a publicitar, em marketing o Brasil está no primeiro lugar.”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes? “Aí, aí tenho utilizado mais o pedido Facebook. **Porque o boca a boca é assegurado e quer ir para outra plataforma?** Exatamente.”

Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Tenho, tenho não muito, mas tenho algum. O TripAdvisor tem muito impacto, eu acho que tem mais que o Facebook, tem, tem, eu não tenho dúvida. Por exemplo eu às vezes quero ir a algum lugar e meto restaurantes e aparece lá, logo o TripAdvisor, logo, e é logo. E sabe que, engraçado, que tem clientes que cismam sei lá de meter o mal, como diz o outro, no restaurante e mete, tem muita gente dessa, o Facebook é uma, o TripAdvisor é uma coisa chata. **Qualquer pessoa pode ir?** Exatamente. Há tempos veio aí, eu por acaso não estava, e o meu filho e houve um sujeito que começou no dia de Carnaval era uma e meia da manhã, uma da manhã e ele mandou sei lá porque eles estavam a ser sei lá malcriados em vez de brincar, e ele foi mandou apagar a música e eles foram bem servidos, estavam todos bem servidos, mas pronto se calhar ele devia ter feito, devia ter chegado ao pé deles e pronto se vocês continuar a fazer esse barulho, a continuar a quebrar copos e a, eu vou desligar a música, vou mandar parar a música, que era a música de Carnaval, ele não fez, deveria, mas ele desligou, só que os clientes depois começou a dizer sei quê, que era uma porcaria, quer dizer não tem nada haver, já estavam alterados, com um pouquinho do álcool, e é aí que está o grande problema que a gente tem, esta a entender não está!? Quer dizer depois já o restaurante era cinco estrelas e meia e depois voltou para três estrelas por causa de não estar a satisfazer aquilo que eles estavam sendo, eles estavam com o comportamento alterado, também tem disso.”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? “Que eu tento, não é. É na qualidade, qualidade de carnes, do melhor peixe, de tudo, eu vou sempre para o topo, matéria prima, tem que ser diferenciada.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “Pela feijoada de marisco, comidas e pelo buffet. O buffet agora é 80, 70% da casa. **Foi uma estratégia?** Foi, porque o mercado estava há 4 anos atrás ruim em Portugal e nos tínhamos uma mesa ou duas, ao meio dia três. O pessoal começou a perder o poder de compra, imagina só nós no principio, no quatro ano, no quinto ano da casa estar aberta às sextas feiras à noite, sábado à noite estava sempre cheio, enchia a sala e enchia em cima sem buffet, os médicos, os rapazes na faixa etária dos 30 a 40 anos vinha fumar o seu charuto, foi um bocado de tudo junto, foi a crise, e depois na restauração não deixar fumar ou deixar de fumar ou arranjar local isso é mentira, isso não existe, não se vai preparar para ter local,

ou tem que ser mesmo como tem nos Shoppings ou como tem no corte Inglês, uma gaiola para eles fumar lá dentro, aí sim funciona, aqui é zona de fumares, aqui é zona de não fumadores, isso não existe, entendeu, aí quebrou um bocadinho. Eu optei logo por não fumador porque eu não sou fumador, também foi isso, eu não sou fumador e também não concordo com a tese de dizerem que Ah você põe aqui a zona de não fumador e põe um exaustor, Que exaustor?! Se não fuma de porta fechada, não adianta, não funciona, dizer que é assim que é assado não é nada disso. É como no shopping, você vai ao shopping aquele canto lá, aliás no Corte Inglês você há de reparar que nos Corte Inglês, seja Corte Inglês de Vigo, ou seja daqui de Gaia, seja de Lisboa, eles tem uma parte fechada mesmo, faz de conta que é isto aqui em vidro fechado para as pessoas fumarem lá dentro, aí sim um exaustor para fumadores, não é assim no restaurante, mas eu estou pra aí a 5 metros e eu estou a apanhar com o cigarro do outro, mas isso teve muita influência, que as pessoas vinham tomavam o seu whisky, conviviam bastante, agora não, e eu optei por não fumadores. **Então isso foi uma estratégia que desenvolveu para atrair o cliente?** Claro, claro, melhorou logo.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação? “Depende, muitos, eu acho que uma boa receção eu continuo a dizer que tem muita importância, para mim é muito importante. Isso para mim é o fundamental, porque eu estou sempre a dizer a eles, às vezes eu ponho aquela, a Isabel, a menina que atendeu você, só na porta, fique aí, não saia daí, porque o cliente nota o impacto, tem ali uma pessoa que o acompanha até a mesa, é muito importante. Em alguns falta, a gente chega às vezes e não tem ninguém nem empregado a dizer Boa tarde, Bom dia, Faz favor quer alguma coisa, uma pessoa diz, Eh pá já não estou a gostar nada disto, é o meu ponto de vista, quando eu estou ali a primeira coisa que eu faço, eu é perguntar ao cliente se faz favor quer alguma coisa, precisa de ajuda, o impacto é logo muito importante isso, mas isso não tenho dúvida. Aliás, você sabe que no Brasil tem sempre, sempre, sempre, sempre uma pessoa à porta especialmente menina, sempre mulher, sempre, sempre, sempre, eles escolhem sempre mulheres, mulheres, sempre, sempre, pelo facto de às vezes pela, pelo carinho que a pessoas começam a dar logo no principio então lá é que é, é que eles gostam mesmo de mordomia e não só. **O 1715 tem 9 anos?** Não, tem 15. **E antes já vivia em Portugal?** Tinha o Rampinha, eu optei em comprar este lote com a capela e a casa, isto era uma quinta, não é, tudo isto era uma quinta,

casa, capela e terra. **Como tem um grande conhecimento do Brasil, lá também trabalhou na restauração?** Sempre, padarias e confeitarias, mas padarias e confeitarias também servem ao público, não só vendem pão, padaria e confeitaria tem a parte de vender pão que aqui eles chamam padaria, que só vendem pão, não, lá não, lá tem a parte que vendem refeições. **Os mercados são diferentes?** Não, são idênticos, lá investem muito no marketing e lá até eles abusam, você vê um restaurante que tem, que até não tem muito movimento, mas tem praí 10 empregados de mesa, eles tratam os clientes, alguns, mas é quase todos, mas assim ao colo mesmo, eu estou a falar de Rio, estou a falar de Rio de Janeiro, de São Paulo, mas isso eles são preservam-se de acolher, o objetivo deles é que o cliente seja, se sinta em casa. Você vai uma loja de Shopping lá, no Brasil, vai aqui não tem nada haver, embora aqui já mudou muito, já notei isso, mas lá você passa na porta, quer alguma coisa, vem cá, pode ver, o que você quer, vão quase te buscar lá fora para entrar. **Então tem trazido um pouco para cá?** Às vezes tento inovar, sabe, mas às vezes por vezes público mais grosso, mas hoje a juventude portuguesa estou vendo que está mais preparada, porque por exemplo o empregado de mesa, eu estou a falar do meu ramo, que tem uma certa idade ele não vai mudar, ele é bruto às vezes, ele não vai andar para traz ele não quer, ele podia se atualizar um pouquinho, mas é difícil, é muito difícil. Invisto muita juventude, aqui, até tem jovens a mais, é verdade, que é preciso o dobro do trabalho, exatamente.”

“... a batata doce, a batata doce já é mais usual. Por exemplo, mesmo a mandioca é mais saudável que a batata frita, também, entendeu, mas pronto não é muito usual, mas agora as pessoas vão pondo, vão experimentando, vão gostando. Antigamente votava batata doce e ele o que é isto?, agora não, agora vem um ou outro que diz isso é batata doce, Sim é batata doce. Já começam a conhecer. Por exemplo, eu faço aqui pirão, peixe, é simplesmente farinha de pau como chamam aqui em Portugal, só que a gente faz lá com bastante com peixe, cabeças de peixe, eu tenho lá no buffet, eu chamo Pirão, e eles que é isso de Pirão, como eu sei que é idêntico é farinha de pau com peixe, Ah, sim, sim, eu comia isso quando era muito miúdo, eles começam dizendo a minha mãe me dava muito isso. **Nós temos a ideia que no Brasil é mais feijoada?** Não, não, feijoada brasileira até é mais no Rio de Janeiro, porque feijoada vem de samba, e o samba como é ao sábado, sabe que lá todo o sábado é feijoada à brasileira, no Rio, a tradição é no Rio, pois em São Paulo não tem essa tradição, em São Paulo já não é, em

Mina também não é, no Siará não, em Fortaleza também não é, em Natal também não é, cada um tem os seus, mas os hábitos são diferentes. O mineiro gosta de comer comida forte, o cearense também, já o carioca e o paulista é meio termo, não gostam de comidas muito fortes. **E o que acha que os portugueses gostam?** Aqui em Portugal, comida forte, cabrito, vitela, um bom bacalhau, essa tradição, esses restaurantes gourmet que está na moda e está em voga, mas não vai, quer dizer não vai ter muita, tradição, quer dizer eu vejo assim, os brasileiros que vão, vem de férias para Portugal, eles não vão procurar por comida gourmet, aqui, de jeito nenhum, eles querem é comida tradicional, o cabrito, o bacalhau, polvo, as tripas, as dobradinhas como eles lhe chamam, está entendendo, procuram esse tipo de comida, eles vão para o restaurante comer o quê, gourmet, não vão, de jeito nenhum, eles comem lá. E a tradição nossa cada vez a gente, cabrito, não sei quê, as pessoas não vão querer, não. Os restaurantes que tem tradição é os que ainda hoje trabalham bem, hoje, não é!? Claro o gourmet é importante para um tipo de cliente, que é muito... o meu filho é vegan, é vegetariano, mas é um vegetariano vegan, que não come nem peixe nem carne, derivado nada disso... de vez enquanto quando ele está aqui manda votar tofu, pronto ainda hoje teve. **E tem esses pratos para os seus clientes?** Também ponho, tofu, hoje tive tofu aí no buffet, milé, quinoa, conhece não conhece?! Então, temos sempre, temos sempre quinoa, o milé ou soja, granulada, também temos bastante, então o tofu nunca falta. Porque às vezes vinha um e dizia, e tinha que fazer uma lasanha, não eu já tenho no buffet alguns, não tenho muita variedade porque as pessoas não pegam, eu até comecei a abusar um pouquinho, votava muita massa orgânica, mas as pessoas não pegam, mas tenho sempre que ter alguma coisa, se não tiver milé, tenho soja, se não tiver soja tenho quinoa, tenho que ter sempre uma alternativa que é para atrair essas pessoas. **O nome do restaurante é muito engraçado?** Sabe porquê, por causa da capela. Tenho aqui a base de dados... (mostrou respostas aos questionários que apresenta à entrada) às vezes é preenchido também por pessoas que não gostam de música, depende muito dos clientes, porque alguns dizem o ambiente, porque ao domingo às vezes tem uma mesa com crianças, eles vão fazer barulho, eu não posso calar, o ambiente tem muita confusão, eu entendo, mas a gente não pode tapar a boca dos clientes...”

Entrevista N.º 10

Caracterização do Estabelecimento

Nome: Lareu's

Localização: Freamunde

Tipologia/Classificação: Restaurante tradicional e tapas

Posicionamento: 15-20 euros

Caracterização do Empreendedor

Género: Masculino

Idade: 26

Formação: 12º ano, a terminar a licenciatura

Função/ Cargo: Cozinheiro/ Proprietário

Questões:

O que é inovação na restauração? “Lá está a inovação da restauração parte um bocado de tudo, ou seja, a nível do serviço prestado, ao nível de cozinha também, ou seja, é um complemento, tem que trabalhar bem a cozinha e bem o serviço, não é!? E acho que é por aí.”

Onde acha que se pode inovar num restaurante? “Lá está é sobretudo na cozinha, claro que o serviço importa, mas o serviço depende do serviço que faça, não é, tem vários tipos de serviço, a nível de serviço de mesa, mas acho que a nível de tudo num restaurante, que caracteriza mais o restaurante, penso eu, é ao nível da cozinha. **Mas qualidade de oferta, de pratos?** Eu penso que é um bocado de tudo, penso que sempre tem que ter qualidade e a oferta de pratos, também.”

O que lhe parece ser mais importante inovar num restaurante? “Lá está como disse anteriormente eu penso mesmo que seja na cozinha, contudo também o serviço tem que ir ao encontro à cozinha, penso eu.”

Onde é que acha que os clientes pensam ser importante inovar? “Para o cliente penso mais que conte muito o serviço, é lógico, tem que ter um serviço diferenciado, mas também acho que as pessoas procuram cada vez mais a comida, percebe, não digo que seja o tradicional, mas boa comida. **Falou-me que o restaurante para além do tradicional serve as tapas, isto foi uma necessidade que sentiu, o restaurante existe há muito tempo?** Este restaurante existe, faz, tem dois anos, abri dia 11 de dezembro, abri porque fui cozinheiro num restaurante em Penafiel, e foi mesmo pela cozinha. Lá está, o restaurante inicialmente abri por causa das tapas, petiscos, só que estando em Freamunde tive que optar também pelo tradicional, só tapas aqui em Freamunde, Paços de ferreira, na altura nem havia nada, foi o primeiro restaurante mais direcionado para tapas, mas tive que meter pratos tradicionais pois se fosse só tapas acho que já tinha fechado. Adaptei ao meio. **Para o cliente é mais o prato?** Tenho clientes que vem só para petiscar, tenho outros que vem só pelo prato tradicional, tive que ter as duas vertentes.”

Na sua opinião, quais são os aspetos mais valorizados pelos clientes no seu restaurante? “No meu restaurante penso mesmo que seja as tapas, as tapas e o tradicional, penso eu. **Embora a génese do restaurante fui as tapas, trouxe a componente mais tradicional acha que os clientes valorizam mais?** As tapas. Eu acho que a comida tradicional é um complemento, percebe, eu tenho gente como disse anteriormente tenho gente que só vem pela comida tradicional, mas é a minoria, agora a maior parte das pessoas vem aqui pelas tapas, mas depois quer o complemento, e acaba por ser a comida tradicional.”

Os seus clientes referem que são aconselhados por terceiros? Que motivos apontam? “Lá está, tenho graças a Deus tenho clientes de muitos lados, a maior parte é de boca em boca, e ouviram falar, penso eu que seja bem senão não viriam cá. Lá está já tive um bocado de tudo, snacks, francesinha por causa disso também, mas a maior parte e pelos petiscos que ouviram a falar, tal, tal, diferente, acho que é por aí.”

Na sua opinião, o que leva os clientes a visitar o seu restaurante? “O que leva? Eu acho que é um bocado de tudo, a envolvência do espaço, acho que quem vem cá sente-se bem, vem em primeiro de tudo o espaço que é, não é muito grande, mas é um espaço envolvente, penso eu, que a pessoa sentisse bem e sobretudo pela comida.”

Quais são as estratégias levadas a cabo, no seu restaurante, para atrair os clientes?

“Deixe-me pensar, que eu faço tanta coisa que às vezes nem sei o que faço, não faço um bocado de tudo também público muito no Facebook, não só, eu utilizo muito as redes sociais, hoje à terça feira é mais parado aqui tenho o dia do peixe, hoje temos aí uma variedade enorme de peixe e marisco, já fiz também e vou voltar a fazer o rodizio de tapas, o rodizio de tapas em junho volta outra vez, só este mês é que estive parado, há 2 meses começamos com isso, mas agora estive parado para ajustar algumas coisas, mas penso que seja isso, faço, redes sociais e tento ser melhor a nível de serviço e cozinha.”

Tendo em consideração estas estratégias, quais foram as que tiveram mais sucesso? E no que se traduziu esse sucesso? “Eu penso que sim, em dois anos que estou aqui penso que sim, noto a casa a crescer, lá está como lhe disse tenho clientes de vários locais não é do país, mas do Vale do Sousa, vamos assim dizer, tenho clientes de Lousada, Paredes também tenho do Porto, Felgueiras, tenho clientes de alguns lados, isso é bom sinal, é sinal que a mensagem está a chegar e eu acho que é por aí.”

