

A FAMA PÕE MESA? A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR DE RESTAURANTES NO “NOVO NORMAL”

LETICIA MOREIRA DE ANDRADE MORAES
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JOÃO PESSOA - UNIPÊ

JANAYNA SOUTO LEAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

LAURA MARIA AGUIAR COSTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

WALLYSSON KLEBSON DE MEDEIROS SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

WANDERBERG ALVES BRANDAO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

A FAMA PÕE MESA? A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR DE RESTAURANTES NO “NOVO NORMAL”

1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, diferentes padrões e formas de consumo foram incorporados às sociedades emergentes. Segundo Yin, Li e Singh (2020), mecanismos como trocas, cartas de crédito e moedas foram criados. Nesse contexto, tanto os bens de consumo quanto a prestação de serviços começaram a ser organizados e difundidos. Neste sentido, para Vargo e Lusch (2004), o serviço pode ser definido como a aplicação de competências, por meio de atos, processos e performances tendo em vista o benefício de outra entidade ou a entidade em si.

De acordo com Grönroos (2015), os serviços devem possuir um gerenciamento diferenciado daquele aplicado aos produtos físicos, visto que possuem propriedades de simultaneidade entre a produção, entrega e consumo. O autor ainda destaca que a heterogeneidade e a variabilidade associadas aos serviços, fazem com que haja dificuldade em estabelecer padrões no desempenho dos serviços. Assim, muito embora haja uma certa dificuldade em qualificar de forma quantitativa a prestação de serviços, atributos qualitativos como busca, experiência e credibilidade surgem de modo a facilitar esse indicativo de referência (ANGNES; MOYANO, 2013).

Dessa forma, no âmbito dos serviços, o setor alimentício teve de se adaptar ao longo dos anos, pois ele está intrinsecamente relacionado ao modo de vida e a cultura de cada população. No que concerne ao setor de restaurantes, de acordo com Silva *et al.* (2019), os consumidores do segmento costumam, teoricamente, avaliar critérios relacionados ao sabor e a qualidade dos alimentos, a aparência e a estrutura física dos restaurantes, o valor, a sua fama, além da boa interação com a equipe do estabelecimento, com a rapidez e o atendimento.

Em meio à constante necessidade de adaptação ao mercado e implantação de melhorias internas, no ano de 2020 ocorreu um fator externo e relevante não só para a humanidade, mas também para a economia, incluindo o setor de restaurantes, foi declarada a pandemia de COVID-19. A doença é originária de um vírus contagioso que teve início na China, na cidade de Wuhan e foi identificada pela primeira vez em dezembro de 2019 (OLIVEIRA. *et al.*, 2020). Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) informou que a epidemia da COVID-19 constituía uma pandemia e, no mesmo mês, o Governo brasileiro declarou estado de calamidade pública devido ao cenário pandêmico (NAKADA; URBAN, 2020).

Além de preocupações com a saúde pública, a COVID-19 trouxe diversos desafios para as atividades econômicas. No Brasil, pode-se destacar essas transformações desde o início da pandemia, principalmente diante das recomendações base da OMS sobre o isolamento e o distanciamento social (GUIMARÃES Jr. *et al.*, 2020). Nesse sentido, as atividades pautadas pelo contato direto com os consumidores foram temporariamente interrompidas, fazendo com que houvesse necessariamente uma adaptação por meio de diferentes estratégias para garantir a continuidade da oferta de serviços, impactando diversos setores, incluindo o de restaurantes, naquilo que vem sendo conhecido como “novo normal”.

Sob esta perspectiva, o presente artigo origina a seguinte problemática: **como o setor de restaurantes vem adequando a prestação de serviços no contexto pandêmico da COVID-19 na cidade de João Pessoa – PB?** A fim de responder esse questionamento, o trabalho tem como objetivo geral analisar como o setor de restaurantes vem adequando a prestação de serviços no contexto pandêmico da COVID-19 na cidade de João Pessoa – PB.

Como justificativa para este estudo percebe-se que, no Brasil, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019), as despesas com alimentação representaram 14,2% da despesa total e 17,5% das despesas de consumo realizadas pelas famílias brasileiras. Sendo 33,9% o percentual de despesa com alimentação fora do domicílio

na área urbana, contra 24,0% na área rural. Entre 2002 e 2019, períodos de realização das Pesquisas de Orçamentos Familiares (POF), percebeu-se um aumento significativo da despesa com alimentação fora do domicílio no País, sendo este crescimento de 8,7 pontos percentuais, passando de 24,1% para 32,8%, respectivamente. Dados que ajudam a corroborar com a inclusão da modalidade *delivery* que, como apontado por Rodrigues *et al.* (2019), teve um movimento de R\$11 bilhões de reais no último ano. Logo, tais resultados consideram um aumento diretamente proporcional à crescente dinâmica do mercado, tendo em vista a busca por praticidade e rapidez pela população, de um modo geral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS

Fundamentado no crescimento da participação dos serviços na economia e na necessidade de se obter vantagens competitivas, independentemente do segmento de atuação, surgiram novos desafios para os gestores de serviços e para as organizações. De modo geral, observa-se que a cada dia que passa, o mercado apresenta-se como um ambiente em que a gestão de serviços possui particularidades distintas quando comparada a dos produtos (AKRAMOVICH; MURATOVNA, 2019).

Partindo desse princípio, Rosa *et al.* (2019) afirmam que, diante da variedade dos tipos de serviço, classificados em setores e companhias de serviço, serviços como produtos, serviços ao cliente e serviços derivados, torna-se difícil estabelecer uma definição geral do termo, que atenda a todas as suas especificidades. Contudo, os mesmos autores, conceituam serviços como atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para outrem, gerando atividade econômica entre as duas partes (ROSA et al, 2019).

Desta forma, o marketing de serviços demanda uma perspectiva holística, na qual abrange três áreas: marketing externo, que se refere ao processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção do serviço para o cliente; o marketing interno, que diz respeito ao processo de treinamento e motivação dos funcionários; e o marketing interativo, o qual está relacionado à habilidade do funcionário em atender o cliente (KUMAR; PANDIT; SAXANA, 2020).

Embora não haja um consenso em relação à definição geral de serviço, algumas características como a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e precibilidade se mostram presentes independentemente do tipo de serviço. Estas características são resultado da natureza constitutiva do mesmo, ou seja, por ser um processo de trabalho contínuo (KOTLER; ARMSTRONG, 2014). Essa caracterização mostra-se importante para compreensão das características estruturais dos serviços como de inferências acerca das configurações de mercado (STEWART *et al.*, 2020). O quadro 1 apresenta as características supracitadas.

