

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Luana de Oliveira Alves

**Recursos intangíveis em restaurantes: conceituação e
proposta de uma escala**

Recife, 2018

Luana de Oliveira Alves

Recursos intangíveis em restaurantes: conceituação e proposta de uma escala

Orientador: Viviane Santos Salazar

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2018

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A474r	Alves, Luana de Oliveira Recursos intangíveis em restaurantes: conceituação e proposta de uma escala / Luana de Oliveira Alves. - 2018. 159 folhas: il. 30 cm.
-------	--

Orientadora: Prof.^a Dra. Viviane Santos Salazar.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2018.
Inclui referências e apêndices.

1. RBV. 2. Recursos intangíveis. 3. Escala. I. Salazar, Viviane Santos (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2018 –058)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Departamento de Ciências Administrativas – DCA
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Recursos intangíveis em restaurantes: conceituação e proposta de uma escala

Luana de Oliveira Alves

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 28 de fevereiro de 2018.

Banca examinadora:

Viviane Santos Salazar, Dr^a., UFPE -PROPAD (Orientadora)

Francisco Vicente Sales Melo, Dr, UFPE (Examinador Interno)

Brigitte Renata Bezerra de Oliveira, Dr^a., UFRPE (Examinadora Externo)

Francisco José da Costa, Dr, UFPB (Examinador Externo)

*Dedico este presente trabalho
primeiramente a Deus, autor da
minha história, meu guia,
socorro presente na hora da
angústia, a meus pais por
sempre acreditarem em mim, a
meus irmãos e meu sobrinho
pelo amor incondicional e toda
minha família que me apoiou
nesse sonho!*

Agradecimentos

Ufaaa! Finalmente cheguei nessa parte, confesso que estava ansiosa para chegar aqui, porque sabia que era o fim e o começo de uma nova etapa em minha vida. Aqui eu agradeço e reconheço o papel que cada pessoa teve ao longo desses dois anos tão sonhados.

Deus, sempre Ele! A ti meu Senhor te rendo graças e louvores a todo momento, eis aqui tua serva! Fizeste de mim tua vontade conforme prometeu.

Família é a base de tudo! Não poderia iniciar esses singelos agradecimentos sem citá-los. Meus pais, Vanusa e Antônio, que sempre apoiaram este sonho, embora tivessem medo dessa minha jornada longe de casa, o amor deles, bem como o zelo e o apoio financeiro foram fundamentais neste processo.

Aos meus irmãos Jackeline e Luis Fillipi, pelo imenso amor, apesar das brigas, risos. Ao meu sobrinho João Miguel tão amado por essa tia babona, que com seus sorrisos tornou a caminhada mais leve. À tia Consolação e prima Consoalli, bases de apoio em Recife, que sempre zelaram e cuidaram de mim durante esse processo. Madrinha Isabel, por todo amor, zelo e preocupação, tia Albertina pelo amor e por sempre acreditar em mim, prima Eliana e também madrinha que tantas vezes “puxou minha orelha” por amor e zelo, meu “vozinho” Francisco pelo amor e preocupação. E todos de Piripiri pelo apoio e preocupação.

Aos amigos de Teresina, pela preocupação, carinho e principalmente por acreditarem em mim, em especial Helano e Indira, pelo apoio constante nesse sonho que começou muito antes de iniciar o mestrado. Por me incentivarem a buscar sempre o meu melhor, pela preocupação e pelos conselhos tão importantes nesse momento. À grande amiga Jaciara, que me apoiou e sobretudo que entendeu minhas ausências.

Aos amigos que fiz na Turma 22 do mestrado por tornarem os dias longe de casa mais fáceis, e sobretudo pelo apoio nesse processo e por acreditarem em mim, especialmente Juliana, Jéssica, Patricia, Dani, Bianca e Miriam. Agradeço em especial a Dani e sua família por me receberem tão bem em sua casa e pelas alegrias que a “trup de Bernard” proporcionava.

Aos professores do Propad, pelos ensinamentos, conselhos e críticas essenciais para meu crescimento. Em especial, AGRADEÇO Vivi, orientadora e amiga, pelos ensinamentos tão importantes para minha maturidade como pesquisadora, conselhos, e sobretudo por sempre acreditar no meu potencial mesmo quando eu não parecia acreditar, e não esquecendo os “puxões de orelha” fundamentais, risos. Obrigada Vivi!!

Aos professores da banca por contribuírem com o desenvolvimento deste trabalho, professor Franzé pelos ensinamentos, e apoio no desenvolvimento deste trabalho, por me receber tão bem em João Pessoa, professor Vicente que tantas vezes me atendeu na correria do dia-a-dia e pelos conselhos para melhorar este trabalho, à professora Renata pelas contribuições e sugestões tão valiosas.

Aos participantes da pesquisa, em especial os entrevistados que destinaram um pouco do seu tempo para conversar, aos cinco especialistas escolhidos para validar minha escala, aos donos de restaurante e gestores que responderam à pesquisa mesmo na correria do trabalho.

Aos amigos que fiz ao longo dessa jornada, em especial Thiago e Newton pelos conselhos e sugestões para aprimoramento do meu trabalho.

Aos que eu esqueci peço que me perdoem, mas fica aqui meu muito OBRIGADA pelo apoio nesse momento e por entenderem minhas ausências.

Resumo

O aporte teórico utilizado para esta dissertação tem como base a RBV e as discussões sobre a importância dos recursos intangíveis em determinados setores. Dada a questão de intangibilidade, as pesquisas quantitativas apresentam um certo grau de dificuldade, mas ao mesmo tempo um desafio enriquecedor para o campo. Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral, propor uma escala de mensuração e avaliação dos recursos intangíveis de restaurantes gastronômicos. Para tanto, foi construída uma escala de recursos intangíveis: i) reputação; ii) cultura; iii) recurso relacional e iv) recurso humano organizada em oito etapas, entre eles destacam-se a realização de treze (13) entrevistas semiestruturadas que geraram os itens da pesquisa, em seguida validação de face e conteúdo com cinco (5) especialistas e a aplicação do questionário por meio de um link enviado por e-mail a gestores de restaurantes, que finalizou com 65 empresas respondentes. Inicialmente, a escala gerou 101 itens que após a purificação foram reduzidos para 69 distribuídos em: 24 itens para reputação, 19 itens para cultura, 14 itens para recurso relacional e 12 itens para recurso humano. De modo objetivo, a construção da escala gerou dimensões antes não contempladas nos estudos, oferecendo contribuições importantes para suprir a carência nos estudos sobre restaurante e da própria teoria e encorajando novas investigações e aprimoramento para o trabalho.

Palavras chaves: RBV. Recursos intangíveis. Escala

Abstract

The theoretical contribution used for this dissertation is based on RBV and discussions about the importance of intangible resources in certain sectors. Given the question of intangibility, quantitative research presents a certain degree of difficulty, but at the same time an enriching challenge for the field. Thus, this research has as general objective, to propose a scale of measurement and evaluation of the intangible resources of gastronomic restaurants. To achieve this, a scale of intangible resources was constructed, whether: i) reputation; ii) culture; iii) relational resource and iv) human resource organized in eight stages, among which we highlight the realization of thirteen (13) semi-structured interviews that generated the research items, then face and content validation with five (5) specialists and the application of the questionnaire through a link sent by e-mail to restaurant managers, which ended with 65 respondent companies. Initially the scale generated 101 items and after purification the items were reduced to 69 items distributed in: 24 items for reputation, 19 items for culture, 14 items for relational resource and 12 items for human resource. Objectively the scale construction generated dimensions previously not contemplated in the studies, offering important contributions to fill the gap in restaurant studies and the theory itself and encouraging further research and improvement for this work.

Keywords: RBV. Intangible assets. Scale.

Lista de figuras

Figura 1 (2) - Abordagem baseada em recursos para análise de estratégia	22
Figura 2 (2) - Os pilares da vantagem competitiva	23
Figura 3 (2) - Modelo VRIO.....	24
Figura 4 (3) - Relação entre os conceitos	47
Figura 5 (4) - Desenho metodológico.....	57
Figura 6 (5) - Divisão da amostra por região	78

Lista de quadros

Quadro 1 (2) - Principais críticas à RBV.....	25
Quadro 2 (2) - Classificação dos recursos	29
Quadro 3 (2) - Principais conceitos de reputação.....	33
Quadro 4 (2) - Resumo das dimensões de Reputação	36
Quadro 5 (2) - Resumo das dimensões da cultura	40
Quadro 6 (2) - Resumo das dimensões do Recurso relacional	42
Quadro 7 (2) - Resumo das dimensões do Recurso humano	45
Quadro 8 (3) - Comparação entre modelos de escala.....	52
Quadro 9 (2) - Dimensões da reputação	66
Quadro 10 (5) - Dimensões da Cultura organizacional	67
Quadro 11 (2) - Dimensões do Recurso Relacional	68
Quadro 12 (5) - Dimensões do Recurso Humano.....	68
Quadro 13 (5) - Avaliação dos especialistas do construto Reputação.....	70
Quadro 14 (5) - Avaliação dos especialistas do construto Cultura.....	71
Quadro 15 (5): Avaliação dos especialistas do construto Recurso Relacional.....	73
Quadro 16 (5) - Avaliação dos especialistas do construto Recurso Humano.....	74
Quadro 17 (5) - Ajustes dos itens de Reputação	93
Quadro 18 (5) - Ajustes dos itens do Recurso relacional	112
Quadro 19 (5) - Instruções para análise dos resultados da escala	121

Lista de tabelas

Tabela 1 (4) - Composição do universo do estudo	60
Tabela 2 (5) - Tempo de mercado	78
Tabela 3 (5) - Estatística descritiva do construto Reputação.....	80
Tabela 4 (5) - Matriz de correlação da dimensão Qualidade do produto	82
Tabela 5 (5) - Cargas fatoriais dimensão Qualidade do produto.....	83
Tabela 6 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Qualidade do produto.....	84
Tabela 7 (5) - Matriz de correlação da dimensão Qualidade do atendimento	84
Tabela 8 (5) - Cargas fatoriais dimensão Qualidade do atendimento.....	85
Tabela 9 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Qualidade do atendimento.....	85
Tabela 10 (5) - Matriz de correlação da dimensão Qualidade do ambiente	86
Tabela 11 (5) - Cargas fatoriais dimensão Qualidade do ambiente.....	86
Tabela 12 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Qualidade do ambiente.....	87
Tabela 13 (5) - Matriz de correlação da dimensão Força das mídias	87
Tabela 14 (5) - Cargas fatoriais dimensão Força das mídias.....	88
Tabela 15 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Força das mídias.....	88
Tabela 16 (5) - Matriz de correlação da dimensão Imagem do <i>chef</i>	89
Tabela 17 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Imagem do <i>chef</i>	89
Tabela 18 (5) - Matriz de correlação da dimensão Sucesso	90
Tabela 19 (5) - Cargas fatoriais dimensão Sucesso	90
Tabela 20 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Sucesso	91
Tabela 21 (5) - Matriz de correlação da dimensão Responsabilidade socioambiental.....	91
Tabela 22 (5) - Cargas fatoriais dimensão Responsabilidade socioambiental	92
Tabela 23 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Responsabilidade social	92
Tabela 24 (5) - Resumo das medidas das dimensões de Reputação.....	93
Tabela 25 (5) - Matriz de correlação entre as dimensões de Reputação	93
Tabela 26 (5) - Estatísticas descritivas do construto Cultura	94
Tabela 27 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para resultados	96
Tabela 28 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para resultados	96
Tabela 29 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Orientação para resultados ..	97
Tabela 30 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para processos	97
Tabela 31 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para processos.....	97
Tabela 32 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Orientação para processos...	98
Tabela 33 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para rigidez na hierarquia.....	99
Tabela 34 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para rigidez na hierarquia	99
Tabela 35 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão rigidez na hierarquia.....	100
Tabela 36 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para flexibilidade	100
Tabela 37 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para flexibilidade	101
Tabela 38 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para inovação	102
Tabela 39 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Orientação para inovação ..	102
Tabela 40 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para bem-estar dos funcionários	103
Tabela 41 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para bem-estar dos funcionários	103
Tabela 42 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Orientação para bem-estar dos funcionários	104
Tabela 43 (5) - Resumo das medidas das dimensões de Cultura	104
Tabela 44 (5) - Matriz de correlação das dimensões de Cultura	104
Tabela 45 (5) - Estatística descritiva do construto Recurso relacional.....	105

Tabela 46 (5) - Matriz de correlação da dimensão Bom relacionamento com fornecedor	106
Tabela 47 (5) - Cargas fatoriais dimensão Bom relacionamento com fornecedor	107
Tabela 48 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Bom relacionamento com fornecedor.....	107
Tabela 49 (5) - Matriz de correlação da dimensão Boa relação com os clientes	108
Tabela 50 (5) - Cargas fatoriais dimensão Boa relação com os clientes	108
Tabela 51 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Boa relação com os clientes	109
Tabela 52 (5) - Matriz de correlação da dimensão Boa relação com os formadores de opinião	109
Tabela 53 (5) - Cargas fatoriais dimensão Boa relação com os formadores de opinião	109
Tabela 54 (5) - Matriz de correlação da dimensão Boa relação com a comunidade em geral.....	110
Tabela 55 (5) - Cargas fatoriais dimensão Boa relação com a comunidade em geral.....	111
Tabela 56 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Boa relação com a comunidade em geral.....	111
Tabela 57 (5) - Resumo das medidas das dimensões do Recurso relacional	112
Tabela 58 (5) - Matriz de correlação entre as dimensões do Recurso Relacional.....	112
Tabela 59 (5) - Estatísticas descritiva do construto Recurso humano	113
Tabela 60 (5) - Matriz de cargas fatoriais do construto Recurso Humano.....	115
Tabela 61 (5) - Matriz de correlação da dimensão Competências gerais.....	116
Tabela 62 (5) - Matriz de correlação da dimensão Comprometimento	116
Tabela 63 (5) - Matriz de correlação da dimensão Agilidade intelectual.....	116
Tabela 64 (5) - Resumo das medidas das dimensões do Recurso Humano	117
Tabela 65 (5) - Matriz de correlação das dimensões do Recurso Humano	117
Tabela 66 (5) - Variâncias extraídas e compartilhadas da Reputação	118
Tabela 67 (5) - Variâncias extraídas e compartilhadas da Cultura.....	118
Tabela 68 (5) - Variâncias extraídas e compartilhadas do Recurso Relacional	118
Tabela 69 (5) - Variâncias extraídas e compartilhadas do Recurso Humano.....	119
Tabela 70 (5) - Valores do <i>alpha</i> de Cronbach	119

Lista de Abreviaturas e siglas

ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de alimentação
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
CFA	Análise fatorial confirmatória
CMV	Custo de Mercadoria Vendida
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
EFA	Análise fatorial exploratória
ITAL	Instituto de Tecnologia de Alimentos
KBV	<i>knowledge-based view</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	<i>Resource Based View</i>
RH	Recurso humano
VRIN	Valor, Raridade, Imitabilidade e Não Substituição
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

Sumário

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	18
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	21
2.1	RESOURCE BASED VIEW.....	21
2.2	A NATUREZA DOS RECURSOS	26
2.3	CATEGORIZAÇÃO DOS RECURSOS	28
2.4	RECURSOS INTANGÍVEIS	31
2.4.1	Reputação	32
2.4.2	Cultura organizacional	37
2.4.3	Recurso relacional	41
2.4.4	Recurso humano	42
3	MENSURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ESCALA	46
3.1	DEFINIÇÃO DE MENSURAÇÃO	46
3.1.1	Mensuração em estratégia	48
3.2	TIPOS DE ESCALA	50
3.2.1	Escala Likert	51
3.3	MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE ESCALA	52
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
4.1	DELINEAMENTO E NATUREZA DA PESQUISA.....	57
4.2	ETAPA PRÉ-EMPÍRICA	58
4.2.1	Revisão da literatura	58
4.2.2	Definição do contexto	58
4.3	DESENVOLVIMENTO DA ESCALA	60
4.3.1	Construção da escala.....	60
4.4	ANÁLISES ESTATÍSTICAS	62
4.4.1	Análise exploratória preliminar	62
4.4.2	Análises univariadas e multivariadas	63
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
5.1	DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DA ESCALA.....	65
5.1.1	Especificação do domínio do construto	65
5.1.2	Atividades de geração de itens e validação de face e conteúdo.	68
5.1.3	Decisões sobre as respostas e construção do questionário	76
5.1.4	Trabalhos de amostragem e limpeza da escala	76
5.1.4.1	Análise descritiva geral da amostra	77
5.1.4.2	Análise das variáveis dos construtos	79
5.1.4.2.1	Reputação	79
5.1.4.2.2	Cultura Organizacional.....	94
5.1.4.2.3	Recurso relacional.....	105
5.1.4.2.4	Recurso Humano	113
5.1.5	Análise de confiabilidade e validade	117
5.1.6	Normas e recomendações de uso da escala.....	120
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122

6.1 COMENTÁRIOS GERAIS DOS RESULTADOS	122
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	124
6.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS	125
Referências	126
APÊNDICE A –Roteiro de entrevistas	141
APÊNDICE B – Instrumento de validação de face e conteúdo	142
APÊNDICE C – Instrumento de coleta de dados	149
APÊNDICE D – Versão final dos itens da escala	155

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório é composto pela apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos propostos do estudo, da justificativa da escolha do tema e da estrutura lógica da dissertação.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Uma das principais questões da administração estratégica é explicar o desempenho superior de algumas empresas e, para isso, duas abordagens principais são amplamente utilizadas pelos pesquisadores: a abordagem de fora para dentro, denominada de visão *outside-in* e a visão *inside-out*, de dentro para fora (DE WIT; MEYER, 2010; VASCONCELOS; CIRINO, 2000). A primeira, mais tradicional, está associada à preocupação das decisões estratégicas na relação entre empresa e ambiente (ANSOFF, 1973), cujo modelo das cinco forças de Porter (1986) é um dos mais influentes.

A supremacia dessa perspectiva tradicional de estratégia começou a ser questionada quando a visão *inside-out* surgiu nos estudos acadêmicos. Ela representa a inversão no foco da análise, centrando-se nos aspectos internos das organizações e a partir deles pensar na elaboração das possíveis estratégias que a empresa pode implementar. Se concentra nos recursos da empresa e está representada neste trabalho pela teoria denominada *Resource Based View* (RBV).

A RBV surgiu na década de 1980 e teve origem nos estudos de Penrose (1959), que investigou o papel dos recursos internos das firmas em busca de explicar seu crescimento. Dessa forma, os pesquisadores da RBV propuseram analisar as empresas como um portfólio de recursos que determinariam os seus lucros (WERNERFELT, 1984), em vez de um portfólio de produtos. Quanto maiores os recursos e competências distintivas de uma organização, maiores seriam os lucros. A premissa central aborda a questão fundamental sobre o motivo pelo qual as empresas são diferentes e como elas alcançam e sustentam vantagem competitiva (HOSKISSON, *et al.*, 1999).

A perspectiva da RBV trouxe uma nova luz sobre as opções estratégicas porque envolve balancear a exploração e desenvolvimento de novos recursos. Em outras palavras, o papel da empresa não é apenas alocar recursos escassos, mas também gerenciar o processo de

acumulação e coordenação deles, neste caso as organizações também são vistas como conjunto de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Segundo Barney (1991), a visão de recursos assume que empresas dentro de um setor podem ser heterogêneas no que diz respeito aos recursos estratégicos e pressupõe que os recursos não podem ser perfeitamente variáveis ao longo das empresas e que, portanto, a heterogeneidade poderá ser duradoura.

Após a publicação do artigo de Barney (1991) o número de pesquisas sobre a RBV aumentou consideravelmente, proporcionando muitas contribuições para a academia. O *Journal of Management* lançou uma edição comemorativa em 2001 e 2011 dedicada a discussão da teoria. Na edição de 2011, celebrando os 20 anos, o artigo de Barney, Wright e Ketchen (2011) afirmou que a RBV deixou de ser uma perspectiva nascente para ser uma das teorias mais importantes para compreender as organizações. As contribuições dos artigos nessa edição do *Journal* segundo os autores citados anteriormente centravam em cinco temas: (1) interligações com outras perspectivas, (2) os processos de aquisição e desenvolvimento de recursos, (3) os micro-fundamentos da RBV, (4) RBV e sustentabilidade e (5) métodos de mensuração.

Os métodos de mensuração já eram uma preocupação discutida em vários trabalhos, por exemplo, Godfrey e Hill (1995) e Lockett, Thompson e Morgenstern (2009). Isso, porque o teste empírico da RBV enfrenta grandes desafios (HOSKISSON *et al.*, 1999; LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009) ao enfatizar a natureza idiossincrática dos recursos e capacidades, como os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, que são de natureza intangível (GODFREY; HILL, 1995).

A literatura mostra que foram feitos progressos para responder quais recursos internos, tangíveis e intangíveis, uma empresa deve ter à sua disposição para criar e recriar uma vantagem única e sustentável. Carvalho, Kayo e Martin (2010) observaram que em determinados setores da economia, como siderurgia, os investimentos em ativos físicos parecem ser mais adequados para a promoção do desempenho superior das firmas do que investimentos em recursos intangíveis, sendo que esses últimos se mostraram mais relevantes para setores como alimentação, transportes e serviço. Além disso, o trabalho de Liu, Timothy e Gao (2010), defende que a existência dos recursos intangíveis é uma condição suficiente e necessária para explicar as diferenças no desempenho das empresas, fato este que já vinha sendo apresentado em muitos trabalhos como de Michalisin, Smith e Kline (1997) e Hall (1992; 1993) e mais recentemente no de Mazzioni, Carpes e Lavarda (2014).

No entanto, Molloy *et al.* (2011) destacaram que a RBV ainda tinha muito o que avançar nas pesquisas empíricas sobre os recursos intangíveis, já que não são facilmente observados ou

medidos (GODFREY; HILL, 1995; LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009; HAUSCHILD, 2013), o que dificulta os trabalhos quantitativos.

Não se está aqui desestimulando os métodos quantitativos de grandes amostras, mas apenas indicando meios de encontrar soluções para operacionalizar criativamente essas construções e medir os resultados. Para contornar o problema, Godfrey e Hill (1995) sugeriram que os estudiosos se concentrassem nas variáveis ‘observáveis’ que determinam o grau de inobservabilidade de um recurso raro e valioso. Liu, Timothy e Gao (2010) apresentaram formas para mensurar recursos intangíveis: avaliação indireta por meio da utilização de atributos observáveis, avaliação direta por parte dos altos executivos e avaliação direta por clientes, bem como outras formas específicas. De toda forma, para a mensuração dos recursos faz-se necessário desenvolver escalas, o que é sempre um processo desafiador, conforme afirma Costa (2011), no entanto com o uso de *softwares* tem facilitado essas construções.

Ademais, o campo da estratégia em geral, como também a RBV, tem focado suas pesquisas nas grandes organizações, enquanto empresas menores também enfrentam a necessidade de adquirir recursos críticos para a criação de vantagem competitiva ou, em outros termos, um desempenho superior (BARNEY, WRIGHT; KETCHEN, 2001; FAVORETO; VIEIRA, 2014). Nesse contexto, apresenta-se o objeto empírico desta dissertação, os restaurantes gastronômicos no Brasil que, em sua grande maioria são empresas de pequeno a médio porte, segundo levantamento do Sebrae (2017), e que ainda carecem de muitos estudos.

Os restaurantes gastronômicos ou gourmets (LEWIS, 1981), são aqueles que oferecem cardápios e serviços com preços mais elevados, em função de ambiente mais requintado e serviço mais elaborado (WALKER; LUNDBERG, 2003), se destacam por possuírem um tipo de atividade complexa com características propícias ao envolvimento do consumidor sendo possível proporcionar tais experiências. Nesse contexto, a necessidade de alimentação já não é a principal razão que leva o consumidor a realizar refeições fora de casa, mas também a necessidade de vivenciar experiências durante o consumo. Os clientes esperam receber produtos diferenciados e personalizados (SALAZAR, 2015). Em outras palavras, pode-se dizer que, muito mais que vender produtos/serviços, o papel desses restaurantes na sociedade acima de tudo é vender experiências (JOHNSON *et al.*, 2005; HETZEL, 2004; HANEFORS; MOSSBERG, 2003; TEIXEIRA; BARBOSA; SOUSA, 2013).

Comer fora tornou-se um hábito frequente entre as pessoas e as mudanças na economia e na estrutura da família, por exemplo, permitiram que mais pessoas possam viver essa experiência. O setor de alimentação fora do lar - ou de bares e restaurantes - tem crescido

anualmente em torno de 10% e gerado mais de 400 mil novas oportunidades de emprego segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel).

Assim, a presente dissertação está norteada pelo seguinte problema de pesquisa: **Como mensurar e avaliar recursos intangíveis de restaurantes gastronômicos?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos que norteiam essa pesquisa são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Propor uma escala de mensuração e avaliação dos recursos intangíveis de restaurantes gastronômicos.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Identificar os recursos intangíveis que serão mensurados;
- II. Definir as etapas de construção da escala;
- III. Descrever cada uma das etapas de construção da escala de recursos intangíveis de restaurantes gastronômicos.

1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Com vistas a contribuir para a criação de instrumentos de mensuração na área de estratégia, as contribuições teóricas e práticas desta dissertação têm como foco principal a RBV que se tornou uma das perspectivas mais influentes na pesquisa em estratégia (FOSS, 1998; NEWBERT, 2014), além de ser um importante arcabouço teórico para explicar o desempenho superior das empresas (BARNEY, 1991).

Entretanto, quando se trata da abordagem metodológica das pesquisas, observa-se que a utilização de métodos qualitativos para a identificação dos recursos de uma empresa está aumentando à medida que se considera que cada empresa possui um conjunto distinto de recursos, a exemplo dos trabalhos de estudo de caso de Collis (1991), Barbosa (2013) e Salazar (2015).

Apesar dos avanços nos estudos da RBV por meio do uso de métodos psicométricos que auxiliam na avaliação desses conceitos abstratos, ainda restam muitos problemas de medição para, de alguma maneira, tangibilizar os recursos intangíveis (AREND, 2006, BARNEY;

MACKEY, 2005, MOLLOY *et al.*, 2011). De fato, a preocupação com a validade dos estudos no campo da estratégia, já vinha sendo apontada desde o trabalho de Newbert (2007) que afirmava necessidade de métodos mais rigorosos. No entanto, mais recentemente Rasool e Shah (2015) ressaltaram que essa preocupação ainda continua, devido a problemas como as baixas taxas de respondentes e negligência de outras variáveis que influenciam, por exemplo, o desempenho das empresas.

O gerenciamento dos recursos é necessário para o alcance de vantagem competitiva (BARNEY, 1991) e medi-los pode ser uma maneira de atingir esse objetivo, por todas essas razões enfatiza-se, portanto, a necessidade de estudos quantitativos.

Quanto à justificativa prática, primeiro é importante destacar que, na literatura da RBV, a maioria das pesquisas foca nas grandes organizações (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; FAVORETO; VIEIRA, 2014), indicando a necessidade de estudos que investiguem também pequenas e médias empresas, como é o caso da maioria das empresas do setor que se pretende investigar. Adicionalmente, considerando a dificuldade de mensuração dos recursos não observáveis, concentrar-se na coleta de dados com amostra de empresas menores com recursos menos complexos pode ser um caminho também de contribuição teórica.

Quanto à escolha do campo de pesquisa, é importante destacar: (i) a importância econômica do segmento e, (ii) a carência de estudos que relacionam este segmento a questões de gerenciamento estratégico.

Os restaurantes têm um papel relevante para a indústria de alimentação fora do lar. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA) as vendas no mercado de alimentação ‘fora do lar’ aumentaram quase 200% (189,94%) entre os anos de 2010 e 2015. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sintetizados e divulgados no site da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) revelaram que a inflação da alimentação no domicílio foi maior que a da alimentação fora do lar. No primeiro semestre de 2016, o acumulado da inflação da alimentação do domicílio (8,79%) foi quase o dobro da alimentação fora do lar (4,69%), o que leva a crer que comer fora de casa tem se tornado mais atrativo do ponto de vista econômico.

Ainda segundo a ABRASEL (2017), o setor gera seis milhões de empregos diretos em todo o país, representando atualmente 2,7% do PIB brasileiro. Além disso, é um setor com enorme potencial na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro emprego.

Ademais, considerando que o setor de análise possui grande parte do seu valor gerado na interação com os clientes, adequa-se ao uso de uma teoria que possa articular o uso dos recursos intangíveis no alcance de um desempenho superior.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Além deste capítulo introdutório, o presente trabalho é composto por dois capítulos de referencial teórico, um capítulo sobre a metodologia empregada para desenvolver o estudo, um capítulo para análise dos resultados e descrição do processo de construção da escala, além do capítulo de considerações finais. O primeiro capítulo do referencial teórico enfoca especificamente a *Resource Based View*: suas origens, os diversos modelos existentes que explicam como os recursos se relacionam ao desempenho superior, além das principais críticas à teoria. Nesse capítulo é dada maior atenção aos recursos intangíveis que são o objeto deste estudo.

A cada recurso intangível, identificado como importante por este estudo, há uma seção que discute seus conceitos, características, outros estudos que tenham esse recurso como foco e os principais achados que contribuem para esta pesquisa.

O capítulo 3, segunda parte do referencial teórico, trata sobre a mensuração e os modelos de desenvolvimento de escala que são alicerces para este trabalho, enquanto o capítulo 4 é destinado à construção metodológica, aos passos para a construção do instrumento de coleta de dados, à coleta e à análise dos dados.

O capítulo 5 é destinado ao trabalho empírico de construção do instrumento de pesquisa, contemplando as fases da construção até chegar na atividade de amostragem, dividida por cada construto mensurado, a fim de melhor organização e explanação dos dados. A última seção se destina à análise das relações entre os recursos medidos e o desempenho das empresas. Por fim, no capítulo das considerações finais, encontra-se a descrição dos principais achados da pesquisa, bem como suas limitações e sugestões para novos estudos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo estão elencados todos os conceitos pertinentes a esta dissertação. A teoria central é a RBV, que é investigada com base tanto nos autores clássicos como nos mais contemporâneos. Para melhor compreensão acerca dos conceitos tratados dividiu-se o capítulo em quatro seções. A primeira seção expõe sobre a RBV de forma geral, a segunda seção trata sobre a natureza dos recursos, a terceira seção aborda as classificações dos tipos de recursos e a última seção trata especificamente dos recursos intangíveis, foco do trabalho.

2.1 RESOURCE BASED VIEW

As ideias basilares da RBV são atribuídas à economista Edith Penrose que escreveu *The Theory of the Growth of the Firm* em 1959 e desenvolveu uma teoria sobre o “crescimento da firma” e investigou o papel da alocação dos recursos, seus preços e seus diferentes usos neste crescimento.

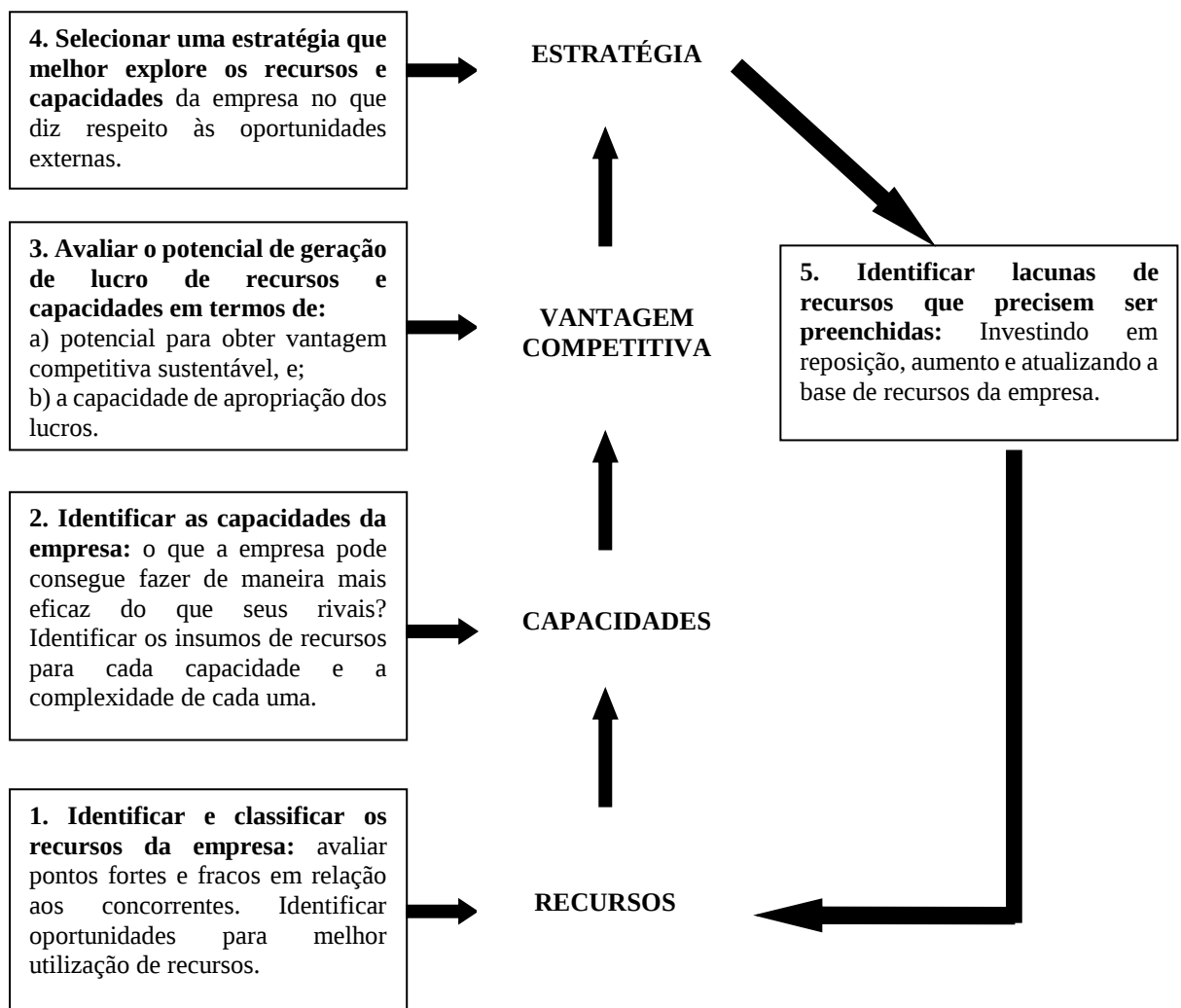
Na década de 80 a partir do *insight* da publicação do livro de Penrose, Wernerfelt (1984) sugeriu que as organizações fossem vistas como um conjunto de recursos tornando o assunto mais popular e a partir daí começaram a surgir vários outros trabalhos que formaram as bases dessa nova perspectiva.

Jay Barney, em seu artigo seminal de 1991, afirma que os recursos estratégicos são distribuídos de maneira heterogênea nas empresas e que as diferenças são estáveis ao longo do tempo. Ademais, os argumentos defendidos pelo autor são de que existe uma relação entre os recursos e a vantagem competitiva sustentada das empresas. Dessa forma, discute-se que são quatro os potenciais dos recursos que geram essa vantagem: valor, raridade, possibilidade de imitação e possibilidade de substituição.

Barney (1991) sugeriu que as empresas obtenham vantagem competitiva ao explorarem seus pontos fortes internos, respondendo as oportunidades do ambiente ao mesmo tempo em que neutralizem as ameaças externas evitando assim os pontos internos fracos. Ao tratar de oportunidades e ameaças o autor se referia às ideias de Porter (1986) que, eram o foco das pesquisas na época, dando pouca atenção à análise interna dos pontos fortes e fracos das organizações. Em virtude dos novos estudos e questionamentos que estavam surgindo, Porter (1991) reconhece o valor da RBV e deixa claro que a RBV não deve ser substituída pela ênfase na indústria, mas sim complementada.

Com vistas a integrar as diversas contribuições de diferentes pesquisadores da RBV, Grant (1991) e Peteraf (1993) propuseram *frameworks* integradores. O de Grant (1991) é composto por cinco etapas para a formulação da estratégia: i) analisar a base de recursos da empresa; ii) avaliar as capacidades da empresa; iii) analisar o potencial de obtenção de lucro dos recursos e das capacidades; iv) selecionar uma estratégia e v) ampliar e aprimorar o fundo de recursos e capacidades (Figura 1). Para o autor, os recursos e capacidades fornecem a direção básica para a estratégia e são as principais fontes de obtenção de lucro. Ele concorda com a ideia de que as preferências dos clientes são voláteis, assim a orientação externa não proporcionaria uma base para formular as estratégias. Daí a importância dos recursos e capacidades que representarem uma base mais estável.

Figura 1 (2) - Abordagem baseada em recursos para análise de estratégia

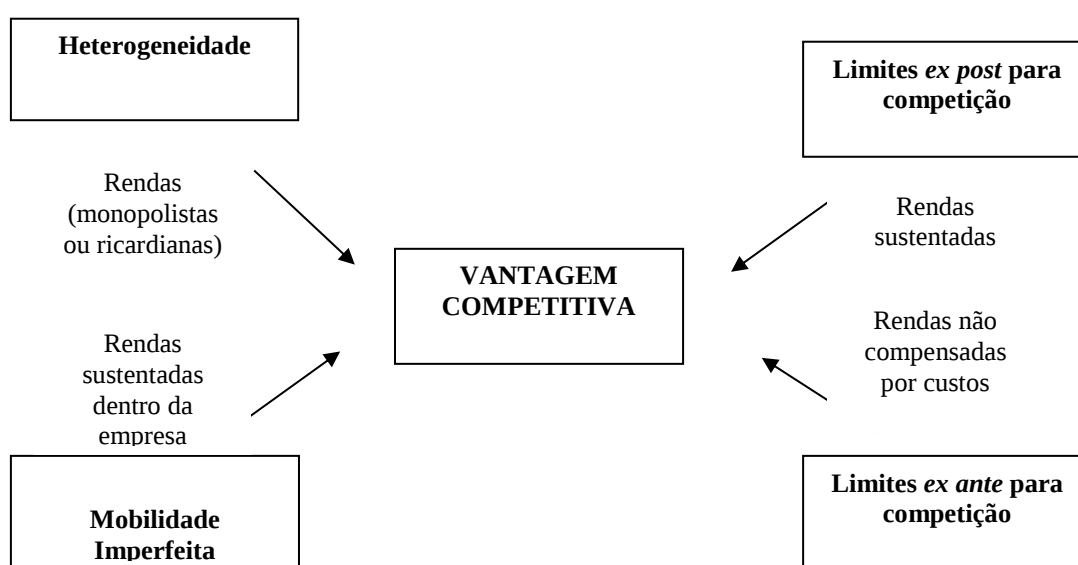


Fonte: Grant (1991, p.115)

O framework proposto por Peteraf (1993) apresenta quatro condições que precisam ser satisfeitas para que a empresa desfrute dos lucros apresentado na Figura 2. A primeira condição

do modelo é a heterogeneidade dos recursos, pressuposto básico de todos os trabalhos da RBV; a outra condição são os limites *ex ante* para a competição, para que os custos não ultrapassem os ganhos, isso significa que para empresa adquirir uma posição superior de recursos é necessário haver uma competição limitada pelos recursos que são decorrentes das imperfeições dos mercados. Os limites *ex post* advogam que, após a conquista de posição de superioridade por parte da empresa, é necessário haver forças para limitar a competição pelas rendas que são a impossibilidade de uma imitação e de substituição perfeita. Por fim a condição de imperfeita mobilidade dos recursos que ocorre se os recursos não puderem ser negociados.

Figura 2 (2) - Os pilares da vantagem competitiva



Fonte: Peteraf (1993, p.186)

Dada a profusão de modelos que começam a surgir, destaca-se o modelo VRIO, apresentado na Figura 3 (BARNEY; HESTERLY, 2007) que é uma evolução do modelo original proposto por Barney em 1991. Além das três características dos recursos estratégicos passíveis de gerar vantagem competitiva sustentável, quais sejam, valor, raridade e imitabilidade foi acrescido mais uma que é a da organização.

O modelo VRIO atribui importância aos seguintes componentes da organização: estrutura formal de reporte, políticas de remuneração e sistemas formais e informais de controle gerencial. Destaca-se que tais componentes podem ser chamados de recursos e capacidades, isto porque isoladamente possuem capacidade, embora limitada, de gerar vantagem competitiva (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Figura 3 (2) - Modelo VRIO

Um recurso ou capacidade é:					Implicações competitivas
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	de Explorado organização	pela	
Não	-----	-----	Não		Desvantagem competitiva
Sim	Não	-----	↑		Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↕		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim		Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hersterly (2007)

A RBV tornou-se a teoria de gestão estratégica mais influente do campo para explicar as diferenças de desempenho das empresas (HAUSCHILD, KNYPHAUSEN-AUFSEB, 2013; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROE, 2010; HOSKISSON, *et al.*, 1999; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2011; PETERAF, 1993; BECERRA, 2008; GRUBER *et al.*, 2010). Todavia, junto com o seu desenvolvimento ela tem sido amplamente criticada (PRIEM; BUTLER, 2001; KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROE, 2010). As críticas foram relevantes para o avanço da RBV, pois, ao explorar suas limitações, elas implicam na motivação de melhorias e ajustes (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROE, 2010; PRZYCZYNSKI; BITTENCOURT 2011).