Qual é o fator diferenciador do seu restaurante? “Lá está, é mesmo isso é ter uma junção das duas coisas, tapas, acima de tudo as tapas temos tapas aqui diferentes criadas mesmo pelo nosso *chef* e também a comida tradicional. **Mas diferencia pela ementa?** Eu penso que sim, pela ementa, percebe, é um bocado diferente de tudo à volta.”

Porque é que o seu restaurante é conhecido? “Lá está, é pelos petiscos e penso também um bocado pelo vinho, mas é mais pelos petiscos. **Pelo vinho?** Sim, temos também um vinho bom, lá está não é uma carta extensa, mas os vinhos que temos aqui, temos vinhos, lá está, selecionados, mas tudo mais, mas vamos buscar às origens, Amarante e tudo mais, percebe, é um vinho diferente que mais aqui na zona apreciam, verde tinto, e isso, não digo que é um vinho caseiro, porque não é, percebe, mas é diferente o vinho. Pretendemos, digo eu, oferecemos coisas diferentes aos clientes coisas da terra, vamos assim dizer, produtos, lá está, não vou dizer caseiros, mas do género produtos diferentes, não só coisas que se encontram nos supermercados.”

Enquanto cliente, quando vai a um restaurante, o que acha que deveria ser alvo de inovação? “Lá está, isto cada vez mais as pessoas estão a inovar e cada vez mais os jovens, os *chefs* de cozinha, mesmo os serventes de mesa, cada vez mais, eu penso que isto está a inovar, e as escolas, também estudei numa de hotelaria do Porto, de Viana, de

Turismo de Portugal, cada vez mais quem sai de lá sai mesmo já preparado para o mundo do mercado que é uma coisa abismal, sai mesmo preparado para tudo, e ao nível da inovação, claro que há muito ainda que inovar, sempre, a cozinha, lá está, para mim é uma arte, tem muito que inovar. **Mas em termos de confeção?** Em termos de confeção, a nível de serviço, lá está, depende do sitio e do local que é, neste caso o meu serviço é um bocado diferente, lá está, há muito tipo de serviço, se calhar há serviço dos empregados é mais descontraído, há outros que é mais formal, depende do restaurante, aqui penso que seja um bocado mais descontraído, os meus colaboradores são um bocado mais descontraídos, tranquilo, não é muito formal, também o público, é um público mais jovem não necessita de ser tão formal, tão, tudo mais, há sempre muito coisa para inovar. Penso em tudo, agora sou muito crítico, autocritico comigo mesmo, sou mesmo, mas quando vou a um restaurante aprecio tudo desde o que o empregado está a fazer, como serve o vinho, desde de tudo, lá está na minha casa é um bocado diferente, eu reparo porque também estudei e sei apreciar isso, entende, mas na minha casa é um bocado diferente.”

“Lá está, o meu restaurante é conhecido pelas tapas, temos que ter o tradicional também porque estou em Freamunde, se estivesse no Porto, talvez só tinha tapas, e um leque mais variado. **Mas como escolhe/ seleciona as tapas no menu tábua?** Não é pelo que está a sair, é pelo que estou a fazer no dia, imagine eu agora até estou mais cá fora do que lá dentro porque também tenho que gerir isto como é lógico, mas é o que eu pretendo fazer, imagine, estou a fazer ananás ou cogumelos salteados, porque fui lá está, como estou a dizer coisas diferentes, eu vou ao meu quintal tenho lá coentros, mais não sei quê não sei o que mais, pego naquilo e hoje deu-me para fazer aquilo, e as tábuas à *chef* é mesmo isso, não é o que apetece fazer, mas é mais ou menos assim, é o que está a sair vai na tábua porque se quiser, imagine, frango, moelas pode pedir individual porque inicialmente, já mudamos alguma coisa, eu tinha a tábua do *chef* e a tábua que você podia escolher as 4 coisas, podia escolher frango não sei o quê, nem o que mais, o que é que aconteceu era mais caro a tábua, mas as pessoas não se importavam, imagine a tábua custa 7, outra custava 9, já não sei o preço para lhe ser muito sincero, as pessoas preferiam pagar mais 2 euros e escolhiam, e eu não queria isso, eu queria que desse liberdade a mim, percebe, tipo, hoje lembrei-me, como por exemplo frango frito com mel e coco, a receita é minha, não existe, percebe, vem de Penafiel, pá como isso há

dias que estamos expirados, então começar a fazer, pau, pau, e vai na tábua, percebe. **Como chegou às opções da carta?** Isso é um processo que não lhe sei dizer, lá está. **Mas saem umas mais que outras?** Certo, fora de questão, claro que de Penafiel o que eu fiz lá, trouxe muita coisa de lá porque era eu que fazia tudo, eu trouxe muita coisa de lá, mas apliquei aqui percebe, só que lá está eu cheguei lá, o frango sai muito, a sêmea sai muito, o ananás sai mais ou menos, depende das fases, eu penso que sai um bocado de tudo a nível de tapas, agora há umas que saem muito mais que outras.”

Anexo 3. Inquérito

Avaliação da inovação da restauração pelo cliente

Dimensões de inovação num restaurante

Classifique a sua experiência enquanto cliente de um restaurante relativamente à inovação do setor usando uma escala de 1 a 7, sendo que o 1 corresponde a "discordo totalmente", o 4 corresponde a "não concordo, nem discordo", e o 7 corresponde "concordo totalmente".

1. O que espero de um restaurante é:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.1. Inovação na refeição	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.2. Inovação no espaço/ ambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.3. Inovação no serviço	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1.4. Inovação nos processos de produção	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. No que se refere à dimensão refeição considera os seguintes fatores inovadores:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.

2.1. Apresentação do prato	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.2. Variedade de pratos (escolha pela Carta)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.3. Variedade de pratos (disponibilização da comida através de buffet)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.4. Oferta de comida temática	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.5. Adaptação da comida tradicional portuguesa	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.6. Utilização de produtos diferentes	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.7. Combinação entre o prato e o vinho	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.8. Oferta de menus completos (inclui entradas, prato principal, sobremesa e bebida)	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.9. Oferta de menus de degustação	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.10. Sugestão do chef	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.11. Garrafeira	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.12. Efeito surpresa	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. No que se refere à dimensão espaço/ambiente considera os seguintes fatores inovadores:	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
3.1. Arquitetura do espaço	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3.2. Música ambiente	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3.3. Iluminação	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3.4. Design interior	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3.5. Horário de funcionamento	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. No que se refere à dimensão serviço considera os seguintes fatores inovadores:	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
4.1. Eventos temáticos e restaurantes temáticos	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4.2. Atendimento personalizado	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4.3. Self-service	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4.4. Utilização de redes sociais	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4.5. Presença de Chef de cozinha	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4.6. Frequência de figuras públicas	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. No que se refere à dimensão processos de produção considera os seguintes fatores inovadores:	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
5.1. Organização do pessoal	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5.2. Rapidez de serviço	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5.3. Fluidez das atividades de restauração	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5.4. Cozinha aberta	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5.5. Existência de parcerias com outras instituições e entidades	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5.6. Novos meios de pagamento	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5.7. Novos meios de reserva	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Já teve alguma experiência que considera inovadora num restaurante? (Se respondeu Não passe para a questão 8)	Sim ☐ Não ☐
---	---

7. Que experiência? Gostou?	
-----------------------------	----------------------

8. Se fosse proprietário de um restaurante o que inovava?	
---	----------------------

9. Com que frequência vai a restaurantes?	Frequentemente	☐
	Mais do que uma vez por semana	☐
	Mais do que uma vez por mês	☐
	Apenas em ocasiões especiais	☐
	Nunca	☐

Género	Feminino ☐ Masculino ☐
--------	--

Idade	18 – 24 anos	☐
	25 – 34 anos	☐
	35 – 44 anos	☐
	45 – 55 anos	☐
	Mais de 55 anos	☐

Habilitações Literárias	Ensino Primário	☐
	Ensino Básico	☐
	Ensino Secundário	☐
	Ensino Superior	☐

Situação profissional	Estudante	☐
	Empregado por conta de outrem	☐
	Empregado por conta própria	☐
	Outra: _____	

Situação familiar	Solteiro(a)	☐
	Casado(a)	☐
	Divorciado(a)	☐
	Viúvo(a)	☐
	Outra: _____	

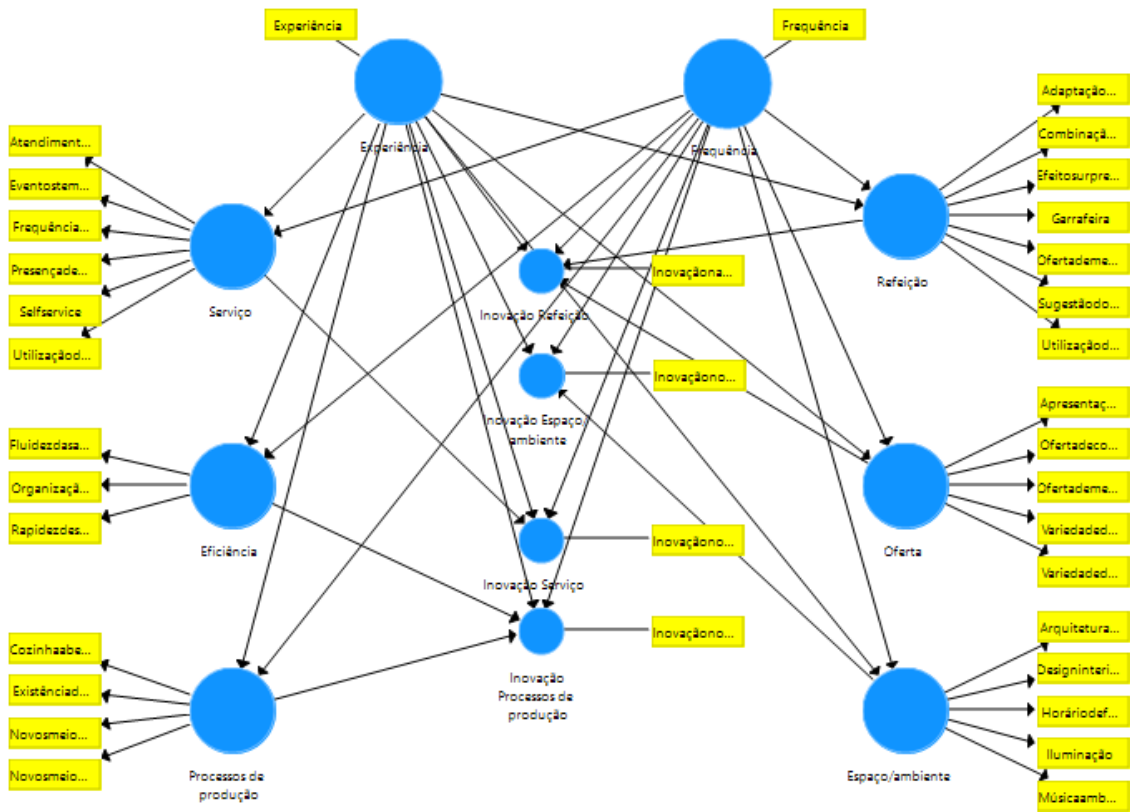
Filhos (Pode seleccionar mais que uma opção.)	Sim, bebés	☐
	Sim, crianças	☐
	Sim, adolescentes	☐
	Sim, adultos	☐
	Não	☐

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

Rendimento mensal líquido (individual)	Até 499€	☐
	500€ - 999€	☐
	1000€ - 1499€	☐
	1500€ - 1999€	☐
	2000€ - 2499€	☐
	Mais 2500€	☐

Concelho de origem	
--------------------	----------------------

Anexo 4. Modelo Estimado



Fonte:SmartPLS

Anexo 5. Hipóteses

H6 - O género tem impacto no que os clientes consideram inovador;	H01: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator apresentação do prato como sendo inovador.</i> H02: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (pela carta) como sendo inovador.</i> H03: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (por buffet) como sendo inovador.</i> H04: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator comida temática como sendo inovador.</i> H05: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator adaptação da comida tradicional portuguesa como sendo inovador.</i> H06: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator produtos diferentes como sendo inovador.</i> H07: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator combinação prato e vinho como sendo inovador.</i> H08: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator menus completos como sendo inovador.</i> H09: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator menus de degustação como sendo inovador.</i> H010: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator sugestão do chef como sendo inovador.</i> H011: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator garrafeira como sendo inovador.</i> H012: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator efeito surpresa como sendo inovador.</i> H013: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator arquitetura do espaço como sendo inovador.</i> H014: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator música ambiente como sendo inovador.</i> H015: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator iluminação como sendo inovador.</i> H016: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator design interior como sendo inovador.</i> H017: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator horário de funcionamento como sendo inovador.</i> H018: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator eventos e restaurantes temáticos como sendo inovador.</i> H019: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator atendimento personalizado como sendo inovador.</i> H020: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o self-service como sendo inovador.</i> H021: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator redes sociais como sendo inovador.</i> H022: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator presença do chef como sendo inovador.</i> H023: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator frequência de figuras públicas como sendo inovador.</i>
---	---

	H024: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator organização do pessoal como sendo inovador.</i> H025: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator rapidez como sendo inovador.</i> H026: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator fluidez das atividades como sendo inovador.</i> H027: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator cozinha aberta como sendo inovador.</i> H028: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator parcerias como sendo inovador.</i> H029: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de pagamento como sendo inovador.</i> H030: Homens e mulheres <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de reserva como sendo inovador.</i>
H7 - A idade tem impacto no que os clientes consideram inovador;	H01: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator apresentação do prato como sendo inovador.</i> H02: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (pela carta) como sendo inovador.</i> H03: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (por buffet) como sendo inovador.</i> H04: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator comida temática como sendo inovador.</i> H05: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator adaptação da comida tradicional portuguesa como sendo inovador.</i> H06: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator produtos diferentes como sendo inovador.</i> H07: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator combinação prato e vinho como sendo inovador.</i> H08: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator menus completos como sendo inovador.</i> H09: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator menus de degustação como sendo inovador.</i> H010: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator sugestão do chef como sendo inovador.</i> H011: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator garrafeira como sendo inovador.</i> H012: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator efeito surpresa como sendo inovador.</i> H013: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator arquitetura do espaço como sendo inovador.</i> H014: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator música ambiente como sendo inovador.</i> H015: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator iluminação como sendo inovador.</i> H016: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator design interior como sendo inovador.</i> H017: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator horário de funcionamento como sendo inovador.</i> H018: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos <i>consideram de forma idêntica o fator eventos e</i>

	restaurantes temáticos como sendo inovador. H019: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator atendimento personalizado como sendo inovador. H020: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o self-service como sendo inovador. H021: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator redes sociais como sendo inovador. H022: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator presença do chef como sendo inovador. H023: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator frequência de figuras públicas como sendo inovador. H024: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator organização do pessoal como sendo inovador. H025: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator rapidez como sendo inovador. H026: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator fluidez das atividades como sendo inovador. H027: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator cozinha aberta como sendo inovador. H028: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator parcerias como sendo inovador. H029: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator novos meios de pagamento como sendo inovador. H030: Pessoas entre os 18 – 34 e mais de 34 anos consideram de forma idêntica o fator novos meios de reserva como sendo inovador.
H8 - A habilitação literária tem impacto no que os clientes consideram inovador;	H01: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator apresentação do prato como sendo inovador. H02: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (pela carta) como sendo inovador. H03: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (por buffet) como sendo inovador. H04: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator comida temática como sendo inovador. H05: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator adaptação da comida tradicional portuguesa como sendo inovador. H06: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator produtos diferentes como sendo inovador. H07: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator combinação prato e vinho como sendo inovador. H08: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator menus completos como sendo inovador. H09: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator menus de degustação como sendo inovador. H010: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator sugestão do chef como sendo inovador. H011: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior consideram de forma idêntica o fator garrafeira como sendo inovador.