Quadro 1 - Caracterização dos serviços de Marketing

CARACTERÍSTICA	DEFINIÇÃO
Intangibilidade	Não podem ser sentidos e percebidos antes da compra, sendo assim, cabe ao prestador de serviço criar evidências da qualidade de seu serviço para que possa ser percebido pelo cliente.
Inseparabilidade	Não podem ser separados de seus fornecedores ou prestadores. Ou seja, nos serviços a produção e o consumo tendem a ser simultâneos.
Variabilidade	A qualidade do serviço depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. A alta interferência dos comportamentos e de personalidades humanas dificultam a padronização do serviço quando o prestador for uma pessoa.

Percibilidade	Não podem ser armazenados para venda ou uso posterior.
---------------	--

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2014).

Pesquisas sobre marketing de serviços contribuíram com conhecimentos relacionados à aquisição e retenção de clientes, projetos de serviço, encontros e recuperações (JANI; HAN, 2011), além de enfatizar uma estratégia que opera com orientação para o cliente e se manifesta nos processos, atividades e práticas de negócios que resultam na necessidade de saber quem são os clientes, por que são clientes e quais são suas necessidades, desejos e comportamentos (KAUPPINEN-RÄISÄNEN; GRÖNROOS, 2015).

Ainda que a geração de valor no setor de serviços apresente alguns elementos tangíveis relevantes, tais como peças necessárias para um reparo, móveis alocados num quarto de hotel, até a refeição servida num restaurante, são os elementos intangíveis que podem auxiliar no entendimento da habilidade e conhecimento técnico do prestador do serviço em executar o trabalho, que determinam a criação primordial de valor no marketing de serviços (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

No setor de restaurantes há uma variedade de atributos que os clientes consideram essenciais durante as refeições, como qualidade da comida, qualidade do serviço, preço, ambiente, entre outros (LIU; TSE, 2018). Segundo Liu e Tse (2018), a satisfação do consumidor com a experiência gastronômica também depende dos ambientes físico e de serviço que o restaurante dispõe, tendo a atmosfera um impacto poderoso nas emoções, atitudes e comportamentos dos consumidores (SORIANO, 2002). Com o surgimento da pandemia de COVID-19 o setor de restaurantes precisou de adaptações para lidar com as exigências sanitárias de autoridades em saúde. No próximo tópico discutimos sobre algumas destas questões.

2.2 O SETOR DE RESTAURANTES NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19

No contexto de serviços, o restaurante é o local especializado em oferecer refeições, possuindo diversos formatos e podendo se distinguir pela estrutura, ambiente, tipo de pratos ou cozinha oferecidos, além do processo de preparação (YANG; LIU; CHEN, 2020). Alguns fatores, como o ritmo de vida acelerado da população, ensejam o aumento da demanda por refeições fora de casa, gerando uma tendência de crescimento do setor de restaurantes no mercado (YANG; LIU; CHEN, 2020).

A avaliação feita pelo consumidor do serviço prestado por restaurantes leva em conta atributos qualitativos como busca, experiência e credibilidade, que são utilizados como referência, conforme apresentam Angnes e Moyano (2013). Os atributos de busca são caracterizados pela tangibilidade, o que permite ao cliente avaliar através dos sentidos um produto antes da compra, reduzindo assim o sentimento de incerteza e risco. Já os atributos de experiência, entretanto, não podem ser avaliados antes da aquisição do serviço, estando vinculados à confiabilidade, facilidade de uso e suporte ao cliente, enquanto os atributos de credibilidade, por sua vez, mostram-se de difícil avaliação, mesmo após a compra e o consumo, pois envolvem confiança e crença, não sendo facilmente mensurados pelos clientes (ANGNES; MOYANO, 2013).

Desde o início da pandemia de COVID-19, os consumidores estão evitando produtos consumidos publicamente e modificaram seus comportamentos de compra virtual e *online* (MASON; NARCUM; MASON, 2020). O risco percebido de COVID-19 levou a estresse mental, ansiedade e tédio, resultando em mudanças nos padrões de comportamento e consumo (BREWER; SEBBY, 2021). Em todo o mundo, as restrições impostas devido à pandemia fizeram com que o estilo de vida dos consumidores sofresse mudanças, levando a um desejo maior por serviços de conveniência, especialmente para pedidos e entrega de alimentos.

Estratégias para estabilizar a curva de contaminação da COVID-19, como bloqueios de comunidades, distanciamento social, proibição de viagens e restrições de mobilidade resultaram no fechamento temporário de muitos negócios de hospitalidade e diminuíram significativamente a demanda por negócios que puderam continuar a operar (BARTIK *et al.*, 2020). Quase todos os restaurantes foram solicitados a limitar suas operações apenas a comida para viagem (GURSOY; CHI, 2020) o que fez com que estes estabelecimentos tivessem que adaptar, de maneira dinâmica, suas operações a este novo cenário.

Considerando as medidas progressivas de distanciamento social, foram adotados os sistemas de quarentena, isolamento social, além do fechamento de atividades consideradas como não essenciais. Isto posto, a pandemia ocasionou também um impacto negativo na economia mundial (GUIMARÃES Jr. *et al.*, 2020). No Brasil, houve uma retração de aproximadamente 4,5% no Produto Interno Bruto (PIB) (MAGALHÃES; CARDOSO, 2020).

Sendo assim, a inovação e estratégia mostraram-se essenciais para manutenção das atividades e redução da queda de faturamento das empresas no setor de serviços em levantamento realizado por Coelho e Mayer (2020), apresentando novas práticas de gestão de serviços, que estão sendo implantadas em quatro grandes dimensões, exibidas no quadro 2.

Quadro 2 - Turismo e Novas Práticas a partir da Covid-19

Gestão de Processos e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenho de processos para redução ou substituição de interações pessoais (máquinas interativas, robôs, inteligência artificial, serviços <i>online</i>, delivery, entre outros); • Novos controles de mobilidade e de fluxos de pessoas, materiais, equipamentos e informações; • Novos protocolos de higiene e biossegurança; • Novos padrões para gestão de filas e de processos de atendimento;
Gestão de Instalações e de Capacidade	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenho de instalações e de equipamentos para redução de aglomerações e para assegurar distanciamento social seguro; • Revisão de previsões de aproveitamento da capacidade em instalações físicas, meios de transporte e atrativos; • Inovações para higienização de instalações. • Novos usos para instalações físicas;
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento da saúde de colaboradores (prevenção, testes e tratamento); • Treinamento em novos procedimentos e uso de EPI (Equipamentos de Proteção Individual); • Adoção de trabalho remoto, quando possível.
Gestão de Interações com os Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenho da experiência e dos encontros de serviços; • Monitoramento do comportamento e da saúde de viajantes por meio de recursos tecnológicos e <i>big data</i>; • Educação de turistas para adoção de novas práticas de higiene e segurança; • Novas práticas comerciais e migração para ambientes virtuais, quando possível.

Fonte: Adaptado de Coelho e Mayer (2020).