As críticas de Priem e Butler (2001) são categorizadas em quatro grandes grupos (BARNEY, 2001): (i) é uma visão tautológica, pois duas das características do recurso, valor e raridade, são verdadeiras por definição e não poderiam ser testadas empiricamente; (ii) falha ao reconhecer no artigo de 1991 de Barney que diferentes configurações de recursos podem gerar o mesmo valor para as firmas e assim não podem ser consideradas fontes de vantagem competitivas; (iii) o papel do mercado é pouco reconhecido; (iv) a teoria tem implicação prescritiva limitada.

Como resposta Barney (2001) afirma que toda teoria de estratégia pode ser considerada tautológica na maneira como Priem e Butler (2001) descrevem e que a questão a ser discutida é que alguns elementos da teoria devam ser parametrizados para possibilitar os testes empíricos. Barney (2001) reconhece também que, de todas as variáveis presentes no artigo de 1991, o valor é o menos parametrizado, isso porque a determinação do valor dos recursos é exógena à teoria de recursos, ou seja, é determinado pelo mercado o que não inviabiliza uma parametrização. O autor ainda esclarece que apesar dessa variável não estar totalmente parametrizada, reconhece a importância de se fazer a parametrização e sugere maneiras de como ser feito. De fato, certo progresso foi registrado na literatura, pois trabalhos empíricos importantes como de Miller e Shamsie (1996) abordaram a questão do valor dos recursos. Assim Barney (2001) conclui que as críticas não se referiam diretamente ao trabalho de 1991, mas aos teóricos da RBV que

falharam em não considerar as condições de mercado sob as quais os recursos serão valiosos ou não.

O Quadro 1 fornece as principais críticas a RBV, com as suas devidas construções para melhor compreensão, isto é, de maneira resumida, bem como os autores que apoiam.

Quadro 1 (2) - Principais críticas à RBV

Construções das críticas a RBV	Autores que sustentam as críticas
Visão tautológica: segundo os autores, a RBV não poderia ser testada empiricamente. Priem e Butler (2001) defendem que isso se deve ao fato de que duas das características do recurso (valor e raridade) são verdadeiras por definição.	PRIEM; BUTLER (2001); LEVITAS; NDOFOR (2006); PACHECO-DE-ALMEIDA; ZEMSKY, (2007); LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN (2009); KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN (2010); BROMILEY, RAU (2016).
Carece de validade operacional: está ligada à crítica anterior, pois segundo os autores é metodologicamente difícil identificar e mensurar os recursos estratégicos.	GODFREY; HILL (1995); LEVITAS; NDOFOR (2006); AREND (2006); LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN (2009); ARMSTRONG; SHIMIZU (2007); HAUSCHILD, KNYPHAUSEN-AUFSEB (2013); BROMILEY, RAU (2016).
Teoria descritiva: o argumento é que a RBV apenas descreve e identifica características dos recursos que podem gerar vantagem competitiva sustentável sem, por exemplo, diferenciar o contexto ou fazer uma comparação entre os recursos que mesmo sendo diferentes podem gerar a mesma vantagem.	KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN (2010).
Não pode ser generalizável: isso porque segundo os críticos o caráter de unicidades dos recursos, conforme defendido pela RBV, a tornaria não generalizável.	GIBBERT (2006); LEVITAS; NDOFOR (2006).
Ampla definição do termo “recursos”: segundo os críticos na medida em que a RBV trata todos os recursos de maneira semelhante isso confere uma fraqueza na teoria.	FOSS (1998); PRIEM; BUTLER (2001); KRAAIJENBRINK, SPENDER; GROEN (2010); KELLERMANS (2014).

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Quanto a crítica da RBV ter implicação prescritiva limitada, Kraaijenbrink, Spender e Groe (2010) argumentaram que o objetivo da teoria é explicar o desempenho de algumas empresas sobre outras e como tal, nunca foi concebido para fornecer prescrições gerenciais. Em vez da preocupação com a falta de implicações gerenciais da RBV, os autores sugerem que a preocupação seja mais com o seu evidente impacto sobre a prática de gestão. Nesse sentido, Barney (2001) contra-argumenta que algumas fontes de vantagens competitivas não podem ser manipuladas, mas os recursos possuem implicações gerenciais já que a RBV auxilia os gerentes a identificar quais recursos geram vantagem competitiva e na avaliação da configuração dos recursos existentes quanto na exploração destes.

Hauschild, Knyphausen-aufseb (2013) considera que a RBV pode ser descrita como abstrata, isto é, deixando os pesquisadores com ampla liberdade, refletindo, portanto, num campo fragmentado de descobertas e impedindo que os pesquisadores cheguem a uma conclusão clara sobre os determinantes críticos do sucesso da diversificação das empresas.

Outra questão recorrente na literatura da RBV refere-se aos desafios metodológicos (BARNEY; WHRIGHT; KETCHEN, 2001). Alguns autores criticaram a teoria pela falta de fundamentação empírica o que denota um caráter predominantemente teórico (PRIEM; BUTLER, 2000; WILLIAMSON, 1999; PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011), apesar do reconhecimento e aceitação mundial. Outros trabalhos como o de Arend (2006) e Newbert (2007) atestam que a pesquisa empírica gerou apenas um apoio modesto, isso porque ainda eram necessários mais trabalhos práticos, implicando que outros fatores devem ser considerados ao explicar as diferenças de desempenho.

Mais recentemente Bromilley e Rau (2016) argumentam que a RBV tem sido aplicada por vários estudiosos que na maior parte das vezes não consideram detalhadamente os argumentos da RBV, algo reconhecido por Barney (2001). Além disso, os autores questionam como a RBV quer explicar a vantagem competitiva sustentável sem tentar medi-la, pois poucos artigos empíricos tentam fazer essa medição e os que fazem ainda são questionáveis quanto à validade e a confiabilidade.

Przyczynski e Bitencourt (2011) observaram que em cinquenta estudos que adotaram a RBV como principal sustentação teórica em artigos publicados em *top journals*, no período de 1991 a 2010, a natureza qualitativa constitui a abordagem metodológica predominante, e que apenas um artigo se propôs a buscar resposta quantitativa para sua questão de pesquisa. Sobre isso, alguns autores argumentaram que a falta de trabalhos quantitativos está relacionada à dificuldade de se mensurar recursos não observáveis (GODFREY; HILL, 1995; LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009).

Considerando as ambiguidades dos conceitos usados como recursos e capacidades (FOSS, 1998), faz-se necessário destinar uma seção desta dissertação para definir os recursos, principal objeto de análise deste trabalho.

2.2 A NATUREZA DOS RECURSOS

Comumente, grande parte dos trabalhos sobre a RBV utiliza o argumento de Barney (1991) de que recursos geram vantagem competitiva duradoura, se forem raros ou difíceis de

imitar, permitindo a empresa buscar oportunidades e evitar ameaças. Mas o que seriam esses recursos? Eis uma das grandes discussões em torno dos estudos da RBV.

Wernerfelt (1984), argumenta que recursos representam tudo que pode ser pensado como forma de força ou fraqueza de uma dada empresa. Assim, podem ser classificados em tangíveis e intangíveis. Por outro lado, Barney (1991) expande o conceito a todos os ativos, capacidades, informações, processos organizacionais, conhecimento, etc. controlados pela empresa que lhe permitem conceber e implementar estratégias capazes de gerar eficiência e eficácia.

Diferente de Barney (1991), Grant (1991) procura distinguir recursos e capacidades, argumentando que os recursos são os insumos no processo de produção (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) que incluiria equipamentos, habilidades dos funcionários, marcas, finanças, etc., ao passo que capacidade, segundo Grant (1991, p.119, tradução nossa), “é a habilidade de um grupo de recursos para realizar alguma tarefa ou atividade”.

A definição proposta de Amit e Schoemaker (1993) para capacidades se assemelha a definição de Grant (1991) na medida em que consideram a capacidade como a habilidade da empresa em implantar os recursos, ou seja, combinando-os por meio de processos organizacionais, baseados em informações que levariam ao desenvolvimento, conferindo maior produtividade dos recursos. Por outro lado, definem recursos como os estoques de elementos que podem ser controlados pela empresa e combinados com outros ativos como, por exemplo, a tecnologia para serem convertidos em produtos ou serviços.

Diferentemente, Makadok (2001) define capacidade como um tipo especial de recurso, intransferível e cujo objetivo é melhorar a produtividade de outros recursos da empresa. Por exemplo, a capacidade de marketing da Nike aumenta o valor da sua marca.

Estendendo o campo para os mercados dinâmicos, vários acadêmicos têm estudado a RBV, considerando um cenário de rápidas e imprevistas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000), originando novos conceitos de recursos. Teece, Pisano e Shuen (1997), por exemplo, apresentam um conceito de recursos dinâmicos que residiria na capacidade da organização, como por exemplo, a capacidade de aprendizagem, assim não haveria distinção entre recursos e capacidades.

Essa ampla definição de recursos, bem como a falta de consenso entre os estudiosos, tem sido criticada e considerada uma fraqueza (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010), isto porque as definições são de tal forma abrangentes, que não teriam nada que não fosse considerado recurso na empresa. Alguns autores (GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; MAKADOK, 2001) tentam fazer distinção de capacidade e recursos,

mas, na medida em que essas definições são abrangentes (BARNEY, 2001), os dois conceitos são tratados da mesma maneira. Por outro lado, Barney (2001) não considera isso uma fraqueza, uma vez que a RBV não pretende apontar uma lista de quais recursos são estratégicos para manter uma vantagem competitiva, considerando que o valor do recurso depende do mercado em que a empresa está inserida. Neste trabalho, utiliza-se as definições de Barney (1991) de que recursos são também capacidades, como embasamento para os estudos empíricos.

Ademais, a medida que os estudos vão se aprofundando, novas categorias de recursos vão surgindo, portanto faz-se necessário uma discussão dessas categorias de forma a identificar quais as de recursos fazem parte desta dissertação, considerando o objeto de estudo.

2.3 CATEGORIZAÇÃO DOS RECURSOS

De forma simples os recursos são determinantes dos ganhos e da vantagem competitiva sustentável de uma organização (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991, GRANT, 1991), podendo ser classificados de uma forma geral em dois tipos: tangíveis e intangíveis (WERNEFELT, 1984).

Os recursos tangíveis são aqueles que podem ser quantificados e avaliados com clareza, podendo compreender os recursos físicos (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997; BARNEY, 1991), por exemplo, máquinas e equipamentos (BALESTRIN, 2016) ou financeiros (GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005). Em contrapartida, os intangíveis não podem ser observados ou quantificados de forma direta (GRANT, 1991) como os recursos humanos e organizacionais (MICHALISIN; SMITH; KLINE, 1997), os tecnológicos (GRANT, 1991) e de inovação (HALL, 1992).

Numa tentativa de unir os diversos conceitos de recursos, Barney (1991) sugere a seguinte classificação:

- a) Recursos de capital físico: todos os recursos físicos a disposição da empresa, como a tecnologia, equipamentos, matéria prima, etc.;
- b) Recursos de capital humano: treinamento, experiência, relacionamentos e capacidade gerencial individual;
- c) Recursos de capital organizacional: estrutura formal da organização, planejamento formal, sistemas de controle.

Por outro lado, Grant (1991) sugere seis grandes categorias de recursos: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais.

A fim de desenvolver uma tipologia própria baseada no critério das barreiras que impedem a imitação, argumento central da RBV, Miller e Shamsie (1996.p.521, tradução nossa) dividiram os recursos em dois tipos: baseados em propriedades e baseados em conhecimento. O primeiro são os que não permitem a imitação devido à proteção dos direitos de propriedades, como é o caso das patentes e contratos. E o segundo são os que não podem ser imitados, dado que são protegidos pela barreira do conhecimento, “pois eles são sutis e de difícil compreensão”.

Pike, Roos e Marr (2005) dividem os recursos em: físicos, financeiros, humanos, organizacionais e relacionais. Considerando que os dois últimos são intangíveis e os demais são tangíveis. De maneira reflexiva, o Quadro 2 sintetiza as diversas classificações existentes dos recursos.

Quadro 2 (2) - Classificação dos recursos

Classificação dos Recursos	TANGÍVEIS	INTANGÍVEIS
Físicos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005)	Plantas fabris, equipamentos, móveis, ponto de localização da fábrica e da empresa, acesso às matérias-primas.	
Humanos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005)		Conhecimento, confiança, capacidade gerencial, capacidade de inovar.
Organizacionais (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005)	Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.	Cultura organizacional, imagem, sistemas de comunicação, estratégia.
Financeiros (GRANT, 1991; PIKE; ROOS; MARR, 2005).	Capacidade de levantar capital, habilidade em gerar fundos internamente.	
Tecnológicos (GRANT, 1991) e Inovação (HALL, 1992).	Sistemas operacionais, estoques de tecnologia como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.	Ideias, capacidade científica, capacidade de inovar.
Reputacionais (GRANT, 1991).		Reputação junto ao cliente: nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; Reputação junto ao fornecedor: interações e relações de eficiência, eficácia, suporte.
Relacionais (PIKE; ROOS; MARR, 2005)		Acordos de parceria com fornecedores, centros de pesquisa ou universidades, bem como as relações com órgãos de regulamentação.

Fonte: Salazar (2015)

As empresas que fazem uma avaliação interna acerca dos tipos de recursos que possuem são capazes de aproveitar as oportunidades para assim alcançar uma vantagem competitiva (GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Essa avaliação é importante, pois nem todos os recursos podem gerar altos ganhos econômicos, ou seja, nem todos são estratégicos. Para que sejam,

segundo Barney (1991), devem ser simultaneamente: valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis.

Recursos valiosos: se refere ao potencial do recurso de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente, isto é, permitindo a empresa implementar estratégias eficazes e eficientes (BARNEY, 1991).

Recursos raros: é necessário que além de uma estratégia que crie valor ela não esteja sendo colocada em prática ao mesmo tempo por uma grande quantidade de empresas, ou seja, se o recurso não for raro, outras organizações serão capazes de conceber e colocar em prática as estratégias em questão e ele não será fonte de vantagem competitiva. Não há uma medição de quão raro os recursos deva ser para ser considerado estratégico (BARNEY, 1991). Ainda vale ressaltar que conforme Peteraf (1993) recursos valiosos e raros permitem que as empresas satisfaçam melhor as necessidades dos consumidores do que seus concorrentes.

Recursos não imitáveis: os recursos valiosos e raros só podem ser fonte de vantagem competitiva sustentada se as empresas que não os possuem também não conseguirem obtê-los. Para isso três condições são necessárias: a) históricas singulares, por exemplo, uma empresa que obtenha uma cultura organizacional valiosa e singular que tenha surgido no começo da empresa poderá ter vantagem da não imitação sobre outras fundadas em épocas distintas em que a cultura era diferente; b) ambiguidade causal que passa a existir quando o vínculo entre os recursos controlados pela empresa e sua vantagem competitiva sustentada não é compreendido ou é compreendido de maneira errada, assim será difícil para as empresas que estejam tentando acessar os benefícios da estratégia pela imitação dos recursos; c) uma ampla variedade de recursos da empresa pode ser socialmente complexa, assim a capacidade de outras empresas de imitar os recursos é limitada (BARNEY, 1991).

Recursos insubstituíveis: não deve haver recursos estratégicos valiosos que não sejam eles próprios, raros ou imitáveis, ou seja, não deve haver um recurso equivalente estratégico (BARNEY, 1991). O sistema de planejamento formal, por exemplo, não pode ser uma fonte de vantagem competitiva, pois ele foi descrito e documentado em fontes públicas, correndo assim o risco da imitação. É fato que há uma ênfase na questão da inimitabilidade porque a maioria dos teóricos tende a uma visão da racionalidade econômica de que as empresas usarão as técnicas disponíveis que são benéficas, de forma que somente as coisas não conhecidas geralmente podem explicar a vantagem competitiva (BROMILLEY; RAU, 2016).

Segundo Michalisin, Smith e Kline (1997), boa parte dos bens tangíveis pode ser comercializada nos mercados de fatores o que reduziria a “raridade” do recurso. Por outro lado, os recursos intangíveis não podem ser adquiridos da mesma maneira, o que necessitaria o

desenvolvimento interno (DIERICKX; COLL, 1989), fortalecendo o aspecto da raridade e não imitação, atributos essenciais para o recurso ser considerado estratégico (BARNEY, 1991). Dessa forma, o foco desse presente trabalho recai sobre os recursos intangíveis, tema da próxima seção.

2.4 RECURSOS INTANGÍVEIS

Bakar e Ahmad (2010) afirmam que, apesar de ser muito mais fácil proteger recursos tangíveis, os recursos intangíveis contribuem mais para a criação de valor. Isso se deve a importância de se fazer investimentos prolongados e dependentes de trajetórias para acumular um estoque crítico que seja difícil de competir (DIERICKX; COOL, 1989).

Os recursos intangíveis têm três características fundamentais que contribuem para torná-los mais difíceis de serem imitados ou substituídos: i) não se esgotam ou deterioram com o uso; ii) podem ser usados simultaneamente por vários gerentes; e iii) são inobserváveis (MOLLEY *et al.*, 2011), tornando-os difíceis de serem vendidos, por exemplo não se vende uma cultura de uma empresa. De fato, esses recursos têm recebido atenção na literatura (HALL, 1992; 1993; MICHALISIN, SMITH E KLINE, 1997; 2000; PABLOS 2004; HORMIGA, 2011; KUMLU, 2014), destacando sua relevância para geração de estratégias.

Vários autores têm pesquisado a relação entre os recursos intangíveis e o desempenho. Dentre os recursos que mais se destacam: reputação do produto e da empresa (HALL, 1992; 1993; MICHALISIN, SMITH E KLINE, 2000); cultura (HALL, 1992; 1993; MICHALISIN, SMITH E KLINE, 2000; UZKURT *et al.*, 2013); *know-how* (HALL, 1992; 1993; MICHALISIN, SMITH E KLINE, 2000); *networks*/ativos de rede (HALL, 1992; 1993; HUANG; HSUEH, 2007; KUMLU, 2014; CARRARESI *et al.*, 2015); propriedade intelectual (KUNLU, 2014); conhecimento (PABLOS, 2004; HORMIGA, 2011; GARCIA-MERINO; GARCIA-ZAMBRANO; RODRIGUEZ-BCASTELLANOS, 2014) e inovação (UZKURT *et al.*, 2013; CARRARESI *et al.*, 2015).

No entanto, nem todos esses recursos têm importância nos diversos setores, especialmente considerando o contexto desta pesquisa que tem peculiaridades específicas. Reputação, por exemplo, tem sido discutido na gastronomia como um aspecto importante, bem como as redes de relacionamento (SALAZAR, 2015). A cultura organizacional é um recurso presente em todas as empresas, independente do setor, pois representa um conjunto de valores e crenças compartilhados entre seus membros (SCHEIN, 2010).

Os recursos *know-how*, conhecimento e inovação têm sido tratados em diversos estudos como distintos, especialmente para as empresas de tecnologia. Para o setor de restaurantes, os recursos humanos, especialmente a figura do garçom, ocupam papel importante na prestação do serviço, desenvolvendo uma interdependência com o cliente (PRATTEN, 2003), portanto suas habilidades e conhecimento são essenciais. No caso da inovação, como se analisa os aspectos intangíveis, o foco está ligado também às habilidades. Assim, para este trabalho foi considerado um único recurso, nomeado de Recurso Humano, que contempla as capacidades e habilidades dos funcionários, além de tornar o trabalho mais objetivo.

Portanto para o desenvolvimento deste trabalho concentra-se os esforços para a operacionalização de quatro recursos intangíveis: i) reputação; ii) cultura; iii) recurso relacional e iv) recurso humano. Cada seção seguinte irá definir os recursos e caracterizá-los a fim de melhor compreensão para a construção dos indicadores para mensurá-los.

2.4.1 Reputação

O tema ‘reputação corporativa’ vem sendo estudado há algum tempo, mas só a partir da década de 90 que começou a aumentar o interesse pela temática (GOTSI; WILSON, 2001). A área tem tido contribuição de vários campos, como a economia, contabilidade, marketing, comunicação, teoria organizacional, sociologia e estratégia (FOMBRUM; GARDBERG; SEVER, 2000). Especificamente no campo da estratégia, foco deste trabalho, a reputação se configura como um ativo (recurso) intangível difícil de replicar (DIERICKX; COOL 1989), além de que incorre em custos (BARNEY 1991; HALL, 1993), o que tornaria mais difícil a imitação. E, embora seja um recurso intangível, a reputação pode ser medida quantitativamente (SMITH, 2008).

Para que a reputação da empresa se torne um recurso valioso, é fundamental que ela seja positiva, podendo permitir a empresa conquistar clientes (MICHALISIN; KLINE; SMITH, 1997), cobrar preços *premium* (FOMBRUN; SHANLEY, 1990), atrair e reter funcionários, bem como atrair investidores, sendo incluída nos planos de negócios e estratégicos da empresa (SMITH, 2008). De fato, as atividades de uma organização devem alinhar-se com sua boa reputação para aumentar a satisfação do cliente (O'ROURKE, 2004).

O papel estratégico da reputação corporativa na obtenção de vantagem competitiva tem forte apoio teórico da RBV, visto que muitos autores (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1986; GRANT, 1991; HALL, 1992; 1993) têm destacado sua relevância não apenas entre os clientes, mas também entre os fornecedores (BARNEY, 1991).

Os primeiros estudos da área concentravam-se no conceito de imagem corporativa, causando grande confusão com o termo ‘reputação corporativa’, sendo apontados muitas vezes como sinônimos e gerando ambiguidade em torno do conceito de reputação (CARUANA, 1997, GOTSI; WILSON, 2001; VANCE; ANGELO, 2007). Baseando-se nisso, Gotsi e Wilson (2001) dividiram a literatura em duas escolas de pensamento dominante: a de pensamento análogo, que considera a reputação corporativa como sinônimo de imagem corporativa, e a de pensamento diferenciado que considera os termos diferentes, mas com três pontos de vistas. O primeiro considera os conceitos totalmente diferentes, o segundo percebe a imagem como relacionada à reputação e pôr fim o terceiro considera a reputação influenciada pelas múltiplas imagens das várias audiências, ou seja, os conceitos seriam inter-relacionados, sendo esta a visão mais aceita entre os diversos pesquisadores e que, portanto, foi considerada neste trabalho.

Com base na escola de pensamento diferenciado, apresenta-se uma variedade de conceitos para o termo reputação, bem como diferentes medidas de construção (HELM, 2005) elencados no Quadro 3.

Quadro 3 (2) - Principais conceitos de reputação

Autores	Definição e conceitos
Fombrun e Shanley (1990)	As reputações corporativas são o resultado de um processo competitivo no qual as firmas sinalizam suas características-chave aos constituintes para maximizar seu status social.
Bromley (2001)	A reputação pode ser definida como uma distribuição de opiniões sobre uma pessoa ou outra entidade, em um <i>stakeholder</i> ou grupo de interesse.
Gotsi, Wilson (2001)	A reputação corporativa é a avaliação geral de uma empresa ao longo do tempo, baseada nas experiências diretas das partes interessadas com a empresa, em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre as ações da empresa e / ou uma comparação com as ações de concorrentes.
Smith (2002, 2003)	Reputação baseia-se na percepção das partes interessadas quanto à qualidade geral da empresa em relação aos clientes, funcionários, vendedores, estilo de gestão, finanças e responsabilidade social.
Walsh, Beatty (2007)	Avaliação global do cliente de uma empresa com base em suas reações aos produtos da empresa, serviços, atividades de comunicação, interações com a empresa e / ou seus representantes ou círculos eleitorais (como funcionários, gestão, ou outros clientes) e / ou atividades sociais conhecidas.

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Observa-se que os conceitos apontam diversos fatores que contribuem para a construção e definição do termo. Baseando-se nas definições apresentadas, para esta pesquisa conceitua-se reputação como avaliação geral da empresa ao longo do tempo, ou em qualquer outra forma de

comunicação que forneça informações sobre as ações da empresa e/ou compare-a com outras empresas.

A visão dos diversos campos remete à ideia de que a reputação é um conceito coletivo que possui percepções de vários *stakeholders* sobre o desempenho de uma dada organização (FOMBRUM; GARDBERG; SEVER, 2000). Corroborando essas questões, Walker (2010, p.373) sustenta que “do ponto de vista teórico, a reputação é vista como uma percepção agregada de todas as partes interessadas. Do ponto de vista da operacionalização, os pesquisadores não podem medir a percepção agregada de todas as partes interessadas em um único artigo”. Assim, o autor sugere que os estudos em primeiro lugar especifiquem as partes interessadas e questões que estão analisando para poder medi-la. Neste trabalho a medição da reputação será avaliada por um único grupo, no caso o *stakeholder* no papel dos gestores.

De fato, a diversidade de abordagens pressiona o debate sobre uma definição do construto, a priorização dos grupos de *stakeholders* para uma organização ou um segmento de negócios e a identificação dos atributos mais relevantes para cada grupo para a avaliação da reputação corporativa de uma empresa (VANCE; ÂNGELO, 2007). Ou seja, sobre a forma mais adequada de mensuração da reputação corporativa de uma organização.

Com foco nos tipos de associações corporativas que os pesquisadores identificaram para discutir e /ou medir a reputação corporativa, Berens e Van Riel (2004) concluíram que há três fluxos dominantes nos estudos sobre a reputação: expectativas sociais, personalidade corporativa e confiança. O conceito de expectativas sociais é o mais utilizado, e será considerado para efeitos deste trabalho. Refere-se ao que os *stakeholders* esperam como resultados da empresa, refletidos basicamente em qualidade de produtos e serviços, liderança na indústria, bom empregador, responsabilidade social e competência para os negócios.

Para mensurar a reputação, Fombrun, Gardberg e Sever (2000) desenvolveram o quociente da reputação (RQ) que tem sido utilizado em alguns estudos. A escala compreende 20 itens que representam seis (6) dimensões da reputação corporativa, a saber: (1) apelo emocional, (2) produtos e serviços, (3) visão e liderança, (4) ambiente de trabalho, (5) responsabilidade social e ambiental e (6) desempenho financeiro. Vale destacar que a dimensão apelo emocional, que aborda aspectos como confiança, admiração e respeito, tem sido apontada como um antecedente ou uma consequência da reputação e não como uma faceta de reputação (SARSTEDT; WILCZYNSKIC; MELEWAR, 2013).

Como alternativa ao RQ, Thomaz e Brito (2010) elaboraram uma escala de mensuração da reputação com oito atributos: (1) liderança no segmento de atuação, (2) inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos/serviços; (3) comportamento ético nos negócios; (4) política

de relacionamento com interlocutores externos; (5) qualidade de gestão; (6) seriedade na condução de assuntos financeiros; (7) seriedade na condução de assuntos gerais; e (8) responsabilidade social da empresa. A escala considerou dois grupos de *stakeholders*: clientes e funcionários, assim os autores concluíram que, embora cada grupo perceba de maneira diferente como a reputação é formada, acabam por lhe atribuir a mesma importância.

Helm (2005) elaborou uma nova escala, visando garantir que a definição de reputação capturaria suficientemente seu domínio de conteúdo. As medidas qualitativas tinham como objetivo assegurar a validade de conteúdo do construto. Para os entrevistados, a reputação de uma empresa não é a percepção de uma única pessoa, na verdade é construção coletiva, em que uma pessoa irá basear sua avaliação sobre o que é dito sobre determinada empresa. Identificou-se 10 indicadores de reputação, a saber: (1) qualidade dos produtos, (2) compromisso com a proteção do ambiente, (3) sucesso corporativo, (4) tratamento dos empregados, (5) orientação para o cliente, (6) compromisso com as questões sociais, (7) valor para o preço dos produtos, (8) desempenho financeiro, (9) qualificação da gestão e (10) credibilidade das reclamações publicitárias.

Numa abordagem completamente diferente, Walsh e Beatty (2007) observaram que uma das partes interessadas era desconsiderada nas construções de medições, no caso o cliente final. Dessa maneira, introduziram a escala da reputação baseada no cliente (CBR) que, segundo Sarstedt, Wilczynski e Melewar (2013) seria uma versão da RQ melhorada. A escala consiste nas seguintes dimensões: (1) orientação para o cliente, (2) bom empregador, (3) empresa confiável e financeiramente forte, (4) qualidade do produto e serviço e (5) e responsabilidade ambiental.

Considerando que imagem e reputação são conceitos inter-relacionados, vale destacar o estudo proposto por Ryu, Kim e Lee (2012) que trata dos fatores que impactam na imagem de restaurantes, objeto de estudo deste trabalho. Concluíram que a qualidade dos alimentos (qualidade do produto) é o fator mais importante que afeta a imagem do restaurante e ainda observaram que a imagem pode ser influenciada pelo ambiente físico agradável e pelo bom atendimento.

No caso do objeto de estudo deste trabalho, por se tratar de restaurantes gastronômicos, há uma personificação dos restaurantes a partir do trabalho dos chefs de cozinha (BRANDÃO; PEREIRA, 2010) e isso aumenta a reputação pois receitas famosas são associadas ao nome do seu criador, no caso o chef de cozinha (LANE, 2011).

Na gastronomia a reputação junto à mídia especializada, jornalistas e guias gastronômicos é um aspecto importante a se considerar (SALAZAR, 2015). Corroborando o

argumento, Gruber et al. (2015) concluíram que o poder das mídias sociais (Twitter, facebook, por exemplo) passou a ser reconhecido, pois pode gerar um impacto positivo ou negativo na reputação da empresa. No entanto, convém destacar que muitas vezes os clientes não estão cientes das informações positivas sobre a empresa, por exemplo, se o restaurante ganhou determinado prêmio (CHANG, 2013). Ou seja, a reputação de um restaurante não depende unicamente de relatórios da mídia, mas das percepções dos clientes.

As formas consideradas para mensurar a reputação podem variar de acordo com a indústria, mercado, localização geográfica e recursos humanos disponíveis. Faz-se necessário que os indicadores que contribuem para essas medidas sejam plenamente compreendidos e que sejam relevantes para a indústria a que se deseja pesquisar (SMITH, 2008).

Baseando-se, portanto, na revisão da literatura discutida até aqui, aponta-se para a multidimensionalidade do construto, indicando a existência de pelo menos 8 dimensões, conforme Quadro 4.

Quadro 4 (2) - Resumo das dimensões de Reputação

Dimensões	Autores
Ambiente de serviço	Ryu, Kim e Lee (2012)
Qualidade do serviço/ Produto	Fombrun, Gardberg e Sever, 2000; Helm, 2005; Thomaz e Brito (2010), Ryu, Kim e Lee (2012), Sarstedt, Wilczynski e Melewar (2013)
Tratamento dos empregados	Helm (2005)
Responsabilidade social e ambiental	Fombrun, Gardberg e Sever (2000), Helm (2005); Sarstedt, Wilczynski e Melewar, (2013)
Habilidade para atrair e manter talentos	Thomaz e Brito (2010)
Empresa financeiramente forte	Walsh e Beatty (2007) Helm (2005) Thomaz e Brito (2010) Fombrun, Gardberg e Sever (2000)
Liderança no segmento	Fombrun, Gardberg e Sever (2000), Thomaz e Brito (2010)
Orientação para o cliente	Walsh, Beatty (2007) Sarstedt, Wilczynski e Melewar (2013)

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Embora a identificação das dimensões encontradas na literatura não esteja direcionada ao contexto desta pesquisa, elas serão bases para a determinação das dimensões a ser definidas numa etapa posterior desta revisão de literatura. Segue a discussão teórica sobre o próximo recurso.

2.4.2 Cultura organizacional

O conceito de ‘cultura’ vem da antropologia, mas está cada vez mais ligado ao estudo das organizações. São várias as definições existentes, onde derivam diferentes concepções que consequentemente geram várias questões de pesquisas difundidas por vários autores (SMIRCICH, 1983; LEE; YU, 2004).

Do ponto de vista das organizações, foco deste trabalho, a cultura “constitui as crenças, os conhecimentos, as atitudes da mente e os costumes aos quais os indivíduos estão expostos numa organização, como resultado da qual adquirem uma linguagem, valores, hábitos de comportamento e pensamento” (HALL, 1992, p.139, tradução nossa). O autor também acredita que, ao mesmo tempo em que ela separa as organizações de outras, ela liga seus membros. Nessa mesma linha de pensamento, Shieh e Wang (2010) definem a cultura corporativa (ou cultura organizacional) como uma representação dos valores de uma empresa que influencia os movimentos e o comportamento das pessoas dentro de uma empresa.

Por outro lado, Cameron e Quinn (2006) tratam a cultura como uma vantagem competitiva das organizações à medida que ela representa um conjunto de valores, atitudes, percepções definidas consensualmente, ou seja, comuns e integradas. Dessa maneira, entendem que é algo gerenciável e, portanto, passível de mudança.

Sob um conjunto limitado de condições, a cultura de uma empresa pode ser fonte de vantagem competitiva sustentada desde que satisfaça as características do VRIO. Ademais, Barney (1986) sugere que aqueles que defendem que a cultura é uma ferramenta manipulável, negam a possibilidade de que ela possa ser fonte de vantagem competitiva, assim como os que argumentam que a cultura não é facilmente manipulável (SMIRCICH, 1983) defendem que ela pode ser fonte de desempenho financeiro superior sustentado para as empresas (CAMERON; QUINN 2006), uma vez que os funcionários e as equipes de trabalho compartilham conjunto de valores, normas e comportamentos que melhoram a excelência da organização (BALAZS, 2002).

Um dos conceitos mais utilizados na literatura de cultura organizacional é de Edgar Schein que será utilizado para esta pesquisa. De acordo com Schein (2010, p. 18, tradução nossa):

A cultura organizacional é o padrão de suposições básicas compartilhadas - inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um determinado grupo à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionou bem o suficiente para ser considerada válida e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Pode-se dizer que os conceitos até aqui mencionados, de uma forma geral, representam um esforço da cultura para a integração e padronização (SCHEIN, 2010), já que estabelecem um sistema de valores comuns, em que, consciente ou inconscientemente, é ditado pelas ações da alta gerência (HALL, 1993).

À medida em que os conceitos sobre cultura evoluíam, as perspectivas de medição também evoluíram ao longo do tempo (DENILSON; NIEMINEN; KOTRBA 2014) e são vários os instrumentos de medição existentes (SHERIDAN, 1992; SCOTT *et al.*, 2003; JUNG *et al.*, 2009).

Hofstede *et al.* (1990) desenvolveram um instrumento com nove fatores importantes em que três estão relacionados a valor e os demais as práticas das organizações. Quanto aos valores encontraram: i) necessidade por segurança, ii) centralidade do trabalho (até que ponto o trabalho é central na vida das pessoas) e iii) necessidade por autoridade. No que tange as práticas organizacionais, obteve-se como resultado as dimensões independentes a seguir: i) Orientada para processos *versus* orientada para resultados; ii) Orientada para a tarefa *versus* orientada para as pessoas; iii) Profissional *versus* paroquial; iv) Sistema aberto *versus* sistema fechado; v) Controle rígido *versus* controle interno mais “flexível” e vi) Pragmática *versus* normativa.

Outro instrumento para medição da cultura é o chamado Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI), que se baseia na estrutura de valores concorrentes de Quinn e Rohrbaugh (1983), descrito em detalhes por Cameron e Quinn (2006). O instrumento utiliza seis dimensões de cultura organizacional: i) características dominantes, ii) liderança, iii) gerenciamento de pessoas/equipes, iv) união organizacional, v) ênfase estratégica e vi) critérios de sucesso. Em cada uma delas, há um conjunto de quatro assertivas, relacionadas a um dos quatro perfis culturais:

- **Cultura clã:** enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões, ou seja, os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade;
- **Cultura inovativa:** relacionado a pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro;
- **Cultura de mercado:** orientado para tendências de mercado. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores e orientados para o objetivo;

- **Cultura hierárquica:** reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores.

Conforme Ehrhart, Schneider e Macey (2013), esses perfis representam duas dimensões: (1) flexibilidade e discrição versus estabilidade e controle, e (2) foco interno e integração versus foco externo e diferenciação.

O'reilly, Chatman e Caldwell (1991) desenvolveram o Perfil de cultura organizacional (OCP) que, segundo Ehrhart, Schneider e Macey (2013), é uma das ferramentas de avaliação da cultural mais referenciada na literatura acadêmica, mas que parece não haver um número definido de dimensões.

O'reilly, Chatman e Caldwell (1991) observaram mediante 54 declarações que podem capturar valores individuais e organizacionais que a cultura de uma organização pode ser caracterizada por sete dimensões: i) inovação, ii) estabilidade, iii) respeito pelas pessoas, iv) orientação para os resultados, v) atenção aos detalhes, vi) orientação da equipe e vii) agressividade. Em contrapartida Lee e Yu (2004) encontraram cinco dimensões ao utilizar a escala: i) inovação, ii) suporte, iii) equipe, iv) orientação humanista e v) orientação de tarefas.

Nota-se que os modelos de uma forma geral tratam de dois aspectos diferentes: valores e práticas organizacionais. Aqueles são os guias do comportamento dos membros da organização na forma de pensar, agir e sentir, e no julgamento dos demais (TAMAYO; GONDIM, 1996), enquanto que estas estão relacionadas à forma como os membros da organização desempenham suas atividades de trabalho e aos procedimentos que caracterizam as relações com empregados e clientes (FERREIRA *et al.*, 2002).

Dentre os instrumentos de medição criados no Brasil, destacam-se a escala desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996), que apresenta um conjunto de valores organizacionais que levam ao resultado final de cinco fatores relativos à: i) eficiência e qualidade do produto; ii) relações interpessoais, iii) estilo de gestão, iv) desenvolvimento técnico e v) respeito ao empregado; bem como a de Ferreira *et al.* (2002) que encontraram quatro fatores para os valores: i) profissionalismo cooperativo, ii) profissionalismo competitivo e individualista, iii) rigidez e estrutura hierárquica e iv) bem-estar dos funcionários; e três fatores para as práticas organizacionais: i) práticas de integração externa, ii) prática de recompensas e treinamentos e iii) práticas de promoção do relacionamento interpessoal.

É evidente que existem vários instrumentos de medição da cultura, no entanto percebe-se que não há um consenso quanto as dimensões, bem como há diferenças nos instrumentos

internacionais quando comparados aos instrumentos nacionais. Denílson, Nieminen e Kotrba (2014) propuseram um estudo de revisão de nove instrumentos de medição da cultura organizacional e concluíram que há uma série de problemas e lacunas nos tipos de evidências de confiabilidade e validade que apoiam os instrumentos, ressaltando, portanto, a necessidade de pesquisas metodológicas adicionais.

Evidencia-se que nenhum dos instrumentos de medição da cultura pode ser considerado ideal, pois a escolha do instrumento depende da razão específica para o qual ele deve ser usado (JUNG *et al.*, 2009), bem como do contexto da pesquisa (SCOTT *et al.*, 2003; JUNG *et al.*, 2009).

O Quadro a seguir sintetiza as principais dimensões encontradas na literatura. As dimensões semelhantes foram agrupadas no lado esquerdo do quadro.

Quadro 5 (2) - Resumo das dimensões da cultura

Dimensões	Autores
Inovação	O'reilly, Chatman e Caldwell (1991)
Desenvolvimento técnico	Tamaio e Gondim (1996)
Estabilidade	O'reilly, Chatman e Caldwell (1991)
Orientação para resultados	O'reilly, Chatman e Caldwell (1991)
Eficiência e eficácia	Tamaio e Gondim (1996)
Eficiência e eficácia	Tamaio e Gondim (1996)
Atenção aos detalhes	O'reilly, Chatman e Caldwell (1991)
Rigidez na estrutura hierárquica	Ferreira <i>et al.</i> (2002)
Necessidade por autoridade	Hofstede <i>et al.</i> (1990)
Estilos de gestão	Tamaio e Gondim (1996)
Bem-estar dos funcionários	Ferreira <i>et al.</i> (2002)
Respeito pelos funcionários	Tamaio e Gondim (1996)
Respeito pelas pessoas	O'reilly, Chatman e Caldwell (1991)
Agressividade	O'reilly, Chatman e Caldwell (1991)
Profissionalismo competitivo e individualista	Ferreira <i>et al.</i> (2002)
Centralidade no trabalho	Hofstede <i>et al.</i> (1990)
Profissionalismo cooperativo	Ferreira <i>et al.</i> (2002)
Orientação da equipe	O'reilly, Chatman e Caldwell (1991)
Necessidade por segurança	Hofstede <i>et al.</i> (1990)

Fonte: Elaboração da autora (2017).

É importante destacar que Tamaio e Gondim (1996) apontam eficiência e eficácia como uma única dimensão, enquanto O'reilly, Chatman e Caldwell (1991) diferenciam em duas dimensões com a nomenclatura de orientação para resultados e atenção aos detalhes, conforme o Quadro 5 apresenta. A identificação de tais dimensões permitiu uma base para determinar

quais dimensões serão utilizadas neste estudo a ser definidas numa etapa posterior a esta revisão de literatura. A seguir as discussões teóricas do próximo recurso

2.4.3 Recurso relacional

Inicia-se esta seção chamando atenção para as várias nomenclaturas que os autores usam para tratar desse recurso/ativo, a saber: ativos de redes, *network*, capital relacional, rede de relacionamentos e recurso relacional, sendo este último o termo usado neste trabalho.

