

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Bianca Virginia Rodrigues de Freitas

**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE EM RESTAURANTES EM
TEMPOS DE CRISE**

Belo Horizonte
2021

Bianca Virginia Rodrigues de Freitas

**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE EM RESTAURANTES EM
TEMPOS DE CRISE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Helena Belintani Shigaki

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte
2021

FREITAS, Bianca Virginia Rodrigues de.

F866g

Gestão da experiência do cliente em restaurantes em tempos de crise. Belo Horizonte: Centro Universitario Unihorizontes, 2021.

147 p.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Helena Belintani Shigaki

Dissertação (mestrado). Centro Universitario Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Marketing – comportamento do consumidor 2. Satisfação do cliente - restaurante I. Bianca Virginia Rodrigues de Freitas. II. Centro Universitario Unihorizontes - Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.8342




Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **BIANCA VIRGINIA RODRIGUES DE FREITAS**, REGISTRO Nº. 729. No dia 09 de dezembro de 2021, às 14:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE EM RESTAURANTES EM TEMPOS DE CRISE**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Inovação e Competitividade**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.^a Dr.^a Helena Belintani Shigaki** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.


Belo Horizonte, 09 de dezembro de 2021.



Prof.^a Dr.^a Helena Belintani Shigaki
Centro Universitário Unihorizontes



Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz
Centro Universitário Unihorizontes



Prof.^a Dr.^a Juliana Maria Magalhães Christino
Universidade Federal de Minas Gerais

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE EM RESTAURANTES EM TEMPOS DE CRISE, no total de 147 páginas, de autoria de Bianca Virginia Rodrigues de Freitas, sob a orientação da Profa. Dra. Helena Belintani Shigaki, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes – Área de Concentração Organização e Estratégia.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Intelligibilidade do texto

Início: 17/11/2021

Término: 21/11/2021

Belo Horizonte, 21 de novembro de 2021



Ana Maria Gini Madeira

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo e de todos, meu agradecimento vai para Deus, o Senhor da minha vida e dos meus passos. Aquele que me capacitou para enfrentar cada desafio e colher cada fruto desse caminhar.

A minha família que é a minha fortaleza e onde encontro refúgio e amor. Em especial ao filho Miguel que me ensinou a amar da forma mais intensa que já experimentei nessa vida e que me faz levantar todos os dias com o propósito de ser alguém melhor. Ao meu marido Valter, o homem mais amoroso e generoso que conheci nessa vida, por sempre me apoiar em todos os meus projetos e sonhos, por sempre acreditar em mim, e se esforçar tanto para suprir cada ausência minha nesse período.

A minha mãe Rosely por ter me dado como herança a coragem, a força e a garra de buscar fazer o meu melhor em todos os meus projetos de vida. Ao meu pai José Geraldo, nossa eterna saudade, que do seu jeito me ensinou sobre humildade e amorosidade. Aos meus irmãos Renata, Daiane e Raphael que primeiro me ensinaram sobre viver em grupo e sobre o que é a verdadeira irmandade. A todos os meus sobrinhos que são também meus filhos, Pedro, Maria, Sofia, João, Alice e Laura. Ao meu cunhado Rogério, que também é meu irmão mais velho, por ter me ensinado muito sobre a vida.

A minha sogra Marta que acreditou em mim e tornou possível esse sonho. A minha cunhada Valkiria que também é minha irmã. Às minhas tias Sônia e Regina, aos meus primos Juninho, Jaqueline e Roziane e com ela a nossa Maria Ester que irá estrelar em breve.

Ah, como eu amo cada um de vocês!!!

Faço uma menção muito especial à minha orientadora, professora Dra. Helena Belintani Shigaki, essa grande profissional com a qual fui agraciada, por ter me conduzido nessa jornada de uma forma tão presente e dedicada. Por ter me

apontado caminhos quando eu não conseguia enxergá-los. Nada disso teria sido possível sem a sua mão a me guiar.

Ao Centro Universitário Unihorizontes, por me acolher e possibilitar tanto desenvolvimento pessoal e profissional. A cada professor que esteve presente nessa caminhada e que contribuiu de forma importante para a concretização deste trabalho.

Aos colegas do mestrado, por dividir comigo não só aprendizado, mas também boas risadas. A Tabata por ter sido uma grande companheira de caminhada e parceira. Ao meu amigo Fernando por tantas trocas, por tanto companheirismo, pelas infinitas mensagens trocadas e por sempre poder contar com ele para trocar ideias sobre todo o desenvolvimento deste trabalho. Sem você isso tudo teria se tornado muito mais pesado.

RESUMO

Este estudo objetivou analisar como se configura a gestão da experiência do cliente em restaurantes em tempos de crise. Foi utilizada a Revisão Sistemática da Literatura para compor o arcabouço teórico; e as teorias que nortearam este estudo passam pelo Marketing de Experiência, pela Gestão da Experiência e pela Experiência em Restaurantes. Metodologicamente, isso foi possível mediante o desenvolvimento de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. A unidade de observação foram os restaurantes mais bem avaliados do *site* Tripadvisor, da cidade de Belo Horizonte; e os sujeitos de pesquisa foram os gestores desses restaurantes. A análise dos dados foi realizada utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, de onde emergiram os códigos analíticos, a saber, Experiência, Gestão e Reflexos da Crise, que contemplam os objetivos específicos deste estudo. Concluiu-se, a partir da análise dos dados coletados, que os gestores dos restaurantes não definem o tipo de experiência que se propõem ofertar aos seus clientes, mas dão ênfase à importância de oportunizar experiências significativas, predominantemente no estágio do consumo. O delivery teve sua demanda ampliada de forma repentina, sendo responsável por um faturamento importante para os restaurantes, principalmente no momento em que eles estavam fechados. Essa ampliação da demanda exigiu dos gestores adequações das estruturas e processos para atender e gerenciar essa nova forma de prover experiências aos clientes. Foram observados como maiores desafios em promover experiências aos clientes, principalmente, os seus elementos, como a comida, o ambiente e o atendimento. Quanto às melhores práticas, pode-se evidenciar o foco em incrementar a experiência do cliente de forma holística e estar ativo nas mídias sociais. Há que se ressaltar que foram apontados mais desafios do que práticas exitosas, o que demonstra as carências da gestão no diz respeito a ferramentas para mitigar esses desafios, além ter ficado evidente a necessidade de amadurecimento dessa gestão. No que se refere aos impactos da crise provocados pela da pandemia da Covid-19, pode-se destacar, como principais mudanças, a exigência quanto ao cumprimento dos protocolos de segurança, o crescimento repentino do delivery e a queda no faturamento dos restaurantes. Com essas mudanças, houve necessidade de ações da gestão, visando a sobrevivência do negócio, o que incluiu injeção de capital dos sócios e tomada de decisões rápidas e assertivas. Por fim, o foco quanto ao futuro da gestão dos restaurantes se concentra principalmente em sobreviver a esse momento de crise e retomar seus negócios como era no período de pré-pandemia.

Palavras-chave: Restaurante. Experiência do Cliente. Gestão da Experiência. Crise. Pandemia. Delivery.

MANAGEMENT OF CUSTOMER EXPERIENCE IN RESTAURANTS IN TIMES OF CRISIS

This study aimed to analyze how customer experience management is configured in restaurants in times of crisis. The Systematic Literature Review was used to compose the theoretical framework; and the theories that guided this study include Experience Marketing, Experience Management and Experience in Restaurants. Methodologically, this was possible through the development of a descriptive research, with a qualitative approach, using the case study method, with data collection through semi-structured interviews. The observation unit were the best rated restaurants on the Tripadvisor website, in the city of Belo Horizonte; and the research subjects were the managers of these restaurants. Data analysis was performed using the content analysis technique, from which the analytical codes emerged, namely, Experience, Management and Crisis Reflections, which contemplate the specific objectives of this study. It was concluded, from the analysis of the collected data, that restaurant managers do not define the type of experience they propose to offer their customers, but emphasize the importance of providing opportunities for significant experiences, predominantly in the consumption stage. Delivery had its demand increased suddenly, being responsible for an important billing for the restaurants, especially when they were closed. This increase in demand required managers to adapt structures and processes to meet and manage this new way of providing customer experiences. The biggest challenges in promoting customer experiences were observed, mainly, its elements, such as food, environment and service. As for best practices, the focus on holistically improvement of the customer experience and performance on social media can be highlighted. It should be noted that more challenges were pointed out than successful practices, which demonstrates the lack of management tools to mitigate these challenges, in addition to the need to mature this management. Related to the impacts of the crisis caused by the Covid-19 pandemic, the main changes are the demand for compliance with security protocols, the sudden growth in delivery and the drop in revenue at restaurants. With these changes, there was a need for management actions, aimed at the survival of the business, which included the injection of capital from the partners and quick and assertive decision-making. Finally, the focus on the future of restaurant management is mainly concentrated on surviving this moment of crisis and resuming their business as it was in the pre-pandemic period.

Keywords: Restaurant. Customer Experience. Experience Management. Crisis. Pandemic. Delivery.

GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN RESTAURANTES DURANTE TIEMPOS DE CRISIS

Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo se configura la gestión de la experiencia del cliente en los restaurantes durante los tiempos de crisis. Se utilizó la Revisión Sistemática de Literatura para componer el marco teórico; y las teorías que guiaron este estudio incluyen Experience Marketing, Experience Management y Experience in Restaurants. Metodológicamente, esto fue posible a través del desarrollo de una investigación descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando el método de estudio de caso, con recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas. La unidad de observación fueron los restaurantes mejores valorados en el sitio web Tripadvisor, en la ciudad de Belo Horizonte; y los sujetos de investigación fueron los Gerentes de dichos restaurantes. El análisis de datos se realizó mediante la técnica de análisis de contenido, de la cual surgieron los códigos analíticos, a saber, Experiencia, Gestión y Reflexiones de la Crisis, que contemplan los objetivos específicos de este estudio. Del análisis de los datos recolectados se concluyó que los gerentes de los restaurantes no definen el tipo de experiencia que proponen ofrecer a sus clientes, pero enfatizan la importancia de brindar oportunidades para experiencias significativas, predominantemente en la etapa de consumo. El Delivery incremento su demanda repentinamente, siendo responsable de un importante porcentaje en la facturación de los restaurantes, especialmente cuando estaban cerrados. Este aumento en la demanda requirió que los gerentes adaptaran estructuras y procesos para cumplir y gestionar esta nueva forma de brindar experiencias al cliente. Entre los mayores desafíos en la promoción de las experiencias a los clientes se observaron principalmente, sus elementos, como la alimentación, el medio ambiente y el servicio de atención. En cuanto a las mejores prácticas, se puede destacar el enfoque en mejorar de manera integral la experiencia del cliente y ser activo en las redes sociales. Cabe destacar que se señalaron más desafíos que prácticas exitosas, lo que demuestra la falta de herramientas de gestión para mitigar estos desafíos, además de la necesidad de madurar esta gestión. En cuanto a los impactos de la crisis provocada por la pandemia Covid-19, los principales cambios son la demanda por el cumplimiento de los protocolos de seguridad, el repentino crecimiento de las entregas y la caída de los ingresos en los restaurantes. Con estos cambios, surgió la necesidad de acciones de gestión, orientadas a la supervivencia del negocio, que incluían la inyección de capital de los socios y la toma de decisiones rápida y asertiva. Por último, el enfoque en el futuro de la gestión de restaurantes se centra principalmente en sobrevivir a este momento de crisis y reanudar su negocio como estaba en el período pre pandémico.

Palabras claves: Restaurante. Experiencia del cliente. Gestión de experiencias. Crisis. Pandemia. Delivery.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Procedimentos, filtros e seleção dos estudos.....	21
Quadro 2 – Critérios de inclusão e exclusão	22
Quadro 3 – Características do marketing tradicional e marketing de experiência	25
Quadro 4 – Características de experiências ordinárias e extraordinárias	35
Quadro 5 – Áreas do conhecimento e autores	42
Quadro 6 – Associação dos blocos de perguntas do roteiro de entrevista aos objetivos específicos	54
Quadro 7 – Perfil dos entrevistados e dos restaurantes	57
Quadro 8 – Códigos e categorias	59
Gráfico 1 – Quantidade de publicações por ano	22
Gráfico 2 – Saturação dos códigos analíticos	53
Figura 1 – Experiência de consumo	26
Figura 2 – Aspectos do consumo utilitário e consumo hedônico	28
Figura 3 – Experiência e jornada do cliente	32
Figura 4 – Modelo de Refeição dos Cinco Aspectos	36
Figura 5 – Rede de termos mais utilizados	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
MSI	Marketing Science Institute
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
GEC	Gestão da Experiência do Cliente
FAMM	Five Aspects Meal Model
QR Code	Quick Response Code
ACSI	American Customer Satisfaction Index

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos da pesquisa.....	18
1.1.1 Objetivo geral.....	18
1.1.2 Objetivos específicos.....	19
1.2. Justificativa.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1. Marketing de experiência.....	24
2.2 Gestão da experiência do cliente	29
2.3 Experiência em restaurantes	33
2.3.1 Comportamento do consumidor	43
2.3.2 Satisfação e lealdade	44
2.3.3 Experiência memorável e compartilhável.....	46
2.3.4 Turismo e Marketing de destino	48
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	50
3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa.....	50
3.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa.....	51
3.3 Coleta dos dados.....	53
3.4 Análise dos dados	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
4.1 Experiência	60
4.1.1 Pré-consumo.....	60
4.1.2 Consumo	71
4.1.3 Pós-consumo.....	86
4.2 Gestão	91
4.2.1 Desafios	92
4.2.2 Melhores práticas	100
4.3 Reflexos da crise	104
4.3.1 Movimentos.....	104
4.3.2 Futuro	114
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
REFERÊNCIAS.....	126
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os gestores de restaurantes.....	143

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 146

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados, a constante evolução no comportamento dos consumidores e a atual pandemia causada pela Covid-19, levaram os estudiosos e gestores de marketing a pensar em estratégias que melhor se adaptassem a esse mercado contemporâneo. Uma mudança de foco que vai da ênfase na racionalidade analítica dos clientes e da valorização de aspectos funcionais, para o marketing de experiência, em que a subjetividade, os sentidos, e as emoções são alvos para criação de uma experiência (HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN; DI-CLEMENTE; CAMPÓN-CERRO, 2020; SCHMITT, 1999) que considera o consumidor na sua integralidade e vai ao encontro dos seus principais anseios.

A concepção de experiência de consumo e marketing de experiência surgiu nos anos de 1980, a partir dos trabalhos de Hirschman e Holbrook (1982), em que o conceito de consumo hedônico toma relevo em oposição à supremacia do aspecto utilitarista, ampliando a visão para a experiência que se dá a partir do envolvimento dos indivíduos e de seus sentimentos com a organização e com o meio no qual estão inseridos (CERQUEIRA; LOPES; SILVA, 2019). Dessa forma, no marketing de experiência, a forma como o consumidor age é fruto de aspectos psicológicos que envolvem sensações e intelecto, e é levando em conta esses aspectos que os gestores devem traçar estratégias que conduzam ao consumo e à memória dessas experiências (FRANCO *et al.*, 2017; LAROCCA *et al.*, 2020).

A alimentação é uma dessas fontes de oportunidade de significativas experiências. É um processo simbólico, com significados em diferentes culturas e tradições, visto que as refeições são marcos de momentos especiais, comemorações, ritos, sendo meios para estreitar vínculos sociais (MORGAN; WATSON; HEMMINGTON, 2008). Por meio da comida, se suscitam experiências multissensoriais, nas quais a satisfação e o prazer são esperados (BATAT *et al.*, 2019; VAN ESCH; HELLER; NORTHEY, 2019).

Ao longo da história, foram se desenrolando mudanças na forma como as pessoas se alimentam; o que antes era somente fonte de subsistência transformou-se em indicativo de aspectos sociais, culturais e forma de recreação (AVELAR; REZENDE, 2013; WARDE; MARTENS, 2000). Essas transformações, associadas às alterações nas configurações familiares e nos hábitos de vida (WARDE *et al.*, 2007), foram fatores preponderantes para o aumento da alimentação fora do lar.

O setor de *Foodservice* envolve a cadeia de produção e distribuição de insumos, equipamentos e serviços para os estabelecimentos que se propõem a fornecer refeições fora do lar, os chamados operadores de *Foodservice*; isso inclui restaurantes de diversos segmentos, padarias, lanchonetes, bares, sorveterias, dentre outros. Dados da pesquisa Crest® mostram que o setor de alimentação fora do lar apresentou, em 2019, um faturamento de 215 bilhões de reais, o que representa 28% dos gastos com alimentação dos brasileiros (INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL, 2021b; MERCADO & CONSUMO, 2020), ou seja, quase um terço da alimentação dos brasileiros acontece fora do lar.

Esses dados demonstram a importância econômica e social do setor de alimentação fora do lar, que, por outro, lado sofre impactos diretos da economia quanto a níveis de (i) emprego, pois quanto menor a taxa de desemprego melhor o desempenho do setor; (ii) renda, uma vez que o aumento de renda leva ao aumento do consumo no setor; (iii) inflação e (iv) confiança do consumidor (MERCADO & CONSUMO, 2019). Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) revelaram que o setor gerou 6 milhões de empregos em 1 milhão de negócios e representou 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2018 (SEBRAE, 2019).

Ainda de acordo com a última Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2017-2018, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), as despesas com alimentação dos brasileiros atingem 17,5% do orçamento mensal, a composição dessa alimentação se divide em 67,2% dentro do lar e 32,8% fora do lar. Ainda, segundo essa mesma pesquisa, as famílias com renda mais baixa (até

R\$1.908,00) retratam 20,6% de gastos com alimentação fora do lar, enquanto em famílias com maior renda (superior a R\$23.850,00) a alimentação fora do lar representa 50,3% da renda familiar (IBGE, 2019). Esses dados demonstram que a alimentação fora do lar é influenciada, inclusive, pelo nível de renda dos brasileiros.

Essa dinamicidade do setor, aliada à sensibilidade aos aspectos econômicos do País, faz com que a gestão dos operadores de *Foodservice* seja algo complexo e estratégico. O mercado de restaurantes oferece grandes desafios e exige dos gestores diferentes habilidades para lidar com a complexidade da produção, das compras, do estoque de produtos perecíveis, do recrutamento de funcionários qualificados, do treinamento de equipe, do posicionamento no mercado, dentre outros (FOOD SERVICE NEWS, 2021; ZEITHAML; BRITNER; GREMLER, 2014). Além disso, trata-se de um mercado competitivo, no qual os clientes possuem um grande número de prestadores de serviço, fazendo com que eles se tornem mais exigentes nas suas escolhas (HA; JANG, 2013) e, dessa forma, desejem não só consumir produtos, mas viver experiências (FIRAT; DHOLAKIA, 1998).