Essas novas práticas estão sendo adotadas a partir da flexibilização do isolamento social, no qual houve liberação das atividades presenciais de estabelecimentos tidos inicialmente como não essenciais, a fim de dar continuidade a oferta de bens e serviços, naquilo que vem sendo conhecido como “novo normal”. Tal conceito, segundo Oliveira e Tosta (2020), surge a partir das modificações nas formas de atuação das empresas e estilo de vida dos consumidores, devido à necessidade das pessoas adaptarem as suas vidas, relações humanas e trabalhistas, a fim de

manterem os seus empregos e a convivência entre os indivíduos, diminuindo, assim, o impacto gerado no âmbito social, econômico e financeiro.

As tecnologias têm auxiliado nesse aspecto, como os sistemas de pedidos *online*, por exemplo, repercutindo na ampliação do uso do delivery durante a quarentena, contudo não sendo suficiente para manter o nível de faturamento do setor (MEDEIROS; MASCARENHAS, 2021).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo possui objetivo de analisar como o setor de restaurantes vem adequando a prestação de serviços no contexto pandêmico da COVID-19 na cidade de João Pessoa – PB, caracterizado como uma pesquisa exploratória-descritiva. De acordo com Costa, Freire, Kiperstok (2019), o caráter exploratório é a capacidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, com finalidade de torná-lo mais compreensível ou, então, desenvolver hipóteses acerca da temática, com objetivo principal de aprimorar ideias e/ou a descobrir percepções, enquanto o descritivo propõe a caracterização de determinada população ou fenômeno, assim como a criação de relações entre variáveis.

Partindo desse princípio, optou-se por utilizar a abordagem qualitativa que, de acordo com Medeiros, Varela e Nunes (2017), tem como essência entender, defender e explicar em seu contexto natural os fenômenos sociais de maneiras distintas. Desse modo, os conceitos são estruturados e aprimorados durante a investigação, a partir do conhecimento de experiências, interações e documentos.

Com relação aos meios técnicos de investigação, o presente trabalho trata-se de um estudo de múltiplos casos. Para Ranta, Aarikka-Stenroos e Väisänen (2021), os estudos podem ser constituídos de um único ou múltiplos casos, considerando a utilização de múltiplos casos uma forma de proporcionar evidências postas em diferentes contextos, corroborando para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista, em que em parte dos respondentes foi aplicado de forma estruturada, via *e-mail* ou WhatsApp, e com a outra parte de maneira semiestruturada, presencialmente, ocorrendo no período de 13 à 21 de outubro de 2020. O roteiro contou com 10 perguntas e optou-se por utilizar os dois modelos de coleta de dados visando a preferência e comodidade dos participantes. Sekely, Taylor e Bagby (2018) explicam que a entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro pré-estabelecido, no qual as perguntas realizadas são predeterminadas, estando em conformidade com um formulário elaborado previamente. Diferentemente daquelas semiestruturadas, em que o entrevistador possui maior liberdade na condução da entrevista, inserindo ou excluindo perguntas.

Para a elaboração e inserção das perguntas do roteiro de entrevistas estruturado foi utilizado o *software* Google Forms e, como já mencionado, o seu envio foi realizado digitalmente, tendo em vista os acontecimentos atuais, principalmente o momento pandêmico da COVID-19 que exige um comportamento de distanciamento e até o isolamento social da população, sendo determinante para esta decisão. No caso das entrevistas presenciais, elas tiveram uma duração média de 20 minutos.

Para a escolha dos sujeitos da pesquisa, tomou-se como base a lista dos 20 melhores restaurantes da cidade de João Pessoa pelo *site* TripAdvisor, segundo a preferência exposta na referida página. Ademais, outros restaurantes que não estavam contidos na lista do *site* também foram incluídos na pesquisa por uma questão de disponibilidade e interesse dos mesmos em participarem do estudo. A partir dessa configuração, foram feitos os contatos com os gestores dos estabelecimentos na intenção de coletar as suas respectivas respostas diante do cenário investigado, a fim de compreender como o segmento de restaurantes vem se comportando e agindo perante o quadro pandêmico.

No total, contabilizou-se a participação de 10 gerentes de restaurantes na pesquisa. Tal número levou em consideração a saturação dos dados apresentados que, de acordo com Nascimento *et al.*, (2017) acontece quando não se encontram novos elementos, sendo assim a adição de informações não se faz necessária, visto que não é alterada a percepção do estudo.

Com o propósito de manter a discrição e a privacidade dos participantes, oferecendo maior discrição e segurança para a exposição de suas declarações, foram utilizados pseudônimos para todos os entrevistados. Ademais, foi empregado o recurso do *Ipsis Litteris* de modo a garantir a veracidade na reprodução dos relatos dos participantes, mesmo que ainda conste qualquer desvio de ordem gramatical. O quadro 3 traz o perfil dos respondentes:

Quadro 03 - Perfil dos gestores entrevistados

Entrevistados	Gênero	Idade	Escolaridade	Tipo da cozinha	Existência do estabelecimento
Gestor 01	Masculino	34 anos	Ensino Superior	<i>À la carte</i> ; Culinária Contemporânea	4 anos
Gestor 02	Masculino	49 anos	Ensino Superior	Rodízio e Churrascaria	13 anos
Gestor 03	Masculino	24 anos	Ensino Superior	<i>À la carte</i> ; Culinária Vegana	2 anos
Gestor 04	Masculino	38 anos	Ensino Médio	<i>À la carte</i> ; Culinária portuguesa e brasileira	2 anos e 8 meses
Gestor 05	Masculino	40 anos	Ensino Superior	<i>À la carte</i> ; Frutos do mar	10 meses
Gestor 06	Masculino	32 anos	Ensino Superior	Saladeria	9 meses
Gestor 07	Feminino	40 anos	Ensino Superior	<i>À la carte</i>	15 anos
Gestor 08	Feminino	31 anos	Ensino Médio	Pizzaria	1 ano
Gestor 09	Masculino	29 anos	Ensino Superior	Culinária Italiana	1 ano e 11 meses
Gestor 10	Feminino	36 anos	Pós-Graduação	<i>À la carte e Self-service</i>	1 ano e 10 meses

Fonte: Elaboração própria (2020).

E, por fim, para analisar os dados, o método escolhido para a análise foi o da análise de conteúdo que, fundamentado nas ideias de Assarroudi *et al.* (2018), tem como finalidade classificar o material dos textos, alocando as declarações, sentenças ou palavras a um sistema de categorias, sendo o método utilizado para fazer a interpretação após a coleta de dados de entrevistas. O procedimento da análise qualitativa do conteúdo é realizado em algumas etapas, que ainda segundo o mesmo autor, de forma sintetizada, são: (i) pré-análise; (ii) exploração do material e tratamentos dos resultados; (iii) inferência; e (iv) interpretação.