	H012: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator efeito surpresa como sendo inovador.</i> H013: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator arquitetura do espaço como sendo inovador.</i> H014: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator música ambiente como sendo inovador.</i> H015: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator iluminação como sendo inovador.</i> H016: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator design interior como sendo inovador.</i> H017: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator horário de funcionamento como sendo inovador.</i> H018: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator eventos e restaurantes temáticos como sendo inovador.</i> H019: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator atendimento personalizado como sendo inovador.</i> H020: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o self-service como sendo inovador.</i> H021: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator redes sociais como sendo inovador.</i> H022: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator presença do chef como sendo inovador.</i> H023: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator frequência de figuras públicas como sendo inovador.</i> H024: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator organização do pessoal como sendo inovador.</i> H025: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator rapidez como sendo inovador.</i> H026: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator fluidez das atividades como sendo inovador.</i> H027: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator cozinha aberta como sendo inovador.</i> H028: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator parcerias como sendo inovador.</i> H029: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de pagamento como sendo inovador.</i> H030: Pessoas com formação ate ao secundário e com formação superior <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de reserva como sendo inovador.</i>
H9 - A situação familiar tem impacto no que os clientes consideram inovador;	H01: Solteiros e Casados <i>consideram de forma idêntica o fator apresentação do prato como sendo inovador.</i> H02: Solteiros e Casados <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (pela carta) como sendo inovador.</i> H03: Solteiros e Casados <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (por buffet) como sendo inovador.</i> H04: Solteiros e Casados <i>consideram de forma idêntica o fator comida temática como sendo inovador.</i> H05: Solteiros e Casados <i>consideram de forma idêntica o fator adaptação da comida tradicional</i>

	portuguesa como sendo inovador. H06: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator produtos diferentes como sendo inovador. H07: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator combinação prato e vinho como sendo inovador. H08: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator menus completos como sendo inovador. H09: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator menus de degustação como sendo inovador. H010: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator sugestão do chef como sendo inovador. H011: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator garrafeira como sendo inovador. H012: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator efeito surpresa como sendo inovador. H013: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator arquitetura do espaço como sendo inovador. H014: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator música ambiente como sendo inovador. H015: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator iluminação como sendo inovador. H016: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator design interior como sendo inovador. H017: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator horário de funcionamento como sendo inovador. H018: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator eventos e restaurantes temáticos como sendo inovador. H019: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator atendimento personalizado como sendo inovador. H020: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o self-service como sendo inovador. H021: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator redes sociais como sendo inovador. H022: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator presença do chef como sendo inovador. H023: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator frequência de figuras públicas como sendo inovador. H024: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator organização do pessoal como sendo inovador. H025: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator rapidez como sendo inovador. H026: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator fluidez das atividades como sendo inovador. H027: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator cozinha aberta como sendo inovador. H028: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator parcerias como sendo inovador. H029: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator novos meios de pagamento como sendo inovador. H030: Solteiros e Casados consideram de forma idêntica o fator novos meios de reserva como sendo inovador.
--	--

H10 - A existência de filhos tem impacto no que os clientes consideram inovador;	H01: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator apresentação do prato como sendo inovador.</i> H02: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (pela carta) como sendo inovador.</i> H03: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (por buffet) como sendo inovador.</i> H04: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator comida temática como sendo inovador.</i> H05: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator adaptação da comida tradicional portuguesa como sendo inovador.</i> H06: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator produtos diferentes como sendo inovador.</i> H07: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator combinação prato e vinho como sendo inovador.</i> H08: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator menus completos como sendo inovador.</i> H09: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator menus de degustação como sendo inovador.</i> H010: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator sugestão do chef como sendo inovador.</i> H011: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator garrafeira como sendo inovador.</i> H012: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator efeito surpresa como sendo inovador.</i> H013: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator arquitetura do espaço como sendo inovador.</i> H014: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator música ambiente como sendo inovador.</i> H015: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator iluminação como sendo inovador.</i> H016: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator design interior como sendo inovador.</i> H017: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator horário de funcionamento como sendo inovador.</i> H018: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator eventos e restaurantes temáticos como sendo inovador.</i> H019: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator atendimento personalizado como sendo inovador.</i> H020: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o self-service como sendo inovador.</i> H021: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator redes sociais como sendo inovador.</i> H022: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator presença do chef como sendo inovador.</i> H023: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator frequência de figuras públicas como sendo inovador.</i> H024: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator organização do</i>

	<i>peçoal como sendo inovador.</i> H025: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator rapidez como sendo inovador.</i> H026: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator fluidez das atividades como sendo inovador.</i> H027 Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator cozinha aberta como sendo inovador.</i> H028 Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator parcerias como sendo inovador.</i> H029: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de pagamento como sendo inovador.</i> H030: Pessoas com filhos e sem filhos <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de reserva como sendo inovador.</i>
H11 – A situação profissional tem impacto no que os clientes consideram inovador;	H01: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator apresentação do prato como sendo inovador.</i> H02: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (pela carta) como sendo inovador.</i> H03: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (por buffet) como sendo inovador.</i> H04: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator comida temática como sendo inovador.</i> H05: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator adaptação da comida tradicional portuguesa como sendo inovador.</i> H06: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator produtos diferentes como sendo inovador.</i> H07: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator combinação prato e vinho como sendo inovador.</i> H08: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator menus completos como sendo inovador.</i> H09: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator menus de degustação como sendo inovador.</i> H010: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator sugestão do chef como sendo inovador.</i> H011 Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator garrafeira como sendo inovador.</i> H012 Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator efeito surpresa como sendo inovador.</i> H013 Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator arquitetura do espaço como sendo inovador.</i> H014: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator música ambiente como sendo inovador.</i> H015 Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator iluminação como sendo inovador.</i> H016: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator design interior como sendo inovador.</i> H017: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator horário de funcionamento como sendo inovador.</i>

	H018: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator eventos e restaurantes temáticos como sendo inovador.</i> H019: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator atendimento personalizado como sendo inovador.</i> H020: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o self-service como sendo inovador.</i> H021: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator redes sociais como sendo inovador.</i> H022: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator presença do chef como sendo inovador.</i> H023: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator frequência de figuras públicas como sendo inovador.</i> H024: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator organização do pessoal como sendo inovador.</i> H025: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator rapidez como sendo inovador.</i> H026: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator fluidez das atividades como sendo inovador.</i> H027: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator cozinha aberta como sendo inovador.</i> H028: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator parcerias como sendo inovador.</i> H029: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de pagamento como sendo inovador.</i> H030: Estudantes e empregados por conta de outrem <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de reserva como sendo inovador.</i>
H12 - O rendimento mensal tem impacto no que os clientes consideram inovador;	H01: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator apresentação do prato como sendo inovador.</i> H02: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (pela carta) como sendo inovador.</i> H03: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (por buffet) como sendo inovador.</i> H04: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator comida temática como sendo inovador.</i> H05: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator adaptação da comida tradicional portuguesa como sendo inovador.</i> H06: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator produtos diferentes como sendo inovador.</i> H07: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator combinação prato e vinho como sendo inovador.</i> H08: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator menus completos como sendo inovador.</i> H09: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator menus de degustação como sendo inovador.</i> H010: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator sugestão do chef como sendo inovador.</i> H011: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma</i>

	<i>idêntica o fator garrafeira como sendo inovador.</i> H012: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator efeito surpresa como sendo inovador.</i> H013: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator arquitetura do espaço como sendo inovador.</i> H014: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator música ambiente como sendo inovador.</i> H015: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator iluminação como sendo inovador.</i> H016: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator design interior como sendo inovador.</i> H017: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator horário de funcionamento como sendo inovador.</i> H018: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator eventos e restaurantes temáticos como sendo inovador.</i> H019: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator atendimento personalizado como sendo inovador.</i> H020: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o self-service como sendo inovador.</i> H021: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator redes sociais como sendo inovador.</i> H022: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator presença do chef como sendo inovador.</i> H023: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator frequência de figuras públicas como sendo inovador.</i> H024: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator organização do pessoal como sendo inovador.</i> H025: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator rapidez como sendo inovador.</i> H026: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator fluidez das atividades como sendo inovador.</i> H027: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator cozinha aberta como sendo inovador.</i> H028: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator parcerias como sendo inovador.</i> H029: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de pagamento como sendo inovador.</i> H030: Pessoas com o rendimento líquido até 1000€ e mais de 1000€ <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de reserva como sendo inovador.</i>
H13 - A localização tem impacto no que os clientes consideram inovador.	H01: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator apresentação do prato como sendo inovador.</i> H02: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (pela carta) como sendo inovador.</i> H03: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator variedade de pratos (por buffet) como sendo inovador.</i> H04: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator comida temática como sendo inovador.</i>

	H05: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator adaptação da comida tradicional portuguesa como sendo inovador.</i> H06: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator produtos diferentes como sendo inovador.</i> H07: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator combinação prato e vinho como sendo inovador.</i> H08: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator menus completos como sendo inovador.</i> H09: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator menus de degustação como sendo inovador.</i> H010: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator sugestão do chef como sendo inovador.</i> H011: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator garrafeira como sendo inovador.</i> H012: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator efeito surpresa como sendo inovador.</i> H013: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator arquitetura do espaço como sendo inovador.</i> H014: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator música ambiente como sendo inovador.</i> H015: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator iluminação como sendo inovador.</i> H016: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator design interior como sendo inovador.</i> H017: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator horário de funcionamento como sendo inovador.</i> H018: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator eventos e restaurantes temáticos como sendo inovador.</i> H019: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator atendimento personalizado como sendo inovador.</i> H020: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator self-service como sendo inovador.</i> H021: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator redes sociais como sendo inovador.</i> H022: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator presença do chef como sendo inovador.</i> H023: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator frequência de figuras públicas como sendo inovador.</i> H024: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator organização do pessoal como sendo inovador.</i> H025: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator rapidez como sendo inovador.</i> H026: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator fluidez das atividades como sendo inovador.</i> H027: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator cozinha aberta como sendo inovador.</i> H028: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator parcerias como sendo inovador.</i>
--	---

	H029: Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de pagamento como sendo inovador.</i> H030 Pessoas com origem no interior e com origem no litoral <i>consideram de forma idêntica o fator novos meios de reserva como sendo inovador.</i>
--	--

Fonte: Elaboração própria

Anexo 6. Resultados dos testes de hipóteses a amostra independentes

Estatísticas de grupo

Género		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Apreensão do prato	Masculino	63	5,62	1,250	0,157
	Feminino	114	5,84	1,202	0,113
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Masculino	63	5,54	1,366	0,172
	Feminino	114	5,60	1,335	0,125
Variedade de pratos (disponibilização da .)	Masculino	63	4,79	1,638	0,206
	Feminino	114	4,90	1,672	0,157
Oferta de comida temática	Masculino	63	4,68	1,625	0,205
	Feminino	114	4,66	1,551	0,145
Adaptação da comida tradicional	Masculino	63	5,11	1,546	0,195
	Feminino	114	5,29	1,521	0,142
Utilização de produtos diferentes	Masculino	63	5,30	1,291	0,163
	Feminino	114	5,47	1,271	0,119
Combinação entre o prato e o vinho	Masculino	63	5,14	1,595	0,201
	Feminino	114	5,22	1,655	0,155
Oferta de menus completos (inclui entradas, prato .)	Masculino	63	5,25	1,741	0,219
	Feminino	114	5,42	1,612	0,151
Oferta de menus de degustação	Masculino	63	4,73	1,638	0,206
	Feminino	114	5,46	1,482	0,139
Sugestão do chef	Masculino	63	5,13	1,661	0,209
	Feminino	114	5,47	1,440	0,135
Garrafeira	Masculino	63	4,92	1,697	0,214
	Feminino	114	4,76	1,669	0,156
Efeito surpresa	Masculino	63	4,84	1,762	0,222
	Feminino	114	5,18	1,679	0,157
A rquiteto	Masculino	63	5,81	1,330	0,168

Novos meios de reserva	Masculino	63	5,62	1,518	0,191
	Feminino	114	5,46	1,465	0,137
Novos meios de pagamento	Masculino	63	5,43	1,720	0,217
	Feminino	114	5,14	1,724	0,161
Existência de parcerias com outras instituições	Masculino	63	4,48	1,712	0,216
	Feminino	114	4,98	1,540	0,144
Cozinha aberta	Masculino	63	5,22	1,591	0,200
	Feminino	114	5,52	1,440	0,135
Fluidez das atividades de restauração	Masculino	63	5,92	1,126	0,142
	Feminino	114	6,02	1,167	0,109
Rapidez de serviço	Masculino	63	6,16	1,125	0,142
	Feminino	114	6,02	1,276	0,120
Organização do pessoal	Masculino	63	5,75	1,414	0,178
	Feminino	114	5,96	1,279	0,120
Frequência de figuras públicas	Masculino	63	2,98	1,913	0,241
	Feminino	114	3,07	1,813	0,170
Presença de Chef de cozinha	Masculino	63	4,63	1,772	0,223
	Feminino	114	5,00	1,672	0,157
Utilização de redes sociais	Masculino	63	4,67	1,778	0,224
	Feminino	114	4,48	1,915	0,179
Self-service	Masculino	63	4,03	1,713	0,216
	Feminino	114	4,03	1,680	0,157
Atendimento personalizado	Masculino	63	5,67	1,459	0,184
	Feminino	114	5,47	1,465	0,137
Eventos temáticos e restaurantes	Masculino	63	4,68	1,712	0,216
	Feminino	114	4,90	1,709	0,160
Horário de funcionamento	Masculino	63	5,70	1,572	0,198
	Feminino	114	5,76	1,429	0,134
Design interior	Masculino	63	5,90	1,174	0,148
	Feminino	114	5,92	1,249	0,117
Iluminação	Masculino	63	5,87	1,171	0,148
	Feminino	114	5,73	1,391	0,130
Música ambiente	Masculino	63	5,25	1,565	0,197
	Feminino	114	5,45	1,517	0,142
	Masculino	63	5,82	1,399	0,131
	Feminino	114	5,82	1,399	0,131

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inf	Sup
Apresentação do prato	Var iguais assumidas	1,287	0,258	-1,166	175	0,245	-0,223	0,191	-0,601	0,155
	Var iguais não assumidas			-1,152	123,791	0,251	-0,223	0,194	-0,606	0,160
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Var iguais assumidas	0,205	0,651	-0,269	175	0,788	-0,057	0,211	-0,474	0,360
	Var iguais não assumidas			-0,267	125,565	0,790	-0,057	0,213	-0,478	0,364
Variedade de pratos (disponibilização da comida através da	Var iguais assumidas	0,034	0,854	-0,422	175	0,674	-0,110	0,261	-0,624	0,404
	Var iguais não assumidas			-0,424	130,278	0,672	-0,110	0,259	-0,622	0,403
Oferta de comida temática	Var iguais assumidas	0,407	0,524	0,100	175	0,921	0,025	0,248	-0,464	0,513
	Var iguais não assumidas			0,098	123,020	0,922	0,025	0,251	-0,472	0,521
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Var iguais assumidas	0,017	0,895	-0,743	175	0,459	-0,178	0,240	-0,652	0,296
	Var iguais não assumidas			-0,739	126,241	0,461	-0,178	0,241	-0,656	0,299
Utilização de produtos diferentes	Var iguais assumidas	0,000	0,988	-0,858	175	0,392	-0,172	0,201	-0,568	0,224
	Var iguais não assumidas			-0,854	126,319	0,395	-0,172	0,201	-0,571	0,227
Combinação entre o prato e o vinho	Var iguais assumidas	0,130	0,718	-0,298	175	0,766	-0,076	0,257	-0,583	0,430
	Var iguais não assumidas			-0,301	132,081	0,764	-0,076	0,254	-0,578	0,426
Oferta de menus completos (inclui entradas, prato principal e sobremesa)	Var iguais assumidas	0,035	0,851	-0,641	175	0,522	-0,167	0,260	-0,681	0,347
	Var iguais não assumidas			-0,627	119,922	0,532	-0,167	0,266	-0,694	0,360
Oferta de menus de degustação	Var iguais assumidas	0,715	0,399	-3,004	175	0,003	-0,726	0,242	-1,203	-0,249
	Var iguais não assumidas			-2,918	117,581	0,004	-0,726	0,249	-1,219	-0,233
Sugestão do chef	Var iguais assumidas	0,787	0,376	-1,451	175	0,149	-0,347	0,239	-0,818	0,125
	Var iguais não assumidas			-1,393	113,500	0,166	-0,347	0,249	-0,840	0,146
Garrafeira	Var iguais assumidas	0,072	0,789	0,598	175	0,551	0,157	0,264	-0,363	0,678
	Var iguais não assumidas			0,595	126,168	0,553	0,157	0,265	-0,367	0,682
Efeito sobre o consumidor	Var iguais assumidas	0,001	0,977	-1,246	175	0,214	-0,334	0,268	-0,864	0,195