A experiência é um construto multidimensional e holístico, pois envolve aspectos cognitivos, emocionais, sensoriais, comportamentais e sociais, que permeiam toda a jornada do cliente, compreendendo o pré-consumo, o consumo e o pós-consumo (BATAT *et al.*, 2019; CERQUEIRA; LOPES; SILVA, 2019; LEMON; VERHOEF, 2016; SCHMITT, 1999; VAN ESCH; HELLER; NORTHEY, 2019; VERHOEF *et al.*, 2009).

Para esta dissertação, considerando todos os segmentos do *Foodservice*, o foco se concentrou na operação de restaurantes, um dos responsáveis por atender essa demanda de alimentação fora do lar. Esses estabelecimentos têm como fim o preparo de alimentos e bebidas e a entrega dentro de cada proposta definida pela gestão do estabelecimento, com vistas a oferecer uma experiência ao seu público, em que são considerados o direcionamento, o espaço físico, a diversidade de produtos e a modalidade de serviço, por exemplo, que podem ser dos mais triviais aos mais requintados (FONSECA, 2018).

Dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2020) revelam que, na cidade de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, há 12 mil negócios que são responsáveis por 72 mil empregos. Considerando que a cidade tem pouco mais 2,5 milhões habitantes e uma de área de cerca de 331 km² (IBGE, 2020), o município conta com aproximadamente um estabelecimento para cada 208 habitantes, ou ainda, cerca 36 estabelecimentos por quilômetro quadrado. Esses dados demonstram a importância do setor para a economia da cidade, a geração de empregos, o turismo e a gastronomia mineira.

Considerando a mudança do *status quo* na sociedade diante da crise ocasionada pela pandemia da Covid-19, que teve seu início na China no final do ano de 2019 e se espalhou pelo mundo no início do ano de 2020 (LESCURE *et al.*, 2020). A crise sanitária que se instalou no Brasil atingiu de forma importante vários setores da economia, incluindo o setor de alimentação fora do lar, que foi impactado por alterações nos hábitos e comportamentos dos consumidores (GALUNION; QUALIBEST, 2020; LOPES; VIANA; ALFINITO, 2020).

A necessidade da tomada de medidas de distanciamento social para contenção da pandemia (RAFAEL *et al.*, 2020) e o fechamento do comércio fizeram com que diminuísse sobremaneira o consumo de alimentos fora do lar. No início da pandemia, dados da pesquisa realizada pela consultoria Galunion e pelo instituto de pesquisa Qualibest (2020) mostravam que 90% dos brasileiros estavam evitando comer fora de casa, e cerca de 93% estavam cozinhando em casa nesse mesmo período. Esse cenário levou os empresários do setor de restaurantes a intensificar ou aderir ao delivery como forma de atenuar as perdas de faturamento. Mesmo com todas as ações, 40% dos operadores de *Foodservice* relataram queda de 50% nas vendas em relação ao período anterior à pandemia e 71% das empresas dizem possuir dívidas de alguma espécie (FOODBIZ - IFB, 2021; GALUNION, 2021).

Diante do exposto, as empresas tiveram que repensar rapidamente suas estratégias para sobreviver a esse cenário de crise. Kondratieff, desde 1935, alertava para o fato de as crises apresentarem um caráter cíclico que ocorrem em ondas mais curtas

de cerca de três anos e ondas longas de algo em torno de cinquenta anos. Outros autores contemporâneos corroboram essa característica cíclica das crises, que varia em diferentes períodos e surge pelas mais diversas razões (CONSTANTINESCU; MATTOO; RUTA, 2020; KONOPLEVA; PAKOVA; ZENCHENKO, 2020; LÜTHI; WOLTER, 2020; SEHNEM *et al.*, 2021).

A crise se anuncia a partir de quedas drásticas em diferentes indicadores econômicos, financeiros ou sociais e, a partir da reação dos diferentes atores envolvidos nesse cenário, há a superação da crise para se iniciar um novo momento de desenvolvimento e expansão (KONOPLEVA; PAKOVA; ZENCHENKO, 2020). O cenário atual que o setor de restaurante vive, compreende a fase do ciclo onde se apresentam as reações em busca da suplantação desse relevante momento de crise.

Em suma, como relatado, têm-se os desafios desse setor especialmente nesse momento de pandemia e a competitividade desse mercado (KUKANJA; OMERZEL; KODRIČ, 2017), em que a alimentação é um ato abrangente e que se apresenta de diferentes formas, de acordo com a cultura na qual o indivíduo e o estabelecimento no qual estão inseridos (REZENDE; SILVA, 2014). Propõe-se, portanto, a seguinte questão norteadora para este estudo: **como se configura a gestão da experiência do cliente em restaurantes em tempos de crise?**

1.1 Objetivos da pesquisa

Para responder à questão de pesquisa ora apresentada, estabelecem-se os seguintes objetivos geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como se configura a gestão da experiência do cliente em restaurantes em tempos de crise.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar e analisar como os gestores proporcionam experiência aos seus clientes;
- Identificar e analisar os principais desafios e as melhores práticas dos gestores de restaurantes no que diz respeito a proporcionar uma experiência para o cliente;
- Compreender as principais mudanças na gestão da experiência dos clientes, a partir dos reflexos da pandemia causada pela Covid-19.

1.2. Justificativa

O esforço de pesquisa se justifica pela pretensão de trazer contribuições ao campo de estudo nos aspectos acadêmico e organizacional. A partir dos resultados desta dissertação, pretende-se fomentar o crescimento de estudos na área e ser um caminho para aprofundar o conhecimento sobre o tema. Corroborando isso, o Marketing Science Institute Research Priorities (MSI, 2016) elencou o tema “como entregar experiências integradas e relevantes” como uma das prioridades de pesquisa no período de 2016-2018, e “estratégias para priorizar o valor do consumidor” no período de 2020 a 2022 (MSI, 2020), demonstrando a relevância do tema e o interesse da academia na evolução dos estudos sobre o marketing de experiência.

Do ponto de vista acadêmico, a proposta se justifica dado seu potencial de estreitar uma lacuna de conhecimento. Tal fato pode ser verificado a partir da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) realizada na base de dados SCOPUS, que retornou 1.955 artigos que tratavam de marketing de experiência no setor de alimentação fora do lar. Desses artigos, 72 foram selecionados para leitura na íntegra a partir de critérios de inclusão e exclusão pré-definidos e tratados com detalhes no capítulo de Revisão da Literatura.

Percebeu-se, por meio dessa RSL, que somente nos três últimos anos (2018 a 2020) foram publicados 54% dos trabalhos, e ainda que essas publicações se concentram em países como Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Coreia do Sul, enquanto o Brasil conta com 3% das publicações, contribuindo com dois artigos dentre os analisados, demonstrando que os estudos ainda são escassos no país. Além disso, não foi encontrado nenhum estudo que trate a experiência do consumidor ou do cliente do ponto de vista do gestor, no setor de restaurante, o que confere um caráter de originalidade a este estudo.

Já do ponto de vista organizacional, o estudo se justifica por se tratar de um setor com considerável relevância para a economia e para o mercado consumidor brasileiro, além de representar uma oportunidade estratégica de proporcionar aos clientes experiências que possam ser memoráveis (PINE; GILMORE, 1998; SCHMITT, 1999), visto que envolvem as emoções e sentidos dos consumidores, atingindo diretamente a forma como veem os produtos e serviços que são oferecidos (BARBOSA; FARIAS, 2012). Por outro lado, essas experiências memoráveis poderão resultar em uma vantagem competitiva sustentável (WIDJAJA *et al.*, 2020) para o setor de restaurantes, uma vez que, no Brasil, 28% da alimentação acontece fora do lar, enquanto em países da Europa e Estados Unidos chega a 50%, o que demonstra a oportunidade de crescimento do setor (IBGE, 2019).

A presente dissertação está estruturada da seguinte maneira: o primeiro capítulo, já apresentado, consistiu na introdução da pesquisa com a contextualização do tema, problemática, objetivos e justificativas da pesquisa. No segundo capítulo, desenvolveu-se a revisão da literatura que embasou cada etapa da pesquisa. Em seguida, no terceiro capítulo, foi descrito o percurso metodológico elaborado para se alcançarem os objetivos propostos. No quarto capítulo, discutiu-se a apresentação e a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo. Ao final, encontram-se as referências bibliográficas e, no apêndice, apresenta-se o roteiro de entrevista com os gestores de restaurantes (Apêndice A) e o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para fundamentação desse arcabouço teórico, foi realizada uma RSL, que é um método de pesquisa em que se utilizam dados secundários para conhecer melhor uma certa temática, por meio de procedimentos estruturados de seleção, avaliação e análise desses dados (SAMPAIO; MANCINI, 2007). De acordo com Akobeng (2005), a RSL é especialmente adequada para agrupar pesquisas realizadas em momentos diferentes, muitas das vezes com descobertas discrepantes, e sumarizar seus resultados. A seguir, no Quadro 1, foram resumidos os procedimentos utilizados nesta pesquisa.

Quadro 1 – Procedimentos, filtros e seleção dos estudos

Termos da pesquisa	(marketing AND experienc*) AND (restaurant* OR food OR feeding OR gastronom*)
Base de dados	Scopus
Tipo de fonte dos documentos	Artigos completos publicados em periódicos revisados por pares
Resultados	1.955
Horizonte temporal	1972 - 2020
Critério de seleção e avaliação (incluir e excluir)	Leitura de título, leitura do resumo, leitura completa do artigo.
Artigos analisados	72 (3,68% dos resultados)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os artigos foram obtidos a partir da definição das palavras-chave (LEAL; EUSÉBIO; ROSA, 2020), visando a busca por estudos que focassem em marketing de experiência no setor de alimentação fora do lar. Em seguida, procedeu-se à definição da base para levantamento dos dados (DAMÁZIO; COUTINHO; SHIGAKI, 2020), tendo sido escolhida a Scopus por se tratar de uma das maiores bases acadêmicas na grande área da Administração (ELSEVIER, 2020). A pesquisa foi realizada em janeiro de 2021, sem recorte temporal, retornando 1.955 artigos, sendo o primeiro encontrado, dentro dos parâmetros definidos, publicado no ano de 1972.