Partindo deste princípio, o estudo foi dividido, *a priori*, em três categorias: **características na prestação de serviços; atributos valorizados no setor de restaurantes; a**

COVID-19 e o “novo normal”. Elas foram apoiadas na revisão bibliográfica e nos objetivos específicos propostos. A seguir, as categorias serão analisadas na próxima seção.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

As análises partem, inicialmente, do questionamento de como os restaurantes têm criado evidências da venda da qualidade e do serviço ofertados antes da consumação do cliente, algumas das respostas apresentadas foram:

Entrevistado 1: “O que mais influencia e impacta para quem não conhece o restaurante é por **foto, propaganda, marketing, marketing digital, mídia de boca a boca, influenciadores**. E o porte do restaurante.”

Entrevistado 5: “O nosso foco maior é a qualidade do produto que é comprado, esse é o primeiro passo nosso: um **produto de alta qualidade**. O segundo passo: a gente trabalha com **gestão dentro da cozinha**. Então eu tenho qualidade, gestão, os processos e equipamentos e por último as **pessoas**, então as pessoas são envolvidas em todos esses processos de gestão, para depois chegar no salão. Isso significa que nós temos um perfil de qualidade altíssima, a gente demonstra isso para a sociedade, tanto via **redes sociais**, como via **atendimento**, os nossos garçons e atendentes têm por obrigação expressar isso para o nosso consumidor, que nossos produtos são de alta qualidade, todo o processo do início, meio e fim. Então a gente fica muito confortável quando a gente tem esse retorno do nosso consumidor, que a gente o convida para a nossa cozinha, ele conhecer nosso **processo**, então **qualquer pessoa é aberta a visitar nossa cozinha**. E com isso a gente ganha muito.”

Entrevistado 9: “Tudo tem um **controle** de validade, temos uma nutricionista que acompanha todos os processos de **higienização e qualidade** de cada matéria-prima.”

Diante das respostas apresentadas pelos entrevistados nota-se a iniciativa em criar indícios que transparecem credibilidade e confiança aos clientes na prestação de serviços. A amplitude em suas formas de utilização e propagação pelos estabelecimentos procuram enfatizar desde a real utilização da matéria-prima, primando pela qualidade até a divulgação de como é feito seu manuseio, incluindo propaganda dos processos e do produto final, seja por meio do marketing, por influenciadores digitais ou pela apresentação do prato feita pelo garçom e pela divulgação entendida como “boca a boca” realizada pelos clientes.

Este movimento reforça a intangibilidade como uma característica das mais exploradas, uma vez que, de acordo com Lovelock e Gummesson (2011), embora a geração de valor no setor de serviços apresenta alguns elementos tangíveis relevantes, como a refeição servida num restaurante, são os elementos intangíveis, pelo qual pode-se entender a habilidade e conhecimento técnico do prestador do serviço em executar o trabalho, que determinam a criação primordial de valor no marketing de serviços.

O segundo questionamento buscou identificar possíveis dificuldades enfrentadas pelos estabelecimentos entre a preparação do alimento e a entrega do serviço, seja a refeição consumida no local ou pelo *delivery*. Abaixo seguem algumas das respostas dos gestores:

Entrevistado 1: “**Mão-de-obra**, o erro **humano**, às vezes um cozinheiro tem a mão mais pesada que outro, se for na entrega o *motoboy* pode ter um problema, se atrasar. E a gente depende de mão-de-obra terceirizada também dificulta a **padronização**.”

Entrevistado 4: “Para *delivery* tem que **caprichar mais**, prestar atenção à **higienização**, não que não seja feito nos pratos servidos no salão, mas a gente tem que **dobrar a atenção** para mandar a comida para o cliente, para que chegue quente, numa **boa qualidade**.”

Entrevistado 5: “No *delivery*, é uma forma de **preparação do produto** e o salão é outro. No *delivery*, nosso produto é embalado em **embalagem térmica apropriada** para o desenvolvimento desse nosso produto, para que chegue até sua casa com a

mesma **qualidade** do nosso salão. Isso significa perda de qualidade? Não. A qualidade é a mesma, porém o **processo de produção é diferente**, isso no nosso alimento. Em relação ao nosso **serviço, ele é terceirizado** pelo Ifood, então eu **não tenho como mensurar** o tipo de serviço do Ifood. Tem queixas, reclamação de atraso, mas não tenho como gerenciar isso, nosso objetivo é dissolver o prato o mais **rápido** possível, a gente faz em 7 minutos, o problema é que o motoboy pode chegar em 30/40 minutos. Então, às vezes, o resultado da entrega pode não ser satisfatório para o consumidor, porém, a gente entra em **contato com o consumidor** em todos nossos pedidos, pelo *chat* do Ifood.”

Percebe-se, por meio das respostas obtidas, que as dificuldades encontradas são majoritariamente relacionadas à preparação do alimento e das refeições, assim como a mão de obra utilizada para essa preparação. O serviço não é deixado em segundo plano, no entanto relativo à este, foram enfatizadas, por parte dos respondentes, as adversidades relativas à entrega do alimento, via *delivery*, uma vez que independente do cuidado na preparação, a entrega é realizada, em boa parte, por terceiros, podendo comprometer a prestação do serviço.

Entende-se que no setor de restaurantes, por existir um fator tangível muito relevante - a refeição - por muitas vezes, os gestores tendem a separar a preparação do alimento da entrega do serviço, focando apenas no produto (preparo e distribuição). Todavia, é preciso entender a importância dessa inseparabilidade, enxergando a prestação de serviços sob uma perspectiva holística que, segundo Vargo e Lusch (2004), a produção e consumo de um serviço possui uma natureza simultânea. Relacionando o processo de determinação de preços, distribuição e divulgação do serviço, com o treinamento dos funcionários e sua habilidade em atender aos consumidores.

Além disso, também foi averiguado o que é feito para manter os padrões da refeição e do serviço mesmo quando há mudança de funcionários (cozinheiro, garçom, cardápio etc.), foram destacadas as seguintes declarações:

Entrevistado 3: “A gente vem implementando a **ficha técnica** que lá tem a quantidade de cada item, de cada ingrediente que será utilizado. E a gente tem um certo tipo de **treinamento** para atender o público, um **padrão**.”

Entrevistado 7: “**Fiscalização, treinamento**.”

Entrevistado 9: “Tudo em nossa cozinha, tem uma **ficha técnica**, tudo é pesado medido, para que nada saia do **padrão**. No atendimento temos uma atuação bem próxima com **reuniões** e fazemos o máximo para que nosso colaborador se sinta bem no ambiente organizacional.”

Entrevistado 10: “Tem que seguir um **padrão** de **Fichas técnicas**, para que não tenha **alteração de receitas**.”

Os entrevistados afirmaram, quase que de forma unânime, que a utilização de fichas técnicas e realização de treinamentos são as principais ações para manter os padrões de refeição e prestação de serviços para neutralizar a variabilidade inerente à atividade. Kotler e Armstrong (2014) afirmam que a qualidade do serviço depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos, percebendo-se interferência do comportamento e de personalidades, dificultando a padronização do serviço pelo prestador.