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

	Var iguais não assumidas			-1,229	122,871	0,222	-0,334	0,272	-0,873	0,204
Arquitetura do espaço	Var iguais assumidas	0,104	0,748	-0,029	175	0,977	-0,006	0,216	-0,432	0,420
	Var iguais não assumidas			-0,029	133,566	0,977	-0,006	0,213	-0,427	0,414
Música ambiente	Var iguais assumidas	0,009	0,924	-0,803	175	0,423	-0,193	0,241	-0,669	0,282
	Var iguais não assumidas			-0,796	124,661	0,428	-0,193	0,243	-0,675	0,288
Iluminação	Var iguais assumidas	2,155	0,144	0,701	175	0,484	0,145	0,207	-0,263	0,553
	Var iguais não assumidas			0,737	147,266	0,463	0,145	0,197	-0,244	0,534
Design interior	Var iguais assumidas	0,047	0,829	-0,085	175	0,932	-0,016	0,192	-0,395	0,363
	Var iguais não assumidas			-0,086	134,886	0,931	-0,016	0,189	-0,389	0,357
Horário de funcionamento	Var iguais assumidas	1,005	0,318	-0,278	175	0,781	-0,065	0,233	-0,524	0,394
	Var iguais não assumidas			-0,271	117,999	0,787	-0,065	0,239	-0,538	0,409
Eventos temáticos e restaurantes temáticos	Var iguais assumidas	0,182	0,670	-0,823	175	0,411	-0,221	0,268	-0,751	0,309
	Var iguais não assumidas			-0,823	127,824	0,412	-0,221	0,269	-0,752	0,310
Atendimento personalizado	Var iguais assumidas	0,233	0,630	0,840	175	0,402	0,193	0,230	-0,260	0,646
	Var iguais não assumidas			0,841	128,426	0,402	0,193	0,229	-0,261	0,647
Self-service	Var iguais assumidas	0,055	0,815	0,020	175	0,984	0,005	0,266	-0,519	0,530
	Var iguais não assumidas			0,020	125,907	0,984	0,005	0,267	-0,523	0,534
Utilização de redes sociais	Var iguais assumidas	1,497	0,223	0,628	175	0,531	0,184	0,293	-0,394	0,763
	Var iguais não assumidas			0,642	136,260	0,522	0,184	0,287	-0,383	0,752
Presença de Chef de cozinha	Var iguais assumidas	0,467	0,495	-1,361	175	0,175	-0,365	0,268	-0,894	0,164
	Var iguais não assumidas			-1,339	121,873	0,183	-0,365	0,273	-0,905	0,175
Frequência de figuras públicas	Var iguais assumidas	0,837	0,362	-0,296	175	0,767	-0,086	0,290	-0,659	0,487
	Var iguais não assumidas			-0,292	122,274	0,771	-0,086	0,295	-0,670	0,498
Organização do pessoal	Var iguais assumidas	1,026	0,313	-1,008	175	0,315	-0,210	0,209	-0,622	0,201
	Var iguais não assumidas			-0,979	117,547	0,330	-0,210	0,215	-0,635	0,215

Rapidez de serviço	Var iguais assumidas	1,280	0,259	0,734	175	0,464	0,141	0,192	-0,238	0,521
	Var iguais não assumidas			0,762	142,124	0,447	0,141	0,185	-0,225	0,508
Fluidez das atividades de restauração	Var iguais assumidas	0,011	0,918	-0,535	175	0,593	-0,097	0,181	-0,454	0,260
	Var iguais não assumidas			-0,541	131,974	0,589	-0,097	0,179	-0,451	0,257
Cozinha aberta	Var iguais assumidas	0,536	0,465	-1,258	175	0,210	-0,295	0,235	-0,759	0,168
	Var iguais não assumidas			-1,222	117,664	0,224	-0,295	0,242	-0,774	0,183
Existência de parcerias com outras instituições a nível da cidade	Var iguais assumidas	1,083	0,299	-2,012	175	0,046	-0,506	0,252	-1,003	-0,010
	Var iguais não assumidas			-1,951	117,005	0,053	-0,506	0,259	-1,020	0,008
Novos meios de pagamento	Var iguais assumidas	0,175	0,676	1,066	175	0,288	0,288	0,270	-0,245	0,822
	Var iguais não assumidas			1,067	128,245	0,288	0,288	0,270	-0,246	0,823
Novos meios de reserva	Var iguais assumidas	0,000	0,997	0,662	175	0,509	0,154	0,233	-0,306	0,614
	Var iguais não assumidas			0,655	124,165	0,514	0,154	0,235	-0,312	0,620

Estatísticas de grupo

		Idade	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Apresen- tação do prato	18 - 34		111	5,77	1,175	,112
	Mais34		66	5,76	1,302	,160
Varieda- de de pratos	18 - 34		111	5,70	1,141	,108
	Mais34		66	5,36	1,614	,199
Varieda- de de pratos	18 - 34		111	5,06	1,597	,152
	Mais34		66	4,53	1,712	,211
Oferta de comida	18 - 34		111	4,88	1,506	,143
	Mais34		66	4,30	1,626	,200
Adaptaç- ão da comida	18 - 34		111	5,22	1,504	,143
	Mais34		66	5,24	1,579	,194
Utilizaç- ão de produto	18 - 34		111	5,35	1,270	,121
	Mais34		66	5,52	1,292	,159
Combin ação entre o	18 - 34		111	5,05	1,656	,157
	Mais34		66	5,42	1,570	,193
Oferta de menus	18 - 34		111	5,55	1,548	,147
	Mais34		66	5,05	1,793	,221

Oferta de menus	18 - 34	111	5,29	1,557	,148
	Mais34	66	5,05	1,602	,197
Sugestão do chef	18 - 34	111	5,35	1,559	,148
	Mais34	66	5,35	1,483	,183
Garrafeira	18 - 34	111	4,77	1,721	,163
	Mais34	66	4,91	1,605	,198
Efeito surpresa	18 - 34	111	5,01	1,687	,160
	Mais34	66	5,14	1,762	,217
Arquitetura do espaço	18 - 34	111	5,84	1,424	,135
	Mais34	66	5,77	1,287	,158
Música ambiente	18 - 34	111	5,50	1,525	,145
	Mais34	66	5,17	1,535	,189
Iluminação	18 - 34	111	5,86	1,313	,125
	Mais34	66	5,65	1,318	,162
Design interior	18 - 34	111	5,94	1,260	,120
	Mais34	66	5,88	1,157	,142
Horário de funcionamento	18 - 34	111	5,74	1,444	,137
	Mais34	66	5,74	1,542	,190
Eventos temáticos e	18 - 34	111	4,90	1,814	,172
	Mais34	66	4,70	1,519	,187
Atendimento personalizado	18 - 34	111	5,68	1,375	,131
	Mais34	66	5,30	1,578	,194
Self-service	18 - 34	111	4,18	1,641	,156
	Mais34	66	3,77	1,744	,215
Utilização de redes	18 - 34	111	4,78	1,816	,172
	Mais34	66	4,15	1,891	,233
Presença de Chef de	18 - 34	111	4,91	1,692	,161
	Mais34	66	4,80	1,756	,216
Frequência de figuras	18 - 34	111	3,05	1,858	,176
	Mais34	66	3,02	1,835	,226
Organização do pessoal	18 - 34	111	5,93	1,284	,122
	Mais34	66	5,80	1,406	,173
Rapidez de serviço	18 - 34	111	6,08	1,177	,112
	Mais34	66	6,05	1,306	,161
Fluidez das atividades	18 - 34	111	6,02	1,070	,102
	Mais34	66	5,92	1,281	,158
Cozinha aberta	18 - 34	111	5,31	1,530	,145
	Mais34	66	5,59	1,436	,177
Existência	18 - 34	111	4,98	1,584	,150

Novos meios de	Mais34	66	4,50	1,638	,202
	18 - 34	111	5,39	1,696	,161
Novos meios de	Mais34	66	5,00	1,754	,216
	18 - 34	111	5,65	1,425	,135
	Mais34	66	5,30	1,559	,192

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene		teste-t para Igualdade de Médias						95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro da diferença		Inf	Sup
Apresentação do prato	Var iguais assumidas	,021	,886	,043	175	,966	,008	,190		-,367	,384
	Var iguais não assumidas			,042	125,813	,967	,008	,195		-,378	,395
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Var iguais assumidas	10,847	,001	1,632	175	,104	,339	,208		-,071	,749
	Var iguais não assumidas			1,499	103,953	,137	,339	,226		-,110	,788
Variedade de pratos (disponibilização da comida através de	Var iguais assumidas	1,207	,273	2,089	175	,038	,533	,255		,029	1,036
	Var iguais não assumidas			2,053	129,244	,042	,533	,260		,019	1,046
Oferta de comida temática	Var iguais assumidas	,785	,377	2,404	175	,017	,580	,241		,104	1,056
	Var iguais não assumidas			2,357	128,442	,020	,580	,246		,093	1,067
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Var iguais assumidas	,093	,761	-,110	175	,913	-,026	,238		-,496	,444
	Var iguais não assumidas			-,109	131,419	,914	-,026	,241		-,503	,451

Utilização de produtos diferentes	Var iguais assumidas	,133	,716	-,825	175	,411	-,164	,199	-,556	,228
	Var iguais não assumidas			-,821	134,813	,413	-,164	,200	-,558	,231
Combinação entre o prato e o vinho	Var iguais assumidas	,353	,553	-1,466	175	,144	-,370	,252	-,869	,128
	Var iguais não assumidas			-1,486	142,611	,139	-,370	,249	-,863	,122
Oferta de menus completos (inclui entradas, prato	Var iguais assumidas	1,113	,293	1,974	175	,050	,504	,255	,000	1,008
	Var iguais não assumidas			1,902	121,307	,060	,504	,265	-,021	1,029
Oferta de menus de degustação	Var iguais assumidas	,219	,640	,992	175	,322	,243	,245	-,240	,726
	Var iguais não assumidas			,985	133,620	,326	,243	,246	-,245	,730
Sugestão do chef	Var iguais assumidas	,198	,657	,012	175	,990	,003	,238	-,467	,473
	Var iguais não assumidas			,012	142,182	,990	,003	,235	-,462	,467
Garrafeira	Var iguais assumidas	1,302	,255	-,549	175	,584	-,143	,261	-,658	,372
	Var iguais não assumidas			-,559	144,393	,577	-,143	,256	-,650	,363
Efeito surpresa	Var iguais assumidas	,131	,718	-,478	175	,633	-,127	,267	-,653	,399
	Var iguais não assumidas			-,472	131,992	,637	-,127	,270	-,661	,406
Arquitetura do espaço	Var iguais assumidas	,878	,350	,305	175	,761	,065	,214	-,357	,487
	Var iguais não assumidas			,313	147,839	,755	,065	,208	-,346	,477

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

Música ambiente	Var iguais assumidas	,018	,894	1,422	175	,157	,338	,238	-,131	,807
	Var iguais não assumidas			1,419	135,982	,158	,338	,238	-,133	,809
Iluminação	Var iguais assumidas	,022	,882	1,000	175	,319	,204	,204	-,199	,608
	Var iguais não assumidas			,999	136,282	,320	,204	,205	-,200	,609
Design interior	Var iguais assumidas	,583	,446	,306	175	,760	,058	,190	-,317	,433
	Var iguais não assumidas			,313	146,037	,755	,058	,186	-,309	,426
Horário de funcionamento	Var iguais assumidas	,075	,784	-,016	175	,987	-,004	,230	-,458	,451
	Var iguais não assumidas			-,016	129,621	,987	-,004	,234	-,467	,460
Eventos temáticos e restaurantes temáticos	Var iguais assumidas	3,078	,081	,767	175	,444	,204	,266	-,321	,729
	Var iguais não assumidas			,802	155,788	,424	,204	,254	-,298	,706
Atendimento personalizado	Var iguais assumidas	2,281	,133	1,689	175	,093	,382	,226	-,064	,828
	Var iguais não assumidas			1,631	122,191	,106	,382	,234	-,082	,845
Self-service	Var iguais assumidas	,338	,562	1,560	175	,121	,407	,261	-,108	,923
	Var iguais não assumidas			1,536	130,200	,127	,407	,265	-,117	,932
Utilização de redes sociais	Var iguais assumidas	,018	,894	2,205	175	,029	,632	,287	,066	1,198
	Var iguais não assumidas			2,183	132,316	,031	,632	,290	,059	1,205

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

Presença de Chef de cozinha	Var iguais assumidas	1,212	,272	,401	175	,689	,107	,267	-,420	,633
	Var iguais não assumidas			,397	132,710	,692	,107	,269	-,426	,640
Frequência de figuras públicas	Var iguais assumidas	,048	,827	,135	175	,893	,039	,287	-,528	,606
	Var iguais não assumidas			,136	138,043	,892	,039	,287	-,528	,606
Organização do pessoal	Var iguais assumidas	,676	,412	,604	175	,547	,125	,207	-,283	,533
	Var iguais não assumidas			,590	127,038	,556	,125	,212	-,294	,544
Rapidez de serviço	Var iguais assumidas	,525	,470	,187	175	,852	,036	,191	-,341	,412
	Var iguais não assumidas			,182	125,590	,856	,036	,196	-,352	,423
Fluidez das atividades de restauração	Var iguais assumidas	,962	,328	,523	175	,601	,094	,179	-,260	,447
	Var iguais não assumidas			,500	118,134	,618	,094	,188	-,278	,465
Cozinha aberta	Var iguais assumidas	,567	,452	-1,224	175	,223	-,285	,232	-,743	,174
	Var iguais não assumidas			-1,244	143,733	,215	-,285	,229	-,737	,168
Existência de parcerias com outras instituições e entidades	Var iguais assumidas	,626	,430	1,933	175	,055	,482	,249	-,010	,974
	Var iguais não assumidas			1,916	133,032	,058	,482	,252	-,016	,980
Novos meios de pagamento	Var iguais assumidas	,145	,704	1,451	175	,149	,387	,267	-,140	,914
	Var iguais não assumidas			1,438	133,041	,153	,387	,269	-,145	,920

Novos meios de reserva	Var iguais assumidas	1,653	,200	1,506	175	,134	,346	,229	-,107	,798
	Var iguais não assumidas			1,472	127,086	,143	,346	,235	-,119	,810

Estatísticas de grupo

Habilitações Literárias		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Apreensão do prato	Secundário	41	6,02	1,275	0,199
	Superior	127	5,72	1,118	0,099
Variedade de pratos (escolha pela carta)	Secundário	41	5,68	1,386	0,217
	Superior	127	5,58	1,205	0,107
Variedade de pratos (disponibilização da	Secundário	41	5,15	1,711	0,267
	Superior	127	4,87	1,560	0,138
Oferta de comida temática	Secundário	41	4,76	1,546	0,241
	Superior	127	4,77	1,502	0,133
Adaptação da comida tradicional nacional	Secundário	41	5,37	1,593	0,249
	Superior	127	5,14	1,473	0,131
Utilização de produtos diferentes	Secundário	41	5,12	1,452	0,227
	Superior	127	5,55	1,153	0,102
Combinação entre o prato e o vinho	Secundário	41	5,12	1,706	0,266
	Superior	127	5,22	1,558	0,138
Oferta de menus completos (inclui entradas, prato	Secundário	41	5,63	1,561	0,244
	Superior	127	5,27	1,678	0,149
Oferta de menus de degustação	Secundário	41	5,27	1,550	0,242
	Superior	127	5,24	1,552	0,138
Sugestão do chef	Secundário	41	5,24	1,625	0,254
	Superior	127	5,39	1,464	0,130
Garrafeira	Secundário	41	4,98	1,823	0,285
	Superior	127	4,72	1,602	0,142