As organizações não podem ser consideradas sistemas isolados, pois dependem muito das relações que mantêm no seu entorno, relações essas que em conjunto são definidas como recurso relacional (HORMIGA, 2011). Nesse mesmo sentido, Merino, Zambrano e Castellanos (2014) definem o recurso relacional como a combinação de todas as relações que a empresa possui com os agentes, incluindo clientes, fornecedores, acionistas, etc. Ao estabelecer relações de longo prazo com algum desses agentes sua capacidade de agregar valor pode ser aumentada, especialmente no caso de clientes.

Cada tipo de empresa possui diferentes agentes, portanto, em organizações como as de P&D, o recurso relacional inclui parceria com fornecedores, especialistas em assuntos externos, centros de pesquisa ou universidades, bem como relacionamentos com órgãos reguladores (PIKE, ROSS; MARR, 2005).

Para cada tipo de empresa os benefícios do recurso relacional também podem ser variados, por exemplo: i) criar oportunidades de identificar parceiros para alianças (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000); ii) restringir o conjunto de escolhas de uma empresa para formar determinadas alianças (GULATI, 1999); iii) facilitar o acesso as matérias primas a um custo menor, iv) melhores prazos de pagamento (HORMIGA, 2011); v) diminuir os custos de transação (LIU, 2010); vi) melhorar as rotinas de compartilhamento de informações (LIU, 2010); vii) construir relacionamentos mais sólidos com os clientes (WANG, 2014); viii) promover o aprendizado mútuo entre parceiros e a vontade e capacidade dos parceiros de se empenharem num intercâmbio de informações (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000).

Quanto às formas de mensuração, observa-se que tem sido utilizado tanto medidas subjetivas como medidas mais objetivas. Para as subjetivas, Huang e Hsueh (2007) propuseram uma escala com três dimensões: i) cooperação com clientes; ii) relacionamento com parceiros cooperativos e iii) boa amizade com clientes. Vale ressaltar que se basearam em estudos anteriores; bem como na opinião de gestores do setor que estavam pesquisando. Os autores concluíram que o recurso relacional influenciava positivamente o desempenho do negócio. Corroborando essas questões, Salazar (2015) ao pesquisar o setor de restaurantes, concluiu que

as redes de relacionamentos do *chef*, figura central, possuía influência positiva no desempenho do negócio.

Dentre as pesquisas que utilizaram medidas objetivas, destaca-se a de Wang (2014) que utilizou a soma da porcentagem de despesas totais pagas aos principais fornecedores em relação à receita total para medir as relações entre as empresas e seus principais parceiros fornecedores. Assim, definiu que o fornecedor era considerado importante se a empresa tivesse um custo total de compras com ele acima de 5% e concluiu que o recurso relacional está positivamente associado à vantagem competitiva.

Numa perspectiva distinta, Pablos (2004) elaborou indicadores para quantificar o conhecimento nas relações de empresas (bancárias), já que defende que o recurso relacional é um recurso baseado no conhecimento. Eles são: i) perfil do cliente (públicos ou privados), ii) clientes (seus principais recursos), iii) imagem corporativa (relações com os clientes), iv) *stakeholders*, (conexões sociais com agentes econômicos como fornecedores, acionistas e governos), v) rede social (número de conferências e outros eventos atendidos ou organizados pelos funcionários da empresa) e vi) colaboração e conectividade (informações sobre o número de países onde a empresa opera, alianças comerciais, etc).

Portanto, baseado na literatura sintetizou-se as principais dimensões encontradas, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 6 (2) - Resumo das dimensões do Recurso relacional

Dimensões	Autores
Confiança nos relacionamentos	Clercq e Sapienza (2006), Liu (2010), Wang (2014)
Cooperação com os clientes	Huang e Hsueh (2007)
Relacionamento com os parceiros	Pablos (2004), Huang e Hsueh (2007)
Rede social	Pablos (2004)

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

2.4.4 Recurso humano

Segundo Chan, Shaffer, Snape (2004), existem duas correntes de pesquisa sobre recursos humanos como vantagem competitiva: capacidade de gerir o capital humano e o próprio capital humano, que em conjunto representam os recursos humanos, conforme salientam Wright, McMahan e McWilliams (1994, p. 304, tradução nossa):

o conjunto de capital humano sob o controle da empresa contratado diretamente pelo empregado. As práticas de Rh, por outro lado, são as atividades organizacionais dirigidas ao gerenciamento do conjunto de capital humano e garantia de que o capital é empregado para o alcance das metas organizacionais.

Em primeiro lugar a definição acima distingue entre tratar os recursos humanos como indivíduos e como um grupo de indivíduos. Contudo, o foco no conhecimento e habilidades inerentes aos indivíduos que compõem a organização retoma a importância dos membros individuais da organização como um recurso. Por outro lado, reconhecendo que as características dos indivíduos não fornecem valor, o que importa é o comportamento. Nesse sentido, os autores observaram que a maior parte da literatura até então se concentrava no comportamento do empregado e não nas habilidades dos funcionários, e esse comportamento estaria relacionado ao desempenho das organizações (SAÁ-PÉREZ; GARCIA-FALCON, 2002).

Outros autores (HITT *et al.*, 2001; COMBS *et al.*, 2011) enfatizam a figura do gestor, ao sugerirem que os recursos de capital humano são a educação, experiência e habilidades dos principais gerentes ou do executivo principal. De fato, os altos gerentes são claramente valiosos e podem estar relacionados ao desempenho superior de uma organização (BARNEY, 1991). Um exemplo disso é o *chef* de cozinha, que no caso de restaurantes gastronômicos geralmente são os executivos/proprietários principais, considerados como um dos recursos humano mais importantes (BOUTY; GOMEZ, 2010; SALAZAR, 2015).

Sem apontar gestores e executivo, Ployhart e Moliterno (2011) definem o recurso humano como um recurso de nível de unidade que emerge dos conhecimentos, competências, habilidades e outras características dos funcionários individuais. Mais recentemente Ployhart *et al.* (2014, p.374, tradução nossa) redefiniram os recursos humano como “capacidades individuais ou de nível de unidade com base no conhecimento, competência e habilidade dos funcionários que são acessíveis para fins de unidade.”

Sveiby (2001) relaciona o conhecimento com a competência, isso porque as pessoas podem usar sua competência para maximizar a criação de valor em duas direções: por transferência e conversão de conhecimentos externamente (das relações com clientes e fornecedores) ou internamente (os detentores de patentes, conceitos, processos administrativos, geralmente possuídos pela empresa) à organização a que pertencem.

Do ponto de vista organizacional, Kogut e Zander (1993, p. 386) entendem o conhecimento como composto de duas partes: informação e *know-how*. Aquela inclui fatos, símbolos, enquanto que este é definido como “a habilidade ou expertise acumulada que permite a alguém fazer algo de maneira fácil e eficiente”, ressaltando que a palavra central na definição é ‘acumulada’. Corroborando essa definição Cinca, Molinero e Queiroz (2003, p.256, tradução nossa) definem como algo que “reflete o conhecimento acumulado, os procedimentos de

trabalho e as maneiras de abordar problemas”. Por outro lado, Smith (2008) definiu *know-how* como a experiência que os funcionários de uma empresa adquiriram por meio da combinação de experiência (SPENDER, 1996) e aprendizado cognitivo. Além disso, essa experiência afeta a capacidade de conhecimento, pois os indivíduos têm capacidade de compreender o conhecimento em áreas onde possui experiência anterior (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003).

De maneira geral, pode-se inferir que o *know-how* é definido como a experiência ou habilidade acumulada (KOGUT; ZANDER, 1993; CINCA; MOLINERO; QUEIROZ, 2003), que os funcionários de uma empresa adquiriram por meio da combinação de aprendizado cognitivo e experiência (SMITH, 2008), em outros termos, é um tipo de competência (HALL, 1992; BONTIS *et al.*, 1999).

Bontis *et al.* (1999) apontaram que o recurso humano pode ser de três tipos principais: i) competências (incluindo habilidades e *know-how*), ii) atitude (motivação, qualidades de liderança) e iii) agilidade intelectual (a capacidade dos membros organizacionais de inovarem, se adaptarem a mudanças).

Especificamente na indústria foco deste estudo e sendo o chefe de cozinha o recurso humano mais importante (SALAZAR, 2015), o conhecimento técnico deste é fundamental (BALAZS, 2001, p. 136, tradução nossa):

Os chefes não chegam onde estão hoje sem passar por um treinamento profundo nos fundamentos da cozinha. Sua visão pessoal baseia-se solidamente nas tradições de seus ofícios. Sua receita de sucesso é construída, em primeiro lugar, em uma base de conhecimento forte e no perfeito domínio das habilidades fundamentais de seu ofício.

Balazs (2002) afirma ainda que o sucesso de muitos restaurantes gastronômicos está relacionado à habilidade do *chef* e sua equipe para transformar a necessidade básica de comer em um evento exclusivo que cumpra ao menos momentaneamente o sonho dos clientes. Para adquirir tais habilidades, o *chef* deve além de ter competência e saber a repetição de procedimentos, deve ter conhecimento de base que possam servir de alicerce, conhecimento este que está associado a lições básicas de culinárias (FONSECA, 2013).

Wright e McMahan (2011) indicam que, apesar do tema de recurso humano ter ganhado popularidade, a complexidade que envolve o construto e a medição não cresceu da mesma maneira sendo ainda mais trabalhos que se concentrem nesta medição. Além disso, os autores verificaram que o fluxo de pesquisa desviou o foco do recurso humano porque se concentrava nas práticas que afetaram o capital humano (TAKEUCHI *et al.*, 2007; WRIGHT *et al.*, 1999) e não no próprio recurso humano que é o foco deste trabalho. Outros trabalhos, como o de Carmeli e Schaubroeck (2005), ao medirem o capital humano, consideram, além das práticas

de RH, percepções como experiência e habilidades, principal foco e interesse da análise desta pesquisa.

O trabalho de Hall (1992) por exemplo não mediu os recursos humanos nestes termos, mas considerou ‘*know-how of employees*’, ou seja, as competências dos funcionários.

Baseando-se, portanto, na literatura explorada, apresenta-se no quadro a seguir as principais dimensões encontradas para medir o recurso humano.

Quadro 7 (2) - Resumo das dimensões do Recurso humano

Dimensões	Autores
<i>Know-how</i> dos funcionários	Hall (1992; 1993) Sveiby (2001)
Competências	Bontis <i>et al.</i> (1999), Carmeli e Schaubroeck (2005)
Capacidade de transferência de conhecimento	Sveiby (2001)
Agilidade intelectual	Bontis <i>et al.</i> (1999)
Atitudes	Bontis <i>et al.</i> (1999)

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Vale ressaltar que essas dimensões são bases para definir quais serão as utilizadas nesta pesquisa, já que outras etapas foram consideradas para essa definição.

3 MENSURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ESCALA

Este capítulo destina-se a descrever aspectos importantes para a construção de escala, considerando desde a definição de mensuração, tipos de escala até o processo de desenvolvimento dela.

3.1 DEFINIÇÃO DE MENSURAÇÃO

Analisando a etimologia da palavra mensuração observa-se que sua origem está associada à palavra latina ‘mensura’ que significa medida, quantidade, assim pode-se afirmar que mensuração e medição são palavras sinônimas (COSTA, 2011).

De maneira simples, pode-se dizer que mensuração é uma das formas de se coletar dados empíricos e que consiste em regras de atribuição de símbolos e objetos representando numericamente quantidade de atributos (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; STEVENS, 1946).

Portanto, o objetivo da mensuração é atribuir números a fatos empíricos de acordo com uma série de regras (HAIR *et al.*, 2005; COOPER; SCHINDLER, 2011), isto é, fornecer dados da melhor qualidade e menor índice de erro para testar hipóteses, estimativa, previsão ou descrição.

Ressalte-se que os objetos não são medidos, o que são medidos são seus atributos (CHURCHILL, 1979; NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; COSTA, 2011). Outra observação importante nessas definições é quanto às regras de atribuição daquilo que se quer medir. Fica claro que é relevante a definição do objeto a ser medido e das suas características, o que requer uma revisão teórica fundamentada para o objeto da mensuração e suas características. A essa característica do objeto a ser mensurado dá-se o nome de ‘construto’ (COSTA, 2011).

Especificamente sobre o termo construto, Costa (2011, p. 16) elaborou uma definição de simples compreensão, a saber, “característica de um dado objeto que apresenta variações que viabilizem quantificações ou classificações, e que são bem delimitadas em relação a outras características do mesmo objeto”. Por exemplo, se um gestor de uma empresa decide medir a satisfação dos seus clientes, é lógico que cada cliente irá manifestar sua satisfação de maneira

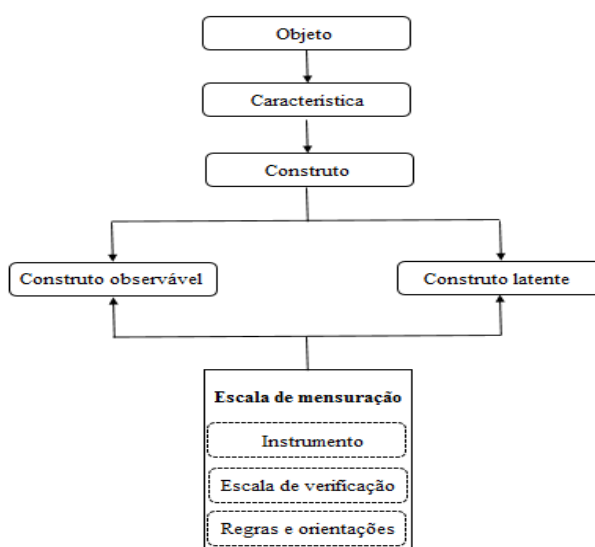
distinta, baseado na experiência que vivenciou, ou seja, o que se mensura é o construto satisfação que possui variações.

De modo geral, há dois tipos de construtos: observável e o latente. O primeiro pode ser medido diretamente, por exemplo, o peso de uma pessoa, em que são atribuídos números para quantificar o peso, enquanto o segundo não pode ser observado ou mensurado diretamente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003), como por exemplo, a reputação de uma empresa ou pessoa.

O desafio da mensuração é mais recorrente quando se trata de construtos abstratos (latentes), como é o caso deste trabalho. Segundo Costa (2011), uma das estratégias para diminuir o erro de mensuração desse tipo de construto é a avaliação por múltiplos itens para o mesmo construto. Em todo caso deve-se observar a relação entre o construto e a variável (itens), isto é, para identificar se mensuração é do tipo formativo ou reflexivo. Quando a variação no construto gera efeito nas variáveis, ele é reflexivo, mas quando tem sua variação definida a partir das variáveis é do tipo formativo (COSTA, 2011).

Para se medir construtos, faz-se necessário criar uma escala de mensuração que é um instrumento para medir e um conjunto com as regras de aplicação deste instrumento (COSTA, 2011). Dessa forma, para melhor entender sobre como todos esses conceitos estão associados à mensuração, apresenta-se a Figura 4.

Figura 4 (3) - Relação entre os conceitos



Fonte: Costa (2011, p.16)

De maneira resumida, pode-se analisar que a partir de um objeto com suas características é gerado um construto. Com ele definido, é possível elaborar uma escala de mensuração

composta por três itens: o instrumento de pesquisa, a escala de verificação, que representa a forma como é atribuído números às variações do construto e, por fim, as regras de como a escala deve ser aplicada (COSTA, 2011).

Antes de abordar sobre as escalas de verificação faz-se necessário uma contextualização da mensuração na área de estratégia, principal interesse desta pesquisa.

3.1.1 Mensuração em estratégia

A medição é uma atividade fundamental na ciência, pois se mede aquilo que se tem interesse científico. Assim, cada área da ciência desenvolve seu próprio conjunto de procedimentos de mensuração, e no caso das ciências sociais e comportamentais normalmente se utilizam questionários (DEVELLIS, 1991).

Especificamente na área de administração, pela diversidade de abordagens existentes de tratar qualquer fenômeno, há muitas variações na forma de medi-los. Por exemplo, nas áreas como finanças e produção, as variáveis utilizadas são mais objetivas, já nas áreas de Recursos humanos e marketing, o grau de objetividade é menor.

Na área de estratégia, a mensuração dos construtos é uma preocupação crítica para os pesquisadores (VENKATRAMAN, GRANT; 1986, BOYD, GOVE, HITT 2005a, BOYD *et al*, 2013) porque muitas das variáveis de interesse tendem a ser complexas ou inobserváveis (GODFREY; HILL, 1995), o que dificulta a mensuração. O trabalho de Venkatraman e Grant (1986) chamou atenção para a importância de medir construtos no campo da estratégia, apresentando cinco componentes importantes de validação que são fundamentais: i) validade do conteúdo; ii) consistência interna- dimensionalidade e confiabilidade; iii) validade convergente; v) validade nomológica e vi) validade discriminante.

De fato, desde a publicação do artigo de Venkatraman e Grant (1986), houve um desenvolvimento no campo, isto porque à medida que o campo amadureceu, aumentaram as expectativas para o rigor da pesquisa de gerenciamento estratégico (BOYD, GOVE; HITT, 2005).

No entanto, alguns problemas sobre a medição dos construtos em estratégia tem sido relacionados à: i) maneira como os construtos são conceitualizados (PODSAKAFF; SHEN; PODSAKOFF, 2006; BOYD *et al.*, 2013), porque muitos estudos ainda utilizam indicadores de medidas únicas (BOYD *et al.*, 2013), ii) falta de especificação do modelo de medição, isto é, a maioria dos estudos examinavam a mensuração dos construtos como reflexivos, mas na verdade deveriam ser formativos (PODSAKOFF; SHEN; PODSAKOFF, 2006); iii) coleta de

dados ser baseada em um único respondente, seja ele gerente ou diretor principal, pois ambos não podem fazer julgamentos precisos quanto a um amplo espectro de conceitos organizacionais (PHILLIPS, 1981); iv) tendência de baixa taxas de respondentes que levam a problemas de validade (RASOOL; SHAH, 2015).

Podsakoff, Shen e Podsakoff (2006) sugerem que, para que tenha uma especificação adequada do modelo de medição, é necessário que o pesquisador observe alguns critérios: a relação conceitual entre as construções e suas dimensões, as inter-relações entre as medidas e as dimensões, como por exemplo, analisar a correlação entre os itens das dimensões dos construtos.

A discussão entre mensuração formativa e reflexiva tem sido recorrente na literatura. A característica dominante dos modelos de medição formativa é que a construção é determinada pelas suas medidas, e as mudanças nas medidas devem produzir mudanças nas construções. Para o modelo reflexivo, a construção é subjacente às medidas, e as mudanças na construção devem causar mudanças nas medidas. As medidas são, portanto, manifestações observáveis ou reflexões de construções (PODSAKOFF; SHEN; PODSAKOFF, 2006).

Para escolher entre um modelo de medição formativo ou reflexivo, a questão-chave é perguntar se cada dimensão faz uma contribuição única para a compreensão da construção. Se a resposta for sim, a condição é que as dimensões sejam distintas uma das outras e que não sejam intercambiáveis conceitualmente, nesse caso usa-se o modelo formativo (PODSAKOFF; SHEN; PODSAKOFF, 2006).

Chang, Franke e Lee (2016) apontam que, quando o conjunto de itens se encaixar em construtos formativos ou reflexivos, apontá-los como formativos pode resultar em muitos indicadores não significativos devido aos efeitos da colinearidade, isto é, padrão normalmente associado quando a amostra é pequena e as análises não são padronizadas. Dessa forma, é imprescindível que o pesquisador conheça as implicações de tratar as construções como reflexivas ou formativas. Por outro lado, Costa (2011) defende que, sempre que possível, os itens sejam operacionalizados de forma reflexiva, pois as teorizações são mais consistentes e geralmente os resultados são menos tendenciosos (CHANG; FRANKE; LEE, 2016). Em virtudes dessas questões, esta pesquisa adota a mensuração reflexiva.

Destaca-se que a pesquisa em estratégia, apesar de reconhecer o potencial da equação estrutural para as análises em mensuração, parece depender de técnicas de análise multivariadas, como análise fatorial, análise de regressão, etc. Tal fato, segundo Hair *et al.* (2009), faz com que se perca oportunidades de explorar outras técnicas como a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), atraente quando o tamanho

da amostra é pequeno e/ou dados disponíveis não são normais, além de ser direcionado para construtos formativos.

Cuidados com tamanho de amostra pequena devem ser tratados adequadamente, isso porque geralmente há uma tendência de maior erro de amostragem, especialmente quando a população e amostra são heterogêneas, em outras palavras, nenhum método estatístico pode compensar o fato do tamanho da amostra menor (HAIR *et al.*, 2009).

Convém lembrar que pesquisas com erros podem enviesar pesquisas futuras, e o erro pode ser pior principalmente se gerentes basearem suas decisões estratégicas nestas pesquisas enviesadas, por isso deve-se ter o cuidado com as conclusões de pesquisa no campo de estratégia (BOYD; GOVE; HITT, 2005).

A seguir são elencadas as diversas formas de mensuração das variáveis, envolvendo alguns tipos de escala que normalmente são usadas na literatura.

3.2 TIPOS DE ESCALA

Os primeiros trabalhos sobre escalas as dividiam em escalas intensivas e extensivas e que com o desenvolvimento da literatura essas categorias já não mais expressavam a quantidade de escalas que iam surgindo. Assim, Stevens (1946) propôs quatro tipos de escalas: ordinal, intervalar, nominal e razão descritas a seguir.

A escala ordinal está relacionada à preservação da ordem dos pontos em que os intervalos sucessivos aparecem na escala. Eles podem ser desiguais em tamanho por isso não se admite o cálculo da média e do desvio padrão, no entanto pode-se calcular os percentis. Um exemplo é a escala de inteligência.

A escala intervalar é aquela em que é possível quantificar as distâncias entre as medições, onde não há um ponto nulo natural, ou seja, o ponto zero é arbitrário (MALHOTRA, 2006). Stevens (1946) afirma que o ponto zero é convenção, o que confere certa limitação, ainda assim essa escala é a mais usual nas pesquisas quantitativas. Um exemplo desse tipo de escala são as escalas de temperatura.

A escala nominal como o próprio nome sugere, não envolve relação numérica para representar os graus. Os números são usados apenas como rotulação em que a regra básica é não atribuir o mesmo número a diferentes classes ou números distintos para a mesma classe. Exemplo da escala nominal é atribuição em um experimento utilizando alimentos, se é determinado alimento ou não é.

Na escala razão, o ponto zero é fixo (MALHOTRA, 2006). É a escala mais usada na física, possui ordenamento gradual e intervalos iguais. Observa-se o uso constante no dia-a-dia das pessoas, pois são usadas para medir alimentos, metros, velocidade, etc.

Dentre as escalas intervalares, destaca-se a Likert que é muito usada nos estudos quantitativos em administração e explorada no tópico a seguir.

3.2.1 Escala Likert

Baseado na ideia de que se um indivíduo só é capaz de conseguir expressar sua opinião por meio de várias opiniões e não apenas por uma única, Likert (1932) desenvolveu um agrupamento de opiniões internamente correlacionados que deu origem a escala Likert, em que os respondentes escolheriam somente um dos pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos), partindo de “aprovo fortemente” até “desaprovo fortemente”. Essa escala também introduziu o caráter bidimensional, com um ponto neutro no meio.

Desde que Likert desenvolveu a escala de cinco pontos não há consenso sobre o número de pontos ideais (CHANG, 1994; DALMORO; VIEIRA, 2013; BARBOZA *et al.*, 2013) recomendando-se escalas entre 3 (três) e 7 (sete) pontos (HAIR *et al.*, 2009). Para Dalmoro e Vieira (2013), a escala de três pontos é menos confiável e tem menor capacidade de demonstrar com precisão a opinião do entrevistado, já a escala de cinco pontos teve, em média, a mesma precisão e mostrou-se mais fácil e mais veloz no uso que a escala de sete pontos. Vale ressaltar que quando uma escala não contiver cinco opções de respostas não se configura uma escala Likert e sim do tipo Likert.

Corroborando as discussões, o estudo proposto por Barboza *et al.* (2013) analisou os efeitos de diferentes pontos da escala, no caso de cinco (5), sete (7) e onze (11). Verificaram que existem diferenças nas medidas de posição e dispersão, mas não são acentuadas o que demonstra que num estudo exploratório qualquer uma delas podem ser usadas. No caso da escala com onze (11) pontos apresentou medidas de tendência central e de dispersão acima das demais, assim essa escala parece capturar melhor as medidas do construto. De toda forma os autores concordam que a seleção do número de pontos é uma decisão do pesquisador mediante as necessidades do estudo e as características da amostra.

Entretanto, antes de qualquer decisão, é necessário escolher as etapas, e processos que são adequados para desenvolver a escala, isto é, para que haja consistência e adequação do que

está sendo proposto. A seguir são discutidos a seguir alguns modelos importantes para desenvolvimento de escala.

3.3 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO DE ESCALA

Na literatura existem vários modelos de desenvolvimento de escala desde os mais clássicos, quando o uso de *softwares* estatísticos ainda não era frequente, até os modelos mais atuais que com a utilização de *softwares* tornam o trabalho menos oneroso. Com base na revisão de literatura, são apresentados alguns modelos utilizados no campo da administração, conforme o Quadro 8 que enfatizam as etapas imprescindíveis na construção de qualquer escala.

Quadro 8 (3) - Comparação entre modelos de escala

Fases/ Autor	Churchill (1979)	Spector (1992)	Rossiter (2002)	Netemeyer, Bearden e Sharma (2003)	Costa (2011)
1ª	Definição do construto	Definição do construto	Definição do construto	Definição do construto	Especificação do domínio do construto
2º	Elaboração de itens	Formação da escala	Classificação do objeto	Geração e julgamento de itens	Atividades de geração de itens e validação
3º	Primeira coleta de dados	Teste piloto (avaliação dos itens)	Classificação dos atributos	Preparação para refinar a escala	Decisões sobre as respostas
4º	Purificação das medidas	Análise dos itens (amostragem)	Identificação do respondente	Finalização da escala	Construção do instrumento de pesquisa
5º	Nova coleta de dados	Validação e normatização	Formação da escala	-----	Primeira atividade de amostragem
6º	Análise de confiabilidade	-----	Enumeração	-----	Primeiros procedimentos de limpeza de escala
7º	Análise da estatística	-----	-----	-----	Atividades de campo adicionais
8º	Desenvolvimento de normas	-----	-----	-----	Procedimentos de limpeza de escala adicionais
9º	-----	-----	-----	-----	Análise de validade e de confiabilidade da escala
10º	-----	-----	-----	-----	Desenvolvimento de normas e recomendações

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

A partir desse quadro, pode-se inferir que as etapas básicas para a construção da escala são: definição do construto, elaboração de itens, construção do instrumento de coleta de dados, coleta de dados, purificação da escala, análise de validade e confiabilidade e desenvolvimento de recomendações para o uso.

Na definição do construto, o pesquisador deve deixar claro o que está incluído e o que não está na definição, é necessário uma revisão da literatura que contemple as definições existentes, deixando claro por que a nova medida é melhor (CHURCHIL, 1979). Rossiter (2002) afirma que as construções devem ser definidas em termos de (1) objeto, (2) o atributo, incluindo seus componentes e (3) a entidade avaliadora (respondentes).

Spector (1992, p.14-15, tradução nossa) chama atenção também para a importância de uma revisão de literatura na primeira fase de construção de qualquer escala, pois assim os itens ficam mais fáceis de serem escritos.

O primeiro passo para construir a definição é uma revisão da literatura. Deve-se ler cuidadosamente a literatura sobre a construção, com atenção aos detalhes específicos para saber como exatamente a construção foi descrita. Se a construção é popular, as possibilidades de definições são diversas e diferentes. Para desenvolver uma escala, uma definição deve ser adotada. Essas várias definições de uma construção, sem dúvida, serão discutidas no contexto de teorias mais amplas. A construção não pode ser descrita num vácuo, deve existir dentro de uma rede de relações entre ela e outras construções. Se o trabalho conceitual / teórico está bem feito, não só os itens serão fáceis de escrever, mas o quadro de validação será especificado também.

O modelo de Rossiter (2002) é conhecido como C-OAR-SE. Cada letra simboliza uma fase (6). Diferente dos outros modelos, Rossiter (2002) dá maior ênfase na etapa de definição do construto, assim apresenta a segunda e a terceira fase como contribuição para a definição do construto. Na segunda fase, é realizada a classificação do objeto, em que podem ser utilizados outros procedimentos tais como as entrevistas para detalhar melhor os objetos. As classificações de objetos segundo Rossiter (2002) são: i) singular concreto, ii) abstrato coletivo e iii) abstrato formado. O primeiro se refere àqueles em que os respondentes conseguem identificar do que se trata, por exemplo, a coca-cola. O segundo é formado por um conjunto de objetos concretos singulares, exemplo, conjunto das marcas de cola. E por fim o ‘abstrato formado’ que é composto por várias partes que não são objetos singulares concretos, exemplo, ‘valor’, na medida em que é formado por várias dimensões de valor. Além disso, é iniciada a geração de itens para representação do objeto.

Na terceira fase do modelo de Rossiter (2002), é realizada a classificação do atributo que conta também com auxílio de entrevistas para melhorar a definição do construto. Após essas classificações, novamente a primeira fase é retomada para que a definição se torne mais

refinada com os ajustes do objeto e do atributo. Essa proposta de classificação, segundo Costa (2011, p. 67), é um dos problemas mais complicados.

Mesmo que se trata de uma tentativa de tornar rígida a fase central de conceituação do construto, a proposta com três tipos de objetos, mais três tipos de atributos, mais três tipos de respondentes, torna possível uma confusão tanto para quem produz quanto para quem usa a escala.

O modelo de Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), da mesma forma que os modelos de Churchill (1979) e Rossiter (2002), também considera a revisão teórica fundamental nessa primeira fase, mas afirma que determinar a natureza do construto é essencial. Isto é indicando se o construto é de mensuração formativa ou reflexiva.

Embora a fase de elaboração de itens não esteja explícita no modelo C-OAR-SE, como está em alguns dos modelos, acontece durante a segunda, terceira e quinta fase quando a escala é formada. A quarta etapa desse modelo consiste na identificação dos respondentes da escala construída, que não aparece nos demais modelos como uma etapa única. Rossiter (2002) apresenta três tipos de respondente: individual, especialistas e os grupos (empresas, grupos de empresas). Costa (2011, p. 61) apresenta um breve resumo da etapa:

Nesta etapa da pesquisa a meta é definir quem será o respondente da escala construída, de modo a gerar indicações para efeito de adaptação dos indicadores, da forma de enunciado, da extensão de pontos e ainda de elementos como definição de tamanho da amostra, composição das demais perguntas do instrumento etc.

Spector (1992) também não apresenta a etapa de elaboração de itens explícita, entretanto é um passo dentro da etapa de formação da escala. Antes da formação dos itens, o autor julga necessário definir como será a escolha de respostas, por exemplo, quantos pontos a escala deverá ter.

Churchill (1979) considera que, na fase de elaboração dos itens, além da utilização da revisão de literatura para indicar como a variável foi definida previamente e quantas dimensões ela possui, podem ser utilizadas técnicas como, pesquisa experimental, grupo focal com especialistas, entrevista em profundidade, etc., isto para capturar melhor o domínio especificado do construto. Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) também enfatizam que para aumentar a validade de face nessa fase os respondentes da escala (membros da população) podem oferecer *insights* importantes, assim podem ser utilizadas entrevistas estruturadas e não estruturadas, além de que estudiosos, pesquisadores e profissionais familiarizados com as construções podem também ser consultados tal qual Churchill (1979) e Costa (2011) sugerem.

A formação da escala é o quinto passo do modelo de Rossiter (2002), a fase mais operacional. Nesta etapa, os itens são combinados e randomizados para evitar vieses, é selecionada uma escala de verificação, além do pré-teste. Rossiter (2002, p. 320, tradução

nossa) sugere nessa etapa a entrevista cognitiva, “que inclui extensa sondagem e respostas de pensamento em voz alta para as perguntas de classificação e para as categorias de resposta”.

A fase de amostragem dos dados aparece explicitamente nos modelos de Churchill (1979) e Spector (1992) e Costa (2011), enquanto nos demais aparece como uma atividade dentro da preparação e formação da escala. Note que os modelos de Churchill (1979) e Costa (2011) apresentam duas fases para coleta de dados, em que um número significativo de respondentes possa analisar quais itens poderão ser excluídos.

Para a composição da amostra, Netemeyer, Bearden, Sharma (2003) destacam que ela pode ser por conveniência, como por exemplo, estudantes universitários, mas é sugerido que ela seja representativa do público de interesse da escala. Após esta fase, procede-se a purificação dos itens, ou também chamada de limpeza, na qual normalmente são eliminados vários itens.

Para tanto, é utilizada a técnica estatística conhecida como análise fatorial exploratória (CHURCHILL, 1979) para determinar o número de dimensões subjacentes ao construto, além da análise de consistência interna do conjunto de itens fornecida pelo coeficiente *alpha de Cronbach*. Spector (1992), apesar de não apresentar duas fases para coleta de dados, ressalta que, se necessário, esta etapa poderá ser repetida. As duas fases de coletas são importantes, pois ajudam a aumentar a confiabilidade da escala proposta. Por outro lado, DeVellis (1991) sugere que apenas uma amostragem é necessária.

Churchill (1979) sugere o uso apenas da análise fatorial exploratória, em contrapartida, Costa (2011, p. 50) sugere que a análise fatorial exploratória por si só não assegura “que apenas uma dimensão é subjacente a um conjunto de variáveis. Tal condição somente é assegurada por meio da técnica de ‘análise fatorial confirmatória’, método que passou a ser mais amplamente usado a partir dos anos de 1980”.

Apesar da fase de validação e confiabilidade ser uma atividade essencial no desenvolvimento de escala, aparece mais explicitamente nos modelos de Churchill (1979) e Costa (2011). Para Churchill (1979) essa fase adota novamente a análise fatorial e coeficiente de *alpha*, sendo possível a eliminação de mais itens, pois segundo o autor a principal fonte de erro dentro de um teste é a amostragem de itens, por isso se faz necessário essas inúmeras purificações, como também defende Costa (2011).

E por fim, a validação da escala que envolve alguns procedimentos para avaliar se está realmente medindo o construto, se os itens estão associados a cada dimensão prevista. Além disso, sugere-se que se determine até que ponto a medida se correlaciona com outras medidas destinadas a medir a mesma coisa e analisar se a medida se comporta como esperado

(CHURCHILL, 1979). Após a validação da norma, é necessário desenvolver regras para utilização da escala a fim de especificar como proceder em certas situações (CHURCHILL, 1979; SPECTOR, 1992).

As fases adotadas para este trabalho foram detalhadamente explicitadas no capítulo a seguir de procedimentos metodológicos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo anterior delineou a fundamentação teórica que respalda o problema de pesquisa, bem como os objetivos deste estudo. Na sequência, este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta dissertação. Especificamente são apresentados: o delineamento e a natureza do estudo, as orientações de desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados e as técnicas estatísticas empregadas para análise e interpretação dos resultados obtidos.

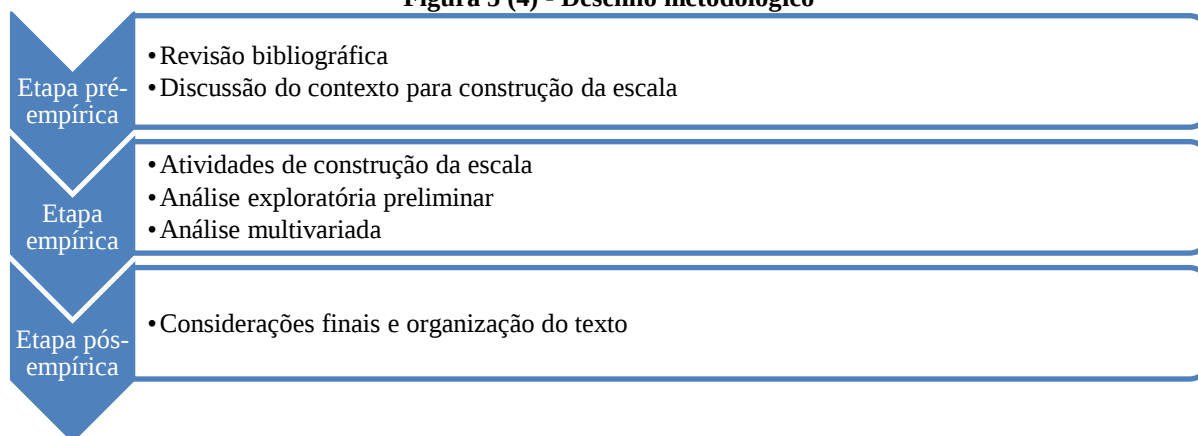
4.1 DELINEAMENTO E NATUREZA DA PESQUISA

Existem várias formas de classificar uma pesquisa, conforme destaca Moresi (2003). Do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa é de cunho quantitativo e tem como objetivo principal descrever algo (MALHOTRA, 2006) usando a estatística como forma de contribuir para a representação das propriedades daquilo que se pesquisa.

Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como metodológica, pois se propõe à elaboração de instrumentos de captação de dados e descritiva, já que se destina a investigar e descrever os construtos em análise.

Convém destacar que alguns pesquisadores utilizam instrumentos de coletas de dados que não medem aquilo que se pretende medir, ou por desconhecimento ou por falta de instrução (DALMORO; VIEIRA, 2013), por isso nem sempre é possível utilizar as escalas já existentes e faz-se necessário construir novas, como é o caso deste trabalho. O delineamento da pesquisa pode ser visualizado na figura a seguir.

Figura 5 (4) - Desenho metodológico



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

4.2 ETAPA PRÉ-EMPÍRICA

É uma fase de leitura, revisão e reflexão dos aspectos importantes da literatura acerca do tema do trabalho, por isso se destinou dois capítulos (Capítulo 2 e 3) para essa etapa. Inicia-se com a revisão bibliográfica da teoria base retomando os trabalhos existentes sobre mensuração do construto, está presente no capítulo anterior. Após isso será definido detalhadamente o contexto e critérios de escolha para o qual a escala será utilizada.

4.2.1 Revisão da literatura

Para construir uma base teórica consistente inicialmente se explorou a teoria base para o estudo no caso a RBV, delineando desde os artigos seminais até os estudos mais recentes, além das críticas. A segunda parte do referencial teórico contemplou a revisão bibliográfica sobre os recursos mensurados, indicando as várias definições existentes, atributos e as formas de mensuração já existentes considerando o contexto de diversos setores. Ainda foi destinado um capítulo para explicar sobre construção e desenvolvimento de escalas.

4.2.2 Definição do contexto

A pesquisa tem como objeto de estudo os restaurantes gastronômicos, que são caracterizados principalmente pela presença de um chefe renomado (FONSECA, 2000). Eles apresentam algumas características que os distinguem no mercado de alimentação fora do lar. Segundo Salazar (2015) estes restaurantes competem no mercado de luxo e por isso os clientes têm a expectativa de receber produtos diferenciados e personalizados.

O Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL) teve a iniciativa, em 2008, de realizar o estudo Brasil Food Trends 2020, visando oferecer ao mercado informações estratégicas principalmente para os micros, pequenas e médias empresas. Em 2010, lançou a publicação **Brasil Food Trends 2020**. Uma das pesquisas desenvolvidas identificou quatro tendências atitudinais de consumo de alimentos: i) conveniência e praticidade; ii) confiabilidade e qualidade; iii) sensorialidade e prazer; iv) saudabilidade e bem-estar e sustentabilidade e ética. O que chama atenção nos resultados desta pesquisa é que a tendência de maior segmento nos consumidores brasileiros de alimentos é a ‘conveniência e praticidade’, ou seja, são as principais prioridades para o consumidor já que são consumidores que levam uma vida corrida, trabalham normalmente em tempo integral, com pouco tempo para cuidar da alimentação da família (MADI; COSTA; REGO, 2010).

Ademais, tem aumentado o número de cozinheiros qualificados que com um tempo se tornam empresários e abrem seus próprios negócios (GUSTAFSSON *et al.*, 2006). Além de que alguns restaurantes são famosos devido ao *chef* de cozinha (HANEFORS; MOSSBERG, 2003; ATALA, DÓRIA, 2008; DÓRIA, 2006). Com isso, há uma personificação dos restaurantes a partir do trabalho dos *chefs* de cozinha (BRANDÃO; PEREIRA, 2010).

Para identificar esse tipo de empresa existem algumas associações e guias que podem colaborar. O guia *Michelin*, por exemplo, é um dos mais respeitados do mundo que premia os melhores restaurantes. Os restaurantes com estrelas Michelin têm seu sucesso associado às competências e excelência culinária do restaurante (JOHNSON *et al.*, 2005).