Sobre as medidas que são tomadas para não haver desperdício de alimentos, destacam-se as seguintes respostas dentre as dez coletadas:

Entrevistado 1: “**Sempre tem muito**, porque tem muita limpeza de filé, então com as sobras de alguns alimentos, a gente **cria outros pratos**, às vezes coloca um executivo, uma promoção. Por exemplo o filé mignon, a gente usa só os medalhões do meio, só que tem as pontas, as pontas a gente usa para fazer um picadinho, ou então a gente usa para um evento, para tentar **economizar** o máximo de todos os ingredientes, **utilizando todo o alimento**.”

Entrevistado 8: “Preparamos a equipe. Compras semanais de acordo com o movimento que foi na semana. Evitando desperdício.”

Entrevistado 9: “Temos **controle de armazenamento**, via sistema, e sempre fazemos compras de acordo com nosso **fluxo**. Na produção, sempre procuramos executar a **ficha técnica**, pois assim o desperdício é mínimo.”

Diante do exposto, é possível notar que, apesar do desperdício estar presente na atividade, existem ações que são realizadas a fim de mitigá-lo, que vão desde o planejamento semanal e controle de armazenamento da matéria-prima, ao cumprimento de ficha técnica, e possível criação de novos pratos, para que haja o aproveitamento de porções que, a princípio, não teriam utilização, acrescentado a estas, ações promocionais realizadas a fim do escoamento destes insumos. Logo, verifica-se que tais práticas entram em consonância com o processo, produtividade e qualidade presentes no *Mix* de Marketing de serviços que, conforme apontam Othman *et al.* (2021), compreende o conjunto de etapas e procedimentos que compõem a operação do serviço, cuja produtividade e qualidade sustentam a eficácia dos seus processos.

4.2 ATRIBUTOS VALORIZADOS NO SETOR DE RESTAURANTES

Acerca dos atributos de busca (localização, ambiente, tipo de culinária, entre outros) que são entendidos como mais relevantes e utilizados para captação de clientes, foram evidenciados alguns itens, tais como:

Entrevistado 2: “O **ambiente**, a **localização** em frente ao mar, a **comida**, o **atendimento** influem muito. O **conjunto**.”

Entrevistado 4: “A **culinária**, o **ambiente** e a **localidade**, por estar no *shopping*, em um bairro de classe média alta, isso ajuda muito. O **público está próximo**, muitas vezes está passeando no *shopping* e tem essa comodidade, uma culinária diferenciada dentro do ambiente. E para complementar o **preço**, que a gente tem um preço bom.”

Entrevistado 8: Buscar **satisfazer as necessidades**, os **desejos** e **demandas** de cliente por produtos ou serviços que venham alcançar, ou até mesmo superar, as **expectativas do cliente**.

Entrevistado 9: “Acredito que a proposta que o restaurante queira passar, tem que ser bem vivida por todos que fazem parte, da **comida** ao **ambiente**, **música** e propriamente as divulgações do mesmo por sua **originalidade**.”

A partir das respostas apresentadas pelos entrevistados, percebe-se que os atributos de busca são tidos como um conjunto relevante ao estabelecimento, sendo a localização, o ambiente e o tipo de culinária tratados como um conjunto de atributos usados para atender as necessidades e/ou desejos do cliente. Além disso, nas declarações são citadas a qualidade da comida e a precificação justa, tidos também como características fortes para atrair o cliente nesse segmento. Percebe-se que os respondentes, mesmo classificados em tipos distintos de restaurantes, concordam com Yang, Liu e Chen (2020). Este autor aponta que os restaurantes podem se distinguir pela estrutura, ambiente, tipo de pratos ou cozinha oferecidos e pelo processo de preparação. Nesse sentido, nota-se que os atributos citados são relevantes para todos os entrevistados, de uma forma semelhante, independentemente do tipo de restaurante.

A seguir, procurou-se identificar a forma de avaliação, por parte do estabelecimento em relação ao atendimento, às expectativas dos consumidores na experiência vivenciada no restaurante, no que compete à qualidade da refeição e do atendimento. A seguir, seguem alguns dos relatos apresentados:

Entrevistado 3: “A gente tem um *site*, e lá tem como o cliente **avaliar** se o **atendimento** é bom, se o **tempo da entrega** é bom, se a **comida** é boa, se a **embalagem** também é boa. Lá, os clientes fazem uma avaliação quando fazem o pedido, então tem o *feedback* e a gente acompanha. Geralmente, a comida é sempre

muito boa, sendo que algumas coisas não saem tão legais, às vezes a entrega, às vezes a embalagem...”

Entrevistado 4: “Eu vou muito nas **mesas**, perguntando como foi o **serviço**, como está a **comida** (se precisa melhorar) o **atendimento**, e na maioria das vezes são positivas, a resposta do cliente é positiva. Tem também o **Google**, o **TripAdvisor**, todos os dias a gente olha, eu particularmente tenho acesso ao **Instagram** e respondo lá, então se o cliente sai chateado, comeu ruim ou o atendimento não foi bom eu entro em contato, ligo e a gente resolve, às vezes a gente até oferece um almoço/jantar para **retificar o erro.**”

Entrevistado 5: “A gente utiliza muito o **TripAdvisor**, que é uma ferramenta poderosíssima do consumidor buscar aquele **restaurante que está no topo**, além disso a gente tem um **questionário**, diariamente, que você **avalia** quando chega aqui na empresa, e vamos **mapeando aquele cliente**, direcionando ele para o que ele está querendo, fazemos seleção para 30 operações por dia. Além disso, tem as **redes sociais** que vão impulsionando o nosso **dia a dia de vivência**, o “**boca a boca**.””

Nota-se, nas declarações exibidas, que a avaliação do atendimento às expectativas dos consumidores em relação à experiência já vivenciada no restaurante se faz de grande importância para a identificação tanto de pontos positivos para manutenção, como de possíveis pontos de melhoria, sendo relevante ressaltar que, por se tratar de uma avaliação pessoal, pode resultar em concepções distintas entre clientes. As declarações feitas corroboram com Silva *et al.* (2019), que afirmam que são avaliados pelos consumidores, em teoria, critérios relacionados ao sabor e a qualidade dos alimentos, a aparência e a estrutura física dos restaurantes, o valor, a sua fama e a boa interação com a equipe do estabelecimento com a rapidez e o atendimento.

As principais formas de avaliação vão desde o contato direto no referido estabelecimento, até plataformas *online*, sejam de *sites* próprios ou de terceiros, como o TripAdvisor, Google e as redes sociais, na qual o cliente pode avaliar, após a aquisição do serviço, respondendo questionamentos a respeito da experiência vivenciada no restaurante, relacionadas ao serviço de atendimento e a qualidade da refeição, e quando feito por *delivery* acrescido da satisfação com o tempo de entrega e qualidade da embalagem, tendo sido identificados estes critérios pelos gestores dos restaurantes como relevantes para uma boa aceitação dos clientes.