Efeito surpresa	Secundário	41	5,07	1,766	0,276
	Superior	127	5,10	1,656	0,147
Arquitetura do espaço	Secundário	41	5,83	1,465	0,229
	Superior	127	5,82	1,294	0,115
Música ambiente	Secundário	41	5,56	1,467	0,229
	Superior	127	5,35	1,482	0,132
Iluminação	Secundário	41	5,88	1,418	0,221
	Superior	127	5,79	1,232	0,109
Design interior	Secundário	41	5,90	1,411	0,220
	Superior	127	5,97	1,091	0,097
Horário de funcionamento	Secundário	41	6,12	1,308	0,204
	Superior	127	5,65	1,466	0,130
Eventos temáticos e restauração	Secundário	41	4,98	1,681	0,262
	Superior	127	4,91	1,635	0,145
Atendimento personalizado	Secundário	41	5,68	1,491	0,233
	Superior	127	5,52	1,419	0,126
Self-service	Secundário	41	4,32	1,695	0,265
	Superior	127	3,98	1,613	0,143
Utilização de redes sociais	Secundário	41	5,37	1,410	0,220
	Superior	127	4,39	1,860	0,165
Presença de Chef de cozinha	Secundário	41	4,98	1,823	0,285
	Superior	127	4,84	1,625	0,144
Frequência de figuras públicas	Secundário	41	3,68	1,929	0,301
	Superior	127	2,77	1,737	0,154
Organização do pessoal	Secundário	41	6,15	1,108	0,173
	Superior	127	5,79	1,343	0,119
Rapidez de serviço	Secundário	41	6,10	1,261	0,197
	Superior	127	6,07	1,149	0,102
Fluidez das atividades de restauração	Secundário	41	6,10	1,068	0,167
	Superior	127	5,97	1,112	0,099
Cozinha aberta	Secundário	41	5,15	1,682	0,263
	Superior	127	5,52	1,350	0,120
Existência de parcerias com outras instituições	Secundário	41	4,98	1,541	0,241
	Superior	127	4,86	1,577	0,140
Número de votos	Secundário	41	5,29	1,861	0,291

Novos meios de reserva	Superior	127	5,35	1,561	0,139
	Secundário	41	5,44	1,550	0,242
	Superior	127	5,63	1,396	0,124

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
Apresentação do prato	Varigua	0,470	0,494	1,443	166	0,151	0,300	0,208	-0,110	0,710
	Varigua			1,349	61,125	0,182	0,300	0,222	-0,145	0,745
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Varigua	0,476	0,491	0,446	166	0,656	0,100	0,225	-0,343	0,544
	Var iguais não assumidas			0,415	60,736	0,679	0,100	0,241	-0,383	0,583
Variedade de pratos (disponibilização da comida)	Var iguais assumidas	0,095	0,759	0,976	166	0,330	0,280	0,287	-0,286	0,847
	Var iguais não assumidas			0,931	62,915	0,355	0,280	0,301	-0,321	0,882
Oferta de comida temática	Var iguais assumidas	0,073	0,787	-0,057	166	0,954	-0,016	0,272	-0,552	0,521
	Var iguais não assumidas			-0,056	66,166	0,955	-0,016	0,276	-0,566	0,535
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Var iguais assumidas	0,062	0,803	0,830	166	0,408	0,224	0,270	-0,309	0,757
	Var iguais não assumidas			0,797	63,596	0,428	0,224	0,281	-0,337	0,786
Utilização de produtos diferentes	Var iguais assumidas	0,944	0,333	-1,940	166	0,054	-0,429	0,221	-0,866	0,008
	Var iguais não assumidas			-1,725	57,169	0,090	-0,429	0,249	-0,927	0,069
Combinação entre o prato e o vinho	Var iguais assumidas	0,804	0,371	-0,344	166	0,731	-0,099	0,286	-0,664	0,467
	Var iguais não assumidas			-0,328	62,994	0,744	-0,099	0,300	-0,698	0,501
Oferta de menus completos (inclui entradas)	Var iguais assumidas	0,340	0,560	1,236	166	0,218	0,366	0,297	-0,219	0,952
	Var iguais não assumidas			1,282	72,216	0,204	0,366	0,286	-0,203	0,936
Oferta de menus de degustação	Var iguais assumidas	0,552	0,459	0,087	166	0,931	0,024	0,279	-0,526	0,574
	Var iguais não assumidas			0,087	67,837	0,931	0,024	0,278	-0,531	0,580
Sugestão do chef	Var iguais assumidas	0,054	0,816	-0,525	166	0,600	-0,142	0,270	-0,675	0,392
	Var iguais não assumidas			-0,498	62,367	0,620	-0,142	0,285	-0,712	0,428

Garrafeira	Var iguais assumidas	1,202	0,275	0,843	166	0,400	0,251	0,298	-0,337	0,839
	Var iguais não assumidas			0,789	61,215	0,433	0,251	0,318	-0,385	0,888
Efeito surpresa	Var iguais assumidas	0,458	0,500	-0,097	166	0,923	-0,029	0,302	-0,626	0,568
	Var iguais não assumidas			-0,093	64,292	0,926	-0,029	0,313	-0,654	0,595
Arquitetura do espaço	Var iguais assumidas	1,813	0,180	0,043	166	0,966	0,010	0,240	-0,464	0,484
	Var iguais não assumidas			0,041	61,446	0,968	0,010	0,256	-0,501	0,522
Música ambiente	Var iguais assumidas	0,085	0,771	0,808	166	0,420	0,215	0,266	-0,310	0,739
	Var iguais não assumidas			0,812	68,342	0,420	0,215	0,264	-0,313	0,742
Iluminação	Var iguais assumidas	0,449	0,504	0,394	166	0,694	0,091	0,230	-0,363	0,544
	Var iguais não assumidas			0,367	60,738	0,715	0,091	0,247	-0,403	0,584
Design interior	Var iguais assumidas	5,135	0,025	-0,313	166	0,755	-0,066	0,211	-0,483	0,351
	Var iguais não assumidas			-0,275	56,260	0,785	-0,066	0,241	-0,548	0,416
Horário de funcionamento	Var iguais assumidas	2,377	0,125	1,824	166	0,070	0,468	0,257	-0,038	0,975
	Var iguais não assumidas			1,935	75,119	0,057	0,468	0,242	-0,014	0,951
Eventos temáticos e restaurantes temáticos	Var iguais assumidas	0,000	0,989	0,237	166	0,813	0,070	0,296	-0,514	0,654
	Var iguais não assumidas			0,234	66,220	0,816	0,070	0,300	-0,529	0,669
Atendimento personalizado	Var iguais assumidas	0,009	0,923	0,633	166	0,528	0,163	0,258	-0,346	0,673
	Var iguais não assumidas			0,617	65,060	0,540	0,163	0,265	-0,365	0,692
Self-service	Var iguais assumidas	0,334	0,564	1,134	166	0,258	0,333	0,293	-0,246	0,912
	Var iguais não assumidas			1,106	65,064	0,273	0,333	0,301	-0,268	0,934
Utilização de redes sociais	Var iguais assumidas	4,611	0,033	3,096	166	0,002	0,980	0,317	0,355	1,605
	Var iguais não assumidas			3,561	88,709	0,001	0,980	0,275	0,433	1,527
Presença de Chef de cozinha	Var iguais assumidas	0,446	0,505	0,442	166	0,659	0,133	0,301	-0,461	0,727
	Var iguais não assumidas			0,417	61,863	0,678	0,133	0,319	-0,505	0,771
Frequência	Var iguais assumidas	0,659	0,418	2,841	166	0,005	0,911	0,321	0,278	1,545

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

	Var iguais não assumidas			2,692	62,334	0,009	0,911	0,338	0,235	1,588
Organizaçã o do pessoal	Var iguais assumidas	1,126	0,290	1,549	166	0,123	0,359	0,232	-0,099	0,817
	Var iguais não assumidas			1,708	81,134	0,091	0,359	0,210	-0,059	0,777
Rapidez de serviço	Var iguais assumidas	0,286	0,594	0,126	166	0,900	0,027	0,211	-0,391	0,444
	Var iguais não assumidas			0,120	62,883	0,905	0,027	0,222	-0,416	0,470
Fluidez das atividades de restauração	Var iguais assumidas	0,006	0,937	0,652	166	0,515	0,129	0,198	-0,262	0,520
	Var iguais não assumidas			0,666	70,194	0,508	0,129	0,194	-0,257	0,516
Cozinha aberta	Var iguais assumidas	0,881	0,349	- 1,446	166	0,150	-0,373	0,258	-0,883	0,136
	Var iguais não assumidas			- 1,293	57,589	0,201	-0,373	0,289	-0,951	0,205
Existência de parcerias com outras instituições	Var iguais assumidas	0,462	0,498	0,416	166	0,678	0,117	0,282	-0,439	0,674
	Var iguais não assumidas			0,422	69,125	0,675	0,117	0,278	-0,438	0,673
Novos meios de pagamento	Var iguais assumidas	3,010	0,085	- 0,209	166	0,834	-0,062	0,294	-0,643	0,519
	Var iguais não assumidas			- 0,192	59,273	0,849	-0,062	0,322	-0,706	0,582
Novos meios de reserva	Var iguais assumidas	0,567	0,453	- 0,741	166	0,460	-0,191	0,258	-0,700	0,318
	Var iguais não assumidas			- 0,702	62,342	0,485	-0,191	0,272	-0,734	0,353

Estatísticas de grupo

Situação profissional		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Apresenta ção do prato	Estudante	33	5,97	1,104	0,192
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,82	1,135	0,108
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Estudante	33	5,88	1,193	0,208
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,49	1,276	0,122
Variedade de pratos (disponibili zação da comida através de	Estudante	33	5,21	1,536	0,267
	Trabalhador por conta de outrem	110	4,79	1,620	0,154
Oferta de comida temática	Estudante	33	5,15	1,642	0,286
	Trabalhador por conta de outrem	110	4,60	1,448	0,138

Adaptação da comida tradicional portuguesa	Estudante	33	5,15	1,603	0,279
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,20	1,464	0,140
Utilização de produtos diferentes	Estudante	33	5,48	1,349	0,235
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,46	1,239	0,118
Combinação entre o prato e o vinho	Estudante	33	4,88	1,763	0,307
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,19	1,541	0,147
Oferta de menus completos (inclui entradas, prato	Estudante	33	5,82	1,357	0,236
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,13	1,746	0,166
Oferta de menus de degustação	Estudante	33	5,24	1,768	0,308
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,22	1,511	0,144
Sugestão do chef	Estudante	33	5,27	1,682	0,293
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,36	1,494	0,142
Garrafeira	Estudante	33	4,55	1,752	0,305
	Trabalhador por conta de outrem	110	4,77	1,640	0,156
Efeito surpresa	Estudante	33	4,82	1,776	0,309
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,25	1,656	0,158
Arquitetura do espaço	Estudante	33	5,61	1,657	0,288
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,81	1,281	0,122
Música ambiente	Estudante	33	5,27	1,587	0,276
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,45	1,412	0,135
Iluminação	Estudante	33	5,88	1,364	0,237
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,70	1,282	0,122
Design interior	Estudante	33	5,91	1,284	0,223
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,95	1,187	0,113
Horário de funcionamento	Estudante	33	5,85	1,417	0,247
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,65	1,536	0,146
Evento	Estudante	33	5,18	1,550	0,270

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

Atendimento personalizado	Trabalhador por conta de outrem	110	4,85	1,647	0,157
	Estudante	33	5,76	1,200	0,209
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,48	1,470	0,140
Self-service	Estudante	33	4,24	1,521	0,265
	Trabalhador por conta de outrem	110	3,97	1,645	0,157
Utilização de redes sociais	Estudante	33	5,00	1,500	0,261
	Trabalhador por conta de outrem	110	4,52	1,836	0,175
Presença de Chef de cozinha	Estudante	33	4,76	1,838	0,320
	Trabalhador por conta de outrem	110	4,92	1,632	0,156
Frequência de figuras públicas	Estudante	33	3,12	2,027	0,353
	Trabalhador por conta de outrem	110	3,10	1,797	0,171
Organização do pessoal	Estudante	33	5,94	1,223	0,213
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,80	1,360	0,130
Rapidez de serviço	Estudante	33	5,91	1,331	0,232
	Trabalhador por conta de outrem	110	6,08	1,197	0,114
Fluidez das atividades de restauração	Estudante	33	5,97	1,045	0,182
	Trabalhador por conta de outrem	110	6,04	1,133	0,108
Cozinha aberta	Estudante	33	5,27	1,719	0,299
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,42	1,371	0,131
Existência de parcerias com outras instituições e entidades	Estudante	33	5,12	1,673	0,291
	Trabalhador por conta de outrem	110	4,80	1,567	0,149
Novos meios de pagamento	Estudante	33	5,27	1,755	0,305
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,35	1,673	0,160
Novos meios de reserva	Estudante	33	5,42	1,437	0,250
	Trabalhador por conta de outrem	110	5,59	1,479	0,141

Teste de amostras independentes

Teste de Levene	teste-t para Igualdade de Médias
-----------------	----------------------------------

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
Apresentação do prato	Var iguais assumidas	0,020	0,889	0,677	141	0,500	0,152	0,224	-0,291	0,594
	Var iguais não assumidas			0,687	53,930	0,495	0,152	0,220	-0,291	0,594
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Var iguais assumidas	0,000	0,986	1,554	141	0,122	0,388	0,250	-0,106	0,881
	Var iguais não assumidas			1,612	55,822	0,113	0,388	0,241	-0,094	0,870
Variedade de pratos (disponibilização da comida através de	Var iguais assumidas	0,166	0,684	1,325	141	0,187	0,421	0,318	-0,207	1,050
	Var iguais não assumidas			1,364	55,124	0,178	0,421	0,309	-0,198	1,040
Oferta de comida temática	Var iguais assumidas	1,508	0,222	1,860	141	0,065	0,552	0,296	-0,035	1,138
	Var iguais não assumidas			1,738	47,904	0,089	0,552	0,317	-0,087	1,190
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Var iguais assumidas	0,229	0,633	-0,163	141	0,871	-0,048	0,297	-0,636	0,539
	Var iguais não assumidas			-0,155	49,111	0,877	-0,048	0,312	-0,676	0,579
Utilização de produtos diferentes	Var iguais assumidas	0,671	0,414	0,084	141	0,933	0,021	0,251	-0,475	0,518
	Var iguais não assumidas			0,081	49,319	0,936	0,021	0,263	-0,507	0,549
Combinação entre o prato e o vinho	Var iguais assumidas	0,989	0,322	-0,986	141	0,326	-0,312	0,316	-0,938	0,314
	Var iguais não assumidas			-0,917	47,616	0,364	-0,312	0,340	-0,997	0,372
Oferta de menus completos (inclui entradas, prato	Var iguais assumidas	2,459	0,119	2,090	141	0,038	0,691	0,331	0,037	1,344
	Var iguais não assumidas			2,391	66,842	0,020	0,691	0,289	0,114	1,268
Oferta de menus de degustação	Var iguais assumidas	1,317	0,253	0,078	141	0,938	0,024	0,312	-0,593	0,641
	Var iguais não assumidas			0,071	46,888	0,943	0,024	0,340	-0,660	0,708
Sugestão do chef	Var iguais assumidas	0,433	0,512	-0,298	141	0,766	-0,091	0,305	-0,695	0,513
	Var iguais não assumidas			-0,279	48,157	0,781	-0,091	0,326	-0,746	0,564
Garrafeira	Var iguais assumidas	0,267	0,606	-0,687	141	0,493	-0,227	0,331	-0,881	0,427
	Var iguais não assumidas			-0,663	50,038	0,510	-0,227	0,343	-0,916	0,461
Efeito surpresa	Var iguais assumidas	0,947	0,332	-1,306	141	0,194	-0,436	0,334	-1,097	0,224
	Var iguais não			-1,257	49,876	0,215	-0,436	0,347	-1,134	0,261