Para a seleção dos artigos foram definidos os critérios de inclusão e exclusão (SAMPAIO; MANCINI, 2007), conforme demonstrando no Quadro 2. A partir da leitura dos títulos e, em seguida, dos resumos, foram excluídos aqueles estudos que não diziam respeito à temática proposta nesta revisão (LEAL; EUSÉBIO; ROSA, 2020).

Dos 1.955 artigos selecionados, 161 foram eleitos pela leitura do título; a partir dessa seleção, foram lidos os resumos e chegou-se a 80 artigos para leitura na íntegra. A partir dessa leitura, por fim, foram selecionados os 72 artigos que foram avaliados neste estudo.

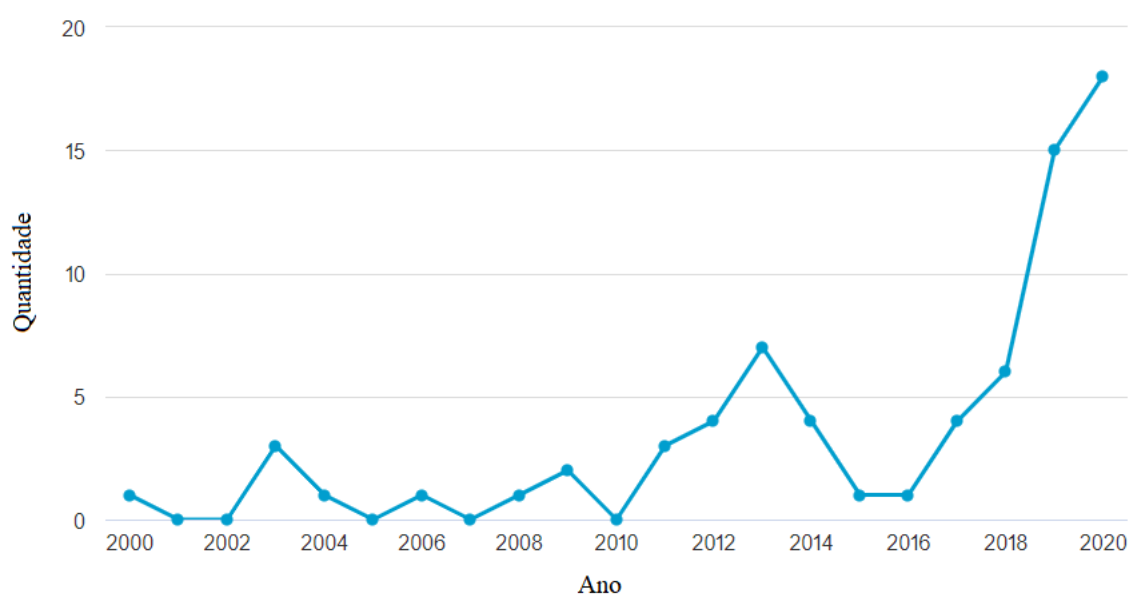
Quadro 2 – Critérios de inclusão e exclusão

Critérios de Inclusão e Exclusão
Estudos que tratavam de marketing foram incluídos.
Estudos que tratavam do tema experiência do cliente foram incluídos.
Estudos que tratavam de alimentação fora do lar foram incluídos.
Estudos que tratavam do tema experiência em outras áreas, que não o Marketing, foram excluídos.
Estudos que não abordavam a alimentação fora do lar foram excluídos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dos 72 artigos analisados na RSL, percebeu-se um aumento do número de publicações que abordam o tema nos anos de 2017 a 2020, conforme ilustra o Gráfico 1. Desses, 33 foram publicados no período de 2000 a 2017 e os outros 39 entre 2018 e 2020. Esses dados demonstram que, nos últimos três anos, houve um significativo interesse em conhecer mais sobre o tema experiência dos clientes com alimentação fora do lar e uma tendência de permanecer crescente o número de estudos nessa área.

Gráfico 1 – Quantidade de publicações por ano



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quanto à metodologia empregada nos estudos analisados, observou-se que 64% eram pesquisas quantitativas (46 artigos), 15% qualitativas (11 artigos) e outros 13% teóricos (8). Ainda houve artigos de experimento quantitativo (3), métodos mistos (2) e estudo de caso qualitativo (2).

Os autores que mais publicaram a respeito foram Campón-Cerro, Di-Clement, Hernández-Mogollón, Jan, Jeong e Peter, com a quantidade de 2 trabalhos. Dentre os países, Estados Unidos possui destaque com 24 publicações, seguido por Reino Unido (7 artigos), Austrália e Coréia do Sul (6 trabalhos cada). O Brasil aparece na lista com 2 artigos de Rezende e Silva (2014) e Lucchese-Cheung, Batalha e Lambert (2012). Dentre as áreas de publicação, tem-se a grande área da Administração (65 artigos), Ciências Sociais (18 artigos), Ciências Biológicas (11 artigos) e Economia (5 artigos) em destaque. Outras áreas de conhecimento também se fazem presente, como Ciências Ambientais, Ciências da Decisão, Psicologia e Humanidades, mas com valores inferiores a 4 artigos por área.

A análise dos artigos lidos foi feita a partir da técnica de análise de conteúdo, levando em conta que essa técnica atinge o objetivo de aprofundar e enriquecer a leitura, possibilitando uma maior compreensão do conteúdo (BARDIN, 2016). Todos os artigos foram organizados para sistematização das ideias, constituindo essa a fase de pré-análise do material. Em seguida, foi realizada a interpretação dos artigos, para identificação das convergências e divergências entre os objetivos dos estudos, as teorias utilizadas, os principais resultados e conclusões.

Inicialmente, discute-se a revisão do arcabouço teórico que serviu como norteador desse estudo, incluindo as referências teóricas identificadas por meio dessa revisão: marketing de experiência e experiência em restaurantes, e, ainda, o gerenciamento da experiência do cliente. Posteriormente, a partir da RSL, chegou-se a quatro principais temáticas no que se refere ao assunto experiência em alimentação fora do lar: comportamento do consumidor, satisfação e lealdade, experiência memorável e compartilhável, turismo e marketing de destino.

2.1. Marketing de experiência

Considerando que há diversas definições de experiência em diferentes campos de estudo (CARÙ; COVA, 2003), aqui será dado realce aos conceitos ligados à gestão de marketing e comportamento do consumidor. A experiência é algo individual e que se dá pela forma como são captadas as vivências por meio dos sentidos (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; LAROCCA *et al.*, 2020; SCHMITT, 1999). Essa é uma concepção multifacetada, que se apresenta quando se percebe significância no encontro da organização com o consumidor (SAME; LARIMO, 2012), envolvendo a compreensão dos sentimentos e das sensações (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; THOMAS, 2017).

Conforme Firat e Dholakia (1998), o consumidor do pós-modernismo não quer ser somente um usuário de objetos e de serviços, ele quer fazer parte da criação de experiências, co-criar valor, ver suas emoções e sua racionalidade sendo impactadas, e sua individualidade sendo considerada. Dessa forma, o marketing de experiência se incumbe de proporcionar, junto ao consumidor, experiências de deleite em todos os estágios dessa relação de consumo e de pós-consumo, com destaque para desenvolvimento de emoções e sentimentos (LAROCCA *et al.*, 2020).

O conceito de consumo experiencial e com ele o de marketing de experiência, surgiu na década de 1980, a partir dos trabalhos seminais de Holbrook e Hirschman (1982), que trouxeram à tona o conceito de consumo hedônico frente a visão utilitarista vigente na época. Nessa esteira, a experiência memorável toma espaço junto com todos os seus componentes, entre eles, o hedonismo, o envolvimento, a participação e a novidade (SEYITOĞLU; IVANOV, 2020).

Pine e Gilmore (1999), em seu livro *The Experience Economy*, defendem que a era da economia de serviços, na qual o foco estava voltado para o produto, deu lugar à economia da experiência e afirmam:

Quando uma pessoa compra um serviço, ela compra um conjunto de atividades intangíveis realizadas em seu nome. Mas, quando ela compra uma experiência, ela paga para passar o tempo desfrutando de uma série

de eventos memoráveis que uma empresa encena - como em uma peça teatral - para engajá-la de uma forma inerentemente pessoal (PINE; GILMORE, 1999, p. 3).

Essa transformação no comportamento do consumidor marca a mudança do marketing tradicional para o marketing de experiência, que se deu devido à evolução da tecnologia da informação, do domínio de marcas e da forte presença da comunicação (CERQUEIRA; LOPES; SILVA, 2019; SCHMITT, 1999). Como consequências, essas transformações, fizeram com que os consumidores tivessem novas aspirações e necessidades e que o atendimento a elas passasse por alcançar os seus sentidos e sentimentos (BARBOSA; FARIAS, 2012) e pela criação de um ambiente que proporcionasse experiências únicas (KIM; TANG; BOSSELMAN, 2018), valiosas e que permanecessem presentes em sua memória (KIM, 2010). No Quadro 3 foram sintetizadas as características que diferenciam o marketing tradicional do marketing de experiência.