A revista *Veja* possui um guia criado em 1997, a edição *Comer & Beber*, publicada pela Editora Abril, que ranqueia os restaurantes de várias cidades brasileiras como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, Recife, Brasília, Salvador, Goiânia, Vitória, Curitiba e Porto Alegre. Há ainda associações como a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), criada em 1986, que busca contribuir de forma efetiva para importantes avanços em prol do desenvolvimento do segmento de alimentação fora do lar, mas não há critérios para ser um associado, são incluídos todos os tipos de estabelecimentos alimentar desde lanchonetes, pizzarias, bares, casas noturnas e restaurantes. Guias como da Folha Uol São Paulo, Revista Prazeres da Mesa, são importantes para caracterizar restaurantes gastronômicos, bem como a premiação do Paladar do jornal O Estadão que premia os melhores restaurantes de São Paulo.

Há ainda a Associação Boa Lembrança, que tem a intenção de integrar as diversas cidades do Brasil por meio da culinária, nas suas mais diversas origens e influências. Os proprietários das empresas associadas são os próprios *chef* de cozinha. Esta associação surgiu, em 1994, hoje conta com 93 restaurantes associados de todo o país, onde os estados mais bem representados são Rio de Janeiro, com 17 associados, e Pernambuco que tem 15 restaurantes (BOA LEMBRANÇA, 2017).

Como o tamanho da população no caso deste trabalho é desconhecida, e os membros poderiam ser identificados, optou-se por uma amostragem por julgamento (BABBIE, 1999) em que foram considerados os guias e uma das associações elencadas anteriormente. Feito isso, foram estabelecidos alguns critérios já que nem todos os restaurantes atendiam as características. Os critérios estabelecidos foram: i) ter mais de um ano de existência; ii) ter um *chef* de cozinha; iii) ser um restaurante gastronômico; iv) não ser uma rede de franquias. A Tabela 1 apresenta a composição do universo do estudo.

Tabela 1 (4) - Composição do universo do estudo

Guias/ Associações/Prêmios	Quantidade de empresas
Associação Boa lembrança	93
Revista Prazeres da Mesa	73
Guia Quatro Rodas	21
Comer e Beber 2015-2018	27
Guia folha Uol	13
Prêmio Paladar	15
Total	242

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

O universo é representativo do Brasil, devendo destacar que São Paulo tem a maior quantidade por se tratar do primeiro polo gastronômico do país, segundo dados da ABRASEL (2017), por isso guias locais foram considerados a exemplo do Guia folha Uol e Prêmio Paladar. Vale ressaltar que alguns restaurantes surgiram mais de uma vez, por isso foram excluídas as repetições, resultando em 242 empresas.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA ESCALA

Para a construção da escala segue uma seção detalhada com apresentação de cada uma das fases para fins de melhor compreensão acerca do desenvolvimento deste trabalho.

4.3.1 Construção da escala

Baseando-se na literatura de estudos clássicos (CHURCHILL, 1979; ROSSITER, 2002; SPECTOR, 1992; NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003) sobre o desenvolvimento de escala, e procurando por um modelo de construção mais condizente aos propósitos e métodos deste trabalho, optou-se por seguir a construção em oito passos que serão descritos a seguir.

Passo 1 - Especificação do domínio do construto: a definição do construto pode ser feita pela verificação do que a literatura especializada já tem consolidado. Como a literatura não é consensual quanto às dimensões de cada construto, e considerando que são várias categorias a serem mensuradas (humanos, reputacional, relacional e cultura), foram realizadas entrevistas (ver Apêndice A) exploratórias com especialistas para o dimensionamento de cada construto. Vale ainda destacar que os especialistas contemplavam professores da área de turismo ou hotelaria (2), *chef* de cozinha (2), consultores da área gastronômica (2) representante da ABRASEL (1), jornalista da área de gastronomia (3), gestores de restaurantes (3), totalizando 13 pessoas. Vale ainda destacar que Churchill (1979) concorda que o pesquisador deve ser exigente na especificação conceitual do construto, delimitando o que está incluído e o que não está, além de que a definição deve ser clara para os usuários, no caso desta pesquisa para os

proprietários/gestores das organizações. A definição dos construtos, bem como o dimensionamento de cada um, está descrita em detalhes na seção 5.1.1 deste trabalho.

Passo 2 - Atividades de geração de itens e validação de face e conteúdo: além da busca na literatura, coletar opinião do público-alvo e de especialistas sobre o tema é importante para construir os itens da escala. Por meio das entrevistas exploratórias (os mesmos do passo 1) utilizadas para o dimensionamento dos construtos também foi possível gerar itens. A definição desta etapa está em consonância com Thurstone (1928), que sugere que os pesquisadores coletem o maior número possível de opiniões e somente após isso organizem os dados junto a especialistas. A opinião do público-alvo representa a base para redação dos itens da escala (LUCIAN; DONELAS, 2015). Após essa etapa, é necessário fazer uma validação dos itens gerados com apoio dos especialistas e público-alvo.

- a) **Validação de face e conteúdo:** com os itens gerados, a escala foi avaliada por cinco especialistas na construção de escalas, sendo (2) doutores em Administração, (2) doutorandos em administração e (1) doutorando em Turismo. O procedimento será mais bem detalhado no item 5.1.2 deste trabalho.

Passo 3 - Decisões sobre as respostas: diz respeito à decisão sobre qual escala de averiguação para os itens será utilizada. A escala escolhida foi do tipo Likert, de 7 pontos variando de 1- Discordo Totalmente a 7- Concordo totalmente. A escolha da quantidade de pontos justifica-se, pois, além de ser um dos mais utilizados em estudos quantitativos, há uma adequação aos propósitos deste trabalho, entendendo que o respondente tem capacidade de resposta para a escala usada conforme salienta Costa (2011).

Passo 4 - Construção do instrumento de pesquisa: etapa de organização do conjunto de itens gerados nas etapas anteriores para coletar os dados, além da consideração de dados de caracterização das empresas. O instrumento utilizado nessa pesquisa foi dividido da seguinte forma: i) perguntas gerais sobre o tempo de atuação da empresa, quantidade de funcionários e sobre o respondente, ii) Bloco I - Aspectos gerais (itens sobre reputação); iii) Bloco II – Cultura organizacional, iv) Bloco III – Aspectos relacionais, v) Bloco IV – Recurso Humano, vi) Bloco V – Avaliação geral, vii) Bloco VI) - Características do desempenho econômico-financeiro. O cumprimento desta etapa foi descrito detalhadamente no item 5.1.3 e a versão do questionário aplicado está no apêndice B.

Passo 5- Atividade de amostragem: esta etapa envolveu o planejamento da amostra, para coleta de dados. Foi utilizada a ferramenta online, *google forms*, que gerou um formulário contendo o instrumento gerado na etapa anterior. O formulário foi enviado por e-mail a cada um dos respondentes por meio de um *link* que fornecia acesso a pesquisa. Além do envio de e-

mails, os respondentes eram contatados por telefone a fim de confirmar o recebimento ou para solicitar um e-mail, já que alguns não estavam disponíveis facilmente na internet. De um total de 242 restaurantes, obteve-se 65 respostas válidas, o que equivale a uma taxa de resposta de 26,8%. Mais detalhes serão descritos na seção 5.1.4.

Passo 6 - Procedimentos de limpeza da escala: tem por objetivo eliminar itens que não se ajustam a escala, isto é, por meio de técnicas estatísticas, bem como análise do conteúdo dos itens que foram descritos em detalhes na seção 5.1.4.

Passo 7 - Análise de validade e de confiabilidade da escala final: existem vários tipos de validação, entre as mais relevantes foram usadas a validação de face e conteúdo (com uso de técnicas estatísticas) e a validação do construto (analisar se os itens estão relacionados entre si com uso também de técnicas estatísticas). As técnicas estatísticas usadas serão explicitadas na seção 4.4 deste trabalho.

Passo 8 - Desenvolvimento de normas e recomendações de interpretação: foram traçadas normas e recomendações para o uso da escala a fim de facilitar a aplicação em outros estudos futuros.

4.4 ANÁLISES ESTATÍSTICAS

Esta etapa do trabalho foi dividida em duas para melhor compreensão. A primeira consiste numa análise preliminar dos dados para prepará-los para as análises estatísticas. A segunda engloba as diversas análises estatísticas utilizadas.

4.4.1 Análise exploratória preliminar

De forma a preparar os dados para as análises estatísticas, faz-se necessário o tratamento dos dados coletados. Vale destacar que todas as informações coletadas foram organizadas em uma base de dados eletrônica e analisadas utilizando algumas das ferramentas disponíveis no software estatístico SPSS 21.0 (*Statistical Package for the Social Science*) disponível no laboratório do Programa de pós graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE).

Existem três procedimentos importantes a serem considerados nas análises preliminares dos dados: análise de *Missing values* e de *outliers*. A presença de *missing values* se refere ao conjunto de dados perdidos sobre uma ou mais variável que deve ser evitado pelo pesquisador. Segundo Hair *et al.* (2009), a preocupação é identificar relações desses dados perdidos de forma a manter a distribuição original dos valores. Quanto aos *outliers* consistem numa verificação

dos dados que são diferentes dentro do conjunto, analisando se eles podem ter algum tipo de influência sobre os dados. Essa análise fora descrita em detalhes na seção 5.1.4.1 deste trabalho.

4.4.2 Análises univariadas e multivariadas

Nesta pesquisa a análise univariada foi utilizada principalmente para descrever a amostra, com as frequências de respostas para as questões de caracterização das empresas, bem como desvio padrões das variáveis das dimensões.

Conforme a sugestão de Costa (2011), para mensurar os construtos são necessários múltiplos itens, o que podem gerar múltiplas variáveis. Se as análises simultâneas envolvem mais do que duas variáveis, pode-se então dizer que está utilizando a técnica da análise multivariada (HAIR *et al.*, 2009). Cada técnica utilizada foi descrita a seguir.

Análise de confiabilidade

A confiabilidade diz respeito ao grau em que uma variável ou conjunto delas é consistente com o que se pretende medir (HAIR *et al.*, 2009). Dessa maneira, o que se avalia são as variáveis em termos de consistências de valores. No caso deste trabalho, foram utilizadas duas formas para conferir confiabilidade das variáveis. A primeira foi a avaliação dos especialistas para conferir se os itens da escala podem ser utilizados e se realmente estão consistentes com o que se pretende medir de fato. Essa etapa fora descrita detalhadamente na seção 5.1.2

Outra forma de avaliação da confiabilidade é o *alpha* de Cronbach que é uma medida que varia de 0 a 1, que conforme Hair *et al.* (2009) os valores acima de 0,6 são considerados aceitáveis, acima de 0.7 o mínimo ideal, ou seja, quanto mais próximo de 1 maior a consistência interna das dimensões dos construtos.

Análise fatorial

A análise fatorial tem como objetivo principal definir a estrutura inerente entre as variáveis. Por exemplo, no caso desta pesquisa quais variáveis que melhor mensuram a reputação? Dessa forma é definido um conjunto de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, a qual se chama ‘fatores’ segundo Hair *et al.* (2009). No caso desta pesquisa, foi utilizada apenas a análise fatorial exploratória, pois só obteve apenas uma amostra.

O objetivo da EFA é resumir as informações contidas em diversas variáveis em um conjunto menor de novas dimensões. Ela fornece a quantidade de fatores que melhor representam os dados, isto é, mediante o suporte teórico ou pesquisas anteriores sobre as dimensões se houver (HAIR *et al.*, 2009).

Para a análise fatorial, alguns critérios foram considerados neste trabalho:

- Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): usada para avaliar a adequação da análise fatorial. Quanto mais próximo de 1 mais adequada é a análise, no entanto valores acima de 0,5 indicam que a análise fatorial é apropriada.
- Cargas fatoriais: correlações simples entre as variáveis. Serão considerados valores acima de 0,5 como adequados.
- Variância extraída: medida que explica quanto da variância total do conjunto de variáveis é capturada por cada fator obtido. Valores acima de 50% são considerados adequados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo apresenta a operacionalização dos passos seguidos para a construção da escala de recursos, culminando com o conjunto final de 69 itens, considerados confiáveis para a mensuração dos diversos construtos. Foram apresentados, analisados e discutidos todos os resultados originados de cada uma das etapas da construção do instrumento e da relação entre os recursos e o desempenho.

5.1 DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DA ESCALA

Aqui são apresentados os procedimentos para a construção da Escala de recursos intangíveis de restaurantes gastronômicos. Constitui-se uma estrutura viável e com respaldo teórico baseada em propostas de teóricos clássicos de construção de escala.

5.1.1 Especificação do domínio do construto

Foram propostas definições baseando-se na literatura e reflexões que consideraram o foco deste trabalho, resultando nas seguintes definições:

- **Reputação corporativa** é a avaliação geral de uma empresa ao longo do tempo, ou em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre as ações da empresa e / ou uma comparação com as ações de outros líderes rivais (GOTSI, WILSON, 2001).
- **Cultura organizacional:** “a cultura organizacional é o padrão de suposições básicas compartilhadas - inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um determinado grupo à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionou bem o suficiente para ser considerada válida e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 2010, p.18, tradução nossa).
- **Recurso relacional:** capacidade da empresa de se relacionar com agentes externos, como fornecedores, clientes, legisladores locais, entre outros a fim de obter benefícios para a empresa.
- **Recurso humano:** capacidade individual com base nas competências (habilidades), agilidade intelectual e comprometimento que afetam a empresa.

Ainda sobre a consulta na literatura, e conforme pode ser visto na seção 2.4 deste trabalho, grande parte dos instrumentos de mensuração dos construtos eram direcionados para empresas de manufatura, desconsiderando nuances importantes de empresas de serviço, e mais especificamente não foi encontrado nenhum instrumento voltado especificamente para o caso do objeto da pesquisa, qual seja, restaurantes gastronômicos.

Para a verificação da dimensionalidade de cada um dos construtos aqui estudados, foram considerados além da revisão a literatura, análise exploratória a partir de entrevistas semiestruturadas com treze (13) pessoas envolvidas diretamente com o setor, em agosto e setembro de 2017, com duração média de 1h30min, transcritas e analisadas com ajuda do *Microsoft Excel*. A abordagem dos entrevistados levou em consideração alguns aspectos:

- Primeiramente, procurou-se entrevistar pessoas que fossem ligadas ao setor da gastronomia proveniente de diversos segmentos. Contato inicial por telefone ou redes sociais, em que foram programados os encontros para as entrevistas;
- Cada entrevista teve apoio de um roteiro semiestruturado, dividido em três partes: levantamento de informações pessoais do respondente, informações sobre cada construto e, por fim informação adicional sobre algo que o respondente considerasse interessante sobre o setor. O roteiro utilizado encontra-se no Apêndice A.

Foram geradas categorias gerais para cada construto, ou seja, as dimensões, relacionados nos Quadros 9, 10, 11 e 12.

Quadro 9 (2) - Dimensões da reputação

Dimensões encontradas	Definição
Qualidade do Produto	Indicação de um produto considerado de “boa” qualidade para atender o que o cliente espera.
Qualidade do atendimento	Avaliação da qualidade do atendimento levando em conta o tempo, a gentileza e outras características importantes para atender bem um cliente.
Qualidade do ambiente	Avaliação do ambiente físico, se agradável e confortável para atender os clientes.
Força das mídias sociais	Características das mídias que interfere na “boa imagem” da empresa para os antigos e novos clientes.
Imagem do <i>chef</i>	Características do <i>chef</i> de cozinha que interfere na “boa imagem” da empresa.
Responsabilidade social e ambiental	Avaliação de como a empresa se preocupa com questões sociais e ambientais.
Reconhecimento da marca/preço	Reconhecimento da empresa na comunidade em geral bem como reconhecimento do cliente.

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Para o construto **reputação**, observou-se uma similaridade, ao comparar as dimensões identificadas na literatura com as geradas na entrevista, confirmando a literatura. Algumas dimensões permaneceram com a mesma nomenclatura e outras foram renomeadas, por exemplo, a dimensão Orientação para o cliente prevista na literatura foi renomeada para

dimensão a Qualidade do atendimento, enquanto a dimensão Liderança no segmento foi alterada para Reconhecimento da marca/preço. As dimensões Tratamento dos empregados, Habilidade para atrair e manter talentos e Empresa financeiramente forte previstas na literatura não surgiram nas entrevistas, portanto não foram consideradas. A dimensão Forças das mídias não é apontada na literatura como um indicador de mensuração, no entanto surgiu nas entrevistas, o que é coerente com alguns autores (SALAZAR, 2015; GRUBER *et al.*, 2015) que têm apontado a importância das mídias para a reputação das empresas.

Quadro 10 (5) - Dimensões da Cultura organizacional

Dimensão	Definição
Orientação para resultados	Preocupação da empresa em atingir o objetivo final como vendas e lucros.
Orientação para processo	Preocupação da empresa com a excelência de tarefas como atendimento e produção.
Orientação para inovação/flexibilidade	Orientação para um ambiente dinâmico e aberta às mudanças, flexibilidade, inovações, desafios e riscos.
Orientação para rigidez na hierarquia	Orientação para um sistema rígido de autoridade, focado em normas e regras.
Orientação para o controle	Preocupação em controle de gastos, estoques e tempo de atendimento.
Orientação pelo bem-estar dos funcionários	Preocupação com o bem-estar e o respeito dos colaboradores.

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Quanto ao construto **cultura organizacional** algumas dimensões apontadas na literatura não surgiram nas entrevistas, portanto não foram consideradas a exemplo das dimensões: orientação para competitividade e orientação para o cooperativismo. Vale ressaltar que essas decisões consideraram aspectos da literatura, por exemplo, no instrumento de medição de Cameron e Quinn (2006) ao tratar sobre competitividade ele relaciona a um perfil chamado de “Cultura de Mercado” que está ligada a busca por objetivos, consecução de resultados, portanto orientação para competitividade é similar a orientação para resultados, sendo esta última considerada neste trabalho.

Já a orientação para cooperativismo defendida por Ferreira *et al.* (2002) e O'reilly, Chatman e Caldwell (1991) apresentou-se bastante similar ao perfil “Cultura Clã” de Cameron Quinn que enfatiza o desenvolvimento das pessoas, ou seja, valoriza o bem-estar dos funcionários que é uma das dimensões aqui definida.

Apesar de não haver um consenso quanto ao número de dimensões, entende-se que o construto cultura organizacional é multidimensional. Portanto, a consolidação das dimensões para este trabalho foi possível a partir das análises das entrevistas, que buscavam confirmar as dimensões da literatura, bem como novos *insights*. Surgiu nesse caso uma dimensão nomeada de Orientação para o controle, conforme apontado no quadro anterior.

Quadro 11 (2) - Dimensões do Recurso Relacional

Dimensão	Definição
Boa relação com órgãos públicos	Preocupação da empresa com o cumprimento das normas para manter boas relações com órgãos reguladores.
Bom relacionamento com fornecedor	Cumprimento dos acordos por parte do fornecedor bem como parceria nas relações.
Boa relação com clientes	Disposição da empresa em colocar o cliente em primeiro lugar, para que ele sempre retorne.
Boa relação com formadores de opinião	Indicação de boas relações com blogueiros, jornalistas, etc., bem como boa comunicação nos canais da mídia.
Boa relação com a comunidade em geral	Preocupação da empresa em manter boas relações com outras empresas, vizinhos, bem como participar de eventos da área e de associações para gerar relacionamentos.

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

A partir das entrevistas para o recurso **relacional**, foram geradas dimensões baseadas nos grupos de *stakeholders* envolvidos com o segmento diferente do que a literatura aborda. A dimensão relacionamento com parceiros prevista na literatura apareceu nas entrevistas com o grupo de fornecedores e o grupo da comunidade em geral, optando-se por dividir essa dimensão em dois grupos. A dimensão boa relação com órgãos públicos não aparece na literatura, mas como nas entrevistas foram citadas diversas vezes optando por inseri-la no estudo.

Por fim, o recurso **humano** fora reunido em duas dimensões, conforme pode ser visto no Quadro 12. A literatura sobre medição do recurso trata na maior parte sobre as práticas de RH, contrariando o que esse trabalho preconiza, já que o interesse é medir as capacidades individuais, portanto dificuldades adicionais existem quanto a definição de quais dimensões medem o construto. A decisão de agrupar em duas dimensões ocorreu com a análise das entrevistas, porém a maior parte dos entrevistados julgaram uma questão muito difícil.

Quadro 12 (5) - Dimensões do Recurso Humano

Dimensão	Definição
Competências individuais: habilidades, <i>know how</i> , formação	Indica as características, experiência, formação e habilidades dos funcionários de uma empresa que são necessárias para desempenhar um trabalho com êxito.
Atitudes	Indica características de motivação e comprometimento com as atividades.

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

5.1.2 Atividades de geração de itens e validação de face e conteúdo.

A primeira decisão referente a esta etapa diz respeito a realização de entrevistas semiestruturadas com pessoas do setor para capturar melhor o domínio especificado dos construtos conforme apregoa Churchill (1979). Convém ressaltar que as entrevistas utilizadas nesta etapa fora as mesmas entrevistas que permitiram realizar o dimensionamento dos construtos na etapa anterior a esta.

O resultado das análises das entrevistas demonstrou a consistência do propósito desta pesquisa que consiste na elaboração de uma escala para um setor específico, portanto *insights* surgiram que permitiram a elaboração dos itens, ainda que a literatura não tenha sido contemplada plenamente.

Para conduzir as análises das entrevistas, foi utilizado o *Microsoft Excel* que, após a identificação das dimensões de cada construto, a fala de cada um dos entrevistados era agrupada de acordo com a dimensão e a partir desse agrupamento foram observadas as palavras-chaves. Após a análise individual de cada uma das entrevistas, elas foram comparadas e observadas quais palavras-chaves se repetiam e a partir disso, os itens foram elaborados. Vale destacar que a geração de itens também comparou os itens já previstos na literatura com os gerados nas entrevistas e assim foram adequados para o contexto da pesquisa. A fase aconteceu entre os meses de setembro a novembro.

Para o construto **reputação** foram gerados 57 itens, divididos em 7 dimensões. Para cada uma das dimensões foram gerados 8 itens, exceto a dimensão **Qualidade do atendimento** que foram gerados 9 itens.

Para a **cultura**, foram gerados 54 itens, divididos em 6 dimensões. A maioria delas apresentou 8 itens, no entanto, para a dimensão **inovação/flexibilidade** foram gerados 10 itens e a dimensão **Bem-estar dos funcionários** foram gerados 11 itens.

O recurso **relacional** apresentou 44 itens divididos em 5 dimensões. Foram gerados 9 itens para as dimensões **Bom relacionamento com fornecedores** e **Boa relação com Clientes**. Para a dimensão **Boa relação com formadores de opinião** foram gerados 7 itens e para **Boa relação com a comunidade em geral** foram gerados 10 itens. Vale destacar que a padronização da quantidade de itens por dimensão só após o julgamento dos especialistas.

Para o recurso **humano**, foram gerados 34 itens divididos em: 18 itens para a dimensão **Competências** e 16 itens para a dimensão **Atitudes**. Dificuldades adicionais existiram para agrupar os itens, já que na literatura a maioria dos estudos enfoca as práticas de RH e não as capacidades dos funcionários, conforme define-se o construto para esta pesquisa. Decidiu-se seguir para avaliação dos especialistas e observar possíveis mudanças. Os itens gerados para cada um dos recursos podem ser vistos nos Quadros 13,14,15 e 16.

Após a geração de itens, eles foram submetidos ao julgamento de cinco especialistas, entre eles, dois doutores e dois doutorandos da área de administração e um doutorando da área de turismo, todos com experiência em construção de escalas. O instrumento de validação de face e conteúdo utilizado para o julgamento dos especialistas consta no Apêndice B. Cada avaliador considerou dois critérios: i) itens julgados como adequados, conforme a definição do

construto; ii) observação e sugestões de outros itens, bem como as propostas para melhorar o enunciado dos itens. Como critério de exclusão, foi estabelecido que se dois ou mais especialistas julgasse como inadequado, o item seria excluído. Os Quadros 13, 14, 15 e 16 apresentam os itens que foram julgados pelos cinco avaliadores como adequados.

Quadro 13 (5) - Avaliação dos especialistas do construto Reputação

ITENS	Av. 1	Av.2	Av.3	Av.4	Av.5
1. O restaurante segue o manual de boas práticas de manipulação de alimentos.					X
2. Os pratos e as bebidas servidas são padronizados.	X	X		X	X
3. O restaurante se preocupa com a apresentação dos pratos.	X	X		X	X
4. Os pratos normalmente são servidos na temperatura adequada.	X	X	X	X	X
5. Há nutricionista ou chef de cozinha para atestar a qualidade dos alimentos.	X	X			X
6. As marcas dos produtos utilizadas são de alta qualidade.	X	X	X	X	X
7. As opções do cardápio estão de acordo com a proposta do restaurante.	X			X	X
8. O restaurante oferece pratos exclusivos.			X	X	X
9. O tempo de atendimento é considerado satisfatório pelos clientes.	X	X	X		X
10. Os garçons no geral são sempre corteses e educados.	X	X	X		X
11. A quantidade de mesas para cada garçom é suficiente.	X			X	X
12. O restaurante tem vários clientes <i>habituals</i> que conhecem os garçons.	X			X	
13. Os garçons têm uma boa apresentação pessoal.	X	X	X		X
14. A principal preocupação é fazer o cliente “se sentir bem”.	X	X	X		X
15. Raramente ocorrem erros (ex: pedidos, conta)	X	X	X	X	
16. Os garçons conhecem bem o cardápio (ingredientes e quantidade)	X	X	X		X
17. O <i>turn over</i> é baixo.	X			X	X
18. Os banheiros estão sempre limpos.	X	X	X		X
19. O restaurante alia a arquitetura da casa com a proposta oferecida.	X	X	X	X	X
20. O cardápio físico reflete a proposta do restaurante.	X	X		X	X
21. O restaurante tem um cuidado com a limpeza do salão.	X	X	X	X	X
22. A mesa, talheres e copos sempre estão limpos.	X	X		X	X
23. No geral os clientes comentam que o ambiente é confortável.	X	X		X	X
24. O restaurante tem estacionamento ou prover o serviço de manobrista.	X		X		X
25. O restaurante zela pelo cuidado com a parte externa, como a fachada.	X	X	X	X	X
26. As postagens nas redes sociais como o <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> são frequentes.	X	X	X		X
27. O restaurante tem um cuidado de postar fotos com qualidade, geralmente fotos reais dos pratos.	X	X	X		X
28. Há uma interação com o público externo nas redes sociais, geralmente responde-se de imediato.	X	X	X		X
29. A avaliação do restaurante na internet (<i>Facebook</i> , <i>Google</i> , <i>Trip advisor</i> , <i>Foursquare</i>) é positiva.	X	X		X	X
30. Todas as reclamações online são respondidas.	X	X		X	X
31. Jornalistas comentam sobre o restaurante nos veículos das mídias.	X	X	X	X	X
32. Os comentários no <i>Trip advisor</i> em geral são positivos.	X	X		X	X
33. Os formadores de opinião comentam positivamente sobre o restaurante nas redes sociais.	X	X		X	X
34. O restaurante tem um chef reconhecido nas mídias.	X	X		X	X
35. O chef trabalha com uma cozinha autoral.			X	X	X
36. O chef é inovador.			X	X	X
37. O chef já recebeu prêmios.	X	X		X	X
38. O chef participa de congressos e feiras importantes do setor.	X	X		X	X
39. O chef organiza eventos.		X			X

40. Muitos clientes vão ao restaurante por conta do chef.	X	X	X	X	X
41.O chef tem uma boa relação com outros chefs.	X		X	X	X
42. A relação custo X benefício é equilibrada.	X	X	X	X	
43.A empresa cresceu muito desde a época que surgiu.	X			X	X
44.O restaurante é bem frequentado por pessoas da sociedade.	X		X	X	X
45. A especialidade da casa é referenciada pelos clientes.	X	X	X	X	X
46. Os clientes divulgam pelo boca a boca o nome do restaurante.	X	X		X	X
47. O restaurante já ganhou prêmios.	X	X		X	X
48. O restaurante já foi indicado em guias.	X	X		X	X
49. O restaurante é indicado em hotéis locais	X	X		X	X
50. O restaurante apoia causas nobres.	X	X		X	X
51. O restaurante realiza coleta seletiva no lixo.	X	X		X	X
52. O restaurante apoia os pequenos produtores.	X	X		X	X
53. O restaurante utiliza produtos orgânicos.	X	X		X	X
54.O restaurante se preocupa com o descarte de alguns alimentos, como o óleo de cozinha.	X	X		X	X
55.O restaurante divulga algumas das ações sociais que realiza.	X	X		X	X
56.O restaurante cumpre rigorosamente as leis da vigilância sanitária.	X	X			X
57. O restaurante procura fornecedores eticamente corretos.	X	X		X	X

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Inicialmente, considerando o critério de exclusão foram eliminados 13 itens de **reputação**. Após observar as sugestões dos especialistas que elencaram itens que tinham o mesmo sentido e itens que estavam confusos, foram eliminados mais 4 itens. Além disso, alguns itens estavam adequados a uma escala dicotômica e precisaram ser reescritos. Ao final a pesquisadora em conjunto com a orientadora decidiram excluir ainda mais 6 itens que não estavam representando devidamente a dimensão. Dessa forma, dos 57 itens iniciais restaram para a próxima etapa 34 itens.

Vale destacar que a dimensão Reconhecimento da marca/preço do construto Reputação fora renomeada para Sucesso, levando em consideração as sugestões e após a exclusão do único item que tratava sobre preço. Ademais alguns itens foram reescritos para adequação à escala. O instrumento com os itens finais encontra-se no Apêndice C.

Quadro 14 (5) - Avaliação dos especialistas do construto Cultura

ITENS	Av.1	Av.2	Av.3	Av.4	Av.5
1. A preocupação central da equipe é atingir as metas.	X	X	X	X	X
2.O gestor acompanha com rigor o setor de compras.	X	X	X	X	X
3. As reuniões são bem objetivas para falar das metas a cumprir.	X	X	X		
4. Os garçons são focados em vender.	X	X	X	X	X
5. A preocupação da gestão é nas receitas e custos.	X	X	X	X	X
6. O restaurante tem pleno controle dos garçons que mais vendem.		X	X	X	
7. O restaurante está sempre avaliando o atendimento do garçom.	X	X	X	X	
8. O restaurante tem uma política de melhor funcionário do mês.	X	X		X	X
9. Há uma preocupação com o tempo gasto na elaboração do prato.	X	X	X	X	X
10. O restaurante se preocupa com o tempo de atendimento.	X	X	X	X	X
11. O restaurante possui ficha técnica dos pratos.	X	X		X	X
12.Os funcionários são constantemente treinados para melhorar o atendimento e a produção.	X	X		X	X
13. O restaurante busca sempre o <i>feedback</i> com o cliente para melhor atender.	X	X	X	X	X

14. O gestor estipula valores para gastar e cobra para que sejam cumpridos.	X				X
15. A cozinha segue um padrão rigorosamente estabelecido.	X	X	X	X	X
16. O atendimento segue um padrão rigorosamente estabelecido.	X	X	X	X	
17. As regras são cumpridas rigorosamente.	X	X	X	X	X
18. A comunicação é no nível hierárquico, ou seja, o funcionário se reporta ao chefe imediato.	X	X		X	X
19. As decisões são centralizadas no gestor.	X	X	X	X	X
20. É preciso de autoridade para controlar a equipe.	X	X	X	X	
21. A melhor forma de ensinar um funcionário é punindo-o.	X	X		X	X
22. O horário de entrada e saída do funcionário é estritamente rigoroso.	X	X	X	X	X
23. Os funcionários não emitem opiniões.		X	X	X	X
24. Todo e qualquer problema deve ser repassado ao gestor/proprietário	X	X		X	X
25. Há um acompanhamento rigoroso desde a entrada do produto, a limpeza, até sair do estoque.	X	X	X	X	X
26. O estoque é contado rigorosamente várias vezes.	X	X		X	X
27. As refeições dos funcionários são controladas para não haver desperdícios.		X		X	X
28. A empresa controla as perdas de alimento rigorosamente.	X	X	X	X	X
29. A empresa se utiliza de vários indicadores para realizar seu controle.	X	X	X	X	X
30. Nas reuniões se discutem sobre os números dos indicadores.		X	X	X	X
31. A empresa avalia sempre o atendimento ao cliente.	X	X	X	X	X
32. A empresa utiliza controles de tempo de saída de pratos e de atendimento	X	X			X
33. Os funcionários sempre estão dando sugestões de melhorias.		X	X	X	X
34. Novas formas de apresentação do prato são bem recebidas.		X	X	X	X
35. A empresa procura criar novos pratos.		X		X	X
36. O restaurante é flexível quanto aos horários de entrada e saída dos funcionários.	X	X		X	X
37. A empresa incentiva os funcionários a proporem novas ideias.		X	X	X	X
38. O gestor delega atividades.		X		X	X
39. As decisões são descentralizadas.	X	X		X	X
40. Conversar é melhor que punir.	X	X		X	X
41. Há uma flexibilidade nas escalas dos funcionários, podendo ser feito trocas.	X		X	X	X
42. Os funcionários têm liberdade para conversar diretamente com o dono/gerente geral	X		X	X	X
43. Os funcionários do restaurante parecem satisfeitos e felizes.	X	X	X	X	X
44. Os funcionários são tratados com respeito, sem julgamentos.	X	X		X	X
45. Se funcionários de diferentes funções cometem um mesmo erro a mesma advertência será aplicada.		X		X	X
46. O restaurante presta informação sobre o faturamento para seus funcionários	X			X	X
47. As reuniões são para ouvir e acatar as boas ideias dos funcionários.	X	X		X	X
48. Há uma preocupação na resolução dos problemas dos funcionários.	X	X	X	X	X
49. Mesmo que uma sugestão do funcionário não seja atendida há uma preocupação do restaurante em explicar ao mesmo.	X	X		X	X
50. O pagamento em dia do funcionário é prioridade do restaurante.	X	X		X	X
51. A empresa oferece alguns benefícios aos funcionários.	X	X	X	X	X
52. A empresa apresenta um plano de carreira para que o funcionário cresça dentro da empresa.		X		X	X
53. Há uma relação de respeito entre os funcionários.	X	X	X	X	X
54. A empresa realiza ações para unir os funcionários como confraternizações.	X	X		X	X

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

A partir da validação de face com os cinco especialistas, e considerando o critério de exclusão foram eliminados 10 itens de **cultura**. Considerando as observações e sugestões dos especialistas, apontando itens que estavam com o mesmo sentido e itens que estavam confusos de entendimento, eliminaram-se mais 9 itens. Ao final, a pesquisadora em conjunto com a orientadora decidiu excluir ainda 5 itens que não estavam representando devidamente a dimensão. Dessa forma, dos 54 itens iniciais segue para a próxima etapa 30 itens. Vale ressaltar que se optou por dividir a dimensão inovação/flexibilidade (10 itens), já que os itens aparentemente não apresentaram problemas para a exclusão, além de que foi estabelecido um padrão de 4 ou 5 itens por dimensão. Vale destacar que, considerando as sugestões, alguns itens foram reescritos.

Quadro 15 (5) - Avaliação dos especialistas do construto Recurso Relacional

ITENS	Av.1	Av.2	Av.3	Av.4	Av.5
1. O restaurante concorda que a vigilância sanitária é um parceiro e não um órgão de punição.		X		X	X
2. O restaurante prioriza o cumprimento da legislação.		X		X	X
3. Sempre que necessário a empresa contrata terceiros para cumprir as obrigações da legislação.		X		X	X
4. Na dúvida do entendimento das leis o restaurante procura ajuda.				X	X
5. O restaurante segue com rigor a lei de segurança dos alimentos.		X		X	X
6. O restaurante designa uma pessoa responsável pelo controle do uso de EPI.		X		X	X
7. Nas últimas visitas do ano não houve nenhuma ocorrência dos órgãos legisladores.		X		X	X
8. O restaurante possui alvará de todos os órgãos.		X		X	X
9. O extintor do restaurante está sempre com a data de vencimento em dia.				X	X
10. Alguns dos fornecedores da empresa concedem algum tipo de bônus.	X	X		X	X
11. Os fornecedores entregam os pedidos na data e horário corretamente.	X	X		X	X
12. Os pedidos dos fornecedores são sempre entregues corretamente.	X	X		X	X
13. Alguns dos fornecedores conseguem atender antecipadamente se caso for necessário.	X	X		X	X
14. A negociação de prazos com fornecedores é adequada ao restaurante.	X	X	X	X	X
15. O restaurante se preocupa em pagar em dia todos os fornecedores.	X	X		X	X
16. O restaurante evita desentendimento com fornecedor.	X	X	X	X	X
17. Há uma relação de troca e parceria com os fornecedores (principalmente os pequenos)	X	X	X	X	X
18. Geralmente o restaurante não deixa faltar um produto no cardápio.		X		X	X
19. O restaurante tem vários clientes <i>habituaes</i> .	X	X	X	X	X
20. Os garçons já sabem o que o cliente <i>habituê</i> vai pedir e/ou onde ele gosta de sentar.	X		X	X	X
21. O restaurante registra as demandas dos clientes e sempre que possível atende.	X	X		X	X
22. O restaurante aplica pesquisa de satisfação com seus clientes.	X	X		X	X
23. Os garçons ou até mesmo o gerente averiguam se o cliente gostou do atendimento.				X	X
24. O restaurante realiza um cadastro dos clientes.	X			X	X
25. Os clientes são avisados sobre eventos e promoções na empresa.	X	X		X	X

26. Os problemas com o cliente são resolvidos de forma rápida.	X	X		X	X
27. Empatia e organização fazem parte das características dos garçons da empresa.				X	X
28. A empresa tem boa relação com os formadores de opinião locais.	X	X	X	X	X
29. A empresa convida blogueiros e/ou jornalistas para degustação de novos pratos.		X		X	X
30. A empresa tem uma boa comunicação nas redes sociais.	X	X	X	X	X
31. A empresa tem parcerias com blogueiros e/ou pessoas da mídia.	X	X		X	X
32. A empresa tem compreensão do que está divulgando nas mídias.	X	X	X	X	X
33. A empresa é divulgada em pautas de jornais.	X	X	X	X	X
34. A empresa é divulgada nas redes sociais de blogueiros.					X
35. O restaurante recebe convites para participar de eventos locais.	X	X		X	X
36. O restaurante participa de congressos e/ou feiras.	X	X		X	X
37. O restaurante promove parcerias com outras empresas para realização de eventos.	X	X		X	X
38. O restaurante organiza eventos.	X	X		X	X
39. O restaurante patrocina viagens para os funcionários participarem de congressos e/ou feiras	X	X		X	X
40. O restaurante tem um bom relacionamento com outras empresas do mesmo setor.	X	X	X	X	X
41. O restaurante tem um bom relacionamento com as empresas próximas.		X		X	X
42. O restaurante coloca o lixo bem armazenado na hora da coleta.		X	X	X	X
43. O restaurante evita qualquer situação de conflito com os arredores.		X	X	X	X
44. O restaurante participa de associações de classe.	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Para o recurso **relacional**, considerando o critério de exclusão, foram eliminados 16 itens, dos quais a dimensão **Boa relação com órgãos públicos** foi excluída com todos os itens. Ainda considerando as observações e sugestões dos especialistas, foram eliminados 3 itens que estavam inadequados para a escala. Ao final, a pesquisadora em conjunto com a orientadora decidiram excluir 6 itens não estavam representando devidamente a dimensão. Dessa forma, dos 44 itens iniciais restaram para a próxima etapa 19 itens.