	assumidas									
Arquitetura do espaço	Var iguais assumidas	5,453	0,021	-0,744	141	0,458	-0,203	0,273	-0,743	0,337
	Var iguais não assumidas			-0,648	44,094	0,520	-0,203	0,313	-0,834	0,428
Música ambiente	Var iguais assumidas	1,189	0,277	-0,599	141	0,550	-0,173	0,288	-0,743	0,397
	Var iguais não assumidas			-0,562	48,205	0,577	-0,173	0,307	-0,790	0,445
Iluminação	Var iguais assumidas	0,454	0,502	0,692	141	0,490	0,179	0,258	-0,332	0,689
	Var iguais não assumidas			0,670	50,176	0,506	0,179	0,267	-0,357	0,715
Design interior	Var iguais assumidas	2,340	0,128	-0,151	141	0,880	-0,036	0,240	-0,511	0,438
	Var iguais não assumidas			-0,145	49,577	0,885	-0,036	0,250	-0,540	0,467
Horário de funcionamento	Var iguais assumidas	0,083	0,774	0,678	141	0,499	0,203	0,300	-0,389	0,795
	Var iguais não assumidas			0,708	56,481	0,482	0,203	0,287	-0,371	0,778
Eventos temáticos e restaurantes temáticos	Var iguais assumidas	0,004	0,952	1,014	141	0,312	0,327	0,323	-0,311	0,965
	Var iguais não assumidas			1,048	55,472	0,299	0,327	0,312	-0,298	0,953
Atendimento personalizado	Var iguais assumidas	1,447	0,231	0,983	141	0,327	0,276	0,280	-0,279	0,830
	Var iguais não assumidas			1,096	63,522	0,277	0,276	0,252	-0,227	0,778
Self-service	Var iguais assumidas	0,042	0,837	0,840	141	0,402	0,270	0,321	-0,365	0,904
	Var iguais não assumidas			0,876	56,347	0,385	0,270	0,308	-0,347	0,886
Utilização de redes sociais	Var iguais assumidas	3,857	0,052	1,375	141	0,171	0,482	0,350	-0,211	1,175
	Var iguais não assumidas			1,533	63,469	0,130	0,482	0,314	-0,146	1,110
Presença de Chef de cozinha	Var iguais assumidas	1,073	0,302	-0,481	141	0,631	-0,161	0,334	-0,820	0,499
	Var iguais não assumidas			-0,451	48,141	0,654	-0,161	0,356	-0,876	0,555
Frequência de figuras públicas	Var iguais assumidas	0,781	0,378	0,058	141	0,954	0,021	0,368	-0,705	0,748
	Var iguais não assumidas			0,054	48,076	0,957	0,021	0,392	-0,768	0,810
Organização do pessoal	Var iguais assumidas	0,009	0,925	0,528	141	0,598	0,139	0,264	-0,383	0,661
	Var iguais não assumidas			0,559	57,801	0,578	0,139	0,249	-0,360	0,638

Rapidez de serviço	Var iguais assumidas	0,892	0,346	-0,708	141	0,480	-0,173	0,244	-0,655	0,310
	Var iguais não assumidas			-0,669	48,571	0,507	-0,173	0,258	-0,692	0,347
Fluidez das atividades de restauração	Var iguais assumidas	0,022	0,882	-0,302	141	0,763	-0,067	0,221	-0,504	0,370
	Var iguais não assumidas			-0,315	56,457	0,754	-0,067	0,212	-0,491	0,357
Cozinha aberta	Var iguais assumidas	5,054	0,026	-0,503	141	0,616	-0,145	0,289	-0,717	0,426
	Var iguais não assumidas			-0,445	44,893	0,658	-0,145	0,327	-0,803	0,512
Existência de parcerias com outras instituições e entidades	Var iguais assumidas	0,298	0,586	1,017	141	0,311	0,321	0,316	-0,303	0,946
	Var iguais não assumidas			0,982	50,050	0,331	0,321	0,327	-0,336	0,978
Novos meios de pagamento	Var iguais assumidas	0,438	0,509	-0,244	141	0,808	-0,082	0,336	-0,746	0,582
	Var iguais não assumidas			-0,237	50,728	0,813	-0,082	0,345	-0,774	0,610
Novos meios de reserva	Var iguais assumidas	0,028	0,868	-0,571	141	0,569	-0,167	0,292	-0,743	0,410
	Var iguais não assumidas			-0,580	53,992	0,564	-0,167	0,287	-0,742	0,409

Estatísticas de grupo

Situação familiar		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Apreensão do prato	Solteiro	101	5,83	1,158	0,115
	Casado	59	5,69	1,133	0,148
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Solteiro	101	5,64	1,154	0,115
	Casado	59	5,49	1,431	0,186
Variedade de pratos (disponibilização da)	Solteiro	101	5,08	1,508	0,150
	Casado	59	4,66	1,758	0,229
Oferta de comida temática	Solteiro	101	5,00	1,510	0,150
	Casado	59	4,27	1,448	0,189
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Solteiro	101	5,20	1,536	0,153
	Casado	59	5,27	1,448	0,189
Utilização de produtos diferentes	Solteiro	101	5,38	1,287	0,128
	Casado	59	5,56	1,118	0,146
Combinação entre o prato e o vinho	Solteiro	101	5,01	1,616	0,161
	Casado	59	5,49	1,601	0,208

Oferta de menus completos (inclui entradas, prato	Solteiro	101	5,51	1,481	0,147
	Casado	59	5,31	1,715	0,223
Oferta de menus de degustação	Solteiro	101	5,41	1,518	0,151
	Casado	59	5,05	1,502	0,196
Sugestão do chef	Solteiro	101	5,44	1,558	0,155
	Casado	59	5,32	1,444	0,188
Garrafeira	Solteiro	101	4,70	1,769	0,176
	Casado	59	4,85	1,472	0,192
Efeito surpresa	Solteiro	101	5,12	1,657	0,165
	Casado	59	4,93	1,760	0,229
Arquitetura do espaço	Solteiro	101	5,78	1,439	0,143
	Casado	59	5,85	1,127	0,147
Música ambiente	Solteiro	101	5,48	1,432	0,143
	Casado	59	5,25	1,560	0,203
Iluminação	Solteiro	101	5,85	1,276	0,127
	Casado	59	5,73	1,271	0,165
Design interior	Solteiro	101	5,92	1,262	0,126
	Casado	59	5,98	0,991	0,129
Horário de funcionamento	Solteiro	101	5,78	1,404	0,140
	Casado	59	5,83	1,440	0,188
Eventos temáticos e restaurantes	Solteiro	101	5,04	1,702	0,169
	Casado	59	4,63	1,596	0,208
Atendimento personalizado	Solteiro	101	5,68	1,311	0,130
	Casado	59	5,44	1,489	0,194
Self-service	Solteiro	101	4,20	1,556	0,155
	Casado	59	3,78	1,830	0,238
Utilização de redes sociais	Solteiro	101	4,84	1,753	0,174
	Casado	59	4,05	1,951	0,254
Presença de Chef de cozinha	Solteiro	101	4,95	1,652	0,164
	Casado	59	4,88	1,672	0,218
Frequência de figuras públicas	Solteiro	101	3,05	1,857	0,185
	Casado	59	2,97	1,819	0,237
Organização do pessoal	Solteiro	101	5,92	1,230	0,122
	Casado	59	5,95	1,319	0,172
Rápido	Solteiro	101	6,04	1,174	0,117

Fluidez das atividades de restauração	Casado	59	6,22	1,068	0,139
	Solteiro	101	6,03	1,014	0,101
	Casado	59	6,05	1,136	0,148
Cozinha aberta	Solteiro	101	5,33	1,511	0,150
	Casado	59	5,69	1,249	0,163
Existência de parcerias com outras instituições	Solteiro	101	5,06	1,586	0,158
	Casado	59	4,46	1,579	0,206
Novos meios de pagamento	Solteiro	101	5,36	1,741	0,173
	Casado	59	5,07	1,541	0,201
Novos meios de reserva	Solteiro	101	5,63	1,454	0,145
	Casado	59	5,41	1,428	0,186

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Apresentação do prato	Var iguais assumidas	0,052	0,820	0,726	158	0,469	0,137	0,188	-0,235	0,509
	Var iguais não assumidas			0,730	123,652	0,466	0,137	0,187	-0,234	0,507
Variedade de pratos (escolha)	Var iguais assumidas	3,751	0,055	0,735	158	0,464	0,152	0,207	-0,257	0,561
	Var iguais não assumidas			0,695	101,915	0,489	0,152	0,219	-0,282	0,586
Variedade de pratos (disponibilização)	Var iguais assumidas	2,190	0,141	1,591	158	0,114	0,418	0,263	-0,101	0,937
	Var iguais não assumidas			1,528	107,100	0,129	0,418	0,274	-0,124	0,961
Oferta de comida temática	Var iguais assumidas	0,006	0,940	2,990	158	0,003	0,729	0,244	0,247	1,210
	Var iguais não assumidas			3,023	125,655	0,003	0,729	0,241	0,252	1,206
Adaptação da comida tradicional	Var iguais assumidas	0,361	0,549	-0,297	158	0,767	-0,073	0,247	-0,560	0,414
	Var iguais não assumidas			-0,301	127,388	0,764	-0,073	0,243	-0,553	0,407
Utilização de produtos diferentes	Var iguais assumidas	1,138	0,288	-0,910	158	0,364	-0,183	0,201	-0,580	0,214
	Var iguais não assumidas			-0,944	135,457	0,347	-0,183	0,194	-0,567	0,200
Combinação entre o prato e o vinho	Var iguais assumidas	0,000	0,986	-1,825	158	0,070	-0,482	0,264	-1,003	0,040
	Var iguais não assumidas			-1,829	122,374	0,070	-0,482	0,263	-1,003	0,040
Oferta de	Var iguais assumidas	0,765	0,383	0,815	158	0,416	0,210	0,257	-0,299	0,718

	Var iguais não assumidas			0,784	107,686	0,435	0,210	0,267	-0,320	0,740
Oferta de menus de degustação	Var iguais assumidas	0,004	0,951	1,433	158	0,154	0,355	0,248	-0,134	0,844
	Var iguais não assumidas			1,437	122,540	0,153	0,355	0,247	-0,134	0,844
Sugestão do chef	Var iguais assumidas	0,012	0,912	0,457	158	0,648	0,114	0,249	-0,377	0,605
	Var iguais não assumidas			0,466	129,126	0,642	0,114	0,244	-0,368	0,596
Garrafeira	Var iguais assumidas	4,410	0,037	-0,529	158	0,597	-0,144	0,273	-0,684	0,395
	Var iguais não assumidas			-0,555	139,581	0,580	-0,144	0,260	-0,659	0,370
Efeito surpresa	Var iguais assumidas	0,259	0,612	0,672	158	0,503	0,187	0,278	-0,362	0,735
	Var iguais não assumidas			0,661	115,616	0,510	0,187	0,282	-0,373	0,746
Arquitetura do espaço	Var iguais assumidas	1,530	0,218	-0,299	158	0,765	-0,065	0,218	-0,497	0,366
	Var iguais não assumidas			-0,318	144,920	0,751	-0,065	0,205	-0,470	0,340
Música ambiente	Var iguais assumidas	1,374	0,243	0,911	158	0,364	0,221	0,243	-0,258	0,700
	Var iguais não assumidas			0,891	113,254	0,375	0,221	0,248	-0,271	0,713
Iluminação	Var iguais assumidas	0,037	0,847	0,588	158	0,558	0,123	0,209	-0,290	0,535
	Var iguais não assumidas			0,588	121,899	0,557	0,123	0,209	-0,290	0,535
Design interior	Var iguais assumidas	0,689	0,408	-0,325	158	0,746	-0,062	0,192	-0,441	0,316
	Var iguais não assumidas			-0,346	144,660	0,730	-0,062	0,180	-0,418	0,294
Horário de funcionamento	Var iguais assumidas	0,052	0,820	-0,208	158	0,835	-0,048	0,232	-0,507	0,410
	Var iguais não assumidas			-0,207	119,022	0,837	-0,048	0,234	-0,511	0,415
Eventos temáticos e restaurantes	Var iguais assumidas	0,283	0,596	1,513	158	0,132	0,412	0,273	-0,126	0,951
	Var iguais não assumidas			1,538	127,925	0,126	0,412	0,268	-0,118	0,943
Atendimento personalizado	Var iguais assumidas	2,207	0,139	1,073	158	0,285	0,242	0,226	-0,204	0,689
	Var iguais não assumidas			1,038	109,425	0,302	0,242	0,234	-0,221	0,706
Self-service	Var iguais assumidas	2,117	0,148	1,537	158	0,126	0,418	0,272	-0,119	0,956
	Var iguais não assumidas			1,473	106,344	0,144	0,418	0,284	-0,145	0,982
Utilização de redes sociais	Var iguais assumidas	0,905	0,343	2,639	158	0,009	0,791	0,300	0,199	1,383
	Var iguais não assumidas			2,566	111,263	0,012	0,791	0,308	0,180	1,401
Presença de Chef de cozinha	Var iguais assumidas	0,911	0,341	0,254	158	0,800	0,069	0,272	-0,468	0,606
	Var iguais não assumidas			0,253	120,282	0,800	0,069	0,273	-0,471	0,609

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

Frequência de figuras públicas	Var iguais assumidas	0,038	0,846	0,276	158	0,783	0,083	0,302	-0,513	0,680
	Var iguais não assumidas			0,278	123,539	0,782	0,083	0,300	-0,511	0,678
Organização do pessoal	Var iguais assumidas	0,113	0,737	-0,137	158	0,891	-0,028	0,207	-0,437	0,381
	Var iguais não assumidas			-0,135	114,774	0,893	-0,028	0,211	-0,446	0,389
Rapidez de serviço	Var iguais assumidas	0,190	0,663	-0,971	158	0,333	-0,181	0,186	-0,548	0,187
	Var iguais não assumidas			-0,995	130,960	0,321	-0,181	0,182	-0,540	0,178
Fluidez das atividades	Var iguais assumidas	1,783	0,184	-0,122	158	0,903	-0,021	0,174	-0,364	0,322
	Var iguais não assumidas			-0,118	110,692	0,906	-0,021	0,179	-0,376	0,334
Cozinha aberta	Var iguais assumidas	2,000	0,159	-1,582	158	0,116	-0,368	0,233	-0,828	0,091
	Var iguais não assumidas			-1,663	140,118	0,099	-0,368	0,221	-0,806	0,070
Existência de parcerias com	Var iguais assumidas	0,018	0,894	2,319	158	0,022	0,602	0,260	0,089	1,114
	Var iguais não assumidas			2,322	121,952	0,022	0,602	0,259	0,089	1,115
Novos meios de pagamento	Var iguais assumidas	1,704	0,194	1,054	158	0,293	0,289	0,274	-0,252	0,829
	Var iguais não assumidas			1,089	133,655	0,278	0,289	0,265	-0,236	0,813
Novos meios de reserva	Var iguais assumidas	0,234	0,629	0,959	158	0,339	0,227	0,237	-0,241	0,694
	Var iguais não assumidas			0,963	123,319	0,337	0,227	0,236	-0,239	0,693

Estatísticas de grupo

Filhos		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Apreensão do prato	Sim	50	5,82	0,983	0,139
	Não	109	5,78	1,235	0,118
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Sim	50	5,42	1,430	0,202
	Não	109	5,66	1,172	0,112
Variedade de pratos (disponibilização da)	Sim	50	4,78	1,670	0,236
	Não	109	5,07	1,574	0,151
Oferta de comida temática	Sim	50	4,58	1,401	0,198
	Não	109	4,88	1,544	0,148
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Sim	50	5,18	1,574	0,223
	Não	109	5,17	1,502	0,144
Utilização de produtos diferentes	Sim	50	5,64	1,139	0,161
	Não	109	5,35	1,308	0,125