Quadro 3 – Características do marketing tradicional e marketing de experiência

Marketing Tradicional	Marketing de Experiência
Foco em atributos e benefícios funcionais	Foco nas experiências dos clientes
Consumo voltado aos aspectos utilitaristas	Consumo voltado para aspectos hedônicos
Concorrência entre categorias de produtos e serviços é bem definida	Consumo como uma experiência abrangente
Tomada de decisão racional	Tomada de decisão dirigida pelo racional e emocional. Ênfase nas emoções, sentidos e sentimentos
Metodologias de marketing são analíticas, quantitativas e verbais	Metodologias de marketing diversificadas

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Schmitt (1999), com contribuições de Same e Larimo (2012); Cerqueira, Lopes e Silva (2019); e Hernández-Mogollón, Di-Clemente e Campón-Cerro (2020).

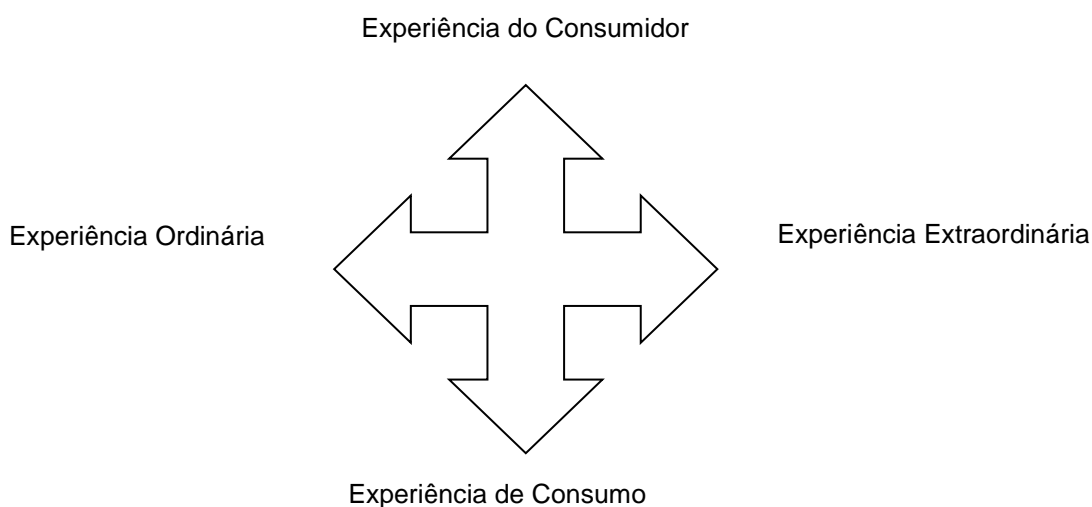
A partir de Schmitt (1999), a emoção toma espaço quando se fala em marketing de experiência e, como citado a seguir, alguns autores corroboram esse pensamento em suas definições. Same e Larimo (2012) trazem que a definição de marketing experiência relaciona-se mais a conceitos voltados para emoção, sentimentos e sentidos e menos com racionalidade e funcionalidade, por exemplo. A experiência é, então, algo multissensorial (BATAT *et al.*, 2019; VAN ESCH; HELLER; NORTHEY, 2019) e dessa forma o cliente é considerado como um indivíduo enredado em

sensações no processo de compra, no qual os sentidos, a fantasia e a emoção são apreciados e buscados (CARÙ; COVA, 2003).

Complementando, Yamamoto, Cordova e Mazzei (2018) afirmam que, no marketing de experiência, o objetivo é seduzir emocionalmente o cliente, passando pelos atributos utilitários dos produtos até o gerenciamento da experiência que envolve conceitos relacionados a aspectos emocionais, sensitivos, intelectuais e comportamentais dos consumidores (CERQUEIRA; LOPES; SILVA, 2019). De acordo com Abrahams (2001), essa experiência pode envolver ações das mais marcantes às mais comuns.

Carù e Cova (2003) corroboram a ideia da experiência que pode variar entre dois extremos, que são avaliados pelo indivíduo que a vive. De um lado a experiência ordinária, que se relaciona com aspectos mais utilitários e funcionalistas, e de outro a experiência extraordinária, que é intangível, memorável e envolve sensações e sentimentos (CARÙ; COVA, 2003; HANEFORS; MOSSBERG, 2003; SCHMITT, 2010). Na Figura 1, Carù e Cova (2003) sintetizam a experiência nesses dois eixos que vão de um *continuum* entre a experiência ordinária e a extraordinária, revelando a força dessa experiência; e entre o consumidor e o consumo.

Figura 1 – Experiência de consumo



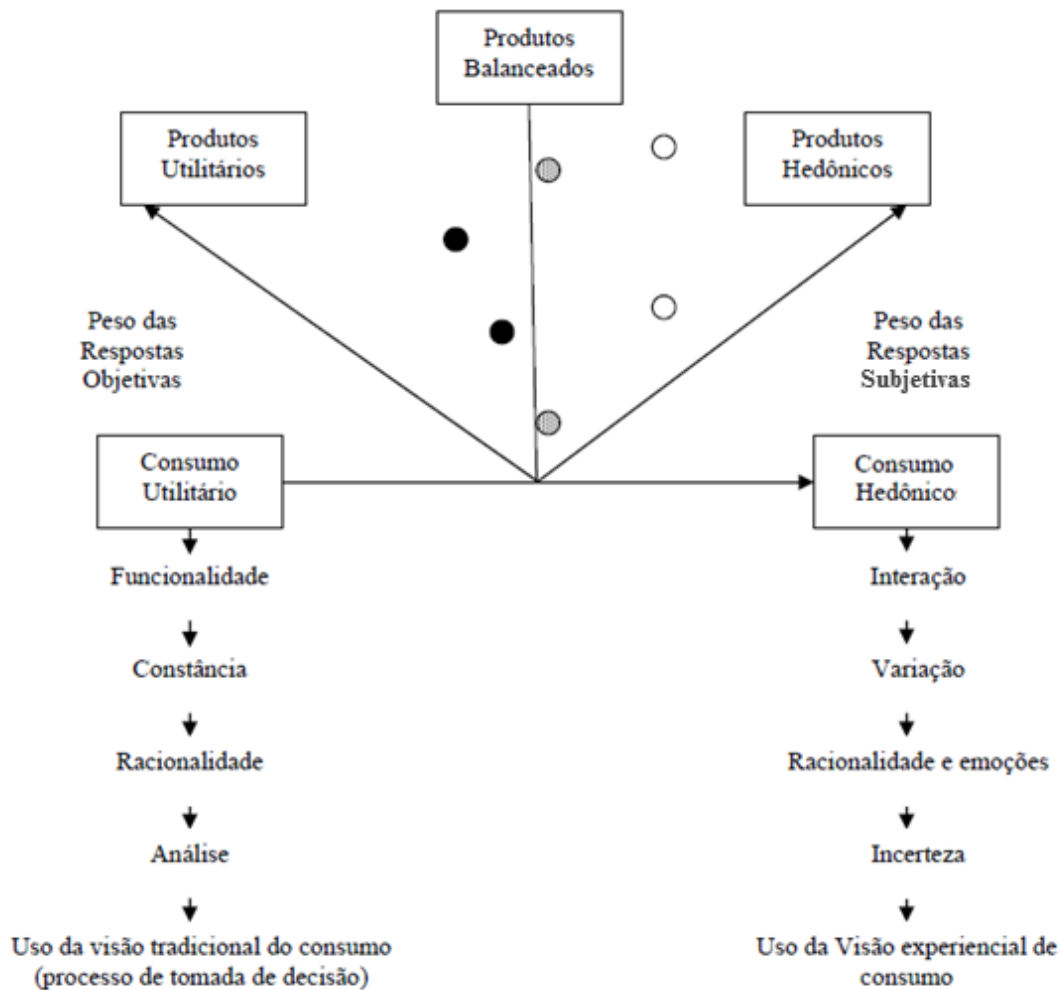
Fonte: Carù e Cova (2003, p. 282).

Para Abrahams (2001), a experiência ordinária diz respeito a eventos rotineiros e cotidianos, ao consumo de bens tangíveis com foco na funcionalidade (HANEFORS; MOSSBERG, 2003). Já a experiência extraordinária, segundo Hanefors e Mossberg (2003), é algo incomum, memorável, sem roteirização e que apresenta elevado envolvimento emocional.

Numa experiência memorável, se deixam de lado roteiros e scripts e é enfatizado o elemento surpresa com o propósito de encantar o cliente (BARBOSA; FARIAS, 2012; HANEFORS; MOSSBERG, 2003). “Experiência memorável é um termo multidimensional que inclui elementos como localidade, hedonismo, frescor, felicidade, significado, conhecimento, novidade, envolvimento e participação” (SEYITOĞLU; IVANOV, 2020, p. 7).

Nessa esteira, Addis e Holbrook (2001) argumentam que, conforme ilustrado na Figura 2, em um extremo se tem o consumo utilitário em que o foco é a aquisição de produtos utilitários, como uma caneta ou um computador, para o qual o consumidor usa da racionalidade e da objetividade na sua tomada de decisão, analisando as opções disponíveis com peso nos critérios de funcionalidade, estabilidade e racionalidade. No outro extremo, então, se localiza o consumo hedônico, que remete a sentimentos, prazeres e devaneios, relacionando-se à subjetividade, à intangibilidade e ao simbolismo (ADDIS; HOLBROOK, 2001). A visão desses dois extremos leva em consideração o peso dos critérios objetivos que se relacionam mais com o produto, e o peso dos critérios subjetivos que se relacionam mais com o consumidor (ADDIS; HOLBROOK, 2001).

Figura 2 – Aspectos do consumo utilitário e consumo hedônico



Fonte: Addis e Holbrook (2001, p. 60).