Para finalizar a categoria, foi indagado sobre os diferenciais oferecidos pelo restaurante em comparação aos concorrentes que, dentre algumas respostas, foram destacadas:

Entrevistado 1: “**Padrão de qualidade, transparência.** Os nosso *drinks* também, a gente tem um **diferencial**, que já tentaram copiar várias vezes, mas ninguém faz, e a gente puxa também para o lado do **entretenimento**, então a gente coloca uma música bacana, um negócio mais animado, que além de você só jantar, você vem e se diverte, fica mais tempo, eventos, um *DJ* e uma música ao vivo.”

Entrevistado 2: “O nosso **produto**, nossas **carnes**, nós trabalhamos com **cortes de carnes diferenciados**, o cliente sabe o que vem comer. Aqui em João Pessoa não tem em outros restaurantes. O **preço** também não é caro.”

Entrevistado 6: “**Praticidade e sabor.**”

Entrevistado 9: Sua **originalidade** com autêntica cozinha italiana, nosso **atendimento** e nosso **padrão de qualidade.**

Ao questionar sobre os diferenciais oferecidos pelo restaurante em relação aos seus concorrentes entende-se que os atributos qualitativos definidos por Angnes e Moyano (2013) como busca, experiência e credibilidade podem ser utilizados como referência, sendo critérios de avaliação do segmento por parte dos consumidores. Diante das respostas apresentadas tem-se desde o padrão de qualidade do serviço e da refeição, transparência com o cliente, praticidade, qualidade da matéria prima utilizada, disponibilização de itens diferenciados no

cardápio até a utilização do entretenimento como estratégia de diferenciação, assim como a precificação do serviço e produto.

Diante do exposto e com base no crescimento do setor de restaurantes no mercado, Linassi, Alberton e Marinho (2016) afirmam que elementos como o intercâmbio entre profissionais, aumento do número de cursos na área, publicações, espaço na mídia e as mudanças econômicas e sociais, corroboram com o amadurecimento do mercado gastronômico no Brasil, assim como a inclusão de novos segmentos, o que ressalta a importância de diferenciais frente a seus concorrentes, tendo em vista o crescimento do setor e especialização dos profissionais.

4.3 A COVID-19 E O “NOVO NORMAL”

A princípio, a categoria buscou identificar quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelo setor a partir do início da pandemia. Seguem algumas declarações:

Entrevistado 1: “Não tínhamos **programação**, de uma hora para outra teve que **fechar**, já vinha **caindo o movimento**. Tivemos que fechar e **continuar pagando funcionários**, vieram os auxílios que o governo liberou, o que ajudou. Foi um choque para gente, não tínhamos **faturamento** entrando na casa só tínhamos o **delivery**, a gente não era focado no **delivery**, então a gente teve que se **reinventar** nesse momento de pandemia.”

Entrevistado 2: “Tivemos que **fechar** o salão por 120 dias, isso prejudicou a gente, tínhamos uma equipe que 90 funcionários, tivemos que **dispensar** 30, mas já estamos contratando funcionários.”

Entrevistado 4: “O **movimento já estava abaixo do esperado**, o pessoal já estava com medo, era uma **coisa totalmente nova**. Eu já esperava o fechamento e realmente após uns 5 dias de queda no movimento **o shopping fechou**. Na retomada, as dificuldades existem até hoje, acredito que as empresas ainda não estão com seus **estoques 100%** para atender o mercado e estamos sentindo com a **falta do alimento, da matéria prima**.”

Os entrevistados afirmaram, de forma unânime, que a principal dificuldade enfrentada foi o fechamento dos espaços físicos, o que comprometeu de forma significativa o faturamento dos estabelecimentos. Fatores como a incerteza, a forma repentina com que os fatos se deram, o medo do novo e a preocupação tanto com a sobrevivência da organização quanto dos seres humanos também foram citados como adversidades enfrentadas a partir do início da pandemia. As respostas obtidas corroboram com Guimarães Jr. *et al.* (2020) que apresentam as medidas progressivas de distanciamento social adotadas, os sistemas de quarentena, isolamento social, e principalmente, o fechamento de atividades consideradas como não essenciais, como itens que contribuiriam de forma direta para gerar um impacto negativo na economia mundial.

O que tange às estratégias utilizadas para contornar a necessidade de fechamento do espaço físico do restaurante e, mesmo assim, continuar as atividades mantendo a saúde financeira da organização, algumas declarações destacaram que:

Entrevistado 1: “Criamos **outras marcas de delivery**, saindo do mesmo restaurante, hoje estamos com três e irão entrar mais três nas próximas semanas. A gente tem uns **deliveries** que as pessoas nem sabem que são feitos na nossa cozinha, já vinha uma tendência mundial chamada **Dark Kitchen**, era uma tendência que já vinha crescendo e **com a pandemia cresceu de uma hora para outra**.”

Entrevistado 3: “Foi criado o **site do restaurante** para auxiliar no **delivery**. Voltamos com **delivery e retirada no local** com o **quadro reduzido**, fizemos a **redução da jornada de trabalho e salarial com a equipe**, o que ajudou muito à saúde financeira. Mas ainda não abrimos o salão.”

Entrevistado 9: “Fizemos um **rodízio de férias** e usamos a **redução de jornada** para os **colaboradores**. No cardápio, criamos **pratos alternativos** e mantemos o **preço** mesmo com o aumento dos preços da matéria-prima. E trabalhamos para que, mesmo

em casa, o cliente pudesse ter a mesma **experiência** que tinha quando vinha ao restaurante.”

Em conformidade com Coelho e Mayer (2020), a inovação e estratégia mostram-se essenciais para manutenção das atividades e redução da queda de faturamento das empresas no setor de serviços, apresentando novas práticas de gestão de serviços. As declarações destacadas trazem desde criação de pratos alternativos, introdução do *delivery*, à criação de *site* próprio para auxiliar na introdução e/ou continuidade do mesmo, houve ainda a criação do denominado *Dark Kitchen*, que são cozinhas que comportam mais de uma operação, criadas com estruturas para atender pedidos de *delivery*, no caso citado pelo Entrevistado 1, foram criadas marcas distintas de *delivery* que saem da cozinha do restaurante físico já existente. Ficando assim, explícita a importância de inovar e se reinventar nesse momento.

Isto posto, percebe-se que os respondentes estão em concordância com Medeiros e Mascarenhas (2021) quando afirmam que as tecnologias têm auxiliado a inovação e reinvenção do setor, por meio dos sistemas de pedidos *online*, por exemplo, repercutindo na ampliação do uso do *delivery* durante a quarentena, mesmo não se mostrando suficiente para manter o mesmo nível de faturamento do setor. O contexto levou a ações estratégicas desde a redução da jornada de trabalho dos funcionários, redução salarial, rodízio de férias, até a redução do quadro de funcionários, assim como a adesão aos auxílios governamentais, empréstimos bancários, entre outras ações, que se fizeram imprescindíveis para manutenção das organizações.