Combi nação entre o prato e o vinho	Sim	50	5,32	1,584	0,224
	Não	109	5,10	1,627	0,156
Oferta de menus completos (inclui entradas, prato	Sim	50	5,14	1,969	0,278
	Não	109	5,54	1,482	0,142
Oferta de menus de degust ação	Sim	50	5,06	1,609	0,228
	Não	109	5,33	1,540	0,147
Sugest ão do chef	Sim	50	5,18	1,453	0,205
	Não	109	5,42	1,553	0,149
Garraf eira	Sim	50	4,90	1,502	0,212
	Não	109	4,72	1,768	0,169
Efeito surpres a	Sim	50	5,38	1,665	0,235
	Não	109	5,01	1,669	0,160
Arquit etura do espaço	Sim	50	5,88	1,136	0,161
	Não	109	5,81	1,450	0,139
Música ambien te	Sim	50	5,32	1,558	0,220
	Não	109	5,52	1,438	0,138
Ilumin ação	Sim	50	5,78	1,217	0,172
	Não	109	5,88	1,282	0,123
Design interior	Sim	50	6,04	0,968	0,137
	Não	109	5,91	1,266	0,121
Horári o de funcio nament o	Sim	50	5,64	1,601	0,226
	Não	109	5,76	1,400	0,134
Evento s temátic os e restaur antes	Sim	50	4,88	1,662	0,235
	Não	109	4,95	1,696	0,162
Atendi mento person alizado	Sim	50	5,32	1,647	0,233
	Não	109	5,67	1,368	0,131
Self- service	Sim	50	3,96	1,829	0,259
	Não	109	4,22	1,554	0,149
Utiliza ção de redes sociais	Sim	50	4,50	1,821	0,258
	Não	109	4,79	1,811	0,173
Presen ça de Chef de cozinh a	Sim	50	4,84	1,670	0,236
	Não	109	4,94	1,682	0,161
Frequê ncia de figuras públicas	Sim	50	3,22	1,909	0,270
	Não	109	2,98	1,841	0,176
O r g a n i	Sim	50	5,74	1,523	0,215

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

	Não	109	5,94	1,216	0,116
Rápido de serviço	Sim	50	6,12	1,239	0,175
	Não	109	6,06	1,173	0,112
Fluidez das atividades de restauração	Sim	50	5,94	1,316	0,186
	Não	109	6,04	1,027	0,098
Cozinha aberta	Sim	50	5,46	1,313	0,186
	Não	109	5,40	1,516	0,145
Existência de parcerias com outras instituições	Sim	50	4,86	1,512	0,214
	Não	109	5,00	1,587	0,152
Novos meios de pagamento	Sim	50	5,40	1,565	0,221
	Não	109	5,31	1,725	0,165
Novos meios de reserva	Sim	50	5,66	1,379	0,195
	Não	109	5,58	1,461	0,140

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Apresentação do prato	Var iguais assumidas	4,988	0,027	0,202	157	0,840	0,040	0,199	-0,352	0,432
	Var iguais não assumidas			0,220	117,621	0,826	0,040	0,183	-0,321	0,402
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Var iguais assumidas	3,776	0,054	-1,119	157	0,265	-0,241	0,215	-0,665	0,184
	Var iguais não assumidas			-1,040	80,412	0,301	-0,241	0,231	-0,701	0,220
Variedade de pratos (disponibilização da comida)	Var iguais assumidas	0,080	0,778	-1,071	157	0,286	-0,293	0,274	-0,835	0,248
	Var iguais não assumidas			-1,047	90,269	0,298	-0,293	0,280	-0,850	0,263
Oferta de comida temática	Var iguais assumidas	0,082	0,775	-1,173	157	0,243	-0,301	0,256	-0,807	0,206
	Var iguais não assumidas			-1,216	104,138	0,227	-0,301	0,247	-0,791	0,190
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Var iguais assumidas	0,037	0,849	0,022	157	0,983	0,006	0,260	-0,509	0,520
	Var iguais não assumidas			0,021	91,273	0,983	0,006	0,265	-0,521	0,532
Utilização de produtos diferentes	Var iguais assumidas	1,555	0,214	1,357	157	0,177	0,291	0,215	-0,133	0,716
	Var iguais não assumidas			1,428	108,277	0,156	0,291	0,204	-0,113	0,696

Combinação o entre o prato e o vinho	Var iguais assumidas	0,339	0,561	0,795	157	0,428	0,219	0,276	-0,325	0,763
	Var iguais não assumidas			0,803	97,563	0,424	0,219	0,273	-0,322	0,761
Oferta de menus completos (inclui entradas,	Var iguais assumidas	5,637	0,019	-1,424	157	0,156	-0,401	0,282	-0,958	0,155
	Var iguais não assumidas			-1,284	75,441	0,203	-0,401	0,313	-1,024	0,221
Oferta de menus de degustação	Var iguais assumidas	0,001	0,979	-1,013	157	0,313	-0,270	0,267	-0,797	0,257
	Var iguais não assumidas			-0,997	91,511	0,321	-0,270	0,271	-0,809	0,268
Sugestão do chef	Var iguais assumidas	0,105	0,746	-0,931	157	0,353	-0,242	0,260	-0,756	0,272
	Var iguais não assumidas			-0,954	101,254	0,342	-0,242	0,254	-0,745	0,261
Garrafeira	Var iguais assumidas	3,044	0,083	0,607	157	0,545	0,175	0,289	-0,395	0,745
	Var iguais não assumidas			0,645	110,822	0,520	0,175	0,272	-0,363	0,714
Efeito surpresa	Var iguais assumidas	0,024	0,877	1,302	157	0,195	0,371	0,285	-0,192	0,934
	Var iguais não assumidas			1,303	95,427	0,196	0,371	0,285	-0,194	0,936
Arquitetura do espaço	Var iguais assumidas	0,828	0,364	0,313	157	0,755	0,073	0,232	-0,386	0,531
	Var iguais não assumidas			0,342	119,295	0,733	0,073	0,212	-0,348	0,493
Música ambiente	Var iguais assumidas	0,442	0,507	-0,805	157	0,422	-0,203	0,252	-0,701	0,295
	Var iguais não assumidas			-0,781	88,634	0,437	-0,203	0,260	-0,719	0,313
Iluminação	Var iguais assumidas	0,049	0,825	-0,467	157	0,641	-0,101	0,216	-0,526	0,325
	Var iguais não assumidas			-0,476	99,826	0,635	-0,101	0,211	-0,520	0,319
Design interior	Var iguais assumidas	1,317	0,253	0,653	157	0,515	0,132	0,202	-0,267	0,530
	Var iguais não assumidas			0,720	121,975	0,473	0,132	0,183	-0,230	0,494
Horário de funcioname nto	Var iguais assumidas	2,179	0,142	-0,485	157	0,628	-0,121	0,250	-0,616	0,373
	Var iguais não assumidas			-0,462	84,718	0,646	-0,121	0,263	-0,645	0,402
Eventos temáticos e restaurant s temáticos	Var iguais assumidas	0,005	0,945	-0,257	157	0,797	-0,074	0,288	-0,643	0,495
	Var iguais não assumidas			-0,259	96,995	0,796	-0,074	0,286	-0,641	0,493
Atendim ento personali zado	Var iguais assumidas	2,916	0,090	-1,402	157	0,163	-0,350	0,249	-0,843	0,143
	Var iguais não			-1,309	81,239	0,194	-0,350	0,267	-0,881	0,182

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

	assumidas									
Self-service	Var iguais assumidas	1,300	0,256	-0,926	157	0,356	-0,260	0,281	-0,815	0,295
	Var iguais não assumidas			-0,872	82,698	0,386	-0,260	0,298	-0,854	0,333
Utilização de redes sociais	Var iguais assumidas	0,092	0,762	-0,933	157	0,352	-0,289	0,310	-0,901	0,323
	Var iguais não assumidas			-0,931	94,692	0,354	-0,289	0,311	-0,905	0,327
Presença de Chef de cozinha	Var iguais assumidas	0,134	0,715	-0,366	157	0,715	-0,105	0,287	-0,671	0,461
	Var iguais não assumidas			-0,367	95,798	0,714	-0,105	0,286	-0,673	0,463
Frequência de figuras públicas	Var iguais assumidas	0,565	0,453	0,749	157	0,455	0,238	0,318	-0,390	0,867
	Var iguais não assumidas			0,739	92,109	0,462	0,238	0,322	-0,402	0,879
Organização do pessoal	Var iguais assumidas	6,168	0,014	-0,909	157	0,364	-0,205	0,225	-0,650	0,240
	Var iguais não assumidas			-0,837	78,796	0,405	-0,205	0,245	-0,692	0,282
Rapidez de serviço	Var iguais assumidas	0,631	0,428	0,274	157	0,785	0,056	0,204	-0,347	0,459
	Var iguais não assumidas			0,268	90,580	0,789	0,056	0,208	-0,358	0,469
Fluidez das atividades de restauração	Var iguais assumidas	4,265	0,041	-0,503	157	0,615	-0,097	0,192	-0,476	0,283
	Var iguais não assumidas			-0,459	77,459	0,647	-0,097	0,210	-0,516	0,322
Cozinha aberta	Var iguais assumidas	1,209	0,273	0,227	157	0,821	0,056	0,249	-0,435	0,547
	Var iguais não assumidas			0,239	108,833	0,812	0,056	0,236	-0,411	0,523
Existência de parcerias com outras instituições	Var iguais assumidas	0,044	0,833	-0,524	157	0,601	-0,140	0,267	-0,668	0,388
	Var iguais não assumidas			-0,534	99,508	0,595	-0,140	0,262	-0,661	0,381
Novos meios de pagamento	Var iguais assumidas	0,893	0,346	0,308	157	0,759	0,088	0,286	-0,478	0,654
	Var iguais não assumidas			0,319	104,166	0,750	0,088	0,276	-0,460	0,636
Novos meios de reserva	Var iguais assumidas	0,337	0,562	0,334	157	0,739	0,082	0,245	-0,402	0,567
	Var iguais não assumidas			0,342	100,368	0,733	0,082	0,240	-0,394	0,558

Estatísticas de grupo

Rendimento mensal líquido (individual)		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Apresentação do prato	Até 1000 euros	104	5,85	1,172	0,115
	Mais 1000 euros	73	5,64	1,284	0,150
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	1000 euros	104	5,78	1,336	0,131
	Mais 1000 euros	73	5,29	1,307	0,153
Variedade de pratos (disponibilização da	Até 1000 euros	104	5,01	1,687	0,165
	Mais 1000 euros	73	4,66	1,601	0,187
Oferta de comida temática	Até 1000 euros	104	4,79	1,641	0,161
	Mais 1000 euros	73	4,49	1,464	0,171
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Até 1000 euros	104	5,39	1,510	0,148
	Mais 1000 euros	73	4,99	1,532	0,179
Utilização de produtos diferentes	Até 1000 euros	104	5,37	1,255	0,123
	Mais 1000 euros	73	5,48	1,313	0,154
Combinação entre o prato e o vinho	Até 1000 euros	104	5,14	1,669	0,164
	Mais 1000 euros	73	5,26	1,581	0,185
Oferta de menus completos (inclui entradas, prato	Até 1000 euros	104	5,77	1,316	0,129
	Mais 1000 euros	73	4,78	1,909	0,223
Oferta de menus de degustação	Até 1000 euros	104	5,30	1,532	0,150
	Mais 1000 euros	73	5,05	1,632	0,191
Sugestão do chef	Até 1000 euros	104	5,44	1,506	0,148
	Mais 1000 euros	73	5,22	1,557	0,182
Garrafeira	Até 1000 euros	104	4,87	1,718	0,168
	Mais 1000 euros	73	4,75	1,623	0,190
Efeito surpresa	Até 1000 euros	104	5,01	1,658	0,163
	Mais 1000 euros	73	5,12	1,795	0,210
Arquitetura do espaço	Até 1000 euros	104	5,78	1,461	0,143
	Mais 1000 euros	73	5,86	1,240	0,145
Música ambiente	Até 1000 euros	104	5,55	1,480	0,145
	Mais 1000 euros	73	5,14	1,584	0,185
Iluminação	Até 1000 euros	104	5,87	1,330	0,130
	Mais 1000 euros	73	5,66	1,293	0,151

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

Design interior	Até 1000 euros	104	5,90	1,281	0,126
	Mais 1000 euros	73	5,93	1,134	0,133
Horário de funcionamento	Até 1000 euros	104	5,90	1,289	0,126
	Mais 1000 euros	73	5,51	1,692	0,198
Eventos temáticos e restaurantes temáticos	Até 1000 euros	104	4,89	1,700	0,167
	Mais 1000 euros	73	4,73	1,726	0,202
Atendimento personalizado	Até 1000 euros	104	5,66	1,319	0,129
	Mais 1000 euros	73	5,37	1,637	0,192
Self-service	Até 1000 euros	104	4,19	1,684	0,165
	Mais 1000 euros	73	3,79	1,675	0,196
Utilização de redes sociais	Até 1000 euros	104	4,71	1,826	0,179
	Mais 1000 euros	73	4,32	1,907	0,223
Presença de Chef de cozinha	Até 1000 euros	104	4,90	1,721	0,169
	Mais 1000 euros	73	4,82	1,711	0,200
Frequência de figuras públicas	Até 1000 euros	104	3,18	1,915	0,188
	Mais 1000 euros	73	2,84	1,732	0,203
Organização do pessoal	Até 1000 euros	104	6,08	1,068	0,105
	Mais 1000 euros	73	5,60	1,596	0,187
Rapidez de serviço	Até 1000 euros	104	6,11	1,079	0,106
	Mais 1000 euros	73	6,01	1,409	0,165
Fluidez das atividades de restauração	Até 1000 euros	104	6,07	0,968	0,095
	Mais 1000 euros	73	5,86	1,367	0,160
Cozinha aberta	Até 1000 euros	104	5,38	1,553	0,152
	Mais 1000 euros	73	5,47	1,425	0,167
Existência de parcerias com outras instituições	Até 1000 euros	104	4,84	1,632	0,160
	Mais 1000 euros	73	4,75	1,605	0,188
Novos meios de pagamento	Até 1000 euros	104	5,13	1,774	0,174
	Mais 1000 euros	73	5,40	1,648	0,193
Novos meios de reserva	Até 1000 euros	104	5,45	1,434	0,141
	Mais 1000 euros	73	5,62	1,551	0,182

Teste de amostras independentes

Teste de	teste-t para Igualdade de Médias
----------	----------------------------------

		Levene				Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		F	Sig.	t	gl				Inferior	Superior
Apresentação do prato	Var iguais	0,212	0,646	1,086	175	0,279	0,202	0,186	-0,165	0,570
	Var iguais			1,069	145,951	0,287	0,202	0,189	-0,172	0,576
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Var iguais	0,003	0,954	2,429	175	0,016	0,491	0,202	0,092	0,890
	Var iguais não assumidas			2,439	157,255	0,016	0,491	0,201	0,093	0,889
Variedade de pratos (disponibilidade da comida)	Var iguais assumidas	0,078	0,780	1,396	175	0,164	0,352	0,252	-0,146	0,850
	Var iguais não assumidas			1,409	160,023	0,161	0,352	0,250	-0,141	0,846
Oferta de comida temática	Var iguais assumidas	0,581	0,447	1,232	175	0,220	0,295	0,240	-0,178	0,769
	Var iguais não assumidas			1,256	165,201	0,211	0,295	0,235	-0,169	0,759
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Var iguais assumidas	0,146	0,703	1,759	175	0,080	0,408	0,232	-0,050	0,866
	Var iguais não assumidas			1,754	153,708	0,081	0,408	0,233	-0,051	0,867
Utilização de produtos diferentes	Var iguais assumidas	0,004	0,950	-0,584	175	0,560	-0,114	0,195	-0,500	0,271
	Var iguais não assumidas			-0,579	150,574	0,563	-0,114	0,197	-0,503	0,275
Combinação entre o prato e o vinho	Var iguais assumidas	1,699	0,194	-0,465	175	0,642	-0,116	0,249	-0,608	0,376
	Var iguais não assumidas			-0,470	160,150	0,639	-0,116	0,247	-0,604	0,372
Oferta de menus completos (inclui entradas,	Var iguais assumidas	13,359	0,000	4,078	175	0,000	0,988	0,242	0,510	1,467
	Var iguais não assumidas			3,830	118,807	0,000	0,988	0,258	0,477	1,499
Oferta de menus de degustação	Var iguais assumidas	0,200	0,655	1,012	175	0,313	0,243	0,240	-0,231	0,718
	Var iguais não assumidas			1,001	148,816	0,318	0,243	0,243	-0,237	0,723
Sugestão do chef	Var iguais assumidas	0,047	0,828	0,957	175	0,340	0,223	0,233	-0,237	0,683
	Var iguais não assumidas			0,951	151,866	0,343	0,223	0,235	-0,240	0,687
Garrafeira	Var iguais assumidas	0,237	0,627	0,437	175	0,663	0,112	0,256	-0,394	0,618
	Var iguais não assumidas			0,441	160,463	0,660	0,112	0,254	-0,389	0,613
Efeito superior	Var iguais assumidas	0,192	0,661	-0,434	175	0,665	-0,114	0,262	-0,631	0,403