Ainda na Figura 2, ao centro, os produtos balanceados, mostram pesos semelhantes entre as características de consumo utilitário e de consumo hedônico. Ou seja, quando, na decisão de compra, há influência das respostas objetivas e subjetivas (ADDIS; HOLBROOK, 2001). Ressalta-se que os pequenos círculos brancos, próximos ao eixo dos produtos hedônicos, demonstram a influência dos aspectos experienciais; os círculos cinza estão próximos ao centro, validando a influência dos aspectos mais balanceados entre a visão utilitarista e hedonista e, por fim, os círculos pretos refletem os produtos utilitários que se deslocam para o centro, demonstrando a tendência de equilíbrio entre as partes (ADDIS; HOLBROOK, 2001).

Em suma, Addis e Holbrook (2001) recomendam a adoção da experiência dentro de uma visão holística, em que o produto, ou mesmo o serviço, não é algo que pode ser separado do seu consumidor e do universo no qual ele está inserido, mas mantém estreita relação com as emoções desse consumidor. Tendo sido abordado o tema experiência e seus principais conceitos, serão enfatizados agora os aspectos do gerenciamento da experiência do cliente.

2.2 Gestão da experiência do cliente

A partir dos conceitos de experiência presentes na literatura, alguns deles destacado neste estudo, pode-se frisar esse caráter holístico e complexo da experiência e afirmar que ela não se dá somente no momento do consumo no ambiente da empresa, mas também antes desse contato e no período que o sucede (BATAT *et al.*, 2019; MICHEAUX; BOSIO, 2019; NESLIN *et al.*, 2006).

A Gestão da Experiência do Cliente (GEC) envolve administrar de forma estratégica todo o processo de experiência, desde o ambiente em que o cliente está inserido até os procedimentos e a implementação de ações por parte da empresa (SCHMITT, 2004). Essa é uma tática para criar valor para o cliente e para a organização, concentrando-se na experiência do cliente no momento presente e não a partir de dados passados (VERHOEF *et al.*, 2009).

Para Schmitt (2004), a GEC acontece em cinco etapas que são: a) analisar o mundo experiencial do cliente, que consiste em explorar seu cenário sociocultural entendendo suas necessidades, vontades e estilos de vida; b) elaborar uma plataforma de experiências, construindo uma ponte entre a estratégia e sua implementação, considerando a experiência como algo que envolve os sentidos e multidimensões; c) projetar a experiência da marca, implantando de fato o projeto de experiência, considerando aspectos visuais e de comunicação com o cliente; d) projetar o campo de interação com o cliente, administrando as interfaces e os inúmeros pontos de contato; e) empenhar-se na inovação contínua, considerando os aspectos experienciais nos projetos de inovação da empresa.

O gerenciamento da experiência envolve a análise das repercussões e percepções dos clientes frente aos diversos pontos de contato durante a sua jornada. Acredita-se que gerenciar cada ponto de contato dessa jornada do cliente levará a empresa a obter maior lucratividade e competitividade (HOMBURG; JOZIĆ; KUEHNL, 2017; LEMON; VERHOEF, 2016). Dessa forma, as empresas estão ajustando suas práticas de marketing com foco em delinear e coordenar a jornada do cliente; isso porque as jornadas estão se tornando cada vez mais multifacetadas devido à interação dos clientes com a empresa por intermédio de uma variedade de pontos de contato (EDELMAN; SINGER, 2015; LEMON; VERHOEF, 2016).

A jornada do cliente é, portanto, o percurso pelo qual esse cliente passa para ir ao encontro do serviço desejado, considerando sua centralidade nesse processo (FØLSTAD; KVALE, 2018). Estar atento a essa jornada do cliente e os seus pontos de contato é um importante meio para compreender todo o percurso da sua experiência e entender como é possível melhorá-la, levando em conta tanto os aspectos objetivos (pontos de contato) como também os aspectos subjetivos (encontro com os pontos de contato) (FØLSTAD; KVALE, 2018; HOMBURG; JOZIĆ; KUEHNL, 2017; SCHMITT, 2004).

O mapeamento da jornada do cliente é uma forma de a empresa observar como se dá a interação desse cliente com os diversos canais e pontos de contato e em cada estágio do processo de consumo, servindo como um guia do que está funcionando nesse processo, o que precisa mudar e como planejar as mudanças necessárias (PENNINGTON, 2016; PEPPERS; ROGERS, 2017). Dentro do mapeamento da jornada, os pontos de contato servem para demonstrar a sucessão de interfaces do cliente e o contexto no qual cada contato se dá (MICHEAUX; BOSIO, 2019; ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017).

Os pontos de contato podem ser diretos ou indiretos, *on-line* ou *off-line*. O momento da compra do produto ou do serviço é um contato direto com a empresa, já o contato indireto pode se dar por meio de propaganda e publicidade em diversos canais, incluindo a internet, avaliações de outros clientes e outras formas de contato não

programadas pelo cliente (MEYER; SCHWAGER, 2007). O mapeamento dos pontos de contato é uma ferramenta útil para identificar em cada um dos contatos, qual é o hiato entre o que o cliente esperava desse contato e o que de fato se realizou (MEYER; SCHWAGER, 2007).

Para Lemon e Verhoef (2016), a jornada da experiência do cliente pode ser dividida em três estágios: a pré-compra, a compra e o pós-compra, conforme demonstrado na Figura 3. Essa divisão por estágio permite que a organização possa explorar cada etapa da jornada do cliente, compreendendo-as e buscando entender onde residem oportunidades de melhoria nos processos (HOMBURG; JOZIC; KUEHNL, 2017; LEMON; VERHOEF, 2016; NASUTION *et al.*, 2014).

Conforme apontado na Figura 3, a experiência atual (t) é influenciada pelas experiências do passado ($t-n$) que, por sua vez, influenciam a expectativa de experiências futuras ($t+n$). Esse mesmo sistema de influência pode ser verificado também em cada um dos três estágios da experiência (LEMON; VERHOEF, 2016). De acordo com Hernández-Ortega e Franco (2019), cada interação com um ponto de contato dentro dessa jornada gera memórias que são acionadas no momento em que o cliente entra em contato com situações ou referências similares. Essas memórias das experiências são registros particulares da vivência do cliente, com interpretações próprias e que podem diferir do que de fato se passou (HERNÁNDEZ-ORTEGA; FRANCO, 2019).

Figura 3 – Experiência e jornada do cliente



Fonte: Lemon e Verhoef (2016, p. 77).

Os pontos de contato são comuns aos três estágios da jornada do cliente, sendo que alguns deles estão sob domínio das empresas e outros não. Esses pontos de contato se referem a (i) marca, que inclui a interação do cliente com a empresa, toda a comunicação da marca e ações de marketing; (ii) parceiros, experiências que são pensadas e gerenciadas pela empresa em conjunto com parceiros; (iii) clientes, cujos atos fazem parte da experiência global com a empresa sem que haja controle sobre eles; (iv) ambiente social e externo, as influências de outras pessoas na experiência do cliente.

Ainda analisando a Figura 3, tem-se o estágio de pré-compra que compreende o momento em que o cliente reconhece a sua necessidade e busca alternativas de como atendê-la (DHEBAR, 2013; HERNÁNDEZ-ORTEGA; FRANCO, 2019; LEMON; VERHOEF, 2016). Esse estágio inclui pesquisas sobre o produto ou serviço desejado e a seleção de empresas que podem atender essa necessidade. Ou seja, todas as etapas e pontos de contato que antecedem o momento em que a compra é

de fato realizada (LEMON; VERHOEF, 2016; ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017). Esse estágio também é marcado pela influência de experiências anteriores e pelo modo como consumidor as vivenciou e pela opinião e avaliação de outros consumidores (HOMBURG; JOZÍĆ; KUEHNL, 2017).

O estágio da compra é o momento em que a transação comercial acontece, envolvendo a escolha do produto ou serviço, o pedido e o pagamento (LEMON; VERHOEF, 2016). Isso inclui o ambiente em que o contato se dá, seja ele físico ou virtual, com seus diferentes estímulos e as experiências vivenciadas a partir de cada ponto de contato durante o serviço, além das influências recebidas na fase de pré-compra (LEMON; VERHOEF, 2016; ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017). Nessa fase, a criação de valor se dá a partir do relacionamento com a empresa e o com o produto ou serviço (HERNÁNDEZ-ORTEGA; FRANCO, 2019).

Por fim, o estágio de pós-compra é marcado pelo relacionamento com a empresa após a compra; isso inclui o uso e o consumo do que foi adquirido, o possível engajamento com a empresa, a eventual necessidade de serviços adicionais, como assistência técnica, e até incentivos para novas compras ou para deixar de fazê-las (LEMON; VERHOEF, 2016). Se nessa fase são percebidos a satisfação o acionamento de memórias agradáveis do que foi a experiência, o cliente poderá voltar a realizar futuras compras, gerando um ciclo virtuoso com a empresa (HERNÁNDEZ-ORTEGA; FRANCO, 2019).

Em seguida à abordagem do gerenciamento da experiência do cliente e de seus principais conceitos, serão enfatizados agora os aspectos da experiência em restaurantes, que é o foco deste estudo e foi resultado da RSL realizada.

2.3 Experiência em restaurantes

Se examinadas as últimas décadas, especialmente as quatro últimas, é possível verificar mudanças substanciais no mercado de alimentação fora do lar e também na indústria de alimentos, devido aos progressos da tecnologia, a mudanças na forma de manipular o alimento no que se refere à produção, ao armazenamento e ao

preparo, além de mudanças sociais, econômicas e culturais na sociedade (CARVALHO; BASTOS; GIMENES-MINASSE, 2016). Dessa forma, novos desafios se impõem na experiência do cliente, no que se refere à prestação de serviço no ambiente do restaurante (BARBOSA; FARIAS, 2012).