Quadro 16 (5) - Avaliação dos especialistas do construto Recurso Humano

ITENS	Av.1	Av.2	Av.3	Av.4	Av.5
1. Os garçons sabem como arrumar a mesa e salão.	X	X		X	X
2. Os garçons no geral são atenciosos e sabem ouvir.	X	X	X	X	X
3. Os garçons sabem dar sugestão de pratos e bebidas.	X	X		X	X
4. Os garçons conseguem identificar quando o cliente terminou a refeição.	X	X		X	X
5. Os funcionários no geral sabem trabalhar sob pressão.	X	X	X	X	X
6. Os garçons não expressam julgamento nos pedidos do cliente.	X	X		X	X
7. Os garçons sabem vender o que precisa ser vendido.		X		X	X
8. Alguns dos garçons têm conhecimento técnico sobre vinhos.	X	X		X	X
9. Na falta de um produto do cardápio o garçom sabe convencer o cliente a pedir algo diferente.	X	X		X	X
10. Os garçons compartilham o conhecimento aprendido.	X	X	X	X	X
11. Os funcionários participam de cursos.	X	X		X	X
12. Característica primordial dos garçons do restaurante é saber se relacionar com as pessoas	X	X		X	X
13. Os funcionários estão sempre buscando melhorar seu conhecimento.	X	X	X	X	X
14. A equipe da cozinha tem cursos básicos em culinária.	X			X	X

15. A equipe da cozinha sabe improvisar quando necessário.	X		X	X	X
16. A equipe da cozinha sempre bate a meta do CMV.	X	X		X	X
17. Os funcionários sabem lidar com os equipamentos tecnológicos disponíveis.	X	X		X	X
18. Os líderes na empresa têm experiência acumulada.	X	X		X	X
19. Os funcionários são polivalentes.	X				X
20. Os funcionários são proativos.	X	X	X		X
21. Os funcionários têm disponibilidade de trocar de horários se for necessário.	X	X		X	X
22. Os funcionários de modo geral são comprometidos.	X	X	X	X	X
23. O índice de absenteísmo é baixo.		X		X	X
24. Os garçons são discretos com os desentendimentos entre eles.		X		X	X
25. O líder consegue administrar bem o tempo e delegar atividades.	X	X	X	X	X
26. Os gestores entendem que quanto mais se treina melhor para as competências.	X	X	X	X	X
27. Os gestores controlam as perdas.	X	X			
28. Os gestores se preocupam em resolver os diversos conflitos.	X	X			X
29. A gestão se preocupa com o alinhamento da proposta do restaurante.	X	X	X		X
30. Os processos são revistos constantemente pela gestão.	X	X		X	
31. Os gestores circulam pelos concorrentes.	X	X		X	X
32. Os gestores possuem entendimento sobre comida.	X	X	X		
33. Os cozinheiros estão sempre atentos as novidades da gastronomia.	X	X	X	X	X
34. Os funcionários são conscientes que precisam de treinamentos e cursos.	X			X	X

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

Na avaliação dos **Recurso humano**, percebeu-se uma dificuldade dos avaliadores em eliminar os itens por considerarem: i) muitos itens para cada dimensão; ii) dificuldade de entendimento do que realmente se desejava medir. Contudo, os especialistas julgaram a eliminação de 9 itens. Ao final, a pesquisadora em conjunto com a orientadora decidiram excluir ainda mais 10 itens que estavam confusos ou não estavam representando devidamente a dimensão, e ainda inseriram mais 3 itens para o construto Recurso humanos, mediante consulta à literatura e as entrevistas realizadas na fase de geração dos itens a fim de verificar se poderia surgir mais uma dimensão. Dessa forma dos 44 itens iniciais seguem para a próxima etapa 18 itens.

Após a eliminação dos itens de cada um dos construtos aqui operacionalizados, alguns itens apontados como dicotômicos precisaram ser reescritos, além de outros itens que foram apontados para ser reescritos a fim de melhor compreensão. O instrumento com os itens finais encontra-se no apêndice C, divididos por dimensão.

Considerando os critérios de exclusão e mediante as discussões da pesquisadora com a orientadora bem como considerando a literatura a escala ficou com 101 itens divididos nos quatro construtos aqui discutidos.

5.1.3 Decisões sobre as respostas e construção do questionário

Dentre as várias opções de escalas de verificações tais como *phrase completion*, dicotômica (sim ou não), Likert, diferencial semântico, entre outras, optou-se pela escala do tipo Likert, por ser a mais utilizada em estudos como este. Quanto a definição de pontos, adotou-se uma escala de 7 pontos, partindo do “Concordo Totalmente” até “Discordo Totalmente”, conforme já explanado na seção 4.3.1 deste trabalho.

Quanto à elaboração do instrumento de pesquisa, os 101 itens dos quatro construtos foram divididos em 4 blocos, um bloco para cada construto, em que os itens de cada dimensão foram mesclados entre si aleatoriamente. A divisão por blocos teve como objetivo diminuir a dispersão dos respondentes, embora cada bloco tenha ficado com mais de dez itens o que não é recomendado. A arbitrariedade de alocar mais de dez itens por bloco se deu pelo fato de que aumentaria a quantidade de blocos e o respondente poderia ficar mais disperso. De fato, entende-se que o instrumento ainda com todas as exclusões de itens permaneceu grande.

O instrumento utilizado nessa pesquisa foi dividido da seguinte forma: i) perguntas gerais (tempo de atuação da empresa, quantidade de funcionários, cargo do respondente e região do país de atuação.); ii) Bloco I - Aspectos gerais (itens sobre reputação, nomeado de aspectos gerais para não conduzir ao enviesamento das respostas); iii) Bloco II – Cultura organizacional; iv) Bloco III – Aspectos relacionais; v) Bloco IV – Recurso Humano; vi) Bloco V – Avaliação geral (contendo um item de avaliação geral para cada recurso); vii) Bloco VI) - Características do desempenho econômico-financeiro.

O último bloco é constituído de 6 questões, entre elas: i) receita anual estimada, ii) comparação das margens de venda com os concorrentes, iii) valor do ticket médio, iv) capacidade de lotação do restaurante; v) quantidade de pessoas atendidas diariamente e vi) o grau de satisfação quanto a margem de lucro, crescimento das vendas, receita total anual e custo de mercadoria vendida (CMV).

O questionário foi submetido a um pré-teste com cinco respondentes (sendo um consultor de marketing, dois gestores de restaurantes e dois mestrandos) que sugeriram que fossem realizados pequenos ajustes na forma da escrita. O questionário final aplicado encontra-se no Apêndice C.

5.1.4 Trabalhos de amostragem e limpeza da escala

O levantamento de dados foi feito por e-mail usando o recurso do *Google forms*. Uma pequena descrição apresentando o objetivo do trabalho foi encaminhado no e-mail juntamente

com o pedido de colaboração para que os responsáveis/gestores da empresa respondessem a pesquisa. Assim, o e-mail com o link de acesso ao questionário foi endereçado a 242 empresas, escolhidas conforme já explicados na seção 4.2.2.

Antes do envio dos e-mails para cada uma das empresas, foi realizado o contato por telefone, afim de explicar sobre a pesquisa e confirmar o e-mail da pessoa responsável que responderia a pesquisa. Assim, os primeiros contatos iniciaram dia 20 de novembro de 2017. Após transcorridos 15 dias os e-mails foram reencaminhados para reforçar o pedido para responder a pesquisa. Para aumentar a taxa de respostas, após um mês dos primeiros contatos, novas ligações foram realizadas no intuito de reforçar ainda mais a solicitação para participar da pesquisa. Alguns locais foram visitados com o objetivo de enaltecer a importância da pesquisa. A pesquisa encerrou no início de janeiro de 2018, com duração de um mês e 20 dias.

Ao total foram 68 questionários respondidos, no entanto, 2 questionários foram identificados como *outliers* por terem tendências de respostas e 1 questionário obteve notas até 6, o que leva a crer que o respondente não visualizou o número 7 da escala. Portanto, para não prejudicar as análises, optou-se pela exclusão, e assim restaram 65 questionários válidos, portanto o índice de respostas foi de 26,8%.

A finalidade desta amostragem é proceder à limpeza da escala, consistindo na execução de um conjunto de procedimentos exploratórios a fim de eliminar itens que não se ajustam bem a escala. O que se buscou nessa fase foi o desenvolvimento da versão final da escala a mais consistente e adequada possível à finalidade desta pesquisa.

5.1.4.1 Análise descritiva geral da amostra

A primeira verificação no conjunto dos itens nesta etapa consistiu na identificação de *missing values*. Nenhuma das variáveis dos construtos apresentou dados faltantes, com todas as respostas válidas, pois, como a pesquisa foi online estabeleceu-se que um item em branco impediria o respondente de prosseguir a pesquisa. Para o Bloco VI) - Características do desempenho econômico-financeiro questões como valor da receita, valor do ticket e quantidade de pessoas atendidas por dia apresentaram *missing values* já que foi utilizado escala razão, no entanto era esperado.

Quanto a identificação de *outliers*, conforme já relatado na seção anterior, foram identificados três casos e avaliando cada um optou-se pela exclusão a fim de não prejudicar os resultados da pesquisa.

A escala razão foi utilizada para verificar o tempo de mercado, no entanto, para melhor apresentar os dados optou-se por dividir em intervalos, conforme pode ser visto na Tabela 2. O tempo mínimo foi de 1 ano, este com frequência de 7 casos. O tempo máximo registrado fora de 82 anos. A média foi aproximadamente 19 anos, o que não era esperado já que o tempo de vida das empresas do setor é considerado baixo. A ABRASEL divulgou que cerca de 35% dos novos empreendimentos fecham antes do primeiro ano, considerando o prazo de dois anos 50% dos empreendimentos encerram suas atividades.

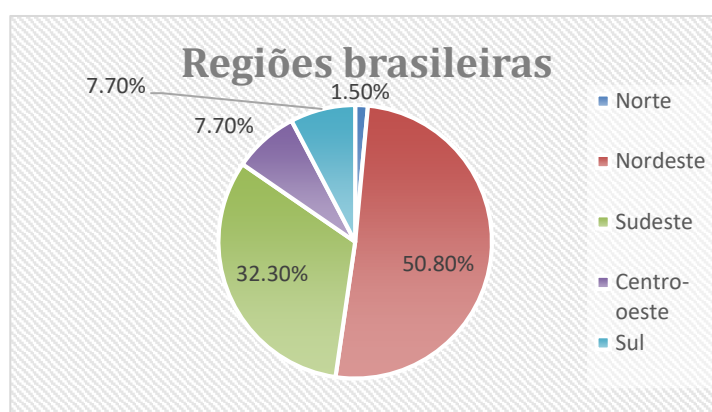
Tabela 2 (5) - Tempo de mercado

Tempo de atuação	Frequência	Percentual
Entre 1 e 5 anos	20	32,3%
Entre 6 e 10 anos	5	6,1%
Entre 12 e 20 anos	15	21,5%
Entre 21 a 42 anos	16	22,9%
Mais de 42 anos	9	17, 2%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à região brasileira de atuação da empresa, mesmo a população de restaurantes sendo maior na região Sudeste, a amostra teve representatividade maior da região Nordeste, com 50,80% dos respondentes. As regiões Sul e Centro oeste aparecem com 7,7% dos respondentes. Vale destacar que a região Norte apresentou um único caso, conforme Figura 6.

Figura 6 (5) - Divisão da amostra por região



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à quantidade de funcionários da empresa, observou que a média de funcionários da amostra é aproximadamente 34 pessoas, sendo que mais de 80% da amostra possuía mais de 15 funcionários e 16,9% mais de 60 funcionários. O número mínimo de funcionários registrado foi de apenas 3 pessoas enquanto o máximo foi de 100. Nesse caso considerando a classificação do Sebrae do porte da empresa quanto ao número de funcionários, as empresas são classificadas como pequena a médio porte.

Quando perguntados sobre o cargo do respondente, obteve-se 44,6% (29) respondidos pelos proprietários, 33,9% (22) respondidos pelos gerentes, os demais foram respondidos por pessoas do administrativo/financeiro.

Quanto à receita total anual, dos 65 pesquisados, 43% (28) não responderam, o que era esperado. Dentre os que responderam, 43,24% (16) concentraram-se na faixa de R\$800.000,00 a R\$3.600.000,00, 27,03% (10) responderam na faixa de R\$4.000.000,00 a R\$ 8.000.000,00 e 24,32% (9) responderam na faixa de R\$ 9.000.000,00 a R\$200.000.000,00 indicando, portanto que a maioria é de pequeno a médio porte, considerando a classificação do Sebrae por renda, que identifica que empresas com rendimento acima de R\$90.000.000,000 são consideradas de grande porte.

Referente a capacidade de lotação dos restaurantes, observou-se que as respostas variaram entre 28 a 420 lugares, dos quais 10,77% (7) possuem até 50 lugares, 33,85% (22) entre 60 a 100, 41,54% (27) entre 110 a 250 e 13,85% (9) com capacidade entre 280 a 420.

Quando questionados sobre a quantidade de clientes atendidos por dia em média, apenas 3 empresas não responderam. Das empresas que responderam, 62,9% (39) atendem até 100 clientes, 20,97% (13) entre 105 a 200 e 16,13% (10) entre 250 a 600 clientes. Percebeu-se uma diferença muito grande entre os restaurantes que está diretamente associada a capacidade de lotação.

Sobre o valor do ticket médio, 5 empresas não responderam. Assim o valor do gasto médio por pessoa das empresas variou entre R\$45,00 a R\$214,00, dessas 50% (30) com ticket médio entre R\$45,00 a R\$100,00, 26,67% (16) entre R\$103,00 a R\$150,00 e 23,33% (14) entre R\$156,00 a R\$214,00.

5.1.4.2 Análise das variáveis dos construtos

Para fins didáticos, esta seção é dividida por construto: Reputação, Cultura, Recurso Relacional e Recurso Humano. Em cada um dos construtos foi realizada uma análise por dimensões com vistas a limpeza da escala.

5.1.4.2.1 Reputação

A fim de facilitar a apresentação de tais análises, foram adotados códigos para cada uma das variáveis, dispostos na primeira coluna da Tabela 2. As variáveis estão na mesma ordem do instrumento de coleta, portanto aleatórias. Descreveu-se inicialmente a análise descritiva geral

dos itens e em seguida são proferidas divisões em seções para cada uma das dimensões inicialmente definidas para reputação.

Análise descritiva geral

A primeira verificação no conjunto dos itens nesta etapa consistiu na identificação de *missing values*. Nenhuma das variáveis apresentou dados faltantes, com todas as respostas válidas.

Na identificação das médias, na Tabela 2, a maioria das variáveis obteve médias altas, acima de seis, que indica concordância quase total dos respondentes, sinalizando que a maioria dos gestores têm avaliado positivamente os aspectos referentes à reputação, que inclui produtos, ambiente, atendimento, imagem do *chef*, mídias sociais, sucesso e responsabilidade socioambiental. Essa informação parece coerente quando observado o tempo de atuação dessas empresas no mercado, já que a maioria tem mais de dez anos.

Por outro lado, a variável REP21(A indicação em publicações da área: Revista Veja, Gula, Prazeres da Mesa, etc., tem valorizado a marca deste restaurante.) obteve média de 5,49, indicando concordância parcial sobre a indicação dos restaurantes em guias para uma boa imagem porque alguns restaurantes provavelmente não estejam em publicações ou não considerem que essas publicações elevem o status do restaurante, nesse caso é uma variável que deve ser observada nos próximos testes.

Vale destacar as variáveis referentes ao *chef* de cozinha que obtiveram médias acima de cinco, indicando concordância parcial, no entanto no tocante aos questionamentos sobre a possibilidade dos clientes estarem no restaurante por conta do *chef* obteve-se uma média de 4,69 (REP20) que revela que apesar do *chef* de cozinha ter uma boa imagem não quer dizer que os clientes estejam ali por conta dele.

Tabela 3 (5) - Estatística descritiva do construto Reputação

Variáveis	Itens da escala	Média	Desvio
REP 1	Os pratos e as bebidas servidos são sempre padronizados.	6,12	1,097
REP 2	O tempo de atendimento é considerado satisfatório.	6,18	,808
REP 3	Os garçons são sempre corteses e educados.	6,43	,661
REP 4	Os garçons têm uma boa apresentação pessoal (educação, aparência).	6,46	,709
REP 5	O restaurante sempre se preocupa em atestar a qualidade do produto para o consumo.	6,83	,453
REP 6	Raramente ocorrem erros (ex: pedidos, conta).	5,80	,922
REP 7	Os banheiros estão sempre apropriados para uso.	6,63	,627
REP 8	O restaurante alinha a arquitetura da casa com a proposta oferecida.	6,74	,509
REP 9	As postagens nas redes sociais (Ex: <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , etc.) do restaurante são frequentes.	6,22	1,281
REP 10	O cardápio físico reflete o conceito do restaurante.	6,69	,683
REP 11	Os garçons conhecem bem o cardápio (ingredientes / quantidade).	6,38	,823

REP 12	O restaurante sempre mantem a limpeza (salão/ mesa/ talheres/copos/parte externa).	6,66	,594
REP 13	O restaurante preocupa-se com a coerência entre as postagens nas redes sociais e a proposta gastronômica.	6,71	,522
REP 14	O restaurante é bem avaliado na internet (<i>Facebook, Google, Trip Advisor, Foursquare, etc.</i>).	6,60	,524
REP 15	O restaurante tem um chef bastante reconhecido nas mídias em geral.	5,52	1,659
REP 16	A especialidade da casa é reconhecida pelos clientes.	6,71	,579
REP 17	O chef tem fama difundida por ter recebido prêmios.	5,12	1,850
REP 18	O restaurante busca apoiar os pequenos produtores (ex: comprar produtos, etc.)	5,29	1,637
REP 19	Geralmente respondem-se de imediato as dúvidas/ reclamações do consumidor na internet.	6,28	1,023
REP 20	Muitos clientes vão ao restaurante por conta do chef.	4,69	1,992
REP 21	A indicação em publicações da área (<i>Revista Veja, Gula, Prazeres da Mesa, etc.</i>) tem valorizado a marca deste restaurante.	5,49	1,804
REP 22	O restaurante sempre se preocupa com o descarte do lixo (ex: óleo, coleta seletiva).	6,54	,792
REP 23	Os comentários no <i>Trip Advisor</i> em geral são positivos.	6,37	,698
REP 24	No geral o ambiente é muito confortável (temperatura /som/ ruídos/ mobiliário/iluminação).	6,38	,678
REP 25	Os clientes geralmente indicam o restaurante para outras pessoas.	6,63	,517
REP 26	As marcas dos produtos utilizadas são de alta qualidade.	6,77	,493
REP 27	O restaurante preocupa-se em divulgar ações sociais que realiza.	5,09	1,809
REP 28	O restaurante procura fornecedores eticamente corretos.	6,29	1,284
REP 29	O restaurante preocupa-se com a apresentação dos pratos.	6,69	,635
REP 30	Os pratos normalmente são servidos na temperatura adequada.	6,72	,545
REP 31	O chef preocupa-se em colaborar/participar em eventos importantes do setor.	5,83	1,420
REP 32	O restaurante é um dos melhores em sua categoria.	6,66	,619
REP 33	O restaurante nos últimos anos tem ganhado premiações.	6,22	1,269
REP 34	O restaurante preocupa-se em apoiar causas nobres.	5,83	1,257

Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão responsabilidade socioambiental possui 2 variáveis (REP18, REP27, com médias indicando concordância parcial, próxima de 5 conforme pode ser visto na Tabela 2, que pode indicar que alguns restaurantes não tenham uma preocupação tão acentuada com essas questões. Destaque para a variável REP27 que trata de divulgar as ações sociais que obteve uma média de 5,09, isso porque nem sempre essas ações são divulgadas.

Uma convenção adotada nesta pesquisa para a análise do desvio padrão é a de que valores até 0,6 são indicativos de baixa dispersão, valores de 0,6 a 2 são indicativos de dispersão moderada e acima de 2 de elevada dispersão. Assim, as variáveis REP5, REP8, REP12 REP13, REP14 REP16, REP25, REP26, REP30 obtiveram dispersão muito baixa, as demais obtiveram dispersões moderadas. Segundo Costa (2011), variáveis com dispersões baixas informam muito pouco sobre o construto podendo ser excluídas. No entanto, resolveu-se analisar mais testes por cada dimensão para verificar de fato a necessidade de excluir tais variáveis.

a) Dimensão qualidade do produto

Para apresentação dos dados foi realizada a análise de correlação e consistência interna e, por último, a análise fatorial. Cada uma das etapas serviu de evidências para a seleção de quais variáveis estariam habilitadas para a formação da escala.

Análise de correlação e consistência interna

Segundo Costa (2011), os itens devem ter correlação mínima de 0,2 e estatisticamente não nula, se menor que esse valor significa que os itens não estão variando bem em conjunto. O autor ainda aponta que a correlação não deve ser maior que 0,9, pois indica colinearidade, portanto recomenda-se a exclusão. Assim, após observar a Tabela 4 é possível perceber que a variável REP1 não obteve correlação mínima de 0,2 com as demais, que seria o mínimo necessário para a permanência da variável na dimensão. Ainda pode-se identificar que a variável REP5 só obteve uma boa medida de correlação com a variável REP26, o que aponta que pode ser uma variável problemática para esta dimensão, tornando-a uma candidata para exclusão.

Tabela 4 (5) - Matriz de correlação da dimensão Qualidade do produto

	REP1	REP26	REP29	REP30
REP26	0,140			
REP29	0,145	0,518**		
REP30	0,162	0,515**	0,562**	
REP5	0,74	0,592**	0,142	0,124

** . A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, observou-se o valor do *alpha* de Cronbach, obtendo-se o valor de 0,577, ou seja, um valor inaceitável já que uma confiabilidade ao menos regular seria entre 0,6 e 0,7, acima de 0,7 é considerada boa (COSTA, 2011). Outros autores como Hair *et al.* (2009) apontam 0,6 como um valor aceitável. Como a variável REP1 não estava se correlacionando bem com as demais, sugerindo que poderia estar deflacionando o *alpha*, optou-se por excluí-la e realizar uma nova rodada em que se obteve um *alpha* de 0,732. A variável REP5 foi também excluída, já que ela se correlacionou bem com apenas uma variável, e assim o *alpha* foi de 0,768, confirmando uma melhoria da consistência dos itens da dimensão. No entanto, a exclusão das variáveis só será realizada após verificações da análise fatorial e análise do conteúdo do item.

Análise fatorial

Essa etapa teve como objetivo verificar as cargas fatoriais, bem como a adequação dos itens na dimensão, para verificação da necessidade de exclusão de algum item.

O primeiro procedimento de análise nesta etapa foi a verificação dos resultados do teste de esfericidade de *Bartlett* e o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que são utilizados como indicativos de adequação da amostra de itens para a aplicação do modelo de análise fatorial. O teste KMO, que mede o grau de correlação entre as variáveis, varia de 0 a 1, quanto mais próximo de 1, melhor. O critério mínimo adequado para o KMO, é 0,5, segundo Hair *et al* (2009). Para o cálculo dos escores fatoriais, foi utilizado o método dos componentes principais, o mais utilizado em procedimentos exploratórios, como é o caso da amostragem desta pesquisa (COSTA, 2011).

O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,611 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=83,501$, $gl=10$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados. Assim, foram tomadas as decisões para a extração dos fatores:

- a) Método dos componentes principais;
- b) Critério de autovalores maiores que 1(um) para definição da quantidade de fatores;
- c) Rotação ortogonal pelo método varimax.

Na primeira extração, foram gerados dois fatores, o que contrariou a expectativa inicial de que haveria um único fator subjacente. Nesta extração, o primeiro fator explicava 46,39% e o segundo 21,05% da variância total. A Tabela 5 apresenta as cargas fatoriais das variáveis.

Tabela 5 (5) - Cargas fatoriais dimensão Qualidade do produto

	Fator 1	Fator 2
REP1	0,465	
REP5		0,938
REP26		0,790
REP29	0,802	
REP30	0,821	

Fonte: Dados da pesquisa.

Antes de excluir qualquer variável, foram realizadas outras análises com as demais dimensões para verificar se os itens REP5 e REP26 que estavam aparecendo em outro fator poderia se encaixar em outra dimensão. O resultado de fato confirmou que os itens não se encaixavam em outras dimensões, no entanto, a variável REP16 (A especialidade da casa é reconhecida pelos clientes) abordada prioritariamente como uma variável da dimensão **Sucesso**, surgiu como uma variável pertencente a esta dimensão, o que parece de fato fazer sentido já que a dimensão busca medir qualidade do produto.

Ao analisar o conteúdo da variável REP1 observou-se que o item não refletia o conteúdo da dimensão, além de que apresentou baixa carga fatorial. Ainda, ao analisar o conteúdo da variável REP5 observou que o item conduzia o respondente a fornecer respostas altas, isso é

comprovado ao observar que a média é próxima de 7 e o desvio padrão foi baixo, portanto optou-se pela exclusão.

Dessa forma foi realizada uma nova rodada da análise fatorial, excluindo as variáveis REP1 e REP5, e acrescentando a REP16. O resultado do teste com os 4 itens (REP 26, REP29, REP30, REP16) para o KMO foi 0,772 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=74,972$, gl=6) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados. O resultado da extração de autovalores indicou apenas um fator, como já se esperava, com variância total explicado de 62,4%. Considera-se, portanto, que é possível seguir com os itens para a próxima fase. A Tabela 6 apresenta os escores e comunalidade.

Tabela 6 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Qualidade do produto

Cód.	Itens	Escore	Comu
REP16	A especialidade da casa é reconhecida pelos clientes.	0,751	0,563
REP26	As marcas dos produtos utilizadas são de alta qualidade	0,814	0,814
REP29	O restaurante preocupa-se com a apresentação dos pratos.	0,781	0,611
REP30	Os pratos normalmente são servidos na temperatura adequada	0,814	0,663

Fonte: Dados da pesquisa

O valor final da consistência interna para o conjunto dos 4 itens foi de 0,794, que representa um bom valor.

b) Dimensão Qualidade do atendimento

A mesma sequência de análises estatísticas utilizada na dimensão anterior foi utilizada nesta dimensão, bem como os critérios de decisão de extração de fatores e de adequação da análise fatorial.

Análise de correlação e consistência

Ao analisar a correlação entre os itens obteve-se os resultados expostos na Tabela 7, em que é possível observar que todas as variáveis obtiveram correlação significativa acima de 0,2 com as demais, não apontando necessidade de exclusão de nenhum dos itens.

Tabela 7 (5) - Matriz de correlação da dimensão Qualidade do atendimento

	REP2	REP3	REP4	REP6
REP3	0,522**			
REP4	0,340**	0,636**		
REP6	0,365**	0,375**	0,335**	
REP11	0,338**	0,524**	0,441**	0,473**

** A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna observou-se o valor do *alpha* de Cronbach, obtendo-se o valor de 0,783 um valor aceitável, confirmando mais uma vez que não há necessidade de excluir nenhum item.

Análise fatorial

O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,764 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=93,617$, $gl=10$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados.

Utilizando os mesmos métodos da dimensão anterior foram gerados apenas um fator com variância total de 55,05% que pode ser considerado aceitável por se tratar de um procedimento exploratório. Observe a tabela a seguir com as cargas fatoriais.

Tabela 8 (5) - Cargas fatoriais dimensão Qualidade do atendimento

	Fator 1
REP2	0,681
REP3	0,843
REP4	0,754
REP6	0,668
REP11	0,752

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao realizar uma fatorial com outros itens, verificou-se que os itens dessa dimensão permaneceram agrupados, conferindo mais uma vez o ajuste entre eles. No entanto, ao analisar o conteúdo dos itens observou-se que REP3 e REP4 estavam similares, observando as médias constatou-se uma aproximação, assim optou-se pela exclusão do item com menor score e menor comunalidade, neste caso o item REP4.

Após a exclusão, o resultado do teste com os 4 itens para o KMO foi 0,711 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=59,874$, $gl=6$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados. Foi gerado apenas um fator com variância total de 57,56%.

Tabela 9 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Qualidade do atendimento

Cód.	Itens	Score	Comu
REP2	O tempo de atendimento é considerado satisfatório.	0,727	0,529
REP3	Os garçons são sempre corteses e educados.	0,810	0,656
REP6	Raramente ocorrem erros (ex: pedidos, conta).	0,719	0,516
REP11	Os garçons conhecem bem o cardápio (ingredientes/quantidade).	0,776	0,656

Fonte: Dados da pesquisa

O valor final da consistência interna final para o conjunto dos 4 itens foi de 0,743, que representa uma boa medida.

c) Dimensão Qualidade do ambiente

A mesma sequência de análises estatísticas utilizadas na dimensão anterior foi utilizada nesta dimensão, bem como os critérios de decisão de extração de fatores e de adequação da análise fatorial.

Análise de correlação e consistência

Ao analisar a correlação obteve-se os resultados expostos na Tabela 10, em que é possível observar que a variável REP8 obteve baixa correlação com as variáveis REP10 e REP12, apontando a necessidade de observar essa variável nas próximas análises, por outro lado as demais variáveis obtiveram valor adequado de correlação.

Tabela 10 (5) - Matriz de correlação da dimensão Qualidade do ambiente

	REP7	REP8	REP10	REP12
REP8	0,232			
REP10	0,242	0,170		
REP12	0,457**	0,116	0,626**	
REP24	0,303*	0,251*	0,530**	0,523**

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,732. Após a exclusão da variável REP8, o novo *alpha* foi de 0,761, confirmando a necessidade de exclusão do item. Porém, optou-se por fazer essa exclusão após verificar as próximas análises.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores foi gerado um fator com variância total de 49,25%, considerado aceitável por estar muito próximo do ideal.

O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,699 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=78,212$, gl=10) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial.

Observe o resultado das cargas fatoriais na tabela a seguir e note que apenas uma variável apresentou valor baixo.

Tabela 11 (5) - Cargas fatoriais dimensão Qualidade do ambiente

	Fator 1
REP7	0,615
REP8	0,389
REP10	0,788
REP12	0,839
REP24	0,780

Fonte: Dados da pesquisa.

Além da análise das cargas fatorial, foi realizada uma verificação do sentido dos itens, indicando que a exclusão do item REP8 não provocaria perda no sentido da dimensão, já que está tratando mais de coerência de design do que realmente um ambiente de qualidade.

Ainda se observou que a REP7 (Os banheiros estão sempre apropriados para o uso) apresentou um conteúdo similar à variável REP12 (O restaurante sempre mantém limpeza: salão/mesa/utensílios/parte externa), portanto poderia incluí-la com uma readequação do item,

e assim justifica a exclusão da REP7. Dessa forma, após uma nova rodada excluindo REP7 e REP8, o KMO foi de 0,698 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=56,791$, $gl=3$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados. Foi gerado apenas um fator com variância total de 70,67%. Observe a tabela a seguir.

Tabela 12 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Qualidade do ambiente

Cód.	Itens	Escore	Comu
REP10	O cardápio físico reflete o conceito do restaurante.	0,859	0,733
REP12	O restaurante sempre mantém limpeza (salão/ mesa/utensílios/parte externa).	0,856	0,738
REP24	No geral o ambiente é muito confortável (temperatura /som/ ruídos/ mobiliário/iluminação).	0,806	0,648

Fonte: Dados da pesquisa

O valor final da consistência interna para o conjunto dos 3 itens foi de 0,789 que representa uma boa consistência.

d) Dimensão Força das mídias

A mesma sequência de análises estatísticas utilizada na dimensão anterior foi utilizada nesta dimensão, bem como os critérios de decisão de extração de fatores e de adequação da análise fatorial.

Análise de correlação e consistência

Após análise de correlação, obteve-se os resultados expostos na Tabela 13, em que é possível observar que a variável REP13 obteve baixa correlação com as variáveis REP19 e REP23, e a variável REP19 só obteve boa correlação com a variável REP9. Assim as variáveis REP13 e REP19 podem ser possivelmente excluídas.

Tabela 13 (5) - Matriz de correlação da dimensão Força das mídias

	REP9	REP13	REP14	REP19
REP13	0,212			
REP14	0,456**	0,308*		
REP19	0,300*	0,08	0,151	
REP23	0,242	0,129	0,624**	0,08

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,559, valor não aceitável. Assim, observou a exclusão primeiramente da variável REP13 no entanto o *alpha* diminuiu para 0,55 resolveu-se então recolocar a variável e excluir a variável REP19 que elevou o *alpha* para 0,578. Não satisfazendo ainda a condição ideal optou-se por excluir apenas a variável REP14. O resultado não superou as expectativas e o alfa diminuiu para 0,425. Portanto, a única variável possível de exclusão seria a REP19, mas mesmo assim os itens não parecem

confiáveis para mensuração do construto. Optou-se por executar a análise fatorial para verificar melhor os dados.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foram gerados dois fatores com o primeiro fator com variância de 41,87% e o segundo com variância e 21,89%. Observe o resultado das cargas fatoriais a seguir.

Tabela 14 (5) - Cargas fatoriais dimensão Força das mídias

	Fator 1	Fator 2
REP9	0,702	
REP13	0,470	
REP14	0,876	
REP19		0,850
REP23	0,713	

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,591 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=58,593$, gl=10) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados.

Note que a variável REP19 apareceu formando um segundo fator, além de que, ao verificar o conteúdo do item, observou-se que não estava contemplando a dimensão de fato, por isso justificou sua exclusão. Analisou-se ainda o conteúdo da variável REP13 que, além de apresentar baixa carga fatorial, não estava se correlacionando bem com duas das variáveis, e o desvio padrão foi muito baixo, assim concluiu-se que a exclusão do item não prejudicaria o sentido da dimensão.

Após as exclusões, uma nova rodada foi gerada e KMO foi 0,558 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=45,344$, gl=10) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados. Foi gerado apenas um fator com variância total de 63,30%. O resultado das cargas fatoriais dos três itens apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5

Tabela 15 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Força das mídias

Cód.	Itens	Escore	Comu
REP9	As postagens nas redes sociais (Ex: Facebook, Instagram, etc.) do restaurante são frequentes.	0,671	0,450
REP14	O restaurante é bem avaliado na internet (Facebook, Google, <i>Trip Advisor</i> , <i>Foursquare</i> , etc.).	0,897	0,805
REP23	Os comentários no <i>Trip Advisor</i> em geral são positivos.	0,803	0,644

Fonte: Dados da pesquisa

O valor final da consistência interna para o conjunto dos 3 itens foi de 0,577 que por estar próximo do valor mínimo, mas aceito por se tratar de uma pesquisa exploratória.

e) Dimensão Imagem do Chef

A mesma sequência de análises estatísticas utilizadas na dimensão anterior foi realizada nesta dimensão, bem como os critérios de decisão de extração de fatores e de adequação da análise fatorial.

Análise de correlação e consistência

Após análise de correlação, obteve-se os resultados expostos na Tabela 16, em que é possível observar que todas as variáveis obtiveram correlação adequada entre si.

Tabela 16 (5) - Matriz de correlação da dimensão Imagem do chef

	REP15	REP17	REP20
REP17	0,864**		
REP20	0,409**	0,354**	
REP31	0,582**	0,609**	0,368**

** . A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, observou-se o valor do *alpha* de Cronbach, de 0,807 o que é bom para a representatividade da consistência dos itens.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foi gerado um único fator com a variância total de 65,95%. O resultado das cargas fatoriais dos cinco itens apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5, não sendo necessária a exclusão de nenhum item, observe a tabela a seguir.

O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,711 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=128,223$, gl=6) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados.

Tabela 17 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Imagem do chef

Cód.	Itens	Escore	Comu
REP15	O restaurante tem um chef bastante reconhecido nas mídias em geral.	0,910	0,827
REP17	O chef tem fama difundida por ter recebido prêmios.	0,905	0,819
REP20	Muitos clientes vão ao restaurante por conta do chef.	0,601	0,361
REP31	O chef preocupa-se em colaborar/participar em eventos importantes do setor.	0,794	0,631

Fonte: Dados da pesquisa

f) Dimensão Sucesso

A mesma sequência de análises estatísticas utilizadas na dimensão anterior foi utilizada nesta dimensão, bem como os critérios para análise fatorial.

Análise de correlação e consistência

Após análise de correlação, obteve-se os resultados expostos na Tabela 18, em que é possível observar que a variável REP21 não obteve correlação adequada com duas variáveis sendo uma possível candidata a exclusão.

Tabela 18 (5) - Matriz de correlação da dimensão Sucesso

	REP16	REP21	REP25	REP32
REP21	0,245*			
REP25	0,469**	0,148		
REP32	0,412**	0,137	0,530**	
REP33	0,130	0,274*	0,432**	0,631**

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,577 e assim após a exclusão da variável REP21, o novo valor do *alpha* foi de 0,676, considerado mais adequado. No entanto, a exclusão da variável será realizada após analisar o conteúdo e os escores fatoriais.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foi gerado um único fator com variância total de 48,70% que é um valor baixo, mas como é próximo de 50% considerou-se aceito. O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,604 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=85,061$, gl=10) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. A seguir os resultados das cargas fatoriais.

Tabela 19 (5) - Cargas fatoriais dimensão Sucesso

	Fator 1
REP16	0,636
REP21	0,410
REP25	0,782
REP32	0,832
REP33	0,740

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme já foi apontada, a variável REP16 apresentou-se melhor agrupada na dimensão **Qualidade do produto** e analisando seu conteúdo não houve perda de sentido da dimensão aqui analisada, portanto optou-se por excluí-la.

Além da baixa carga fatorial, ao analisar o conteúdo da REP21 (A indicação em publicações da área...tem valorizado a marca deste restaurante) atentou-se para o fato de que nem sempre o cliente tem acesso a essas informações. As respostas dos gestores variaram, o que pode ser comprovado pelo desvio padrão alto, mesmo com a maioria dos restaurantes

participantes da pesquisa fazendo parte de uma dessas publicações, assim optou-se pela exclusão da variável.

Após a exclusão das variáveis REP16 e REP21, uma nova rodada gerou apenas um fator conforme já esperava com variância total de 68,89%. O resultado do teste com os 3 itens para o KMO foi 0,666 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=53,498$, $gl=3$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e melhores do que a primeira rodada, apontando a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados. O resultado das cargas fatoriais dos itens bem como a comunalidade encontra-se a seguir na Tabela 20.

Tabela 20 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Sucesso

Cód.	Itens	Escore	Comu
REP25	Os clientes geralmente indicam o restaurante para outras pessoas.	0,775	0,600
REP32	O restaurante é um dos melhores em sua categoria.	0,878	0,772
REP33	O restaurante nos últimos anos tem ganhado premiações.	0,834	0,695

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, observou-se o valor do *alpha* de Cronbach, obtendo-se o valor de 0,685 que representa um valor adequado.

g) Dimensão Responsabilidade socioambiental

A mesma sequência de análises estatísticas utilizadas na dimensão anterior foi utilizada nesta dimensão, bem como os critérios de decisão de extração de fatores e de adequação da análise fatorial.

Análise de correlação e consistência

Após análise de correlação, obteve-se os resultados expostos na Tabela 21, em que é possível observar que as variáveis REP22 e REP28 são possíveis de serem excluídas já que não obtiveram correlação adequada com as outras variáveis.

Tabela 21 (5) - Matriz de correlação da dimensão Responsabilidade socioambiental

	REP18	REP22	REP27	REP28
REP22	0,202			
REP27	0,313**	0,063		
REP28	0,405**	0,166	0,123	
REP34	0,321	0,171	0,447**	0,331**

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

O valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,629, nesse caso optou-se por excluir a variável REP22 e gerou uma nova rodada que resultou no *alpha* de 0,643 que pode ser considerado adequado, apontando a REP22 como candidata a exclusão, mas será analisado os escores fatoriais e o sentido do item para exclusão.

Analise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foi gerado um único fator com variância total de 41,27%, que é considerado um valor muito baixo. O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,645 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=41,766$, $gl=10$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos.

Tabela 22 (5) - Cargas fatoriais dimensão Responsabilidade socioambiental

	Fator 1
REP18	0,731
REP22	0,397
REP27	0,627
REP28	0,646
REP34	0,749

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável REP22 foi a única que apresentou carga fatorial baixa, além que ao analisar o conteúdo do item REP22, observou-se que o item estava relacionado a questões ambientais, enquanto os demais estavam ligados a questões sociais, o que se confirma quando analisado a correlação entre os itens. Assim, os itens REP28 e REP22 foram excluídos e a dimensão renomeada para Responsabilidade social.

Após a exclusão dos itens, uma nova rodada gerou apenas um fator conforme já esperava com variância total de 57,45% considerado adequado. O resultado do teste com os 3 itens para o KMO foi 0,631 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=23,115$, $gl=3$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos apontando a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados. O resultado das cargas fatoriais dos itens bem como a comunalidade encontra-se na Tabela 23.

Tabela 23 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Responsabilidade social

Cód.	Itens	Escore	Comu
REP18	O restaurante busca apoiar os pequenos produtores (ex: comprar produtos, etc.).	0,691	0,477
REP27	O restaurante preocupa-se em divulgar ações sociais que realiza.	0,787	0,620
REP34	O restaurante preocupa-se em apoiar causas nobres.	0,792	0,627

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, observou-se o valor do *alpha* de Cronbach, obtendo-se o valor de 0,613 que representa um valor adequado, apesar de baixo.

h) Resumo das análises de reputação

Após análise de cada uma das dimensões, observou-se a necessidade de exclusão de algumas variáveis conforme descrito nas páginas anteriores. Dos 34 itens originais, foram consolidados 24 itens que compuseram a escala da próxima etapa. Vale destacar que para a

construção das medidas da dimensão fora utilizada as médias. O resumo de alguns testes para cada uma das dimensões encontra-se na Tabela 24.

Tabela 24 (5) - Resumo das medidas das dimensões de Reputação

Dimensão	Média final	Desvio final	Variância explicada	Alpha de Cronbach
Qualidade do produto	6,72	0,53	62,40%	0,794
Qualidade do atendimento	6,25	0,78	55,05%	0,783
Qualidade do ambiente	6,56	0,65	70,67%	0,789
Força das mídias	6,38	0,83	63,30%	0,577
Imagem do chef	5,29	1,73	65,95%	0,807
Sucesso	6,50	0,80	68,89%	0,685
Responsabilidade social	5,40	1,56	57,45%	0,613

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe lembrar que alguns itens necessitam de ajustes de face no intuito de promover uma melhor interpretação dos itens por parte do entrevistado, ou seja, uma visão de forma mais integrada enquanto dimensão. Assim, após decisão conjunta com a orientadora sobre os itens consolidados para as dimensões que demandaram reajustes, foram reescritos e apresentados no quadro a seguir.