Para finalizar, foi abordado aos participantes quais medidas foram tomadas para garantir a segurança dos clientes, após a flexibilização da quarentena e a consequente reabertura dos restaurantes, e quais aquelas que têm potencial para continuar, mesmo após o fim da pandemia. Dentre as respostas concedidas, foram destacadas as seguintes:

Entrevistado 1: “**Distanciamento, termômetro, álcool em gel, o uso de máscaras.** Hoje usamos o **cardápio online**, **QR code**, temos o **cardápio impresso** também, se o cliente quiser a gente tem e higieniza, mas hoje há uma tendência muito boa para o **QR code**, e para gente foi até melhor porque eu consigo alterar uma coisinha no cardápio do dia para noite e não vou ter o **custo** de imprimir 25 cardápios novamente. Fora isso, a gente faz **campanhas** também de como o **cliente** deve receber a refeição pelo **delivery**, porque não adianta só a gente mandar a comida toda higienizada e ir na mão de um **motoboy** ou porteiro que pode estar com Covid, então a gente faz campanhas através de **vídeos**, para dizer como o cliente deve receber, como abrir, como colocar o alimento no seu prato, como lavar as mãos, usamos o **Instagram** e listas de transmissão do **Whatsapp** para isso.”

Entrevistado 2: “O **distanciamento**, principalmente, **50% da capacidade de ocupação**. O uso de **máscaras**, o **termômetro** na porta para medir temperatura na entrada, **álcool em gel** em vários lugares para o cliente. No bufê, logo no começo foi complicado, pois precisamos cercar o bufê e colocar 3 meninas para **servir o cliente**, depois mudou e abrimos o bufê, mas agora continuamos com as meninas, entregando **luvas para o cliente** se servir. As mesas eram todas forradas, hoje estão todas desforradas, **não estamos usando guardanapo de pano** no momento. Logo no início, montamos um **cardápio QR code** para o cliente escolher quais carnes queria, pois as carnes não estavam passando nas mesmas, era tudo na tábua conforme o pedido do cliente, e após uns 45 dias voltamos para o rodízio com o espeto.”

Entrevistado 9: “**Treinamento** com toda **equipe** sobre o assunto, exposição do **álcool 70** em todos os ambientes da loja. **Higienização** contra o COVID-19, sendo feita constantemente e os **cuidados** com cada **colaborador**.”

Percebe-se, por meio das respostas obtidas que, apesar do impacto inicial, devido à rapidez e as incertezas dos acontecimentos, uma série de novas práticas estão sendo adotadas pelo setor a partir da flexibilização do isolamento social, nesse momento que vem sendo caracterizado como “novo normal”. Segundo Oliveira e Tosta (2020), o termo surgiu a partir

das modificações nas formas de atuação das empresas e estilo de vida dos consumidores, devido à necessidade de adaptação das relações humanas e trabalhistas. Práticas que incluem, de acordo com os respondentes, principalmente o distanciamento social, utilização de termômetro para aferição da temperatura dos clientes, a disponibilização e uso do álcool 70% em gel, assim como o uso de máscaras e higienização constante no ambiente.

Campanhas de conscientização para os clientes, treinamento dos colaboradores sobre o assunto e instruções de como proceder no “novo normal” também são entendidas como medidas necessárias para segurança de ambos. Ações específicas do setor, como alteração de fluxo do processo e criação de cardápio virtual também foram citadas, apesar de ainda existir uma certa resistência por parte dos clientes que, em alguns casos, optam pelos cardápios físicos tradicionais. Diante do exposto, são identificadas na prática ações em conformidade com as quatro grandes dimensões: (i) Gestão de Processos e Tecnologia; (ii) Gestão de Instalações e de Capacidade; (iii) Gestão de Pessoas; e (iv) Gestão de Interações com os Clientes, do levantamento realizado por Coelho e Mayer (2020), ações que auxiliam na garantia de segurança dos clientes, após a flexibilização da quarentena.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como escopo analisar de que forma o setor de restaurantes vem adequando a prestação de serviços diante do contexto pandêmico da COVID-19 na cidade de João Pessoa – PB. Para tal, elaborou-se a seguinte problemática: **como o setor de restaurantes vem adequando a prestação de serviços no contexto pandêmico da COVID-19 na cidade de João Pessoa – PB?**

A fim de responder este questionamento, foi apurado, no decorrer deste trabalho, que o posicionamento dos restaurantes perante o “novo normal” mostra a necessidade de inovar, se reinventar e adaptar-se nesse momento de adversidades e incertezas, o que foi possível por meio da criação de pratos alternativos, introdução e expansão do *delivery*, elaboração de *site* próprio e presença maciça no ambiente digital, e ainda, a criação do denominado *Dark Kitchen*. É importante citar também que, apesar de o protocolo de segurança citado pelos respondentes ter praticamente as mesmas ações, cabe a cada um garantir a sua efetividade e fazer com que os clientes percebam e sintam vontade em frequentar o estabelecimento.

No que tange às contribuições, de maneira acadêmica, por se tratar de um tema atual, mutável e ainda não explorado em sua amplitude devido à permanência do vírus no cotidiano, este estudo surge como uma oportunidade para outros autores interessados pela temática, de forma a enriquecer ainda mais a literatura, abrindo espaço para novas discussões e descobertas. Para a Administração, foca na importância das estratégias de marketing utilizadas, principalmente a nível comercial e de serviços, para que esta realidade não seja vista apenas como uma ameaça limitadora à atividade, mas que possa se mostrar também como uma razão para inovação e ampliação do negócio. Referente à sociedade, destaca-se a preocupação do setor com a saúde e segurança do consumidor e dos colaboradores.

No que concerne aos fatores limitadores dessa pesquisa, aponta-se a coleta de dados que, devido ao momento pandêmico, obrigou uma logística desafiadora e complexa para a realização das entrevistas, obrigando o uso de roteiros semi estruturados (presencial) e estruturado (via Google Forms). O segundo caso exigiu um afastamento da pesquisadora dos entrevistados (por opção deles), diminuindo a oportunidade de estimulá-los a se aprofundar em suas reflexões. Além disso, em alguns casos, os gestores não se mostraram receptivos, enquanto em outros casos houve a necessidade da pesquisadora se adequar aos horários disponibilizados pelos respondentes para realizar a pesquisa de forma presencial, o que de certa forma alongou o período de coleta e restringiu a obtenção de mais informações.