Segundo Andersson, Mossberg e Therkelsen (2017), algumas experiências com alimentação podem se tornar algo fora do comum e, conseqüentemente, memoráveis, enquanto outras existem apenas para atingir o objetivo de saciar o público-alvo. Vasconcelos *et al.* (2012, p. 30) definem a experiência em serviço como:

Um processo cognitivo, afetivo e comportamental, vivido na prestação de serviços, que constrói, solidifica ou modifica a imagem da organização e subsidia a decisão de compra atual ou futura dos clientes; mediado por pessoas, infraestrutura e tecnologias; influenciado por valores e necessidades dos clientes, pelo contexto sociocultural e ambiental, por experiências anteriores e pela natureza e duração das operações de serviço.

Dessa forma, a experiência de serviço é fruto da interatividade entre o prestador de serviço, sua oferta e o cliente, e é nessa interação que o cliente avalia se essa é uma experiência ordinária ou extraordinária, levando em conta que a experiência ordinária tende a ser marcada por aspectos como agilidade, facilidade e preço baixo, enquanto a experiência extraordinária é caracterizada por aspectos emocionais (BARBOSA; FARIAS, 2012). Também é por essa interação e, ainda, pela experiência dos clientes com outras visitas a restaurantes, somadas à subjetividade que envolve essa avaliação, que o cliente julga a qualidade dessa experiência (JEONG; JANG, 2018; RYU; LEE, 2017).

No Quadro 4, são apresentadas as características da oferta de experiências ordinárias e extraordinárias em serviços de restaurantes (HANEFORS; MOSSBERG, 2003).

Quadro 4 – Características de experiências ordinárias e extraordinárias

	Experiências Ordinárias	Experiências Extraordinárias
Oferta		
Função Econômica	Entrega	Encenação
Natureza da oferta	Tangível e Intangível	Memorável/ Inesquecível
Principais atributos	Padronizada ou Customizada	Personalizada/ Exclusiva
Método de entrega dos serviços	Conforme demanda	Revelada durante o processo/ Surpresa
Fatores da demanda	Benefício	Sensação
Consumidor		
Natureza da Ocasão	Frequente/comum	Incomum/ Eventual/ Esporádico
Motivo Principal	Satisfazer a fome	Processamento de estímulo mental
Expectativas	Expectativas bem desenvolvidas Roteiros baseados nas ações guiadas para a experiência	Expectativas não muito claras Nenhum roteiro específico pode guiar as ações
Emoções	Baixa intensidade emocional	Alta Intensidade emocional
Envolvimento	Sem absorção/baixo envolvimento Familiaridade e baixo grau de desafio	Absorção/alto envolvimento Alto grau de desafio
Contexto Social	Interação interpessoal não é necessária	Alto grau de interação pessoal
Satisfação	Contentamento	Encantamento/ Deleite

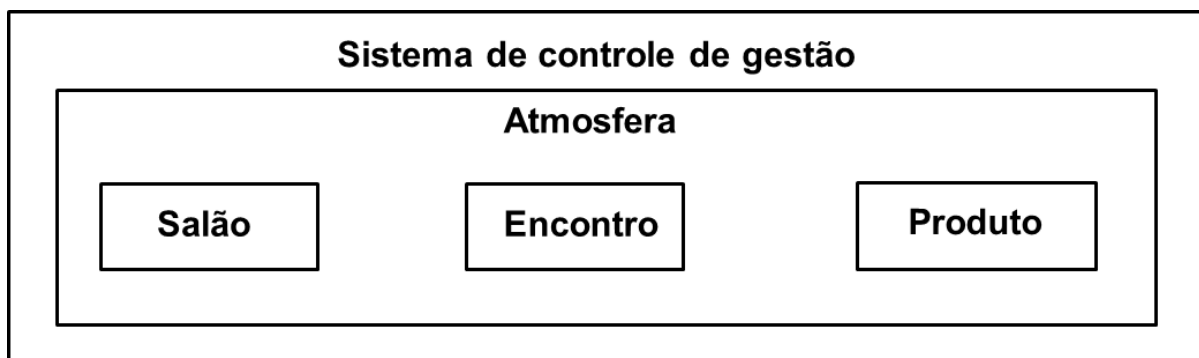
Fonte: Adaptado de Hanefors e Mossberg (2003, p. 252).

Os restaurantes são um setor de serviço tradicional da economia e um espaço apropriado para o desenvolvimento de experiências com a alimentação, que podem trazer impactos significativos para a empresa que se propõe a fornecê-las (MARQUES; D'AVILA; AÑAÑA, 2018; SPORRE; JONSSON; EKSTRÖM, 2013). Dessa forma, os gestores das organizações precisam considerar as emoções dos clientes no processo de compra do serviço e do produto, e considerar a resposta subjetiva como forma de ressaltar os aspectos experienciais da oferta (ADDIS; HOLBROOK, 2001).

A gestão de um restaurante exige observação de diversos aspectos que compõem a experiência do cliente. Gustafsson *et al.* (2006) conceberam o Modelo de Refeição dos Cinco Aspectos (do inglês Five Aspects Meal Model - FAMM). Conforme demonstrado na Figura 4, a seguir, o objetivo do modelo é discorrer sobre os principais aspectos que envolvem uma visita a um restaurante e que precisam ser observados pelos gestores. O percurso se inicia a partir da entrada no salão, local onde a refeição é servida; em seguida há o encontro com funcionários dos restaurantes e com outros clientes e, na sequência, tem-se os produtos, que são os alimentos e bebidas que serão servidos. O quarto aspecto é a gestão do

restaurante, que é responsável por todos esses pontos que envolvem a prestação de serviço, e o último é a atmosfera onde se dará a refeição e que é gerada pelos quatro outros aspectos.

Figura 4 – Modelo de Refeição dos Cinco Aspectos



Fonte: Gustafsson *et al.* (2016, p. 86).

Outros estudos também consideram fundamentais a influência dos alimentos, serviços e ambiente na experiência do cliente (HA; JANG, 2013; HAU-SIU CHOW *et al.*, 2007; JANG; NAMKUNG, 2009; QIN; PRYBUTOK, 2008; RYU; JANG, 2008), Ryu e Lee (2017) e citam que a qualidade da experiência passa por elementos tangíveis, que incluem o ambiente físico, os alimentos e elementos intangíveis, como qualidade do serviço e a legitimidade do preço. A combinação satisfatória desses elementos pode levar o cliente a fazer um julgamento em relação a uma qualidade elevada do serviço, o que, por sua vez pode levar à satisfação e à fidelização (RYU; LEE; GON KIM, 2012).

O ambiente físico é o salão onde o serviço será prestado, incluindo a decoração e objetos, como mesa, pratos e talheres, música (RILEY, 1994; SUNDQVIST; WALTER, 2017). A importância dada ao ambiente físico difere em relação ao tipo de consumo, e quando se trata de um consumo hedônico, a valorização dos aspectos do ambiente tende a ser mais pronunciada se comparada ao consumo utilitário, até porque, quando o foco é o consumo utilitário, o tempo de permanência no restaurante tende a ser menor em relação ao tempo dispendido quando se trata da busca por uma experiência hedônica (RYU *et al.*, 2021; RYU; JANG, 2008).

Após estudos que partiram do mesmo propósito, Ryu e Jang (2008) desenvolveram um modelo chamado de Dinescape que tem como objetivo mensurar a satisfação dos clientes com relação aos ambientes dos restaurantes. Foram identificados, nessa escala, 6 fatores que precisam ser observados pelos gestores: a estética da instalação (quadros, plantas, cores, móveis), o ambiente (música, aroma, temperatura) a iluminação, a configuração das mesas (talheres, toalhas), o layout (disposição das mesas e movimentação entre elas) e a equipe de atendimento (funcionários com higiene e bem vestidos e número adequado de funcionários) (RYU; JANG, 2008)

A atmosfera é um outro elemento que compõe a experiência do cliente e que, segundo Gimenes, Brea e Gândara (2012, p. 809), “está intimamente associada ao ambiente e é definida pelo próprio autor como o tom ou estado de espírito transmitido pelo local, que pode influenciar a interação entre os hóspedes com a casa e entre si”

A comida é um elemento primordial nos serviços de um restaurante, e a qualidade dessa comida afeta diretamente a experiência, a satisfação do cliente e a intenção de visitar o estabelecimento (NAMKUNG; JANG, 2007; RYU; LEE, 2017). Dentre os atributos dos alimentos, podem ser citados o sabor alimento, a temperatura, a qualidade e o viço dos ingredientes, os itens do cardápio, a diversificação dos alimentos e bebidas e a forma como são apresentados (KIVELA; INBAKARAN; REECE, 1999; NAMKUNG; JANG, 2007; QIN; PRYBUTOK, 2008; TINOCO; RIBEIRO, 2008). Kunasegaran, Rasoolimanesh e Khan (2019) acrescentam ainda importância de alimentos saudáveis, higiene e segurança alimentar.

Não há consenso entre os pesquisadores sobre os atributos que compõem a qualidade da comida, mas em uma revisão da literatura realizada por Namkung e Jang (2007), percebeu-se que, de forma geral, são citados: (i) apresentação, se referindo a quão chamativa é a aparência e a decoração do prato; (ii) variedade, que tem como foco a diversidade de alimentos que compõe o cardápio; (iii) opções saudáveis, é o valor nutricional dos alimentos disponíveis; (iv) sabor, que tem sido

considerado a principal virtude de uma experiência gastronômica; (v) frescor dos alimentos que são apresentados; e (vi) temperatura, que atua diretamente sobre a percepção sensorial, gerando valor àquela experiência.