Quadro 17 (5) - Ajustes dos itens de Reputação

Cód.	Item original	Item reescrito
Qualidade do atendimento		
REP3	Os garçons são sempre corteses e educados.	Os garçons deste restaurante sempre estão bem apresentados (educados, boa aparência e corteses)
Qualidade do ambiente		
REP12	O restaurante sempre mantém limpeza (salão/ mesa/utensílios/parte externa).	O restaurante sempre mantém limpeza(salão/ mesa/utensílios/parte externa/banheiros).

Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez concluída as etapas de análise exploratória que permitiram a consolidação dos itens finais da escala para o construto **Reputação**, procederam-se à extração da matriz de correlação bivariada entre as dimensões. O resultado das correlações tomados dois a dois pode ser observado na Tabela 25

Tabela 25 (5) - Matriz de correlação entre as dimensões de Reputação

	Qualid. Produz	Qualid. atend.	Qualid. amb.	Forças Mídias	Imagem chef	Sucesso
Qualid.atend.	0,360**					
Qualid.amb.	0,526**	0,319**				
Forças Mídias	0,290*	0,284*	0,434**			
Imagem chef	0,084	-0,115	0,218	0,187		
Sucesso	0,345**	0,113	0,320**	0,368**	0,347**	
Resp.social	0,243	0,061	0,227	0,042	0,306*	0,789**

*. A correlação é significativa no nível de 5%.

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado final para cada uma das dimensões com o bloco final de itens e com as devidas correções é apresentado no Apêndice D.

5.1.4.2.2 Cultura Organizacional

A fim de facilitar a apresentação de tais análises, foram adotados códigos para cada uma das variáveis, que estão aleatórias. Os códigos adotados para cada item são apresentados na primeira coluna da Tabela 26. Inicialmente faz-se a análise descritiva geral do construto em seguida são realizadas as análises das dimensões deste construto.

Análise descritiva geral

A primeira verificação no conjunto dos itens nesta etapa consistiu na identificação de *missing values*. Nenhuma das variáveis apresentou dados faltantes.

As médias das variáveis desse construto apresentaram muitas diferenças quando comparada com as variáveis dos demais construtos, em que a maioria apresentou médias abaixo de 6. Esse resultado era esperado, pois cada empresa tem valores e práticas diferentes que fazem com que elas se tornem diferenciadas uma das outras. O resultado das médias e desvio padrão encontra-se na Tabela 26.

Tabela 26 (5) - Estatísticas descritivas do construto Cultura

Variáveis	Itens da escala	Média	Desvio
CULT 1	A preocupação central da equipe é atingir as metas.	5,12	1,442
CULT 2	Há uma preocupação constante com o tempo gasto na elaboração do prato.	6,15	1,019
CULT 3	As regras são cumpridas rigorosamente.	5,85	1,034
CULT 4	O restaurante sempre investe em novas tecnologias.	5,55	1,347
CULT 5	A melhor forma de ensinar os funcionários deste restaurante é atribuindo punições.	2,98	1,824
CULT 6	Os funcionários do restaurante parecem satisfeitos e felizes	5,95	,926
CULT 7	O gestor acompanha com rigor o setor de compras.	6,26	1,189
CULT 8	O restaurante sempre está preocupado com o tempo de atendimento.	6,57	,706
CULT 9	A comunicação segue o nível hierárquico, ou seja, o funcionário se reporta ao chefe imediato.	6,37	,961
CULT 10	O restaurante é flexível quanto aos horários de entrada e saída dos funcionários.	4,88	1,892
CULT 11	O restaurante preocupa-se em capacitar seus funcionários para a utilização das novas tecnologias.	6,00	1,132
CULT 12	Há uma preocupação na resolução imediata dos problemas dos funcionários.	6,28	,875
CULT 13	A venda é o principal foco dos garçons.	4,91	1,646
CULT 14	O restaurante preocupa-se em possuir ficha técnica de todos os pratos.	5,88	1,625
CULT 15	As decisões são centralizadas no gestor.	5,74	1,203
CULT 16	Há uma flexibilidade nas escalas dos funcionários, podendo ser feitas trocas.	6,25	1,000
CULT 17	Os funcionários têm liberdade para conversar diretamente com o dono/gerente geral.	6,75	,685
CULT 18	O restaurante incentiva e apoia novas ideias (dos clientes, funcionários, fornecedores).	6,29	1,011
CULT 19	O pagamento em dia do funcionário é sempre uma prioridade do restaurante.	6,92	,269
CULT 20	A empresa oferece muitos benefícios aos funcionários.	5,43	1,447

CULT 21	A preocupação da gestão é nas receitas financeiras e custos.	5,32	1,751
CULT 22	Os funcionários são constantemente treinados para melhorar o atendimento e a produção.	5,89	1,147
CULT 23	A melhor forma de ensinar os funcionários deste restaurante é sempre conversando.	6,14	1,116
CULT 24	Os funcionários no geral são receptivos às mudanças.	5,63	1,193
CULT 25	A empresa realiza ações para unir os funcionários (Ex: confraternizações, etc).	5,58	1,629
CULT 26	Os funcionários são informados quando o bom trabalho é feito.	6,29	,931
CULT 27	A cozinha segue um padrão rigorosamente estabelecido.	6,29	,861
CULT 28	O horário de entrada e saída do funcionário é estritamente rigoroso.	4,83	1,782
CULT 29	Os líderes (chef de cozinha/gerentes) são considerados inovadores e tomadores de risco.	5,15	1,533
CULT 30	As decisões são descentralizadas.	3,94	1,975

Fonte: Dados da pesquisa

A variável CULT5 (a melhor forma de ensinar os funcionários deste restaurante é atribuindo punições.) apresentou uma média muito baixa, indicando que a maioria das empresas pesquisadas não concorda com a punição como forma de ensinar o funcionário.

Quando questionados sobre a centralização e descentralização das decisões, nota que a maioria discordou das decisões serem descentralizadas (CULT 30) já que a média foi abaixo de 4. Nesse caso, foram usados dois itens com sentido contrário, a outra variável CULT15 (as decisões são centralizadas no gestor) obteve média entre cinco e seis, conforme esperava-se, o que confirma que os respondentes estavam lendo cada um dos itens com atenção.

Sobre o rigor no cumprimento dos horários de entrada e saída dos funcionários, nota-se que a média foi um pouco acima de 4. Como pode ser visto, também foram usados dois itens com sentido contrário e em ambas as médias foram próximas de 4 indicando que mais ou menos metade das empresas consideram uma flexibilidade no cumprimento dos horários.

Seguindo a convenção adotada nesta pesquisa dos valores do desvio padrão abaixo de 0,6 caracterizarem baixa dispersão, o que aponta como candidatos à exclusão. Nesse caso, apenas a variável CULT19 obteve um desvio padrão baixo. No entanto, resolveu-se analisar mais testes para cada dimensão para verificar de fato a necessidade de excluir tal variável.

a) Orientação para resultados

Para apresentação dos dados, foi realizada a análise de correlação e consistência interna e, por último, a análise fatorial. Cada uma das etapas serviu de evidências para a seleção de quais variáveis estariam habilitadas para a formação da escala. As variáveis desta dimensão são CULT1, CULT7, CULT13 e CULT21.

Análise de correlação e consistência interna

A Tabela 27 demonstra que as variáveis no geral se correlacionaram bem, a exceção da variável CULT7 que não teve boa mediada com duas variáveis, o que faz com que atenção seja dada a variável nas próximas análises.

Tabela 27 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para resultados

	CULT1	CULT7	CUL13
CULT7	0,309*		
CULT13	0,327**	0,124	
CULT21	0,287*	0,109	0,390**

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,585 que representa uma medida inadequada. Optou-se assim pela exclusão da variável CULT7 e o novo valor do *alpha* foi de 0,601 que representa uma medida adequada, entretanto decidiu-se analisar os fatores e o sentido do item antes de excluir qualquer item.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos do construto reputação, foi gerado apenas um fator conforme a tabela a seguir, com variância total de 44,85% que é considerado um valor inadequado. O resultado do teste com os 4 itens para o KMO foi 0,635 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=25,586$, gl=6) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados.

Tabela 28 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para resultados

	Fator 1
CULT1	0,741
CULT7	0,496
CULT13	0,722
CULT21	0,691

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o conteúdo da variável CULT7 (o gestor acompanha com rigor o setor de compras), observou-se que a exclusão do item não prejudicaria o sentido da dimensão, já que trata mais de controles e rigor da gestão, além da baixa carga fatorial.

Assim, após a exclusão da variável CULT7, uma nova rodada gerou um fator novamente, como esperado, com variância total de 55,72%, uma medida adequada e melhor que a anterior. O resultado do teste com os 3 itens para o KMO foi 0,631 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=19,434$, gl=3) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. Veja a Tabela 29 com os escores fatoriais.

Tabela 29 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Orientação para resultados

Cód.	Itens	Escore	Comu
CULT1	A preocupação central da equipe é atingir as metas.	0,703	0,494
CULT13	A venda é o principal foco dos garçons.	0,780	0,609
CULT21	A preocupação da gestão é nas receitas financeiras e custos.	0,754	0,568

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,601 que representa uma medida adequada, embora seja um valor baixo.

b) Orientação para processos

Para apresentação dos dados, foi realizada a análise de correlação e consistência interna e, por último, a análise fatorial. Cada uma das etapas serviu de evidências para a seleção de quais variáveis estariam habilitadas para a formação da escala. As variáveis desta dimensão são CULT2, CULT8, CULT14 e CULT22 e CULT27.

Analise de correlação e consistência interna

A Tabela 22 demonstra que as variáveis no geral se correlacionaram bem, a exceção das variáveis CULT8 e CULT14 que não se correlacionaram bem.

Tabela 30 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para processos

	CULT2	CULT8	CULT14	CULT22
CULT8	0,701**			
CULT14	0,304*	0,184		
CULT22	0,335**	0,270*	0,454**	
CULT27	0,500**	0,441**	0,462**	0,507**

*, A correlação é significativa no nível de 5%

**, A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,740 que representa uma medida adequada.

Analise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foram gerados dois fatores, conforme pode ser observado na tabela a seguir. A variância total foi de 74,46% que representa um valor adequado. O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,727 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=100,702$, gl=10) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos.

Tabela 31 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para processos

	Fator 1	Fator 2
CULT2	0,874	
CULT8	0,847	
CULT14		0,832
CULT22		0,815
CULT27	0,779	

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o conteúdo das variáveis, observa-se que a CULT27 (a cozinha segue um padrão rigorosamente estabelecido) trata mais de controles processuais que normalmente apenas alguns restaurantes possuem para manter um padrão no produto, assim a exclusão do item não prejudicaria o sentido da dimensão. A mesma situação vale para a variável CULT14 (o restaurante preocupa-se em possuir ficha técnica de todos os pratos) por isso optou-se pela exclusão das duas variáveis.

Após a exclusão das variáveis, uma nova rodada gerou apenas um fator, como esperado, com variância total de 63,46%, uma medida adequada. O resultado do teste com os 3 itens para o KMO foi 0,574 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=19,434$, $gl=3$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e o resultado das cargas fatoriais dos cinco itens apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5, conforme a tabela a seguir.

Tabela 32 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Orientação para processos

Cód.	Itens	Escore	Comu
CULT2	Há uma preocupação constante com o tempo gasto na elaboração do prato.	0,894	0,798
CULT8	O restaurante sempre está preocupado com o tempo de atendimento	0,870	0,756
CULT22	Os funcionários são constantemente treinados para melhorar o atendimento e a produção.	0,591	0,349

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,658 que representa uma medida adequada, embora seja um valor baixo.

c) Orientação para rigidez

Nesta dimensão, foram realizados os mesmos procedimentos das dimensões anteriores. As variáveis definidas a princípio para esta dimensão foram CULT3, CULT5, CULT9, CULT15 e CULT28. Após verificar o conteúdo das variáveis, observou-se que a variável CULT7 (excluída da dimensão orientação para processo) se encaixaria melhor nesta dimensão.

Análise de correlação e consistência interna

A Tabela 33 demonstra que as variáveis no geral se correlacionaram bem, a exceção da variável CULT5 e CULT28 que não tiveram boa mediada com duas variáveis, o que faz com que atenção seja dada a variável nas próximas análises.

Tabela 33 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para rigidez na hierarquia

	CULT3	CULT5	CULT7	CULT9
CULT5	-0,59			
CULT7	0,389**	0,225		
CULT9	0,388**	0,030	0,343**	
CULT28	0,291	0,081	0,2798	0,110

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,567 que representa uma medida inadequada. Analisando a exclusão de outros itens, observou-se que a exclusão da variável CULT5 o valor do *alpha* aumentaria para 0,629, entretanto decidiu-se analisar os fatores e o sentido do item antes de excluir qualquer item.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foram gerados três fatores, conforme pode ser visto na tabela a seguir. O resultado do teste com os 6 itens para o KMO foi 0,635 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=49,863$, gl=15) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos, e a variância total foi de 71,28%.

Tabela 34 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para rigidez na hierarquia

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
CULT3	0,708		
CULT5			0,952
CULT7	0,741		
CULT9	0,811		
CULT15		0,815	
CULT28		0,800	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observe que a variável CULT5 (a melhor forma de ensinar os funcionários deste restaurante é atribuindo punições.) não se agrupou com nenhuma variável, sinalizando que não se relaciona bem com nenhum dos itens, além disso, ao analisar o conteúdo do item identificou-se que a exclusão do item não prejudicaria o sentido da dimensão já que não se pode dizer que toda empresa que é rigorosa vai punir seu funcionário.

Ainda foi possível perceber pela análise do conteúdo dos itens que a variável CULT28 (o horário de entrada e saída do funcionário é estritamente rigoroso) possuía o conteúdo implícito na variável CULT3 (as regras são cumpridas rigorosamente.), portanto optou-se pela exclusão. Por outro lado, apesar dos testes estatísticos apontarem a exclusão da variável CULT15 (as decisões são centralizadas no gestor) o sentido do conteúdo do item não justificaria sua exclusão. É válido lembrar que muitos dos testes estatísticos são interferidos pelo número da amostra que no caso desta pesquisa é pequeno, além de que Rossiter (2002) sugere que a

exclusão do item considere a validade do conteúdo, portanto acredita-se que em uma amostra maior a variável não seria apontada como candidata a exclusão, assim o item não será excluído.

Após a exclusão da variável CULT5 e CULT28, o resultado do teste com os 4 itens para o KMO foi 0,683 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=29,210$, $gl=6$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e o resultado das cargas fatoriais dos cinco itens apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5, exceto a variável CULT15 conforme já esperado. Foi gerado apenas um fator, com variância total de 47,04%, uma medida inadequada, mas que será aceito por estar próxima do ideal que seria 50%. O resultado das cargas fatoriais bem como a comunalidade é apresentado na tabela a seguir.

Tabela 35 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão rigidez na hierarquia

Cód.	Itens	Escore	Comu
CULT3	As regras são cumpridas rigorosamente.	0,768	0,590
CULT7	O gestor acompanha com rigor o setor de compras.	0,743	0,552
CULT9	A comunicação segue o nível hierárquico, ou seja, o funcionário se reporta ao chefe imediato.	0,738	0,544
CULT15	As decisões são centralizadas no gestor.	0,443	0,196

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,597 que representa uma medida inadequado, mas como é próxima do ideal será considerada válida.

d) Orientação para flexibilidade

Para apresentação dos dados, foi realizada a análise de correlação e consistência interna e, por último, a análise fatorial. Cada uma das etapas serviu de evidências para a seleção de quais variáveis estariam habilitadas para a formação da escala. As variáveis definidas a princípio para esta dimensão foram CULT10, CULT16, CULT17, CULT23 e CULT30.

Análise de correlação e consistência interna

Após observar a Tabela 36, é possível notar que as variáveis no geral não se correlacionaram bem, o que contrariou as expectativas, a exceção da variável CULT10 e CULT30 que se correlacionaram adequadamente, bem como as variáveis CULT16 e CULT17, no entanto em conjunto as medidas não foram boas.

Tabela 36 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para flexibilidade

	CULT10	CULT16	CULT17	CULT23
CULT16	0,173			
CULT17	0,121	0,272*		
CULT23	0,082	0,025	0,025	
CULT30	0,324**	-0,119	0,023	0,004

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,340 que representa uma medida inadequada, no entanto, optou-se por realizar a análise fatorial e verificar o sentido dos itens.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos das dimensões anteriores, foram gerados dois fatores com variância total de 53,50%. O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,470 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=16,535$, gl=10) a $p<0,001$, sendo considerada inadequada a análise fatorial. Esses resultados apontaram que os itens não são adequados para o construto, mas investigações a literatura foram necessárias para confirmar.

Tabela 37 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para flexibilidade

	Fator 1	Fator 2
CULT10	0,786	
CULT16		0,822
CULT17		0,720
CULT23	0,170	
CULT30	0,825	

Fonte: Dados da pesquisa.

É fato que as escalas existentes para mensurar cultura tenham diferenças notáveis dada a intangibilidade do construto que dificulta a chegar num consenso sobre as dimensões existentes. O OCAI desenvolvido por Cameron e Quinn (2006) contempla seis dimensões que reúnem a cultura num perfil de quatro tipos. Dentre esses perfis chama atenção a cultura inovadora em que está relacionada a pressupostos de mudança e flexibilidade. Dessa forma, entende-se que inovação e flexibilidade podem representar uma única dimensão, conforme foi apresentada na etapa de dimensionamento dos construtos na seção 5.1.1 deste trabalho. Levando em conta essas questões, optou-se por excluir a dimensão e todos os itens. Além disso, os itens estavam com o conteúdo contrários aos da dimensão rigidez o que só tornava o instrumento maior.

e) Orientação para inovação

Para apresentação dos dados, foi realizada a análise de correlação e consistência interna e, por último, a análise fatorial. Cada uma das etapas serviu de evidências para a seleção de quais variáveis estariam habilitadas para a formação da escala. As variáveis definidas para esta dimensão foram CULT4, CULT11, CULT18, CULT24 e CULT29.

Análise de correlação e consistência interna

A Tabela 38 apresenta a correlação entre os itens apontando medidas adequadas para todas as relações. A variável que teve menor medida de correlação com as demais fora a CULT24. Portanto não há indicação de exclusão de itens.

Tabela 38 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para inovação

	CULT4	CULT11	CULT18	CULT24
CULT11	0,666**			
CULT18	0,533**	0,450**		
CULT24	0,382**	0,405**	0,233	
CULT29	0,329**	0,288	0,515**	0,202

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**.. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,756 que representa uma medida adequada.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foi gerado apenas um fator conforme esperava-se com variância total de 52,80%, que é considerado um valor adequado. O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,744 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=90,483$, gl=10) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e o resultado das cargas fatoriais dos cinco itens apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5. Observe a Tabela a seguir com os escores e a comunalidade.

Tabela 39 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Orientação para inovação

Cód.	Itens	Escore	Comu
CULT4	O restaurante sempre investe em novas tecnologias.	0,833	0,694
CULT11	O restaurante preocupa-se em capacitar seus funcionários para a utilização das novas tecnologias.	0,800	0,641
CULT18	O restaurante incentiva e apoia novas ideias (dos clientes, funcionários, fornecedores).	0,767	0,589
CULT24	Os funcionários no geral são receptivos às mudanças.	0,577	0,333
CULT29	Os líderes (chef de cozinha/gerentes) são considerados inovadores e tomadores de risco.	0,620	0,384

Fonte: Dados da pesquisa

O valor do *alpha* de Cronbach continuou o mesmo já que nenhuma variável foi excluída.

f) Orientação para bem-estar dos funcionários

Para apresentação dos dados, foi realizada a análise de correlação e consistência interna e, por último, a análise fatorial. Cada uma das etapas serviu de evidências para a seleção de quais variáveis estariam habilitadas para a formação da escala. As variáveis definidas para esta dimensão foram CULT6, CULT12, CULT19, CULT20 e CULT25.

Análise de correlação e consistência interna

A Tabela 40 apresenta a correlação entre os itens apontando medidas adequadas para todas as relações. A variável que teve menor medida de correlação com as demais fora a CULT12. Portanto não há indicação de exclusão de itens.

Tabela 40 (5) - Matriz de correlação da dimensão Orientação para bem-estar dos funcionários

	CULT6	CULT12	CULT19	CULT20
CULT12	0,479**			
CULT19	0,237	0,225		
CULT20	0,447**	0,324**	0,207	
CULT25	0,412**	0,433**	0,319**	0,541**

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,711 que representa uma medida adequada.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foi gerado apenas um fator com variância total de 49,70%, que é considerado um valor inadequado, mas próximo do valor ideal de 50%. O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,751 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=67,599$, $gl=10$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. Os resultados das cargas fatoriais encontram-se a seguir.

Tabela 41 (5) - Cargas fatoriais dimensão Orientação para bem-estar dos funcionários

	Fator 1
CULT6	0,750
CULT12	0,709
CULT19	0,500
CULT20	0,738
CULT25	0,791

Fonte: Dados da pesquisa.

No entanto, ao analisar o conteúdo dos itens observou-se que a variável CULT19 (o pagamento em dia do funcionário é sempre uma prioridade do restaurante) por se tratar de algo relacionado diretamente à gestão, poderia ocorrer problemas de enviesamento de respostas, já que são os proprietários e gestores que responderam ao instrumento de pesquisa. Esse fato é confirmado com análise do desvio padrão que obteve uma medida muito baixa, e conforme Costa (2011) a sua exclusão não prejudica a escala.

Uma nova rodada feita após a exclusão da variável gerou um único fator com variância de 57,98%, um valor melhor que o anterior que estava inadequado. Quanto ao resultado do KMO, foi de 0,724 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=60,164$, $gl=6$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e o resultado

das cargas fatoriais dos quatro itens apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5, conforme a tabela a seguir.

Tabela 42 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Orientação para bem-estar dos funcionários

Cód.	Itens	Escore	Comu
CULT6	Os funcionários do restaurante parecem satisfeitos e felizes.	0,768	0,589
CULT12	Há uma preocupação na resolução imediata dos problemas dos funcionários	0,725	0,525
CULT20	O restaurante oferece muitos benefícios aos funcionários.	0,762	0,581
CULT25	A empresa realiza ações para unir os funcionários (Ex: confraternizações. etc.).	0,790	0,624

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,735 que representa um valor adequado.

g) Resumo das análises de Cultura organizacional

Após análise de cada uma das dimensões, observou-se a necessidade de exclusão de algumas variáveis conforme descrito nas páginas anteriores. Dos 30 itens originais, foram consolidados 19 itens que compuseram a escala para a próxima etapa e foram divididos em cinco dimensões conforme Tabela 43.

Tabela 43 (5) - Resumo das medidas das dimensões de Cultura

Dimensão	Média final	Desvio final	Variância explicada	Alpha de Cronbach
Orientação para resultados	5,12	1,613	55,72%	0,601
Orientação para processos	6,20	0,957	63,46%	0,658
Orientação para rigidez	6,05	1,096	47,04%	0,597
Orientação para flexibilidade	Excluída			
Orientação para inovação	5,71	1,241	52,80%	0,756
Orientação para bem estar dos funcionários	5,81	1,227	57,98%	0,735

Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez concluída as etapas de análise exploratória, que permitiram a consolidação dos itens finais da escala para o construto **Cultura**, procederam-se à extração da matriz de correlação bivariada entre as dimensões. O resultado das correlações tomados dois a dois pode ser observado na Tabela 44.

Tabela 44 (5) - Matriz de correlação das dimensões de Cultura

	Orient.Resultados	Orient.Processos	Orient.Rigidez	Orient.Inovação
Orient.Processos	0,358**			
Orient.Rigidez	0,329**	0,695**		
Orient.Inovação	0,241	0,600**	0,440**	
Orient.Bem estar	0,067	0,508**	0,345**	0,798**

** A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

As dimensões de uma forma geral apresentaram correlações. O resultado final para cada uma das dimensões com o bloco final de itens e com as devidas correções é apresentado no Apêndice D.

5.1.4.2.3 Recurso relacional

A fim de facilitar a apresentação de tais análises, foram adotados códigos para cada uma das variáveis, que estão aleatórias. Os códigos adotados para cada item são apresentados na primeira coluna da Tabela 45. Procedeu-se também uma análise descritiva geral do construto em seguida foram analisadas as dimensões deste construto.

Análise descritiva geral

A primeira verificação no conjunto dos itens nesta etapa consistiu na identificação de *missing values*. Nenhuma das variáveis apresentou dados faltantes.

Observe na Tabela 45 que a maioria das variáveis obtiveram médias altas acima de seis, que indica concordância quase totalmente dos respondentes, sinalizando que a maioria dos gestores têm avaliado positivamente os diferentes relacionamentos que a empresa possui seja com cliente, fornecedor, pessoas da mídia bem como a comunidade em geral.

Tabela 45 (5) - Estatística descritiva do construto Recurso relacional

Variáveis	Itens da escala	Média	Desvio
REL 1	Os fornecedores entregam os pedidos na data e horário corretamente.	5,18	1,424
REL 2	Em geral o restaurante tem muitos clientes que são frequentadores assíduos.	6,58	,788
REL 3	O restaurante tem boa relação com os formadores de opinião.	6,37	,840
REL 4	O restaurante normalmente recebe convites para participar de eventos gastronômicos.	6,23	1,027
REL 5	Os fornecedores sempre entregam os produtos em boas condições.	6,05	1,067
REL 6	O restaurante sempre que possível atende as demandas dos clientes.	6,62	,654
REL 7	O restaurante sempre promove parcerias com outras empresas.	5,42	1,590
REL 8	Alguns dos fornecedores conseguem atender antecipadamente aos pedidos do restaurante, caso seja necessário.	5,94	1,236
REL 9	O restaurante sempre está preocupado em avaliar a satisfação do cliente.	6,68	,589
REL 10	O restaurante tem uma boa comunicação nas redes sociais.	6,12	1,097
REL 11	O restaurante tem um bom relacionamento com outras empresas. (Ex: empresas vizinhas, empresas do mesmo setor).	6,37	,928
REL 12	A negociação de prazos com fornecedores é adequada ao restaurante.	5,97	1,089
REL 13	O restaurante preocupa-se em avisar os clientes sobre eventos e promoções na empresa.	6,35	1,007
REL 14	O restaurante tem parcerias com blogueiros e/ou pessoas da mídia.	4,97	2,121
REL 15	O restaurante evita qualquer situação de conflito com a vizinhança.	6,65	,738
REL 16	O restaurante preocupa-se em participar de associações de classe.	5,60	1,666
REL 17	Há uma relação de troca e parceria com os fornecedores.	5,97	1,274
REL 18	O restaurante preocupa-se em resolver rapidamente problemas com os clientes.	6,83	,417
REL 19	O restaurante é bem divulgado em pautas de jornais/blogs.	6,00	1,159

Fonte: Dados da pesquisa

Algumas variáveis obtiveram valores entre 5 e 6, constatando concordância parcial, tais como REP1, REP7, REP8, REP12, REP16 e REP17. Nota-se que três das variáveis são da dimensão Bom relacionamento com fornecedores o que pode indicar que as relações não são tão positivas do ponto de vista dos gestores. Convém ressaltar que muitos fornecedores tais como de bebidas, são empresas de grande porte com o poder de barganha maior o que pode dificultar algumas negociações (PORTER, 1986).

Seguindo a convenção adotada nesta pesquisa dos valores do desvio padrão abaixo de 0,6 caracterizarem baixa dispersão, apenas duas variáveis se encaixaram, REP9 e REP18, apontando-as como candidatas à exclusão. No entanto, resolveu-se analisar mais testes por cada dimensão para verificar de fato a necessidade de excluir tais variáveis.

a) Bom relacionamento com fornecedor

Para apresentação dos dados, de cada uma das dimensões, foi realizada a análise de correlação e consistência interna e, por último, a análise fatorial. Cada uma das etapas serviu de evidências para a seleção de quais variáveis estariam habilitadas para a formação da escala.

Análise de correlação e consistência interna

Após observar a Tabela 46, percebe-se que as variáveis no geral se correlacionaram bem, a exceção da variável REL 17 que não teve boa mediada com a REL1, bem como a REL5 não obteve com a REL8, o que pode indicar a geração de mais de um fator na análise fatorial, o que faz com que atenção seja dada ao comportamento de tais variáveis.

Tabela 46 (5) - Matriz de correlação da dimensão Bom relacionamento com fornecedor

	REL1	REL5	REL8	REL12
REL5	0,539**			
REL8	0,264*	0,192		
REL12	0,276*	0,472**	0,370**	
REL17	0,167	0,254*	0,445**	0,371**

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,706 que representa uma boa medida.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foram gerados dois fatores com variância total de 68,02%. O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,657 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=63,311$, gl=10) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. A seguir os resultados das cargas fatoriais.

Tabela 47 (5) - Cargas fatoriais dimensão Bom relacionamento com fornecedor

	Fator 1	Fator 2
REL1	0,836	
REL5	0,868	
REL8		0,806
REL12		0,565
REL17		0,829

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o conteúdo do item REL8, observou-se que a exclusão da variável não implicaria em prejuízo de sentido da dimensão, já que a variável trata de uma situação que pode nunca ter acontecido com o restaurante questionado, assim optou-se pela sua exclusão. Então, uma nova rodada da fatorial foi gerada e o resultado alcançou as expectativas já que gerou apenas um único fator com variância total de 51,54% ainda dentro do mínimo exigido.

O teste do KMO para os 4 itens foi 0,645 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=46,646$, $gl=6$) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados. O resultado das cargas fatoriais dos quatro itens apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5. A Tabela 48 apresenta os escores e as comunalidades.

Tabela 48 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Bom relacionamento com fornecedor

Cód.	Itens	Escore	Comu
REL1	Os fornecedores entregam os pedidos na data e horário corretamente.	0,703	0,495
REL5	Os fornecedores sempre entregam os produtos em boas condições.	0,826	0,682
REL12	A negociação de prazos com fornecedores é adequada ao restaurante.	0,749	0,560
REL17	Há uma relação de troca e parceria com os fornecedores.	0,569	0,324

Fonte: Dados da pesquisa

O valor de consistência interna final dos 4 itens foi de 0,663 que está dentro do mínimo exigido.

b) Boa relação com os clientes

A mesma sequência de análises estatísticas utilizadas na dimensão anterior será utilizada nesta dimensão, bem como os critérios de decisão de extração de fatores e de adequação da análise fatorial.

Análise de correlação e consistência interna

Analisando a Tabela 49, é possível observar que as variáveis no geral se correlacionaram bem, a exceção da variável REL18 que obteve medidas abaixo de 0,2 com duas variáveis apontando-a como possível candidata à exclusão. No entanto, será observada a análise fatorial e avaliação do conteúdo para verificar se há necessidade de exclusão.

Tabela 49 (5) - Matriz de correlação da dimensão Boa relação com os clientes

	REL2	REL6	REL9	REL13
REL6	0,534			
REL9	0,346**	0,321		
REL13	0,267**	0,447**	0,248*	
REL18	0,163	0,330**	0,156	0,256*

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, observou-se o valor do *alpha* de Cronbach, obtendo-se o valor de 0,672 que está dentro do mínimo exigido.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos anteriores, foi gerado apenas um fator com variância total de 45,31% que é considerado um valor inadequado. O resultado do teste com os 5 itens para o KMO foi 0,713 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=53,264$, gl=10) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. A tabela a seguir apresenta o resultado das cargas fatoriais.

Tabela 50 (5) - Cargas fatoriais dimensão Boa relação com os clientes

	Fator 1
REL2	0,718
REL6	0,825
REL9	0,600
REL13	0,665
REL18	0,516

Fonte: Dados da pesquisa.

No entanto, ao analisar os conteúdos das variáveis notou-se que a exclusão da variável REL18 (o restaurante preocupa-se em resolver rapidamente problemas com os clientes) não prejudicaria o sentido do conjunto dos itens, já que resolver os problemas dos clientes de forma rápida demonstra atenção da empresa que os demais itens já estão indicando, portanto, justifica-se a exclusão.

Uma nova rodada gerada após a exclusão da variável gerou um único fator com variância de 52,44%, um valor melhor que o anterior. Quanto ao resultado do KMO foi de 0,681 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=45,216$, gl=6) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. O resultado das cargas fatoriais dos cinco itens apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5, conforme a tabela a seguir.

Tabela 51 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Boa relação com os clientes

Cód.	Itens	Escore	Comu
REL2	O restaurante tem muitos clientes que são frequentadores assíduos.	0,761	0,579
REL6	O restaurante sempre que possível atende as demandas dos clientes.	0,825	0,680
REL9	O restaurante sempre está preocupado em avaliar a satisfação do cliente.	0,631	0,398
REL13	O restaurante preocupa-se em avisar os clientes sobre eventos e promoções na empresa	0,664	0,440

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,669 que é um valor adequado, apesar de baixo.

c) Boa relação com os formadores de opinião

A mesma sequência de análises estatísticas utilizadas na dimensão anterior será utilizada nesta dimensão, bem como os critérios de decisão de extração de fatores e de adequação da análise fatorial.

Análise de correlação e consistência interna

Analizando a Tabela 52 é possível observar que as variáveis no geral se correlacionaram bem, sem haver necessidade de exclusão de nenhuma das variáveis.

Tabela 52 (5) - Matriz de correlação da dimensão Boa relação com os formadores de opinião

	REL3	REL10	REL14
REL10	0,357**		
REL14	0,349**	0,331**	
REL19	0,337**	0,418**	0,254*

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**.. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,603 que está dentro do mínimo exigido.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos da dimensão anterior, foi gerado apenas um fator com variância total de 50,63% que é considerado um valor adequado. O resultado do teste com os 4 itens para o KMO foi 0,720 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=35,357$, gl=6) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos.

Tabela 53 (5) - Cargas fatoriais dimensão Boa relação com os formadores de opinião

	Fator 1
REL3	0,720
REL10	0,753
REL14	0,663
REL19	0,708

Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, analisando o conteúdo dos itens, observou-se que a variável REL14 (o restaurante tem parcerias com blogueiros e/ou pessoas da mídia.) poderia ser excluída sem prejuízo da dimensão, já que nem sempre os restaurantes mantêm esse tipo de parcerias. Isso pode ser inferido ao analisar a dispersão alta do desvio padrão que significa que as respostas variaram muito. Por outro lado, é possível crer que haja ainda alguma dificuldade no enunciado da variável REL3 que justifique o aperfeiçoamento do enunciado.

Ainda analisando o conteúdo dos itens, observou-se que os itens dessa dimensão poderiam se encaixar com os itens da dimensão Boa relação com a comunidade em geral, já que representam outro grupo de interesse. Dessa forma optou-se pela exclusão da dimensão e os itens restantes (REL3, REL10 e REL 19) serão testados com a próxima dimensão.

d) Boa relação com a comunidade em geral

A mesma sequência de análises estatísticas utilizadas na dimensão anterior será utilizada nesta dimensão, bem como os critérios de decisão de extração de fatores e de adequação da análise fatorial. As variáveis definidas para esta dimensão foram REL4, REL7, REL11, REL15, REL16 e acrescentadas as REL3, REL10 e REL19.

Análise de correlação e consistência interna

Analisando a Tabela 54, é possível observar que as variáveis apresentaram alguns problemas de correlações, dessas as que apresentaram mais problemas foram as variáveis REL4, REL7 e REL10. No entanto, optou-se por realizar mais testes para verificar se há necessidade de excluir alguma das variáveis.

Tabela 54 (5) - Matriz de correlação da dimensão Boa relação com a comunidade em geral

	REL4	REL7	REL11	REL15	REL16	REL3	REL10
REL7	0,132						
REL11	0,466*	0,339**					
REL15	0,192	0,087	0,217				
REL16	0,438**	0,276*	0,501*	0,048			
REL3	0,606**	0,305*	0,504**	0,239	0,532**		
REL10	0,127	0,149	0,262*	0,518*	0,181	0,357**	
REL19	0,367**	0,119	0,232	0,566**	0,324**	0,337**	0,418*

*. A correlação é significativa no nível de 5%

**.. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, observou-se o valor do *alpha* de Cronbach, obtendo-se o valor de 0,755 que é um valor adequado.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos da dimensão anterior, foram gerados dois fatores com variância total de 59,24% que é considerado um valor adequado. O resultado do teste com os 8

itens para o KMO foi 0,736 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=155,137$, gl=28) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos e assim apontando para a adequação da análise fatorial para o tratamento dos dados.

Tabela 55 (5) - Cargas fatoriais dimensão Boa relação com a comunidade em geral

	Fator 1	Fator 2
REL3	0,779	
REL4	0,720	
REL7	0,505	
REL10		0,766
REL11	0,755	
REL15		0,881
REL16	0,788	
REL19		0,755

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o conteúdo das variáveis, observou que a REL15 (o restaurante evita qualquer situação de conflito com a vizinhança) poderia ser excluída sem prejuízo da dimensão, já que se o restaurante mantém boa relação com outras empresas (REL11) entende-se que ele evita qualquer conflito. Além disso, observou que o conteúdo da variável REL10 (o restaurante tem uma boa comunicação nas redes sociais) não estava representando a dimensão, portanto sua exclusão não prejudicaria.

Dessa forma, gerou uma nova rodada após a exclusão da variável resultando num único fator como já esperado com variância total de 48,40%, um valor próximo do recomendado, por isso será aceito. Quanto ao resultado do KMO foi de 0,804 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=99,389$, gl=15) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. O resultado das cargas fatoriais dos seis itens apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5, exceto a variável REL7 que por apresentar um valor próximo e seu conteúdo está condizente a dimensão considerou-se aceito.

Tabela 56 (5) - Matriz de escores e comunalidade da dimensão Boa relação com a comunidade em geral

Cód.	Itens	Escore	Comu
REL4	O restaurante normalmente recebe convites para participar de eventos gastronômicos.	0,758	0,574
REL7	O restaurante sempre promove parcerias com outras empresas.	0,462	0,214
REL11	O restaurante tem um bom relacionamento com outras empresas. (Ex: empresas vizinhas, empresas do mesmo setor)	0,752	0,566
REL16	O restaurante preocupa-se em participar de associações de classe.	0,761	0,580
REL3	O restaurante tem boa relação com os formadores de opinião.	0,823	0,677
REL19	O restaurante é bem divulgado em pautas de jornais/blogs.	0,542	0,294

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna, dos 6 itens observou-se o valor do *alpha* de Cronbach, obtendo-se o valor de 0,736 que é um valor adequado.

e) Resumo das análises de Recurso relacional

Após análise de cada uma das dimensões, observou-se a necessidade de exclusão de algumas variáveis conforme descrito nas páginas anteriores. Dos 19 itens originais, foram consolidados 14 itens que compuseram a escala da próxima etapa agrupados em quatro dimensões conforme Tabela 57.

Tabela 57 (5) - Resumo das medidas das dimensões do Recurso relacional

Dimensão	Média final	Desvio final	Variância explicada	Alpha de Cronbach
Bom relacionamento com fornecedores	5,79	1,21	51,54%	0,663
Boa relação com os clientes	6,55	0,76	52,44%	0,669
Boa relação com formadores de opinião	Excluída			
Boa relação com a comunidade em geral	6,04	1,15	48,40%	0,736

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe lembrar que alguns itens necessitam de ajustes de face no intuito de promover uma melhor interpretação dos itens por parte do entrevistado, ou seja, uma visão de forma mais integrada enquanto dimensão. O objetivo é promover possivelmente a melhoria dos índices relacionados à variação conjunta das variáveis.

Assim, após decisão conjunta com a orientadora sobre os itens consolidados para as dimensões que demandaram reajustes, foram reescritos e apresentados no quadro a seguir.

Quadro 18 (5) - Ajustes dos itens do Recurso relacional

Cód.	Item original	Item reescrito
REL3	O restaurante tem boa relação com os formadores de opinião.	O restaurante tem boa relação com os formadores de opinião (blogueiros, jornalistas, etc.)

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Uma vez concluída as etapas de análise exploratória, que permitiram a consolidação dos itens finais da escala para o construto Recurso relacional, procederam-se à extração da matriz de correlação bivariada entre as dimensões. O resultado das correlações tomados dois a dois pode ser observado na Tabela 58.

Tabela 58 (5) - Matriz de correlação entre as dimensões do Recurso Relacional

	Boa rel.forne.	Bom rel.cliente
Bom rel.cliente	0,438**	
Boa rel.comunidade	0,501**	0,606**

**. A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando estas correlações, verifica-se que as três dimensões estão correlacionadas entre si, conforme esperava-se pelo fato de serem dimensões de um mesmo construto. O resultado final para cada uma das dimensões com o bloco final de itens e com as devidas correções é apresentado no apêndice D.

5.1.4.2.4 Recurso Humano

A fim de facilitar a apresentação de tais análises, foram adotados códigos para cada uma das variáveis, que estão aleatórias. Os códigos adotados para cada item são apresentados na primeira coluna da Tabela 59. Assim, como nos recursos anteriores, procedeu-se uma análise descritiva geral do construto em seguida as análises de cada uma das dimensões que compõem o construto recurso humano.

Análise descritiva geral

A primeira verificação no conjunto dos itens nesta etapa consistiu na identificação de *missing values*. Nenhuma das variáveis apresentou dados faltantes, com todas as respostas válidas.