Como sugestões de estudos futuros, recomenda-se que a pesquisa seja feita de forma quantitativa, a fim de medir outras questões, como os efeitos da adesão aos protocolos de segurança, os ganhos ou perdas a partir do “novo normal”. Ademais, é possível avaliar a adequação do setor de restaurantes no contexto da COVID-19 de forma mais regional, podendo ser investigada em diferentes regiões do país, de modo a estabelecer um comparativo entre as estratégias aplicadas em diferentes localidades. Outra sugestão é realizar o estudo em outros segmentos, como lojas de varejo, o setor de moda, entre outros, para evidenciar o impacto gerado pela pandemia da COVID-19 no mercado.

REFERÊNCIAS

- AKRAMOVICH, I. M.; MURATOVNA, N. N. Importance of Peculiarities of Services in Management of Enterprises. **Asian Journal of Technology & Management Research**, v. 9, n. 1, 2019.
- ANGNES, D. L.; MOYANO, C. A. M. Atributos de escolha em serviços de restaurantes: Um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7, n. 2, p. 317-336, Mai/Ago, 2013.
- ASSARROUDI, A. *et al.* Directed qualitative content analysis: the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. **Journal of Research in Nursing**, v. 23, n. 1, p. 42-55, 2018.
- BARTIK, Alexander W. *et al.* **How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey**. National Bureau of Economic Research, 2020.
- BREWER, P.; SEBBY, A. G. The effect of online restaurant menus on consumers' purchase intentions during the COVID-19 pandemic. **International Journal of Hospitality Management**, v. 94, p. 1-9, 2021.
- COELHO, M. F.; MAYER, V. F. Gestão de serviços Pós-Covid: O que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade** v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 2020.
- COSTA, M. L.; FREIRE, M. R.; KIPERSTOK, A. Strategies for thermal comfort in university buildings-The case of the faculty of architecture at the Federal University of Bahia, Brazil. **Journal of environmental management**, v. 239, p. 114-123, 2019.
- GRÖNROOS, C. Service Productivity. In: Park-Dahlgaard, S.M. (ed.), **Encyclopedia in Quality and the Service Economy**. New York: Sage, 2015.
- GUIMARÃES JR, D. S; NASCIMENTO, A. M.; SANTOS, L. O. C.; RODRIGUES, G. P. A. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.
- GURSOY, D.; CHI, C. G. Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 29, p. 527-529, 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Orçamentos Familiares (PFO) 2017-2018**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- JANI, D.; HAN, H. Investigating the key factors affecting behavioral intentions: Evidence from a full-service restaurant setting. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, p. 1000-1018, 2011.
- KAUPPINEN-RÄISÄNEN, H.; GRÖNROOS, C. Are service marketing models really used in modern practice?. **Journal of Service Management**, v. 26, p. 346-371, 2015.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

KUMAR, P.; PANDIT, A.; SAXENA, C. Impact of Demographic Factors on Service Marketing Triangle Activities. **Journal of critical reviews**, v. 7, n. 16, p. 1-9, 2020.

LINASSI, R.; ALBERTON, A.; MARINHO, S. V. Menu engineering and activity-based costing: an improved method of menu planning. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 7, p. 1417-1440, 2016.

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of service research**, v. 7, n. 1, p. 20-41, 2004.

LIU, P.; TSE, E. C. Exploring factors on customers' restaurant choice: an analysis of restaurant attributes. **British Food Journal**, v. 120, p. 2289-2303, 2018.

MAGALHÃES, G.; CARDOSO, L. C. B. Efeitos Econômicos e Distributivos da pandemia de Coronavírus no Brasil. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2020.

MASON, A.; NARCUM, J.; MASON, K. Changes in consumer decision-making resulting from the COVID-19 pandemic. **Journal of Customer Behaviour**, v. 19, n. 4, p. 299-321, 2020.

MEDEIROS, E. A.; VARELA, S. B. L.; NUNES, J. B. C. Abordagem Qualitativa: Estudo na pós-graduação em educação da Universidade Estadual do Ceará (2004 – 2014). **HOLOS**, v. 2, 2017.

MEDEIROS, M. L.; MASCARENHAS, R. G. T. Comportamento do Consumidor Durante a Pandemia de COVID-19. **Management in Perspective**, v. 2, n. 1, p. 4-36, 2021.

NAKADA, L. Y. K.; URBAN, R. C. COVID-19 pandemic: Impacts on the air quality during the partial lockdown in São Paulo state, Brazil. **Science of the Total Environment**, v. 730, p. 139087, 2020.

NASCIMENTO, L. C. N. *et al.* Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 1, jan./fev, 2017.

OLIVEIRA, T. D.; TOSTA, L. V. O “Novo Normal” e a qualidade de vida do trabalhador: uma análise das mudanças em decorrência da COVID-19. **Revista GETS**, Sete Lagoas, v. 3, p. 3-19, 2020.

OLIVEIRA, W. K. *et al.* Como o Brasil pode deter a COVID-19. **Epidemiol. Serv. Saúde**, v. 29, n. 2 Brasília, 2020.

OTHMAN, B. *et al.* The effects on service value and customer retention by integrating after sale service into the traditional marketing mix model of clothing store brands in China. **Environmental Technology & Innovation**, p. 101784, 2021.

RANTA, V.; AARIKKA-STENROOS, L.; VÄISÄNEN, J. M. Digital technologies catalyzing business model innovation for circular economy—Multiple case study. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 164, p. 105-155, 2021.

ROSA, G. S. *et al.* Da gestão da inovação ao design de serviços: articulações e conexões. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p. 24415-24438, 2019.

RODRIGUES, F. L. S. *et al.* Análise da tendência do serviço de delivery e como um plano de negócios pode colaborar em sua praticidade. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 5, n. 4, 2019.

SEKELY, A.; TAYLOR, G. J.; BAGBY, R. Michael. Developing a short version of the Toronto Structured Interview for Alexithymia using item response theory. **Psychiatry Research**, v. 266, p. 218-227, 2018.

SILVA, M. B. O.; MOREIRA, M. C. S.; SOUZA, A. G. R.; ARRUDA, D. O.; MARIANI, M. A. P. Gastronomia no TripAdvisor: O que os Turistas Comentam sobre os Restaurantes de Bonito - MS?. **Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, v. 11, n. 4, p. 875-892, out-dez, 2019.

SORIANO, D. R. Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, p. 1055-1067, 2002.

STEWART, S. *et al.* Service Products and Brand Determination Strategy. **Journal Dimension Management and Public Sector**, v. 1, n. 1, p. 11-16, 2020.

VARGO, S. L.; LUSH, R. F. Evolving a services dominant logic. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

YIN, B.; LI, Y. J.; SINGH, S. Coins are cold and cards are caring: the effect of pregiving incentives on charity perceptions, relationship norms, and donation behavior. **Journal of Marketing**, v. 84, n. 6, p. 57-73, 2020.

YANG, Y.; LIU, H.; CHEN, X. COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 12, p. 1-26, 2020.