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

	Var iguais não assumidas			-0,428	147,158	0,669	-0,114	0,266	-0,639	0,411
Arquitetura do espaço	Var iguais assumidas	3,724	0,055	-0,401	175	0,689	-0,084	0,210	-0,498	0,330
	Var iguais não assumidas			-0,413	168,736	0,680	-0,084	0,204	-0,487	0,318
Música ambiente	Var iguais assumidas	0,174	0,678	1,767	175	0,079	0,411	0,233	-0,048	0,870
	Var iguais não assumidas			1,746	148,379	0,083	0,411	0,235	-0,054	0,876
Iluminação	Var iguais assumidas	0,101	0,751	1,035	175	0,302	0,208	0,201	-0,188	0,604
	Var iguais não assumidas			1,040	157,765	0,300	0,208	0,200	-0,187	0,602
Design interior	Var iguais assumidas	1,441	0,232	-0,148	175	0,882	-0,028	0,187	-0,396	0,341
	Var iguais não assumidas			-0,151	165,752	0,880	-0,028	0,183	-0,389	0,333
Horário de funcionamento	Var iguais assumidas	8,522	0,004	1,771	175	0,078	0,397	0,224	-0,045	0,839
	Var iguais não assumidas			1,690	127,732	0,094	0,397	0,235	-0,068	0,862
Eventos temáticos e restaurantes temáticos	Var iguais assumidas	0,132	0,716	0,644	175	0,521	0,168	0,261	-0,347	0,684
	Var iguais não assumidas			0,642	153,662	0,522	0,168	0,262	-0,349	0,686
Atendimento personalizado	Var iguais assumidas	4,931	0,028	1,318	175	0,189	0,294	0,223	-0,146	0,733
	Var iguais não assumidas			1,270	133,222	0,206	0,294	0,231	-0,164	0,751
Self-service	Var iguais assumidas	0,052	0,820	1,550	175	0,123	0,398	0,257	-0,109	0,904
	Var iguais não assumidas			1,552	155,673	0,123	0,398	0,256	-0,108	0,904
Utilização de redes sociais	Var iguais assumidas	0,482	0,488	1,396	175	0,164	0,396	0,284	-0,164	0,957
	Var iguais não assumidas			1,386	150,830	0,168	0,396	0,286	-0,169	0,962
Presença de Chef de cozinha	Var iguais assumidas	0,336	0,563	0,313	175	0,755	0,082	0,262	-0,435	0,599
	Var iguais não assumidas			0,313	155,705	0,755	0,082	0,262	-0,435	0,599
Frequência de figuras públicas	Var iguais assumidas	0,656	0,419	1,234	175	0,219	0,347	0,281	-0,208	0,902
	Var iguais não assumidas			1,256	164,082	0,211	0,347	0,276	-0,198	0,893
Organização do pessoal	Var iguais assumidas	13,818	0,000	2,368	175	0,019	0,474	0,200	0,079	0,869
	Var iguais não assumidas			2,214	116,288	0,029	0,474	0,214	0,050	0,898

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

Rapidez de serviço	Var iguais assumidas	1,918	0,168	0,492	175	0,623	0,092	0,187	-0,277	0,461
	Var iguais não assumidas			0,470	128,234	0,639	0,092	0,196	-0,296	0,480
Fluidez das atividades de restauração	Var iguais assumidas	6,803	0,010	1,164	175	0,246	0,204	0,175	-0,142	0,551
	Var iguais não assumidas			1,098	121,094	0,274	0,204	0,186	-0,164	0,573
Cozinha aberta	Var iguais assumidas	1,123	0,291	-0,396	175	0,693	-0,091	0,229	-0,543	0,362
	Var iguais não assumidas			-0,402	162,937	0,688	-0,091	0,226	-0,537	0,355
Existência de parcerias com outras instituições	Var iguais assumidas	0,136	0,713	0,336	175	0,737	0,083	0,247	-0,405	0,572
	Var iguais não assumidas			0,337	156,684	0,737	0,083	0,247	-0,404	0,571
Novos meios de pagamento	Var iguais assumidas	0,435	0,510	-0,998	175	0,320	-0,263	0,263	-0,782	0,257
	Var iguais não assumidas			-1,011	161,900	0,313	-0,263	0,260	-0,775	0,250
Novos meios de reserva	Var iguais assumidas	1,032	0,311	-0,726	175	0,469	-0,165	0,226	-0,612	0,282
	Var iguais não assumidas			-0,716	147,235	0,475	-0,165	0,230	-0,618	0,289

Estatísticas de grupo

Concelho de origem		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Apreensão do prato	Litoral	136	5,76	1,214	0,104
	Interior	34	5,88	1,066	0,183
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Litoral	136	5,52	1,350	0,116
	Interior	34	5,85	1,158	0,199
Variedade de pratos (disponibilização da cozinha)	Litoral	136	4,76	1,649	0,141
	Interior	34	5,26	1,620	0,278
Oferta de comida temática	Litoral	136	4,60	1,556	0,133
	Interior	34	4,97	1,623	0,278
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Litoral	136	5,16	1,560	0,134
	Interior	34	5,47	1,308	0,224
Utilização de produtos diferentes	Litoral	136	5,42	1,245	0,107
	Interior	34	5,44	1,307	0,224
Combinação entre o prato e o vinho	Litoral	136	5,07	1,647	0,141
	Interior	34	5,88	1,250	0,214

Oferta de menus completos (inclui entradas, prato	Litoral	136	5,24	1,732	0,149
	Interior	34	5,82	1,141	0,196
Oferta de menus de degustação	Litoral	136	5,17	1,557	0,133
	Interior	34	5,41	1,579	0,271
Sugestão do chef	Litoral	136	5,28	1,552	0,133
	Interior	34	5,59	1,305	0,224
Garrafeira	Litoral	136	4,79	1,706	0,146
	Interior	34	5,00	1,518	0,260
Efeito surpresa	Litoral	136	5,13	1,649	0,141
	Interior	34	4,91	1,815	0,311
Arquitetura do espaço	Litoral	136	5,90	1,310	0,112
	Interior	34	5,71	1,315	0,226
Música ambiente	Litoral	136	5,43	1,479	0,127
	Interior	34	5,35	1,593	0,273
Iluminação	Litoral	136	5,76	1,279	0,110
	Interior	34	5,97	1,267	0,217
Design interior	Litoral	136	5,96	1,186	0,102
	Interior	34	5,91	1,111	0,191
Horário de funcionamento	Litoral	136	5,73	1,493	0,128
	Interior	34	5,85	1,258	0,216
Eventos temáticos e restaurantes	Litoral	136	4,70	1,753	0,150
	Interior	34	5,32	1,249	0,214
Atendimento personalizado	Litoral	136	5,51	1,466	0,126
	Interior	34	5,71	1,315	0,226
Self-service	Litoral	136	3,97	1,725	0,148
	Interior	34	4,29	1,528	0,262
Utilização de redes sociais	Litoral	136	4,58	1,832	0,157
	Interior	34	4,24	1,924	0,330
Presença de Chef de cozinha	Litoral	136	4,80	1,729	0,148
	Interior	34	5,15	1,635	0,280
Frequência de figuras públicas	Litoral	136	3,03	1,842	0,158
	Interior	34	3,09	1,865	0,320
Organização do pessoal	Litoral	136	5,90	1,310	0,112
	Interior	34	5,88	1,250	0,214
Rápido	Litoral	136	6,10	1,207	0,103

Fluidez das atividades de restauração	Interior	34	6,03	1,087	0,186
	Litoral	136	5,99	1,125	0,097
Cozinha aberta	Interior	34	6,03	1,029	0,177
	Litoral	136	5,32	1,538	0,132
Existência de parcerias com outras instituições	Interior	34	4,88	1,665	0,286
	Litoral	136	4,78	1,586	0,136
Novos meios de pagamento	Interior	34	5,50	1,331	0,228
	Litoral	136	5,18	1,780	0,153
Novos meios de reserva	Interior	34	5,32	1,430	0,245
	Litoral	136	5,59	1,453	0,125

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene		teste-t para Igualdade de Médias					95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	Inferior	Superior
Apresentação do prato	Var iguais	1,344	0,248	-0,549	168	0,583	-0,125	0,228	-0,574	0,324
	Var iguais não assumidas			-0,594	56,403	0,555	-0,125	0,210	-0,547	0,297
Variedade de pratos (escolha pela Carta)	Var iguais	1,166	0,282	-1,313	168	0,191	-0,331	0,252	-0,828	0,167
	Var iguais não assumidas			-1,439	57,591	0,155	-0,331	0,230	-0,791	0,129
Variedade de pratos (disponibilidade da comida)	Var iguais	0,002	0,964	-1,610	168	0,109	-0,507	0,315	-1,129	0,115
	Var iguais não assumidas			-1,627	51,458	0,110	-0,507	0,312	-1,133	0,118
Oferta de comida temática	Var iguais	0,078	0,780	-1,246	168	0,214	-0,375	0,301	-0,969	0,219
	Var iguais não assumidas			-1,215	49,259	0,230	-0,375	0,309	-0,995	0,245
Adaptação da comida tradicional portuguesa	Var iguais	0,451	0,503	-1,064	168	0,289	-0,309	0,290	-0,882	0,264
	Var iguais não assumidas			-1,182	58,811	0,242	-0,309	0,261	-0,831	0,214
Utilização de produtos diferentes	Var iguais	0,712	0,400	-0,092	168	0,927	-0,022	0,241	-0,498	0,454
	Var iguais não assumidas			-0,089	49,038	0,930	-0,022	0,248	-0,521	0,477
Combinação entre o prato e o vinho	Var iguais	2,624	0,107	-2,699	168	0,008	-0,816	0,302	-1,413	-0,219
	Var iguais não assumidas			-3,180	64,914	0,002	-0,816	0,257	-1,329	-0,304

Oferta de menus completos (inclui entradas,	Var iguais assumidas	7,065	0,009	-1,855	168	0,065	-0,581	0,313	-1,199	0,037
	Var iguais não assumidas			-2,365	75,843	0,021	-0,581	0,246	-1,070	-0,092
Oferta de menus de degustação	Var iguais assumidas	0,060	0,806	-0,811	168	0,419	-0,243	0,299	-0,834	0,348
	Var iguais não assumidas			-0,804	50,267	0,425	-0,243	0,302	-0,849	0,364
Sugestão do chef	Var iguais assumidas	1,208	0,273	-1,069	168	0,287	-0,309	0,289	-0,879	0,262
	Var iguais não assumidas			-1,186	58,670	0,241	-0,309	0,260	-0,830	0,212
Garrafeira	Var iguais assumidas	0,800	0,373	-0,666	168	0,506	-0,213	0,320	-0,846	0,419
	Var iguais não assumidas			-0,714	55,779	0,478	-0,213	0,299	-0,811	0,385
Efeito surpresa	Var iguais assumidas	2,075	0,152	0,661	168	0,510	0,213	0,323	-0,424	0,850
	Var iguais não assumidas			0,624	47,518	0,536	0,213	0,342	-0,474	0,901
Arquitetura do espaço	Var iguais assumidas	0,011	0,918	0,790	168	0,431	0,199	0,251	-0,298	0,695
	Var iguais não assumidas			0,788	50,653	0,434	0,199	0,252	-0,307	0,704
Música ambiente	Var iguais assumidas	1,239	0,267	0,255	168	0,799	0,074	0,288	-0,495	0,642
	Var iguais não assumidas			0,244	48,202	0,808	0,074	0,301	-0,532	0,679
Iluminação	Var iguais assumidas	0,103	0,749	-0,871	168	0,385	-0,213	0,245	-0,697	0,270
	Var iguais não assumidas			-0,876	51,159	0,385	-0,213	0,243	-0,702	0,275
Design interior	Var iguais assumidas	0,029	0,865	0,196	168	0,844	0,044	0,225	-0,399	0,487
	Var iguais não assumidas			0,204	53,402	0,839	0,044	0,216	-0,389	0,477
Horário de funcionamento	Var iguais assumidas	1,718	0,192	-0,450	168	0,654	-0,125	0,278	-0,674	0,424
	Var iguais não assumidas			-0,498	58,538	0,620	-0,125	0,251	-0,627	0,377
Eventos temáticos e restaurantes temáticos	Var iguais assumidas	6,266	0,013	-1,957	168	0,052	-0,625	0,319	-1,255	0,005
	Var iguais não assumidas			-2,389	69,401	0,020	-0,625	0,262	-1,147	-0,103
Atendimento personalizado	Var iguais assumidas	0,193	0,661	-0,694	168	0,489	-0,191	0,276	-0,735	0,353
	Var iguais não assumidas			-0,741	55,375	0,462	-0,191	0,258	-0,708	0,326
Selecção de serviços	Var iguais assumidas	0,069	0,793	-0,999	168	0,319	-0,324	0,324	-0,963	0,316

Que dimensões devem ser alvo de inovação pelos restaurantes?

	Var iguais não assumidas			-1,075	55,997	0,287	-0,324	0,301	-0,926	0,279
Utilização de redes sociais	Var iguais assumidas	0,103	0,749	0,974	168	0,331	0,346	0,355	-0,355	1,046
	Var iguais não assumidas			0,946	49,046	0,349	0,346	0,365	-0,389	1,080
Presença de Chef de cozinha	Var iguais assumidas	0,350	0,555	-1,053	168	0,294	-0,346	0,328	-0,993	0,302
	Var iguais não assumidas			-1,089	53,010	0,281	-0,346	0,317	-0,982	0,291
Frequência de figuras públicas	Var iguais assumidas	0,003	0,959	-0,166	168	0,868	-0,059	0,354	-0,758	0,640
	Var iguais não assumidas			-0,165	50,327	0,870	-0,059	0,357	-0,775	0,657
Organização do pessoal	Var iguais assumidas	0,036	0,851	0,089	168	0,930	0,022	0,249	-0,469	0,514
	Var iguais não assumidas			0,091	52,661	0,928	0,022	0,242	-0,463	0,507
Rapidez de serviço	Var iguais assumidas	0,075	0,785	0,324	168	0,746	0,074	0,227	-0,375	0,522
	Var iguais não assumidas			0,345	55,197	0,731	0,074	0,213	-0,354	0,501
Fluidez das atividades de restauração	Var iguais assumidas	0,002	0,968	-0,173	168	0,863	-0,037	0,212	-0,456	0,382
	Var iguais não assumidas			-0,183	54,479	0,856	-0,037	0,201	-0,440	0,367
Cozinha aberta	Var iguais assumidas	8,562	0,004	-2,330	168	0,021	-0,654	0,281	-1,209	-0,100
	Var iguais não assumidas			-2,818	68,153	0,006	-0,654	0,232	-1,118	-0,191
Existência de parcerias com outras instituições	Var iguais assumidas	0,032	0,857	-0,335	168	0,738	-0,103	0,307	-0,709	0,503
	Var iguais não assumidas			-0,325	49,034	0,746	-0,103	0,316	-0,739	0,533
Novos meios de pagamento	Var iguais assumidas	6,288	0,013	-0,992	168	0,323	-0,324	0,326	-0,968	0,320
	Var iguais não assumidas			-1,178	65,867	0,243	-0,324	0,275	-0,872	0,225
Novos meios de reserva	Var iguais assumidas	0,003	0,959	0,953	168	0,342	0,265	0,278	-0,284	0,813
	Var iguais não assumidas			0,963	51,403	0,340	0,265	0,275	-0,287	0,817

Fonte: output SPSS