Conforme a Tabela 59, a maioria das variáveis obtiveram médias altas entre cinco e seis, contrariando a expectativa de serem médias acima de 6 já que os demais construtos seguiam essa tendência. Essa observação leva a crer que esse recurso pode ser um dos recursos mais difíceis de se manter em níveis considerados “ideais”, pois está tratando de capacidades individuais de pessoas que são influenciadas por outras pessoas, pelas emoções, etc.

Tabela 59 (5) - Estatísticas descritiva do construto Recurso humano

Variáveis	Itens da escala	Média	Desvio
RH 1	Os garçons sempre sabem dar sugestão de pratos e bebidas.	6,05	1,217
RH 2	Os garçons são bons vendedores.	5,69	1,298
RH 3	Todos os funcionários são proativos.	5,25	1,323
RH 4	O restaurante utiliza comandas eletrônicas para realização dos pedidos.	4,77	2,732
RH 5	Na falta de um produto do cardápio, os garçons sabem convencer o cliente a pedir algo diferente.	6,06	1,261
RH 6	Alguns dos garçons têm conhecimento técnico sobre vinhos.	5,89	1,480
RH 7	Os funcionários estão sempre buscando melhorar seu conhecimento.	5,31	1,413
RH 8	A equipe da cozinha sabe improvisar quando necessário.	6,14	1,116
RH 9	A equipe da cozinha sempre bate a meta do CMV (custo de mercadoria vendida).	4,95	1,585
RH 10	Os funcionários de modo geral são comprometidos.	6,00	1,061
RH 11	Os funcionários sabem trabalhar sob pressão.	6,05	1,152
RH 12	Os funcionários sabem lidar com os equipamentos tecnológicos disponíveis.	5,94	1,130
RH 13	A liderança do restaurante preocupa-se com o alinhamento da proposta do restaurante.	6,46	,969
RH 14	O chef sempre pesquisa novos pratos para inserir no cardápio.	5,80	1,603
RH 15	A expertise de mercado dos gestores/donos contribui para a gestão do restaurante.	6,49	,753
RH 16	Os gestores frequentam os restaurantes concorrentes.	5,89	1,480
RH 17	A equipe da cozinha oferece novas formas de apresentar o prato.	5,26	1,689
RH 18	A equipe da cozinha está sempre atenta às novidades da gastronomia.	5,18	1,676

Fonte: Dados da pesquisa

A variável RH2 obteve média de 5,69, sinalizando concordância parcial dos respondentes quanto a capacidade dos garçons de serem bons vendedores, o que pode indicar que alguns dos restaurantes tenham problema em ter garçons com essas características. Essa questão parece lógica quando questionados sobre os funcionários procurarem melhorar seu conhecimento e a média ser 5,31 indicando que além de alguns restaurantes poderem ter algum tipo de dificuldade com a habilidade de vender dos funcionários, pode ser que eles não estão muito interessados em melhorar ou por falta de incentivo ou algum outro fator emocional.

Vale destacar que a variável RH4 (o restaurante utiliza comandas eletrônicas para realização dos pedidos) obteve média próxima de 4, mas ao observar as frequências observou-se que a maioria das respostas concentraram em “discordo totalmente” ou “concordo totalmente” o que indica que é uma variável dicotômica, além de que o desvio padrão foi acima de 2, considerado elevada dispersão, portanto foi excluída das análises seguintes.

Para análise do desvio padrão, considerou-se nesta pesquisa conforme já discutido anteriormente que valores até 0,6 são indicativos de baixa dispersão, valores de 0,6 a 2 são indicativos de dispersão moderada e acima de 2 de elevada dispersão. Assim nenhuma das variáveis apresentou baixa dispersão, exceto a variável RH4 conforme já mencionado.

A variável RH9 (a equipe da cozinha sempre bate a meta do CMV- custo de mercadoria vendida) obteve média de 4,95, indicando que a maioria dos restaurantes tem dificuldade em alcançar a meta do CVM, uma medida importante para o alcance de uma melhor lucratividade.

A seguir os resultados das análises fatorial e consistência interna das dimensões do construto para verificação da necessidade de exclusão de alguma variável.

a) Análise das variáveis das dimensões

Inicialmente procedeu-se a análise de cada uma das duas dimensões definidas a priori, no entanto percebeu-se que várias variáveis se agrupavam em outros fatores ao proceder a análise fatorial. Portanto, optou-se por realizar uma análise fatorial conjunta com os 17 itens (já que RH4 fora excluída) para verificar quantas dimensões surgiriam.

Análise fatorial

Utilizando os mesmos métodos dos demais construtos, foram gerados 5 fatores, contrariando ao que havia sido pré-definido na geração de itens. A variância total explicada é de 69,56%, que é considerado um valor adequado.

O resultado do teste para o KMO foi 0,791 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=514,492$, gl=136) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. O resultado das cargas fatoriais apontou que todas as variáveis

apresentaram cargas acima de 0,5, exceto a variável RH12, apontando-a como candidata à exclusão.

Ao analisar o conteúdo das variáveis, percebe-se que a variável RH8 (a equipe da cozinha sabe improvisar quando necessário) possuía um conteúdo similar a variável RH10 (os funcionários de modo geral são comprometidos), pois entende-se que o que se deseja medir é o comprometimento dos funcionários, a RH8 retoma uma situação específica que leva ao comprometimento, portanto fora excluído. Além disso, observou que a respectiva variável apareceu em um fator com a variável RH11 (os funcionários sabem trabalhar sob pressão) que implica na mesma situação da variável RH8, entendendo que sua exclusão não causaria problemas na mensuração do construto.

A variável RH16 (os gestores frequentam os restaurantes concorrentes) agrupou-se com variáveis que tratavam de aspectos de inovação o que levou a decisão de excluir já que o conteúdo do item não se relacionava com os demais itens agrupados.

Assim, gerou uma nova rodada que resultou em apenas 4 fatores com variância total explicada é de 72,43%, KMO de 0,824 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância estatística do valor do qui-quadrado ($\chi^2=394,258$, gl=78) a $p<0,001$, sendo considerados aceitos. O resultado das cargas fatoriais apontou que todas as variáveis apresentaram cargas acima de 0,5 conforme a Tabela 60.

Dessa forma, os fatores gerados correspondem as dimensões que foram nomeadas, a saber: i) Competências gerais; ii) Comprometimento; iii) Agilidade intelectual e iv) Atitudes gerenciais.

Tabela 60 (5) - Matriz de cargas fatoriais do construto Recurso Humano

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
RH1	0,792			
RH2	0,775			
RH5	0,718			
RH6	0,732			
RH7	0,741			
RH3		0,633		
RH9		0,874		
RH10		0,723		
RH14			0,672	
RH17			0,792	
RH18			0,878	
RH13				0,796
RH15				0,655

Fonte: Dados da pesquisa.

Análise de correlação e consistência

Para análise de consistência e correlação as dimensões geradas foram tratadas separadamente.

A **dimensão competências gerais** agrupou as dimensões RH1, RH2, RH5, RH6 e RH7 que confirmou o que esperava, boas medidas de correlação entre todas as variáveis conforme podem ser vistos na Tabela 61.

Tabela 61 (5) - Matriz de correlação da dimensão Competências gerais

	RH1	RH2	RH5	RH6
RH2	0,780**			
RH5	0,578**	0,537**		
RH6	0,506**	0,430**	0,447**	
RH7	0,573**	0,589**	0,515**	0,569**

** . A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de consistência interna dos 5 itens, o valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,857 que indica uma medida boa.

A **dimensão Comprometimento** agrupou as variáveis RH3, RH9 e RH10 e obteve boas medidas de correlação, conforme a Tabela 62 apresenta. O valor do *alpha* de Cronbach foi de 0,776 que indica uma medida boa.

Tabela 62 (5) - Matriz de correlação da dimensão Comprometimento

	RH3	RH9
RH9	0,542**	
RH10	0,512**	0,613**

** . A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

A **dimensão Agilidade intelectual** agrupou as variáveis RH14, RH17 e RH18, obtendo boas medidas de correlação, conforme a Tabela 63 e obteve um valor do *alpha* de Cronbach de 0,752 que indica uma medida boa.

Tabela 63 (5) - Matriz de correlação da dimensão Agilidade intelectual

	RH14	RH17
RH17	0,383**	
RH18	0,450**	0,667**

** . A correlação é significativa no nível de 1%

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, a **dimensão Atitudes gerenciais** agrupou apenas duas variáveis RH13 e RH15, obtendo uma correlação de 0,455 com significância no nível de 1%. Na análise de consistência interna dos 2 itens, observou-se o valor do *alpha* de Cronbach, obtendo-se o valor de 0,612 que pode ser considerado adequado.

b) Resumo das análises de Recurso Humano

Após análise de cada uma das dimensões, observou-se a necessidade de exclusão de algumas variáveis conforme descrito nas páginas anteriores. Dos 18 itens originais, foram consolidados 12 itens que compuseram a escala com quatro dimensões conforme a Tabela 64.

Tabela 64 (5) - Resumo das medidas das dimensões do Recurso Humano

Dimensão	Média final	Desvio final	Variância explicada*	Alpha de Cronbach
Competências gerais	5,80	1,33	64,42%	0,857
Comprometimento	5,40	1,32	70,41%	0,776
Agilidade intelectual	5,41	1,65	67,03%	0,752
Atitudes gerenciais	6,47	0,86	64,42%	0,612

Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez concluídas as etapas de análise exploratória, que permitiram a consolidação dos itens finais da escala para o construto Recurso Humano, procederam-se à extração da matriz de correlação bivariada entre as dimensões. O resultado das correlações tomados dois a dois pode ser observado na Tabela 65.

Tabela 65 (5) - Matriz de correlação das dimensões do Recurso Humano

	Competências	Comprometimento	Agilidade
Comprometimento	0,588**		
Agilidade	0,322**	0,275*	
Atitude	0,503**	0,469**	0,354**

** . A correlação é significativa no nível de 1%

*. A correlação é significativa no nível de 5%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando estas correlações, verifica-se que as quatro dimensões estão correlacionadas entre si, conforme esperava-se pelo fato de serem dimensões de um mesmo construto. O resultado final para cada uma das dimensões com o bloco final de itens e com as devidas correções é apresentado no apêndice D.

5.1.5 Análise de confiabilidade e validade

Para o cumprimento deste passo 7 do roteiro de desenvolvimento adotado nesta pesquisa, procedeu-se inicialmente a validade de translação (validade de face e conteúdo) que foi feita inicialmente no passo 2 deste roteiro.

Recomenda-se, no entanto, que fossem verificados novamente todos os itens que restauraram para fortalecer a evidência dessa validade (COSTA, 2011). Dessa forma, constatou-se que as variáveis REP3, REP12, e REL3 precisavam ser reescritas para adequação do conteúdo as suas respectivas dimensões. Essas mudanças podem ser vistas nos itens 5.1.4.2.1.8 e 5.1.4.2.3.5 deste trabalho, respectivamente.

As medidas verificadas nos escores fatoriais de cada dimensão dos construtos já indicaram evidência de validade convergente, com as cargas acima de 0,4. Após concluída tais verificações, observou-se a matriz de correlação bivariada das dimensões para calcular a

variância compartilhada, a partir da elevação da correlação ao quadrado. Nas Tabelas 66, 67, 68 e 69 são apresentados os valores da variância compartilhada.

Tabela 66 (5) - Variâncias extraídas e compartilhadas da Reputação

	Qualidade do produto	Qualidade do atendimento	Qualidade do ambiente	Força das mídias	Imagem do chef	Sucesso	Responsabilidade social
Qualidade do produto	0,62						
Qualidade do atendimento	0,12	0,55					
Qualidade do ambiente	0,28	0,10	0,70				
Força das mídias	0,08	0,08	0,19	0,63			
Imagem do chef	0,01	0,01	0,05	0,02	0,66		
Sucesso	0,19	0,04	0,19	0,32	0,03	0,68	
Responsabilidade social	0,07	0,01	0,07	0,01	0,21	0,09	0,57

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 67 (5) - Variâncias extraídas e compartilhadas da Cultura

	Orientação para Resultados	Orientação para Processos	Orientação para Rigidez	Orientação para Inovação	Orientação para Bem-estar dos funcionários
Orientação para Resultados	0,56				
Orientação para Processos	0,13	0,63			
Orientação para Rigidez	0,10	0,48	0,47		
Orientação para Inovação	0,06	0,36	0,19	0,53	
Orientação para Bem-estar dos funcionários	0,00	0,29	0,12	0,63	0,58

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 68 (5) - Variâncias extraídas e compartilhadas do Recurso Relacional

	Bom relacionamento com fornecedor	Boa relação com clientes	Boa relação com formadores de opinião	Boa relação com comunidade em geral
Bom relacionamento com fornecedor	0,51			
Boa relação com clientes	0,23	0,52		
Boa relação com formadores de opinião	0,30	0,38	0,58	
Boa relação com comunidade em geral	0,20	0,31	0,27	0,52

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 69 (5) - Variâncias extraídas e compartilhadas do Recurso Humano

	Competências gerais	Comprometimen to	Agilidade intelectual	Atitudes gerenciais
Competências gerais	0,64			
Comprometimen to	0,35	0,70		
Agilidade intelectual	0,10	0,08	0,67	
Atitudes gerenciais	0,25	0,22	0,13	0,72

Fonte: Dados da pesquisa

Para verificação da validade discriminante, o critério é que a variância compartilhada tenha um valor menor que 0,5 e seja menor que a variância extraída (COSTA, 2011). Assim, ao analisar as Tabelas 66, 68 e 69, observa-se que todas as variâncias compartilhadas atendem o critério, e consequentemente alcançaram evidências de validade discriminante. No entanto, a Tabela 67 indica que as dimensões **Orientação para Bem-estar dos funcionários** e **Orientação para Inovação** apresentaram variância compartilhada maior que a variância extraída da dimensão Orientação para Inovação, o que pode indicar problemas. Contudo, o sentido dos itens demonstra que há sentido para terem uma correlação elevada, além de que a variância foi menor que 0,8 o que possibilita aceitar a medida. Portanto o construto Cultura também apresenta evidências de validade discriminante.

Como não tinha qualquer evidência de associações a grupo para as medidas dos construtos sob análise, não procedeu a validação de grupo conhecido. Assim, depois de verificadas diferentes alternativas de validade, segue para a análise de confiabilidade da escala. Para tanto extraiu o coeficiente *alpha* de Cronbach de cada conjunto de dimensões dos respectivos construtos. Os resultados estão apresentados na Tabela 70, em que todas as medidas ficaram dentro de valores adequados embora alguns tenham sido baixos, mas como a amostra foi pequena e sabendo que o teste pode influenciar consideram-se aceitos.

Tabela 70 (5) - Valores do *alpha* de Cronbach

	Alpha final
Reputação	
Qualidade do produto	0,794
Qualidade do atendimento	0,783
Qualidade do ambiente	0,789
Força das mídias	0,577
Imagem do chef	0,807
Sucesso	0,685
Responsabilidade social	0,613
Cultura	
Orientação para Resultados	0,601
Orientação para Processos	0,658
Orientação para Rigidez	0,597
Orientação para Inovação	0,756
Orientação para Bem-estar dos funcionários	0,735

Recurso relacional	
Bom relacionamento com fornecedor	0,663
Boa relação com clientes	0,669
Boa relação com formadores de opinião	0,633
Boa relação com comunidade em geral	0,648
Recurso humano	
Competências gerais	0,857
Comprometimento	0,776
Agilidade intelectual	0,752
Atitudes gerenciais	0,612

Fonte: Dados da pesquisa

Em virtude de todas as constatações, pode-se finalizar o processo de limpeza e lapidação da escala. No apêndice D apresenta-se a escala consolidada com um total de 69 itens, distribuídos em 4 construtos e suas respectivas dimensões. Contudo, a finalização da escala somente pode ser considerada mediante o cumprimento do último passo, a apresentação de instruções de uso para os potenciais usuários do instrumento, explanado a seguir.

5.1.6 Normas e recomendações de uso da escala

Algumas recomendações são básicas para a construção de qualquer escala, inclusive desta, a saber:

- Os itens devem ser dispostos de forma aleatória de preferência em blocos tal qual foi realizado neste trabalho. No caso deste trabalho, como eram muitos itens, aumentar o número de blocos poderia aumentar mais ainda o tamanho do instrumento, por isso utilizou-se mais de 10 itens. Como a escala tem o número menor de itens, recomenda-se utilizar apenas 10 itens por blocos;
- Incluir itens para a validade de critério, isto é, com atenção e cuidado para não prejudicar a qualidade das informações e nem gerar indisposição do respondente;
- Verificar as possibilidades de variação do número de pontos, observando a capacidade cognitiva do respondente, além de que, quando a aplicação é realizada online, observar que a visualização de todos os pontos requer mais atenção do respondente. Portanto, isso deve ser observado e sinalizado para não comprometer as respostas. Acredita-se que manter a escala original ajuda na interpretação dos resultados (COSTA, 2011).

Para viabilizar a análise dos resultados da escala, recomenda-se utilizar a média dos escores por dimensão, e de acordo com a quantidade de pontos utilizados, as instruções de interpretação para a média e desvio padrão são oferecidas no Quadro 19.

Quadro 19 (5) - Instruções para análise dos resultados da escala

Medida	Número de pontos da Escala de verificação		Grau do Recurso (Reputação, Cultura, Relacional e Humano)
Critério para média	5 pontos	7 pontos	
	Até 3	Até 4	Fraco
	Acima de 3 até 4	Acima de 4 até 5,5	Moderado
	Acima de 4	Acima de 5,5	Forte
Critério para desvio padrão	5 pontos	7 pontos	Nível de dispersão dos dados
	Até 0,5	Até 0,6	Baixo
	Acima de 0,5 a 2	Acima de 0,6 a 2	Moderado
	Acima de 2	Acima de 2	Alto

Fonte: Elaborada pela autora com base em Costa (2011)

Quanto às recomendações de uso, entende-se que a escala pode ser utilizada para avaliar o potencial de cada recurso na empresa, contribuindo para entender quais variações e fatores interferem no aumento do potencial do recurso. Lembrando que os respondentes da escala devem ser os gestores dos restaurantes. Assim, a escala pode ser usada para investigar a associação com outros fenômenos, como o processo de internacionalização da empresa, a formação de alianças, entre outro. Adicionalmente, é oportuna a aplicação da escala para todos os tipos de restaurantes como bares, cafés, pizzarias, etc., lembrando que é necessário fazer algumas adaptações não previstas nesta escala, como por exemplo, no caso de bares que normalmente não tem *chef* de cozinha, recomenda-se a exclusão dos itens que tratam sobre. Para a utilização em outros tipos de serviço, é recomendado novas adaptações e novos testes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões mediante a consecução dos objetivos da pesquisa, bem como suas implicações acadêmicas e gerenciais, e por fim, as limitações do estudo e sugestões para novos estudos.

6.1 COMENTÁRIOS GERAIS DOS RESULTADOS

O tema dessa dissertação se originou do interesse em analisar os recursos intangíveis de restaurantes, uma vez que foi observado na literatura uma carência quanto à pesquisa direcionada a esse segmento. Além disso, observa-se que nas publicações nacionais evita-se desenvolver escalas, utilizando as consolidadas internacionalmente (COSTA, 2011) que, muitas vezes, apresentam problemas de tradução.

Para construir o conhecimento necessário para responder adequadamente à questão central desta pesquisa, foram estabelecidos objetivos específicos, apresentados e comentados a seguir com base nos resultados obtidos.

O primeiro objetivo específico, que se propunha a identificar os recursos intangíveis para mensuração, foi atingido por meio da revisão de literatura, que explorou desde textos clássicos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HALL, 1992; 1993), até os mais atuais (UZKURT *et al.*, 2013; KUMLU, 2014; CARRARESI *et al.*, 2015), culminando com a definição de quatro recursos a serem mensurados: **Reputação, Cultura, Recurso Relacional e Recurso Humano**.

Para a consecução do segundo objetivo específico, explorou-se também a revisão de literatura desde os estudos clássicos, para definir quais etapas seriam necessárias para construir a escala para o presente estudo.

Destaca-se que, no decorrer do processo de construção da escala, foram adotados procedimentos, não apenas de refinamento dela, com a retirada de itens da estrutura fatorial, mas adaptações da estrutura por meio da mudança da escrita de alguns itens. Isto é, para melhor compreensão e interpretação por parte dos respondentes, além de que não se cometessem erros de purificação (ROSSITER, 2002).

A partir da construção do instrumento para mensurar a reputação, foi possível entender que ela é fruto das ações desenvolvidas que afetam principalmente o cliente. Dessa forma, a gestão dos restaurantes deve atentar para tais ações. É interessante destacar que diferente das escalas consultadas na literatura, duas dimensões novas surgiram: Forças das mídias e Imagem

do *chef*. A primeira é decorrente do fato de que grande parte da população tem acesso às redes sociais, é por meio delas que as empresas recebem um feedback direto sobre seu produto, atendimento, etc., assim os gestores devem estar atentos a essa forma de comunicação, pois pode gerar um impacto positivo ou negativo na reputação da empresa (GRUBER *et al.*, 2015; SALAZAR, 2015). A segunda dimensão é destacada pois, para os restaurantes gastronômicos, há uma personificação do trabalho desses profissionais (BRANDÃO; PEREIRA, 2010) o que impacta diretamente na reputação.

Nenhum dos instrumentos existentes de medição da **cultura** pode ser considerado ideal (JUNG *et al.*, 2009), e um dos motivos associados para esse problema é que cada instrumento considera um contexto de pesquisa (SCOTT *et al.*, 2003; JUNG *et al.*, 2009). Por isso fez-se necessário direcionar esforços para construir um instrumento que abrangesse o contexto, considerando as particularidades do setor. Nesse sentido, vale ressaltar que a maioria dos itens do construto cultura foram desenvolvidos tomando por base os critérios empíricos, isto é, a partir das entrevistas.

O construto **Recurso Relacional** foi dimensionado a partir dos grupos de *stakeholders* externos existentes. Dessa forma, os gestores devem estar atentos a toda as formas de contato da empresa com os agentes externos.

Para o **Recurso Humano** mensurado nos propósitos deste trabalho, infere-se que é fruto das competências individuais dos seus funcionários, das atitudes gerenciais, do comprometimento dos funcionários e da agilidade intelectual, isto é, capacidade de pensar criativamente, de inovar. Portanto, a gestão deve concentrar esforços para potencializar todas essas características.

Com a construção da escala para mensurar os recursos intangíveis de restaurantes gastronômicos, buscou-se trazer contribuições teóricas e empíricas para a área de estratégia bem como o setor em estudo. No campo teórico, abre-se com esta escala a possibilidade de uma vertente de estudos que supere a dificuldade de se mensurar recursos intangíveis, bem como o desenvolvimento de estudos em um setor carente deles, como os restaurantes nas diversas categorias, gastronômico ou não. Na parte prática, a escala, representa uma ferramenta de diagnóstico organizacional para intervenções em diferentes contextos que pode ser relacionado com outros fenômenos organizacionais. Em outras palavras, o instrumento pode interessar a gestores que precisam obter diagnósticos objetivos acerca do potencial de seus recursos, procurando potencializá-los. Também interessa a estudantes que desejam utilizar a escala para desenvolvimento de estudos voltados para o setor de hospitalidade, bem como de diversos outros setores, dada à adequação ao contexto.

Pelos resultados alcançados, entende-se que a escala é confiável e válida para mensurar o que se propõe. Foi inicialmente proposta com 101 itens, passou por um processo de refinamento, e ajustes culminou com 69 itens distribuídos pelos quatro construtos.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para condução deste estudo utilizou-se da recomendação de que DeVellis (1991) de que uma amostragem era suficiente, porém, autores recomendam ser necessário utilizar pelo menos duas amostragens (CHURCHILL, 1979; NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; COSTA, 2011). Portanto, a ausência de uma segunda amostragem pode ser considerada uma das limitações do trabalho.

Outra limitação é a própria construção da amostra, que precisou ser formada a partir de uma população indeterminada, pois não havia dados consolidados sobre o setor. Aliado à dispersão dos restaurantes, obteve-se um retorno baixo para as análises multivariadas, embora um percentual de resposta condizente com a literatura para o uso do instrumento.

No tocante à construção da escala, observou-se algumas limitações que podem ser superadas por pesquisadores futuros. Após o procedimento da validação de face e conteúdo, a escala ainda continuou com um número grande de itens. Ainda que tenha sido realizado com vários especialistas, verificou-se algumas divergências que podem ser superadas com a realização de um grupo focal, por exemplo, para que os itens sejam discutidos e novos *insights* sejam gerados a partir dessa discussão.

Pesquisas na área de estratégia geralmente apresentam dificuldades de obter acesso às informações das organizações, por tratar-se de uma temática diretamente ligada às atividades que a empresa desenvolve para se manter no mercado. Assim, questões por exemplo sobre a receita total não foram respondidas, além de que outras questões, mesmo sendo perceptuais, inibem os gestores/ proprietários, portanto há o risco de enviesamento das respostas.

Além disso, concentrou-se em avaliar os recursos intangíveis apenas sob o ponto de vista de um único gestor/ proprietários, não considerando a visão de outros gestores. Assim, assume-se que esta é uma visão parcial do fenômeno estudado.

Em virtude de todas essas constatações de limitações, acredita-se que as pesquisas futuras devam evitar tais problemas.

6.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS

Em termos empíricos, e como principal sugestão deste trabalho, recomenda-se novas validações, considerando novos processos de amostragem, por todos os motivos já elencados na seção anterior. Além disso, sugere-se aumentar a taxa de respondentes para no mínimo 100, objetivando melhorar os resultados dos testes estatísticos.

Ainda recomenda-se analisar outras categorias como o desempenho, considerando, inclusive, medidas não unicamente perceptuais, mesmo com a dificuldade de obter dados.

A escala construída pode também ser relacionada com vários fenômenos organizacionais, como por exemplo, o desempenho, a internacionalização das empresas, processo de transformação em franquias, etc.

Encoraja-se ainda a aplicação da escala em novos contextos e com outra população, evitando maiores trabalho de analisar caso a caso da amostra para verificar se poderia participar da pesquisa. Nesse caso sugere-se aplicar em outros setores com a ressalva de adequação da escala para peculiaridades que não foram considerados neste trabalho.

Referências

- ABRASEL. **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes**. Perfil da abraseL. Disponível em: <<http://www.abraseL.com.br/perfil-da-abraseL.html>>. Acesso em: 12. Jan. 2017.
- ABUSHAIBA, I. A.; ZAINUDDIN, Y. Performance measurement system design, competitive capability, and performance consequences-A conceptual like. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 11, 2012.
- ALENCAR, E. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.
- AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v.39, n.5, 1154-1184, 1996.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.JH. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANSOFF, H.I. Toward a strategic theory of the firm. **Business strategy**. Great Britain: Penguin Books, p.11-40, 1973.
- AREND, R. J. Tests of the resource-based view: do the empirics have any clothes? **Strategic Organization** v. 4, n.4, p. 409–422, 2006.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003.
- ARMSTRONG, C. E.; SHIMIZU, K. A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. **Journal of Management**, v. 33, n. 6, p. 959-986, 2007.
- ATALA, A.; DÓRIA, C. A. **Com unhas, dentes e cuca**: prática culinária e papo-cabeça ao alcance de todos. São Paulo: Senac, 2008.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança: um olhar sob a ótica da economia dos custos de transação, economia dos custos de mensuração e visão baseada em recursos. **XXXVI Encontro da ANPAD**, p. 1-16, 2012.
- BABBIE, E. Métodos de pesquisa de Survey. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BAKAR, L. J. A.; AHMAD, H. Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 420-435, 2010.
- BALAZS, K. Leadership Lessons from France's Great Chefs. **Organizational Dynamics**, v.30, n.2, p. 134-148, 2001.
- _____. Take one entrepreneur: The Recipe for Success of Frances's Great Chefs. **European Management Journal**, v.20, n.3, p. 247-259, 2002.

BALESTRIN, Al. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BARBOSA, R. A. Estratégias de inovação à luz da visão baseada em recursos: um estudo da Embrapa. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

BARBOZA, S. I. S.;Carvalho, D. L. T., Neto, J. B. S.,Costa, F. J. Variações de Mensuração pela Escala de Verificação: uma análise com escalas de 5, 7 e 11 pontos. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 99-120, 2013.

BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

_____, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

_____, J. B.; MACKEY, T. B. Testing resource-based theory. In D. Ketchen & D. Bergh (Eds.), **Research methodology in strategy and management**, vol. 2: 1-13. Greenwich, CT: Elsevier, 2005.

_____, J. B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: Pearson, 2007.

_____, J.B.; KETCHEN, D.J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, The future of resource-based theory: revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, n.5, p. 1299-1315, 2011.

BECERRA, M. A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1110-1126, 2008.

BERENS, G.; VAN RIEL, C. BM. Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 2, p. 161-178, 2004.

BOA LEMBRANÇA. **Sobre a associação.** Disponível em:<http://boalembanca.com.br/index.php/sobre_associacao>. Acesso em: 02 de fev. 2017.

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N. C.; JACOBSEN, K.; ROOS, G.The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management journal*, v.17, n.4, p. 391-402, 1999.

BOUTY, I.; GOMEZ, M-L. Des ressources à la pratique: analyse de lastrategie légumièredans le champ de la haute cuisine. **Revue Française de Gestion**, p.149-161, 2010.

BOYD, B. K., BERGH, D. D., IRELAND, R. D., & KETCHEN Jr, D. J. Constructs in strategic management. **Organizational Research Methods**, v.16, n.1, p. 3-14, 2013.

BOYD, B.K.; GOVE, S.; HITT, M.A. Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality? **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 239-257, 2005.

BRANDÃO, H. A.; PEREIRA, F. A. Fontes de Vantagem Competitiva Sustentável do Pólo de Gastronomia de Pernambuco: uma Visão Baseada em Recursos. **XXXIV Encontro de ANPAD**. Rio de Janeiro, 2010.

BRÁS, F.A. Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. **Revista de Estudos Politécnicos**, v. IV, n. 7, p. 291-319, 2007.

BROMILEY, P.; RAU, D. Operations management and the resource based view: Another view. **Journal of Operations Management**, v. 41, p. 95-106, 2016.

BROMLEY, D. B. Relationships between personal and corporate reputation. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4, p. 316-334, 2001.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. The Jossey-Bass Business & Management Series, 2006.

CARVALHO, F. D. M., Kayo, E. K.; Martin, D. M. L. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.5, p.871-889, 2010.

CARRARESI, L.; MAMAQI, X.; ALBISU, L. M.; BANTERLE, A. Can strategic capabilities affect performance? Application of RBV to small food businesses. **Agribusiness**, 2015.

CARMELI, A.; SCHAUBROECK, J. How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. **Human Resource Management**, v. 44, n. 4, p. 391-412, 2005.

CARUANA, A. Corporate reputation: concept and measurement. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 2, p. 109-118, 1997.

CASTRO, G.M.; LOPEZ, Pedro L.; LOPEZ, J. P.E.N. The role of corporate reputation in developing relational capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 4, p. 575-585, 2004.

CHAN, L. LM; SHAFFER, M. A.; SNAPE, Ed. In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 1, p. 17-35, 2004.

CHANG, L. A psychometric evaluation of 4-point and 6-point Likert-type scales in relation to reliability and validity. **Applied Psychological Measurement**, v. 18, n. 3, p. 205-215, 1994.

CHANG, W.; FRANKE, G. R.; LEE, N. Comparing reflective and formative measures: New insights from relevant simulations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3177-3185, 2016.

CHANG, K.C. How reputation creates loyalty in the restaurant sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 4, p. 536-557, 2013.

CHATAIN, O. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 76-102, 2011.

CHOI, J. N. Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. **Creativity Research Journal**, v. 16, n. 2-3, p. 187-199, 2004.

CHURCHILL JR, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, p. 64-73, 1979.

CINCA, S. C.; MOLINERO, C. M.; QUEIROZ, A.B. The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 2, p. 249-275, 2003.

CLERCQ, D.; SAPIENZA, H. J. Effects of relational capital and commitment on venture capitalists' perception of portfolio company performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 3, p. 326-347, 2006.

COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p. 740-751, 2003.

COLLIS, D. J. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S1, p. 49-68, 1991.

COMBS, J. G.; KETCHEN Jr, D. J.; IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. The role of resource flexibility in leveraging strategic resources. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5, p. 1098-1125, 2011.

COOMBS, J. E.; BIERLY, P. E. Measuring technological capability and performance. **R&D Management**, v. 36, n. 4, p. 421-438, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 eds. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CROOK, T. R.; KETCHEN, D. J., COMBS, J. G.; TODD, S. Y. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DANDRIDGE, T. C. Children are not “little grow-ups”: small business needs its own organizational theory. **Journal of Small Business Management**, Apr. 1979, v.17, n.2, ABI/INFORM Global, p.53-57.

DENICOLAI, S.; ZUCHELLA, A.; STRANGE, R. Knowledge assets and firm international performance. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 55-62, 2014.

DENISON, D.; NIEMINEN, L.; KOTRBA, L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 23, n. 1, p. 145-161, 2014.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context— an international perspective**. Thomson, 4rd Edition, Italy, 2010.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p. 1504-1513, 1989.

DÓRIA, C. A. **Estrelas no céu da boca: escrito sobre culinária e gastronomia**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2006.

EHRHART, M. G.; SCHNEIDER, B.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture: na introduction to theory, research, and practice. Routledge, 2013.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, p. 1105-1121, 2000.

ELBANNA, S.; EID, R.; KAMEL, H. Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 51, p. 105-114, 2015.

FAVORETO, R. L.; TEIXEIRA, A. M., BINDER, M. P.; VIEIRA, S. F. A. Gestão da base de recursos na ausência de recursos fundamentais: reflexões para o campo da visão baseada em serviço a partir dos casos de duas pequenas incorporadoras de Londrina/PR. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 55-70, 2012.

FAVORETO, R. L.; VIEIRA, S. F. A Produção Internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 25, 2014.

FERRIS, T. LJ. A new definition of measurement. **Measurement**, v. 36, n. 1, p. 101-109, 2004.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F., HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. D. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.2, p. 271-280, 2002.

FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.

FOMBRUN, C.J.; GARDBERG, N. A.; SEVER, J.M. The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. **Journal of Brand Management**, v. 7, n. 4, p. 241-255, 2000.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2000.

FONSECA, S. A. **Ingredientes da aprendizagem social: um estudo na cozinha de um restaurante da grande São Paulo**. Tese de doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

FOSS, Nicolai J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of management**, v. 14, n. 3, p. 133-149, 1998.

GARCÍA-ZAMBRANO, L.; RODRÍGUEZ-CASTELLANOS, A.; GARCÍA-MERINO, J.D. Proactive Management of Core Competencies, Innovation and Business Performance in a Period of Crisis: The Case of Spain. In: **Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis**. Springer International Publishing. p. 59-68, 2014.

GODFREY, P. C.; HILL, C. WL. The problem of unobservables in strategic management research. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 7, p. 519-533, 1995.

GOGAN, L. DURAN, D. C.; DRAGHICI, A. The Impact of Relational Capital On Competitiveness Of The Organization. **Network Intelligence Studies**, n. 4, p. 233-240, 2014.

GOTSI, M.; WILSON, A.M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 1, p. 24-30, 2001.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

_____. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRUBER, M.; HEINEMANN, F.; BRETTEL, M.; HUNGELING, S. Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 12, p. 1337-1356, 2010.

GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, p. 203-215, 2000.

GUSTAFSSON, I.B.; ÖSTRÖM, Å.; JOHANSSON, J.; MOSSBERG, L. The Five Aspects Meal Model: a tool for developing meal services in restaurants. **Journal of Food service**, v. 17, n. 2, p. 84-93, 2006.

HAIR, J.F; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C., BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HAKTANIR, M.; HARRIS, P. Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 1, p. 39-50, 2005.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v.13, n.2, p.135-144, 1992.

_____. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 8, p. 607-618, 1993.

HANEFORS, M.; MOSSBERG, L. Searching for the extraordinary meal experience. **Journal of Business and Management**, v. 9, n. 3, p. 249, 2003.

HAUSCHILD, S.; ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo. The resource-based view of diversification success: conceptual issues, methodological flaws, and future directions. **Review of managerial science**, v. 7, n. 3, p. 327-363, 2013.

HELM, S. Designing a formative measure for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n. 2, p. 95-109, 2005.

HETZEL, P. Vers une approche expérientielle de la haute cuisine française: lorsque marketing sensoriel rime avec construction du sens. **Revue Française du Marketing**, v. 196, n. 1/5, p. 67, 2004.

HILTROP, J.M. The impact of human resource management on organizational performance: theory and research. **European Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 628-637, 1996.

HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, v.44, n.1, p.13-28, 2001.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 286-316, 1990.

HORMIGA, E. R; BATISTA-CANINO, R.M.; SÁNCHEZ-MEDINA, A. The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 4, p. 617-638, 2011.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, 25(3), 417-456, 1999.

HU, M-L. Discovering culinary competency: An innovative approach. **Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education (Pre-2012)**, v. 9, n. 1, p. 65, 2010.

HUANG, C.F.; HSUEH, S. L. A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis. **Journal of Civil Engineering and Management**, v. 13, n. 4, p. 265-271, 2007.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de orçamentos familiares, 2008-2009**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=25>amiliares 2008-2009. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JOHNSON, C.; SURLEMONT, B.; NICOD, P.; REVAZ, F. Behind the stars: a concise typology of Michelin restaurants in Europe. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 170-187, 2005.

JUNG, T.; SCOTT, T.; DAVIES, H. T.; BOWER, P.; WHALLEY, D., MCNALLY, R.; MANNION, R. Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. **Public Administration Review**, 69(6), 1087-1096, 2009.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic Management Journal**, p. 217-237, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.

KATOU, A. A.; BUDHWAR, P. S. Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 7, p. 1223-1253, 2006.

KELLERMANN, F.; WALTER, J.; CROOK, T. R., KEMMERER, B.; NARAYANAN, V. The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 26-48, 2014.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.C.; GROEN, A. J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

KUMLU, Ö. The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 24-34, 2014.

LANE, C. Culinary culture and globalization. An analysis of British and German Michelin-starred restaurants. **The British Journal of Sociology**, v.62, n.4, 2011.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of psychology**, 1932.

LIU, L.; TIMOTHY, V.; GAO, Y. A review of approaches of resource-based empirical research in banking. **The International Journal of Applied Economics and Finance**, v. 4, n. 4, p. 230-241, 2010.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Review**, v.11, n.1, p.9-28, 2009.

LUCIAN, R.; DORNELAS, J.S. Mensuração de Atitude: proposição de um protocolo de elaboração de escalas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, 2ª Edição Especial, art. 3, pp. 157-177, Agosto 2015.

MADI, L.; COSTA, ACPB; REGO, R. A. Brasil foodtrends 2020. **São Paulo: FIESP: ITAL**, 2010.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAZZIONI, S.; CARPES, A. M. S.; LAVARDA, C. E. F. A relação entre o grau de intangibilidade e a geração de valor adicionado em empresas brasileiras de capital aberto. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 2, 2014.

MERINO, J. D. G.; ZAMBRANO, Lidia G; CASTELLANOS, A. R. Impact of Relational Capital on Business Value. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 13, n. 01, p. 1450002, 2014.

MICHALISIN, M. D.; SMITH, R. D.; KLINE, D.M. In search of strategic assets. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 5, n. 4, p. 360-387, 1997.

MICHALISIN, M. D.; KLINE, D. M.; SMITH, R. D. Intangible strategic assets and firm performance: a multi-industry study of the resource-based view. **Journal of Business Strategies**, v. 17, n. 2, p. 91-117, 2000.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of management journal**, v. 39, n. 3, p. 519-543, 1996.

MILLER, D.; XU, X.; MEHROTRA, V. When is human capital a valuable resource? The performance effects of Ivy League selection among celebrated CEOs. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 930-944, 2015.

MOLLOY, J. C.; CHADWICK, C.; PLOYHART, R. E.; GOLDEN, S. J. Making intangibles “tangible” in tests of resource-based theory: A multidisciplinary construct validation approach. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1496-1518, 2011.

MORAES, W. F. A. Strategic management and performance: dynamic aspects of associations. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n. 2, 2003.

MORESI, E. Metodologia da pesquisa. **Universidade Católica de Brasília**, p. 21, 2003.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade/Individual, Leadership and Culture: Evidence of Creativity Management. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107, 2016.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and applications**. Sage Publications, 2003.

NEWBERT, S.L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v.28, p.121-146, 2007.

NEWBERT, S.L. Assessing performance measurement in RBV research. **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 3, p. 265-283, 2014.

OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R. J. The innovation development process of Michelin-starred chefs. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 19, n. 6, p. 444-460, 2007.

PABLOS, P. O. The importance of relational capital in service industry: the case of the Spanish banking sector. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 431-440, 2004.

PARREIRA, S. I. M. Design-en-place: processo de design e processo criativo na alta cozinha. Tese (Doutorado em Belas Artes). Faculdade de Belas Artes. Universidade de Lisboa, 2014.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006. Copyright © 1959.

PERRIGOT, R.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, B.; EROGLU, S. Intangible Resources and Plural Form as Drivers of Franchise Internationalization: Examination within a Two-Country Perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 557-577, 2013.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 3, p. 179-188, 1993.

PHILLIPS, Lynn W. Assessing measurement error in key informant reports: A methodological note on organizational analysis in marketing. **Journal of Marketing Research**, p. 395-415, 1981.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. **R&D Management**, Oxford, 35, no. 2, p. 111-124. 2005.

PLOYHART, R. E.; MOLITERNO, T. P. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 127-150, 2011.

PODSAKOFF, N. P.; SHEN, W.; PODSAKOFF, P. M. The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique, and implications for future research. In: **Research methodology in strategy and management**. Emerald Group Publishing Limited, p. 197-252, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus, 1986.

_____. E Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, mai-jun, p.79-91, 1990.

PRATTEN, J. D. The importance of the waiting staff in restaurant service. **British Food Journal**. 105, p. 826, 2003.

PRIEM, R.L.; BUTLER, J.E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **The Academy of Management Review**, v. 26, n.1, p.22-40, 2001.

LEWIS, R. C. Restaurant advertising: appeals and Consumers' Intentions. **Journal of Advertising Research**, v. 21, n.5, 1981.

PRZYCZYNSKI, R.; BITENCOURT, C. C. Resource-Based View (RBV): Perspectiva empírica, tendências e abrangência em duas décadas. **Anais do Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração–ENANPAD XXXV**, Rio de Janeiro-RJ, 2011.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, 1983.

RASOOL, B. N.; SHAH, A. Evaluating the Impact of Human Resources on Firm Performance: A Literature Review. **Journal of Behavioural Sciences**, Vol. 25, No. 2, 2015.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of management**, 35(3), 718-804, 2009.

ROSSITER, J. R. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International journal of research in marketing**, v. 19, n. 4, p. 305-335, 2002.

RUSH, H.; BESSANT, J.; HOBDAV, M. Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool. **R&D Management**, v. 37, n. 3, p. 221-236, 2007.

RYU, K.; LEE, H.R.; KIM, W. G. The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 2, p. 200-223, 2012.

SAINAGHI, R.; PHILLIPS, P.; ZAVARRONE, E. Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. **Tourism Management**, v. 59, p. 36-56, 2017.

SALAZAR, V. S. **Aquisição e desenvolvimento de recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos: estudo de multicase na América Latina**. 238f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

SARSTEDT, Marko; WILCZYNSKI, Petra; MELEWAR, T. C. Measuring reputation in global markets: A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. **Journal of World Business**, v. 48, n. 3, p. 329-339, 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCOTT, T.; MANNION, R., DAVIES, H.; MARSHALL, M. The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. **Health services research**, v.38, n.3, 923-945, 2003.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.

SHERIDAN, J. E. Organizational culture and employee retention. **Academy of management Journal**, v. 35, n. 5, p. 1036-1056, 1992.

SHIEH, C. J; WANG, I. M. A study of the relationships between corporate core competence, management innovation and corporate culture. **International Journal of Organizational Innovation (Online)**, v. 2, n. 3, p. 395, 2010.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, p. 339-358, 1983.

SMITH, A. D. Surveying practicing project managers on curricular aspects of project management programs: A resource-based approach. **Project Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 26-33, 2003.

SMITH, A. D. Loyalty and e-marketing issues: Customer retention on the Web. **Quarterly Journal of E-commerce**, v.3, n.2, 149-161, 2002.

SMITH, A. D. Resource based view of the firm: measures of reputation among health service-sector businesses. **Health marketing quarterly**, v. 25, n. 4, p. 361-382, 2008.

SPECTOR, P. E. **Summated rating scale construction**: An introduction. Sage, 1992.

SPENDER, J.C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 45-62, 1996.

SPENDER, J.-C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 5-9, 1996.

STEERS, R. M. Problems in the measurement of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, p. 546-558, 1975.

STEVENS, S.S. On the Theory of Scales of **Measurement**. **Science**, v. 103, n. 2684, p. 677-680, 1946.

SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. Ca. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 2, 1996.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, A. K. G.; BARBOSA, M. L. A.; SOUZA, A. G. El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía: Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 22, n. 2, p. 336-356, 2013.

THOMAZ, J. C.; LERNER, E. B.; BRITO, E. P. Reputação corporativa: desenvolvendo uma escala de mensuração. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 30, 2006.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, 2010.

THURSTON, L.L. Attitudes Can Be Measured. **American Journal of Sociology**, v. 33, n.4, p.529-554, 1928.

ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997.

UPADHAYA, B.; MUNIR, R.; BLOUNT, Y. Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 7, p. 853-875, 2014.

UZKURT, C.; KUMAR, R.; SEMIH KIMZAN, H.; EMINOĞLU, G. Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. **European Journal of innovation management**, v.16, n.1, p. 92-117, 2013.

VANCE, P. L; ÂNGELO, C. F. Reputação corporativa: uma revisão teórica. **REGE. Revista de Gestão**, v. 14, n. 4, p. 93, 2007.

VAN DER MEER-KOOISTRA, J.; ZIJLSTRA, S.M. Reporting on intellectual capital. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 14, n. 4, p. 456-476, 2001.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva_ os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n.4, p. 20-37, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VENKATRAMAN, N.; GRANT, J. H. Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. **Academy of management review**, v. 11, n. 1, p. 71-87, 1986.

WALKER, J. R.; LUNDBERG, D. E. **O restaurante: conceito e operação**. Bookman, 2003.
WALKER, K. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 4, p. 357-387, 2010.

WALSH, G.; BEATTY, S. E. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 127-143, 2007.

WANG, H. C.; HE, J.; MAHONEY, J.T. Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 12, p. 1265-1285, 2009.

WANG, C. H. How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 167-176, 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, p. 1087-1108, 1999.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, p. 701-721, 2001.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.

WRIGHT, P. M.; COFF, R.; MOLITERNO, T. P. Strategic human capital crossing the great divide. **Journal of Management**, v. 40, n. 2, p. 353-370, 2014.

YASIN, M. M.; GOMES, C. F. Performance management in service operational settings: a selective literature examination. **Benchmarking: Na International Journal**, v. 17, n. 2, p. 214-231, 2010.

APÊNDICE A –Roteiro de entrevistas

1ª parte

Nome: _____

Profissão: _____

Há quanto tempo envolvido com o setor de restaurantes? _____

2º parte

1. Quais são os indicadores da reputação de um restaurante gastronômicos? Explique em detalhes cada um desses indicadores, pode exemplificar.
2. Quais tipos de culturas existem em restaurante gastronômicos? Explique em detalhes cada um desses indicadores, pode exemplificar.
3. Quais os indicadores das boas relações que o restaurante gastronômico possui, considerando o ambiente externo? Explique em detalhes cada um desses indicadores, pode exemplificar.
4. Quais as competências e habilidades que os funcionários de restaurante gastronômicos devem possuir? Explique em detalhes cada uma.

3º parte:

1. Cite alguma situação que lembre a importância de algum dos recursos (reputação, cultura, relacionamento e humano) citados.

APÊNDICE B – Instrumento de validação de face e conteúdo

Prezado Professor,

A seguir estão apresentados os itens que foram gerados na minha pesquisa para mensuração dos construtos da minha dissertação. Estes itens foram gerados a partir de entrevistas exploratórias realizadas com pessoas diretamente ligadas ao campo de análise, qual seja, restaurantes, além do apoio da pesquisa bibliográfica.

Leia atentamente a definição de cada construto para que você aponte se os itens de cada dimensão estão de acordo com a definição do construto e se estão escritos de maneira clara. No campo **“Itens julgados como adequado”** enumere apenas os itens que julgar que devem permanecer. No campo **“Observações/Sugestões”** podem ser apontadas sugestões de outros itens, bem como as propostas para melhorar o enunciado dos itens.

Os itens propostos devem mensurar recursos de restaurantes gastronômicos: **reputação, cultura organizacional, recurso relacional, recurso tecnológico e recurso humano**. A medição será feita por meio de uma escala do tipo likert de 10 pontos, em que o respondente, no caso os gestores das empresas irão indicar seu grau de concordância ou não em relação a cada item.

Definição de reputação: A reputação corporativa é a avaliação geral de uma empresa ao longo do tempo. Esta avaliação é baseada nas experiências diretas das partes interessadas com a empresa, em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que forneça informações sobre as ações da empresa e / ou uma comparação com as ações de outros líderes rivais.

Dimensão: Qualidade do produto
1. O restaurante segue o manual de boas práticas de manipulação de alimentos. 2. Os pratos e as bebidas servidas são padronizados. 3. O restaurante se preocupa com a apresentação dos pratos. 4. Os pratos normalmente são servidos na temperatura adequada. 5. Há nutricionista ou chef de cozinha para atestar a qualidade dos alimentos. 6. As marcas dos produtos utilizadas são de alta qualidade. 7. As opções do cardápio estão de acordo com a proposta do restaurante. 8. O restaurante oferece pratos exclusivos.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:
Dimensão: Qualidade do atendimento
1. O tempo de atendimento é considerado satisfatório pelos clientes. 2. Os garçons no geral são sempre corteses e educados. 3. A quantidade de mesas para cada garçom é suficiente. 4. O restaurante tem vários clientes <i>habituês</i> que conhecem os garçons. 5. Os garçons têm uma boa apresentação pessoal. 6. A principal preocupação é fazer o cliente “se sentir bem”. 7. Raramente ocorrem erros (ex: pedidos, conta) 8. Os garçons conhecem bem o cardápio (ingredientes e quantidade) 9. O <i>turn over</i> é baixo.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:

Dimensão: Qualidade do ambiente
1. Os banheiros estão sempre limpos. 2. O restaurante alia a arquitetura da casa com a proposta oferecida. 3. O cardápio físico reflete a proposta do restaurante. 4. O restaurante tem um cuidado com a limpeza do salão. 5. A mesa, talheres e copos sempre estão limpos. 6. No geral os clientes comentam que o ambiente é confortável. 7. O restaurante tem estacionamento ou prover o serviço de manobrista. 8. O restaurante zela pelo cuidado com a parte externa, como a fachada.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:
Dimensão: Mídias sociais
1. As postagens nas redes sociais como o facebook e instagram são freqüentes. 2. O restaurante tem um cuidado de postar fotos com qualidade, geralmente fotos reais dos pratos. 3. Há uma interação com o público externo nas redes sociais, geralmente responde-se de imediato. 4. A avaliação do restaurante na internet (facebook, google, <i>trip advisor</i>, <i>foursquare</i>) é positiva. 5. Todas as reclamações online são respondidas. 6. Jornalistas comentam sobre o restaurante nos veículos das mídias. 7. Os comentários no <i>trip advisor</i> em geral são positivos. 8. Os formadores de opinião comentam positivamente sobre o restaurante nas redes sociais.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões
Dimensão: Imagem do chef
1. O restaurante tem um chef reconhecido nas mídias. 2. O chef trabalha com uma cozinha autoral. 3. O chef é inovador. 4. O chef já recebeu prêmios. 5. O chef participa de congressos e feiras importantes do setor. 6. O chef organiza eventos. 7. Muitos clientes vão ao restaurante por conta do chef. 8. O chef tem uma boa relação com outros chefs.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:
Dimensão: Reconhecimento da marca e preço
1. A relação custo X benefício é equilibrada. 2. A empresa cresceu muito desde a época que surgiu. 3. O restaurante é bem frequentado por pessoas da sociedade. 4. A especialidade da casa é referenciada pelos clientes. 5. Os clientes divulgam pelo boca a boca o nome do restaurante. 6. O restaurante já ganhou prêmios. 7. O restaurante já foi indicado em guias. 8. O restaurante é indicado em hotéis locais.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:

Dimensão: Responsabilidade ético-socio-ambiental
1. O restaurante apoia causas nobres. 2. O restaurante realiza coleta seletiva no lixo. 3. O restaurante apoia os pequenos produtores. 4. O restaurante utiliza produtos orgânicos. 5. O restaurante se preocupa com o descarte de alguns alimentos, como o óleo de cozinha. 6. O restaurante divulga algumas das ações sociais que realiza. 7. O restaurante cumpre rigorosamente as leis da vigilância sanitária. 8. O restaurante procura fornecedores eticamente corretos.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões

Definição de Cultura: A cultura organizacional é o conjunto de valores e crenças possuídos e compartilhados entre as pessoas que compõe a organização, estabelecendo assim um sistema de valores comum.

Dimensão: Orientação para resultados
1. A preocupação central da equipe é atingir as metas. 2. O gestor acompanha com rigor o setor de compras. 3. As reuniões são bem objetivas para falar das metas a cumprir. 4. Os garçons são focados em vender. 5. A preocupação da gestão é nas receitas e custos. 6. O restaurante tem pleno controle dos garçons que mais vendem. 7. O restaurante está sempre avaliando o atendimento do garçom. 8. O restaurante tem uma política de melhor funcionário do mês.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:
Dimensão: Orientação para processos
1. Há uma preocupação com o tempo gasto na elaboração do prato. 2. O restaurante se preocupa com o tempo de atendimento. 3. O restaurante possui ficha técnica dos pratos. 4. Os funcionários são constantemente treinados para melhorar o atendimento e a produção. 5. O restaurante busca sempre o <i>feedback</i> com o cliente para melhor atender. 6. O gestor estipula valores para gastar e cobra para que sejam cumpridos. 7. A cozinha segue um padrão rigorosamente estabelecido. 8. O atendimento segue um padrão rigorosamente estabelecido.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:
Dimensão: Orientação para rigidez na hierarquia
1. As regras são cumpridas rigorosamente. 2. A comunicação é no nível hierárquico, ou seja, o funcionário se reporta ao chefe imediato. 3. As decisões são centralizadas no gestor. 4. É preciso de autoridade para controlar a equipe. 5. A melhor forma de ensinar um funcionário é punindo-o. 6. O horário de entrada e saída do funcionário é estritamente rigoroso.

7. Os funcionários não emitem opiniões.
8. Todo e qualquer problema deve ser repassado ao gestor/ proprietário.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:
Dimensão: Orientação para controle
1. Há um acompanhamento rigoroso desde a entrada do produto, a limpeza, até sair do estoque. 2. O estoque é contado rigorosamente várias vezes. 3. As refeições dos funcionários são controladas para não haver desperdícios. 4. A empresa controla as perdas de alimento rigorosamente. 5. A empresa se utiliza de vários indicadores para realizar seu controle. 6. Nas reuniões se discutem sobre os números dos indicadores. 7. A empresa avalia sempre o atendimento ao cliente. 8. A empresa utiliza controles de tempo de saída de pratos e de atendimento.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:
Dimensão: Orientação para inovação e flexibilidade
1. Os funcionários sempre estão dando sugestões de melhorias. 2. Novas formas de apresentação do prato são bem recebidas. 3. A empresa procura criar novos pratos. 4. O restaurante é flexível quanto aos horários de entrada e saída dos funcionários. 5. A empresa incentiva os funcionários a proporem novas ideias. 6. O gestor delega atividades. 7. As decisões são descentralizadas. 8. Conversar é melhor que punir. 9. Há uma flexibilidade nas escalas dos funcionários, podendo ser feito trocas. 10. Os funcionários têm liberdade para conversar diretamente com o dono/gerente geral.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões
Dimensão: Orientação para o bem-estar dos funcionários
1. Os funcionários do restaurante parecem satisfeitos e felizes. 1. Os funcionários são tratados com respeito, sem julgamentos. 2. Se funcionários de diferentes funções cometem um mesmo erro a mesma advertência será aplicada. 3. O restaurante presta informação sobre o faturamento para seus funcionários. 4. As reuniões são para ouvir e acatar as boas ideias dos funcionários. 5. Há uma preocupação na resolução dos problemas dos funcionários. 6. Mesmo que uma sugestão do funcionário não seja atendida há uma preocupação do restaurante em explicar ao mesmo. 7. O pagamento em dia do funcionário é prioridade do restaurante. 8. A empresa oferece alguns benefícios aos funcionários. 9. A empresa apresenta um plano de carreira para que o funcionário cresça dentro da empresa. 10. Há uma relação de respeito entre os funcionários. 11. A empresa realiza ações para unir os funcionários como confraternizações.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:

Definição de Recurso relacional: capacidade da empresa de se relacionar com agentes externos, como fornecedores, clientes, legisladores locais, entre outros a fim de obter benefícios para a empresa.

Dimensão: Boa relação com órgãos públicos
1. O restaurante concorda que a vigilância sanitária é um parceiro e não um órgão de punição. 2. O restaurante prioriza o cumprimento da legislação. 3. Sempre que necessário a empresa contrata terceiros para cumprir as obrigações da legislação. 4. Na dúvida do entendimento das leis o restaurante procura ajuda. 5. O restaurante segue com rigor a lei de segurança dos alimentos. 6. O restaurante designa uma pessoa responsável pelo controle do uso de EPI. 7. Nas últimas visitas do ano não houve nenhuma ocorrência dos órgãos legisladores. 8. O restaurante possui alvará de todos os órgãos. 9. O extintor do restaurante está sempre com a data de vencimento em dia.
Itens julgados como adequados
Observações/ sugestões:
Dimensão: Bom relacionamento com fornecedor
1. Alguns dos fornecedores da empresa concedem algum tipo de bônus. 2. Os fornecedores entregam os pedidos na data e horário corretamente. 3. Os pedidos dos fornecedores são sempre entregues corretamente. 4. Alguns dos fornecedores conseguem atender antecipadamente se caso for necessário. 5. A negociação de prazos com fornecedores é adequada ao restaurante. 6. O restaurante se preocupa em pagar em dia todos os fornecedores. 7. O restaurante evita desentendimento com fornecedor. 8. Há uma relação de troca e parceria com os fornecedores (principalmente os pequenos) 9. Geralmente o restaurante não deixa faltar um produto no cardápio.
Itens julgados como adequados
Observações/ sugestões
Dimensão: Boa relação com clientes
1. O restaurante tem vários clientes <i>habituals</i>. 2. Os garçons já sabem o que o cliente <i>habitual</i> vai pedir e/ou onde ele gosta de sentar. 3. O restaurante registra as demandas dos clientes e sempre que possível atende. 4. O restaurante aplica pesquisa de satisfação com seus clientes. 5. Os garçons ou até mesmo o gerente averiguam se o cliente gostou do atendimento. 6. O restaurante realiza um cadastro dos clientes. 7. Os clientes são avisados sobre eventos e promoções na empresa. 8. Os problemas com o cliente são resolvidos de forma rápida. 9. Empatia e organização fazem parte das características dos garçons da empresa.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:
Dimensão: Boa relação com formadores de opinião da mídia
1. A empresa tem boa relação com os formadores de opinião locais. 2. A empresa convida blogueiros e/ou jornalistas para degustação de novos pratos. 3. A empresa tem uma boa comunicação nas redes sociais. 4. A empresa tem parcerias com blogueiros e/ou pessoas da mídia.

5. A empresa tem compreensão do que está divulgando nas mídias.
6. A empresa é divulgada em pautas de jornais.
7. A empresa é divulgada nas redes sociais de blogueiros.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões
Dimensão: Boa relação com a comunidade em geral
1. O restaurante recebe convites para participar de eventos locais.
2. O restaurante participa de congressos e/ou feiras.
3. O restaurante promove parcerias com outras empresas para realização de eventos.
4. O restaurante organiza eventos.
5. O restaurante patrocina viagens para os funcionários participarem de congressos e/ou feiras
6. O restaurante tem um bom relacionamento com outras empresas do mesmo setor.
7. O restaurante tem um bom relacionamento com as empresas próximas.
8. O restaurante coloca o lixo bem armazenado na hora da coleta.
9. O restaurante evita qualquer situação de conflito com os arredores.
10. O restaurante participa de associações de classe.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões

Definição de Recurso Humano: capacidade individual com base no conhecimento, *know-how*, atitudes e competências gerais que afetam a empresa.

Dimensão: Competências individuais –habilidades, <i>know how</i>, formação
1. Os garçons sabem como arrumar a mesa e salão.
2. Os garçons no geral são atenciosos e sabem ouvir.
3. Os garçons sabem dar sugestão de pratos e bebidas.
4. Os garçons conseguem identificar quando o cliente terminou a refeição.
5. Os funcionários no geral sabem trabalhar sob pressão.
6. Os garçons não expressam julgamento nos pedidos do cliente.
7. Os garçons sabem vender o que precisa ser vendido.
8. Alguns dos garçons têm conhecimento técnico sobre vinhos.
9. Na falta de um produto do cardápio o garçom sabe convencer o cliente a pedir algo diferente.
10. Os garçons compartilham o conhecimento aprendido.
11. Os funcionários participam de cursos.
12. Característica primordial dos garçons do restaurante é saber se relacionar com as pessoas
13. Os funcionários estão sempre buscando melhorar seu conhecimento.
14. A equipe da cozinha tem cursos básicos em culinária.
15. A equipe da cozinha sabe improvisar quando necessário.
16. A equipe da cozinha sempre bate a meta do CMV.
17. Os funcionários sabem lidar com os equipamentos tecnológicos disponíveis.
18. Os líderes na empresa tem experiência acumulada.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões:
Dimensão: Atitudes

1. Os funcionários são polivalentes. 2. Os funcionários são proativos. 3. Os funcionários têm disponibilidade de trocar de horários se for necessário. 4. Os funcionários de modo geral são comprometidos. 5. O índice de absenteísmo é baixo. 6. Os garçons são discretos com os desentendimentos entre eles. 7. O líder consegue administrador bem o tempo e delegar atividades. 8. Os gestores entendem que quanto mais se treina melhor para as competências. 9. Os gestores controlam as perdas. 10. Os gestores se preocupam em resolver os diversos conflitos. 11. A gestão se preocupa com o alinhamento da proposta do restaurante. 12. Os processos são revistos constantemente pela gestão. 13. Os gestores circulam pelos concorrentes. 14. Os gestores possuem entendimento sobre comida. 15. Os cozinheiros estão sempre atentos as novidades da gastronomia. 16. Os funcionários são conscientes que precisam de treinamentos e cursos.
Itens julgados como adequados:
Observações/ sugestões

APÊNDICE C – Instrumento de coleta de dados

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Responsáveis Luana Alves (086- 99958-1623) e Prof. Viviane Salazar (081-99111-9150)

Nome da empresa: _____

Quanto tempo o restaurante tem no mercado: _____

Quantidade de funcionários: _____

Nome do respondente: _____

Cargo do respondente: _____

Email do respondente: _____

Qual sua região: _____

BLOCO I – Aspectos gerais

Por favor, expresse como você avalia os aspectos gerais do seu restaurante. Para cada afirmação a seguir, marque o número que corresponde ao quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Use a escala especificada para suas respostas.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Discordo Concorde
Totalmente totalmente

1. Os pratos e as bebidas servidos são sempre padronizados.	1	2	3	4	5	6	7
2. O tempo de atendimento é considerado satisfatório.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os garçons são sempre corteses e educados.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os garçons têm uma boa apresentação pessoal (educação, aparência).	1	2	3	4	5	6	7
5. O restaurante sempre se preocupa em atestar a qualidade do produto para o consumo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Raramente ocorrem erros (ex: pedidos, conta).	1	2	3	4	5	6	7
7. Os banheiros estão sempre apropriados para uso.	1	2	3	4	5	6	7
8. O restaurante alinha a arquitetura da casa com a proposta oferecida.	1	2	3	4	5	6	7
9. As postagens nas redes sociais (Ex: Facebook, instagram, etc.) do restaurante são frequentes.	1	2	3	4	5	6	7
10. O cardápio físico reflete o conceito do restaurante.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os garçons conhecem bem o cardápio (ingredientes / quantidade).	1	2	3	4	5	6	7

12. O restaurante sempre mantem a limpeza (salão/ mesa/ talheres/copos/parte externa).	1	2	3	4	5	6	7
13. O restaurante preocupa-se com a coerência entre as postagens nas redes sociais e a proposta gastronômica.	1	2	3	4	5	6	7
14. O restaurante é bem avaliado na internet (Facebook, Google, <i>Trip Advisor</i> , <i>Foursquare</i> , etc.).	1	2	3	4	5	6	7
15. O restaurante tem um chef bastante reconhecido nas mídias em geral.	1	2	3	4	5	6	7
16. A especialidade da casa é reconhecida pelos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. O chef tem fama difundida por ter recebido prêmios.	1	2	3	4	5	6	7
18. O restaurante busca apoiar os pequenos produtores (ex: comprar produtos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
19. Geralmente respondem-se de imediato as dúvidas/ reclamações do consumidor na internet.	1	2	3	4	5	6	7
20. Muitos clientes vão ao restaurante por conta do chef.	1	2	3	4	5	6	7
21. A indicação em publicações da área (Revista Veja, Gula, Prazeres da Mesa, etc.) tem valorizado a marca deste restaurante.	1	2	3	4	5	6	7
22. O restaurante sempre se preocupa com o descarte do lixo (ex: óleo, coleta seletiva).	1	2	3	4	5	6	7
23. Os comentários no <i>Trip Advisor</i> em geral são positivos.	1	2	3	4	5	6	7
24. No geral o ambiente é muito confortável (temperatura /som/ ruídos/ mobiliário/iluminação).	1	2	3	4	5	6	7
25. Os clientes geralmente indicam o restaurante para outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
26. As marcas dos produtos utilizadas são de alta qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
27. O restaurante preocupa-se em divulgar ações sociais que realiza.	1	2	3	4	5	6	7
28. O restaurante procura fornecedores eticamente corretos.	1	2	3	4	5	6	7
29. O restaurante preocupa-se com a apresentação dos pratos.	1	2	3	4	5	6	7
30. Os pratos normalmente são servidos na temperatura adequada.	1	2	3	4	5	6	7
31. O chef preocupa-se em colaborar/participar em eventos importantes do setor.	1	2	3	4	5	6	7
32. O restaurante é um dos melhores em sua categoria.	1	2	3	4	5	6	7
33. O restaurante nos últimos anos tem ganhado premiações.	1	2	3	4	5	6	7
34. O restaurante preocupa-se em apoiar causas nobres.	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO II – Cultura organizacional

Por favor, expresse como você avalia os aspectos referentes aos valores e práticas organizacionais do restaurante. Para cada afirmação a seguir, marque o número que corresponde ao quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Use a escala especificada para suas respostas.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Discordo Concorde
 totalmente totalmente

1. A preocupação central da equipe é atingir as metas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Há uma preocupação constante com o tempo gasto na elaboração do prato.	1	2	3	4	5	6	7
3. As regras são cumpridas rigorosamente.	1	2	3	4	5	6	7
4. O restaurante sempre investe em novas tecnologias.	1	2	3	4	5	6	7
5. A melhor forma de ensinar os funcionários deste restaurante é atribuindo punições.	1	2	3	4	5	6	7
6. Os funcionários do restaurante parecem satisfeitos e felizes	1	2	3	4	5	6	7
7. O gestor acompanha com rigor o setor de compras.	1	2	3	4	5	6	7
8. O restaurante sempre está preocupado com o tempo de atendimento.	1	2	3	4	5	6	7
9. A comunicação segue o nível hierárquico, ou seja, o funcionário se reporta ao chefe imediato.	1	2	3	4	5	6	7
10. O restaurante é flexível quanto aos horários de entrada e saída dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
11. O restaurante preocupa-se em capacitar seus funcionários para a utilização das novas tecnologias.	1	2	3	4	5	6	7
12. Há uma preocupação na resolução imediata dos problemas dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
13. A venda é o principal foco dos garçons.	1	2	3	4	5	6	7
14. O restaurante preocupa-se em possuir ficha técnica de todos os pratos.	1	2	3	4	5	6	7
15. As decisões são centralizadas no gestor.	1	2	3	4	5	6	7
16. Há uma flexibilidade nas escalas dos funcionários, podendo ser feito trocas.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os funcionários têm liberdade para conversar diretamente com o dono/gerente geral.	1	2	3	4	5	6	7
18. O restaurante incentiva e apoia novas ideias (dos clientes, funcionários, fornecedores).	1	2	3	4	5	6	7
19. O pagamento em dia do funcionário é sempre uma prioridade do restaurante.	1	2	3	4	5	6	7
20. A empresa oferece muitos benefícios aos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
21. A preocupação da gestão é nas receitas financeiras e custos.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os funcionários são constantemente treinados para melhorar o atendimento e a produção.	1	2	3	4	5	6	7
23. A melhor forma de ensinar os funcionários deste restaurante é sempre conversando.	1	2	3	4	5	6	7
24. Os funcionários no geral são receptivos às mudanças.	1	2	3	4	5	6	7

25. A empresa realiza ações para unir os funcionários (Ex: confraternizações, etc).	1	2	3	4	5	6	7
26. Os funcionários são informados quando o bom trabalho é feito.	1	2	3	4	5	6	7
27. A cozinha segue um padrão rigorosamente estabelecido.	1	2	3	4	5	6	7
28. O horário de entrada e saída do funcionário é estritamente rigoroso.	1	2	3	4	5	6	7
29. Os líderes (chef de cozinha/gerentes) são considerados inovadores e tomadores de risco.	1	2	3	4	5	6	7
30. As decisões são descentralizadas.	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO III- Aspectos relacionais

Por favor, expresse como você avalia os aspectos sobre as redes de relacionamento do restaurante. Para cada afirmação a seguir, marque o número que corresponde ao quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Use a escala especificada para suas respostas.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Discordo totalmente Concorde totalmente

1.Os fornecedores entregam os pedidos na data e horário corretamente.	1	2	3	4	5	6	7
2. Em geral o restaurante tem muitos clientes que são frequentadores assíduos.	1	2	3	4	5	6	7
3. O restaurante tem boa relação com os formadores de opinião.	1	2	3	4	5	6	7
4. O restaurante normalmente recebe convites para participar de eventos gastronômicos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os fornecedores sempre entregam os produtos em boas condições.	1	2	3	4	5	6	7
6. O restaurante sempre que possível atende as demandas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
7. O restaurante sempre promove parcerias com outras empresas.	1	2	3	4	5	6	7
8. Alguns dos fornecedores conseguem atender antecipadamente aos pedidos do restaurante, caso seja necessário.	1	2	3	4	5	6	7
9. O restaurante sempre está preocupado em avaliar a satisfação do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
10. O restaurante tem uma boa comunicação nas redes sociais.	1	2	3	4	5	6	7
11. O restaurante tem um bom relacionamento com outras empresas. (Ex: empresas vizinhas, empresas do mesmo setor).	1	2	3	4	5	6	7
12. A negociação de prazos com fornecedores é adequada ao restaurante.	1	2	3	4	5	6	7
13.O restaurante preocupa-se em avisar os clientes sobre eventos e promoções na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
14. O restaurante tem parcerias com blogueiros e/ou pessoas da mídia.	1	2	3	4	5	6	7
15. O restaurante evita qualquer situação de conflito com a vizinhança.	1	2	3	4	5	6	7
16. O restaurante preocupa-se em participar de associações de classe.	1	2	3	4	5	6	7
17. Há uma relação de troca e parceria com os fornecedores.	1	2	3	4	5	6	7
18. O restaurante preocupa-se em resolver rapidamente problemas com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7

19. O restaurante é bem divulgado em pautas de jornais/blogs.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

BLOCO IV- Recursos humanos

Por favor, expresse como você avalia os aspectos referentes as capacidades individuais, competências e atitudes dos funcionários do restaurante. Para cada afirmação a seguir, marque o número que corresponde ao quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Use a escala especificada acima para suas respostas.

1. Os garçons sempre sabem dar sugestão de pratos e bebidas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os garçons são bons vendedores.	1	2	3	4	5	6	7
3. Todos os funcionários são proativos.	1	2	3	4	5	6	7
4. O restaurante utiliza comandas eletrônicas para realização dos pedidos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Na falta de um produto do cardápio, os garçons sabem convencer o cliente a pedir algo diferente.	1	2	3	4	5	6	7
6. Alguns dos garçons têm conhecimento técnico sobre vinhos.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os funcionários estão sempre buscando melhorar seu conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7
8. A equipe da cozinha sabe improvisar quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
9. A equipe da cozinha sempre bate a meta do CMV (custo de mercadoria vendida).	1	2	3	4	5	6	7
10. Os funcionários de modo geral são comprometidos.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os funcionários sabem trabalhar sob pressão.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários sabem lidar com os equipamentos tecnológicos disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
13. A liderança do restaurante preocupa-se com o alinhamento da proposta do restaurante.	1	2	3	4	5	6	7
14. O chef sempre pesquisa novos pratos para inserir no cardápio.	1	2	3	4	5	6	7
15. A expertise de mercado dos gestores/donos contribui para a gestão do restaurante.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os gestores frequentam os restaurantes concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
17. A equipe da cozinha oferece novas formas de apresentar o prato.	1	2	3	4	5	6	7
18. A equipe da cozinha está sempre atenta às novidades da gastronomia.	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO V – Avaliação geral

1. De uma forma geral como você avalia os seguintes aspectos. Use a escala que varia de 1(Péssimo) a 7(Excelente)

A) Reputação do restaurante:

Péssimo () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () Excelente ()

B) Cultura organizacional:

Péssimo () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () Excelente ()

C) Rede de relacionamento do restaurante:

Péssimo () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () Excelente ()

D) Recursos humanos:

Péssimo () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () Excelente ()

BLOCO VI – Características do desempenho econômico- financeiro

1. As receitas totais deste ano estão estimadas em: _____

2. Como pode ser comparada as margens de vendas da sua empresa com os concorrentes?

(1) Muito menor (2) Menor (3) Similar (4) Maior (5) Muito maior

3. Qual o valor do ticket médio? _____

4. Em média, quantos clientes são atendidos diariamente? _____

5. Qual a capacidade de lotação do restaurante? _____

6. Considerando uma escala de 1 (Muito ruim) a 7 (Muito boa) qual seu grau de satisfação com os resultados do restaurante quanto a:

() Margem de lucro () Crescimento das vendas () Receita total anual () CMV (Custo de mercadoria vendida)

Deseja receber um relatório da pesquisa () Sim

() Não

Agradecemos sua colaboração!!

APÊNDICE D – Versão final dos itens da escala

Reputação

Definição da dimensão Qualidade do produto: indicação de um produto considerado de “boa” qualidade para atender o que o cliente espera.

1. O restaurante preocupa-se com a apresentação dos pratos.
2. Os pratos normalmente são servidos na temperatura adequada.
3. As marcas dos produtos utilizadas são de alta qualidade.
4. A especialidade da casa é reconhecida pelos clientes.

Definição da dimensão Qualidade do atendimento: avaliação da qualidade do atendimento levando em conta o tempo, gentileza e outras características importantes para atender bem os clientes.

1. O tempo de atendimento é considerado satisfatório.
2. Os garçons deste restaurante sempre estão bem apresentados (educados, boa aparência e cortesias).
3. Raramente ocorrem erros (ex: pedidos, conta).
4. Os garçons conhecem bem o cardápio (ingredientes/quantidade).

Definição da dimensão Qualidade do ambiente: avaliação do ambiente físico, se agradável e confortável para atender os clientes.

1. O cardápio físico reflete o conceito do restaurante.
2. O restaurante sempre mantém limpeza (salão/ mesa/utensílios/parte externa/banheiros).
3. No geral o ambiente é muito confortável (temperatura /som/ ruídos/ mobiliário/iluminação).

Definição da dimensão Forças das Mídias sociais: características das mídias que interfere na “boa imagem” da empresa para os antigos e novos clientes.

1. As postagens nas redes sociais (Ex: Facebook, Instagram, etc.) do restaurante são freqüentes.
2. O restaurante é bem avaliado na internet (Facebook, Google, *Trip Advisor*, *Foursquare*, etc.).
3. Os comentários no *Trip Advisor* em geral são positivos.

Definição da dimensão Imagem do chef: características do chef de cozinha que interfere na “boa imagem” da empresa.

1. O restaurante tem um chef bastante reconhecido nas mídias em geral.
2. O chef tem fama difundida por ter recebido prêmios.
3. O chef preocupa-se em colaborar/participar em eventos importantes do setor.
4. Muitos clientes vão ao restaurante por conta do chef.

Definição da dimensão Sucesso: reconhecimento da empresa perante os concorrentes e a comunidade em geral.

1. O restaurante é um dos melhores em sua categoria.
2. Os clientes geralmente indicam o restaurante para outras pessoas.
3. O restaurante nos últimos anos tem ganhado premiações.

Definição da dimensão Responsabilidade social: avaliação de como a empresa se preocupa com questões sociais.

1. O restaurante preocupa-se em apoiar causas nobres.
2. O restaurante busca apoiar os pequenos produtores (ex: comprar produtos, etc.).
3. O restaurante preocupa-se em divulgar ações sociais que realiza.

Cultura organizacional

Definição da dimensão Orientação para resultados: preocupação da empresa em atingir o objetivo final, como vendas e lucros.

1. A preocupação central da equipe é atingir as metas.
2. A venda é o principal foco dos garçons.
3. A preocupação da gestão é nas receitas financeiras e custos.

Definição da dimensão Orientação para processos: preocupação da empresa com a excelência de tarefas como atendimento e produção.

1. Há uma preocupação constante com o tempo gasto na elaboração do prato.
2. O restaurante sempre está preocupado com o tempo de atendimento.
3. Os funcionários são constantemente treinados para melhorar o atendimento e a produção.

Definição da dimensão Orientação para rigidez e hierarquia: orientação para um sistema rígido de autoridade, focado em normas e regras

1. As regras são cumpridas rigorosamente.
2. A comunicação segue o nível hierárquico, ou seja, o funcionário se reporta ao chefe imediato.
3. As decisões são centralizadas no gestor.
4. O gestor acompanha com rigor o setor de compras

Definição da dimensão Orientação para inovação: orientação para um ambiente dinâmico, aberto às mudanças, inovações.

1. O restaurante sempre investe em novas tecnologias.
2. O restaurante preocupa-se em capacitar seus funcionários para a utilização das novas tecnologias.
3. O restaurante incentiva e apoia novas ideias (dos clientes, funcionários, fornecedores).
4. Os funcionários no geral são receptivos às mudanças.
5. Os líderes (chef de cozinha/gerentes) são considerados inovadores e tomadores de risco.

Definição da dimensão Orientação para bem-estar dos funcionários: preocupação com o bem-estar e o respeito dos colaboradores

1. Os funcionários do restaurante parecem satisfeitos e felizes.
2. Há uma preocupação na resolução imediata dos problemas dos funcionários.
3. O restaurante oferece muitos benefícios aos funcionários.
4. A empresa realiza ações para unir os funcionários (Ex: confraternizações.etc.).

Relacional

Definição da dimensão Bom relacionamento com fornecedor: atenção ao cumprimento dos acordos por parte do fornecedor bem como parceria nas relações.

1. Os fornecedores entregam os pedidos na data e horário corretamente.
2. Os fornecedores sempre entregam os produtos em boas condições.
3. A negociação de prazos com fornecedores é adequada ao restaurante.
4. Há uma relação de troca e parceria com os fornecedores.

Definição da dimensão Boa relação com clientes: disposição da empresa em colocar o cliente em primeiro lugar, para que ele sempre retorne.

1. O restaurante tem muitos clientes que são frequentadores assíduos.
2. O restaurante sempre que possível atende as demandas dos clientes.
3. O restaurante sempre está preocupado em avaliar a satisfação do cliente.
4. O restaurante preocupa-se em avisar os clientes sobre eventos e promoções na empresa.

Definição da dimensão Boa relação com a comunidade em geral: preocupação da empresa em manter boas relações com outras empresas, vizinhos, comunidade em geral, bem como participar de eventos da área

1. O restaurante normalmente recebe convites para participar de eventos gastronômicos.
2. O restaurante sempre promove parcerias com outras empresas.
3. O restaurante tem um bom relacionamento com outras empresas. (Ex: empresas vizinhas, empresas do mesmo setor)
4. O restaurante preocupa-se em participar de associações de classe.
5. O restaurante tem boa relação com os formadores de opinião.
6. O restaurante é bem divulgado em pautas de jornais/blogs

Recurso Humano

Definição da dimensão Competências gerais: Indica as características, experiências, formação e habilidades dos funcionários de uma empresa que são necessárias para desempenhar um trabalho com êxito

1. Os garçons sempre sabem dar sugestão de pratos e bebidas.
2. Na falta de um produto do cardápio, os garçons sabem convencer o cliente a pedir algo diferente.
3. Os garçons são bons vendedores.
4. Alguns dos garçons têm conhecimento técnico sobre vinhos.
5. Os funcionários estão sempre buscando melhorar seu conhecimento.

Definição da dimensão Comprometimento: indica o grau de comprometimento dos funcionários para desempenhar com êxito suas funções.

1. Todos os funcionários são proativos.
2. Os funcionários de modo geral são comprometidos.
3. A equipe da cozinha sempre bate a meta do CMV (custo de mercadoria vendida).

Definição da dimensão Agilidade intelectual (criatividade, inovação): indica características de atenção as inovações/criatividade tanto dos líderes como da equipe.

1. O chef sempre pesquisa novos pratos para inserir no cardápio.
2. A equipe da cozinha oferece novas formas de apresentar o prato.
3. A equipe da cozinha está sempre atenta às novidades da gastronomia.

Definição da dimensão Atitudes gerenciais: indica características de liderança que impactam na gestão.

1. A liderança do restaurante preocupa-se com o alinhamento da proposta do restaurante.
2. A expertise de mercado dos gestores/donos contribui para a gestão do restaurante