Quando se fala em encontro de serviço, o foco se dá na relação entre os funcionários do restaurante e os clientes e a relação entre os próprios clientes que compartilham a visita ao mesmo restaurante (JEONG; JANG, 2011). Entre os fatores que conduzem à satisfação dos clientes estão o atendimento, a credibilidade, a cortesia, a sabedoria, a eficiência e a prontidão dos funcionários para atender os clientes de forma personalizada (GUPTA; SHARMA, 2020; RYU *et al.*, 2021).

Em decorrência desses fatores, tem-se a importância de se investir no treinamento dos funcionários, já que, segundo o estudo de Dhar (2015), a partir dele há evolução da performance no que diz respeito a oferecer aos clientes uma melhor qualidade de serviço, dessa forma elevando a vantagem competitiva da organização frente ao mercado.

O preço varia em função da escolha do tipo de restaurante e da ocasião da refeição; clientes que procuram restaurantes de *fast food* esperam preços mais baixos, enquanto aqueles que procuram restaurantes mais requintados geralmente estão dispostos a pagar preços mais elevados por uma refeição (HA; JANG, 2013). Tinoco e Ribeiro (2008) citam que, quando o cliente percebe justiça no preço pago pelo serviço, ele tende a se sentir mais satisfeito e com isso aumenta a probabilidade de realizar novas visitas; e o contrário também é verdadeiro; se o cliente não percebe justiça no preço, mesmo que esteja satisfeito com a qualidade, ele tende a não visitar o restaurante.

Esses últimos autores concluíram, ainda, por meio da sua pesquisa, que em restaurantes *à la carte*, fatores como qualidade da comida, ambiente, decoração e atendimento interferem no julgamento do preço pelo cliente (TINOCO; RIBEIRO, 2008). Um outro estudo sobre satisfação dos serviços e que partiu da avaliação de clientes revelou que o preço foi uma variável significativa, mas não decisiva para a

compra, já que os clientes ponderam a relação benefício e qualidade (ANGNES; MOYANO; LENGLER, 2015).

Para que o gestor possa obter informações sobre esses principais elementos que compõem a qualidade da experiência, uma importante ferramenta é a avaliação da satisfação realizada pelos clientes. Angnes, Moyano e Lengler (2015), em seu estudo, partiram do modelo denominado Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente (do inglês *American Customer Satisfaction Index - ACSI*) para propor um modelo de medição da satisfação do cliente, específico para restaurantes. Nas últimas décadas, a internet também tem sido usada como uma ferramenta para avaliação do cliente em relação à qualidade do serviço, principalmente por meio de *sites* e mídias sociais e, para os gestores de serviços, essa é uma fonte de informação valiosa (AURELIANO-SILVA; OLIVEIRA; ALVES, 2017; STEFANINI; ALVES; MARQUES, 2018).

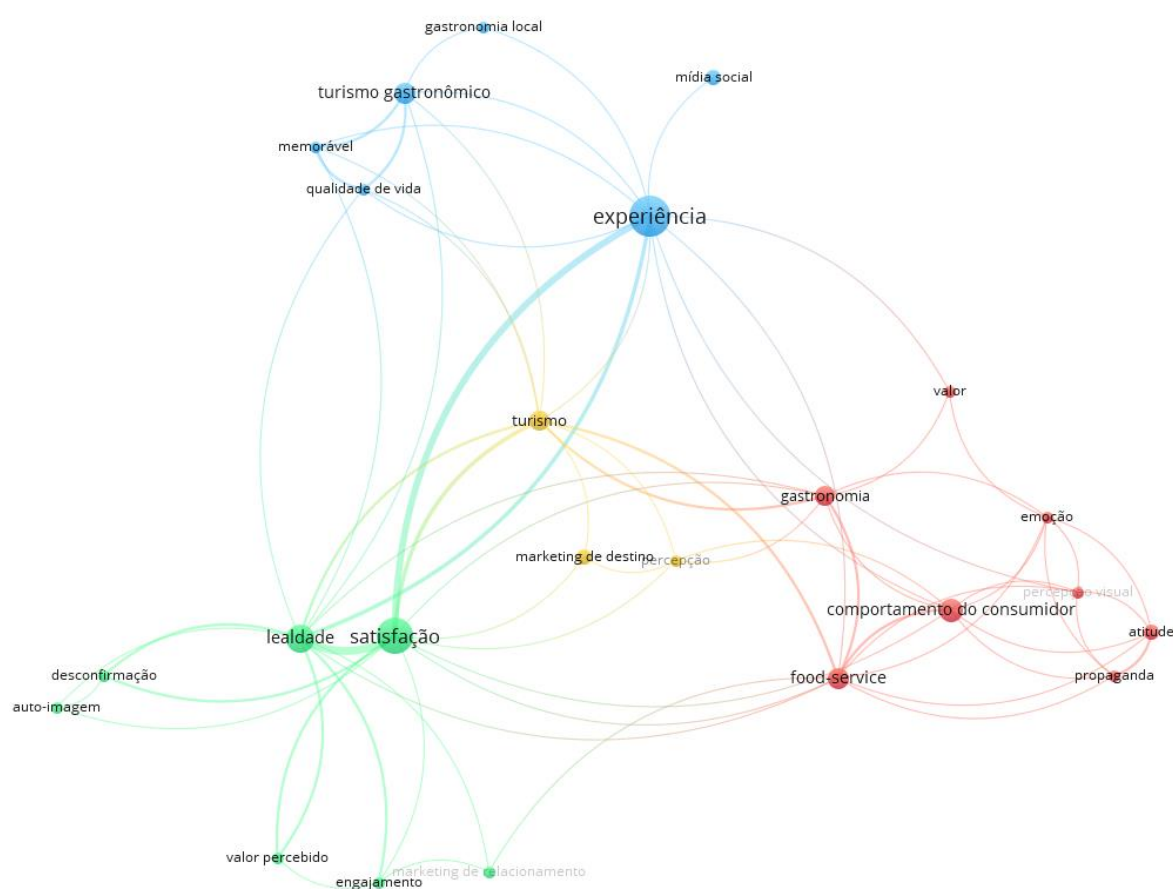
Erros em serviços de restaurantes acontecem em diversos momentos devido à própria natureza desse tipo de serviço e à sujeição a falhas de carácter humano. Para minimizar as consequências dessas falhas, é de grande valia que o gestor use de estratégias para detectar a falha e reparar o serviço, o que pode resultar em um olhar positivo do cliente sobre o restaurante (GRÖNROOS, 2017; KIM; JANG, 2014). A pesquisa de Kim e Jang (2014) revelou que, em se tratando de falhas e de reparação do serviço, as relacionadas com comida e atendimento são mais difíceis de ser esquecidas e por isso precisam ser cuidadas de forma especial pelos gestores. Os autores ainda complementam que estratégias de recuperação de serviço adequadas substituem as experiências negativas.

Gerir a qualidade da experiência do cliente é algo complexo e que envolve o entendimento de que cada parte da empresa contribui, de alguma forma, para essa experiência, e que é necessária supervisão constante de cada ato do restaurante e de como esses atos repercutem no cliente (GIMENES; BREA; GÁNDARA, 2012).

Para entender o que se tem produzido na academia para contribuir com a gestão quando o tema é experiência com alimentação, retorna-se à Revisão Sistemática da Literatura que foi realizada neste estudo no qual foi possível identificar a quais assuntos e áreas do marketing os autores estão se dedicando mais.

Após a análise de conteúdo realizada em cada um dos 72 artigos dessa RSL, fez-se uso do software *VOSviewer*, versão 1.6.15, um *software* de estruturação de dados bibliométricos (VOSVIEWER, 2021), para identificação e visualização dos *clusters* de estudos, com o recurso avançado *thesaurus* para organização e tratamento das palavras-chave obtidas. A representação gráfica da rede de palavras-chave pode ser vista na Figura 5. De acordo com Van Eck e Waltman (2010), a distância entre duas palavras indica o seu nível de conexão.

Figura 5 – Rede de termos mais utilizados



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir da análise, foram identificadas as quatro principais temáticas ou *clusters*, quando se trata do tema experiência no setor de alimentação fora do lar (BATAT *et al.*, 2019; HAASE; WIEDMANN; BETTELS, 2020; SHAHRIARI *et al.*, 2020; VAN ESCH; HELLER; NORTHEY, 2019) e que estão voltadas para: (a) comportamento do consumidor; (b) satisfação e lealdade; (c) experiência memorável e compartilhável; (d) turismo e marketing de destino. Na tentativa de enquadrar os 72 trabalhos analisados nas temáticas supracitadas e visualizadas no Quadro 5, ressalta-se que prevaleceu a temática principal de cada trabalho, tendo em vista que eles podem possuir temáticas secundárias, devido à complexidade do assunto.

Quadro 5 – Áreas do conhecimento e autores

Áreas	Autores
Comportamento do consumidor	(BATAT <i>et al.</i> , 2019; CHOI <i>et al.</i> , 2020; CLAUZEL; RICHÉ, 2015; HA; JANG, 2013; HAASE; WIEDMANN; BETTELS, 2020; KHALILZADEH; GHAHRAMANI; TABARI, 2017; LATOUR; CARBONE, 2014; LORD; PUTREU; PARSA, 2004; LUCCHESI-CHEUNG; BATALHA; LAMBERT, 2012; MHLANGA, 2018; SHAHRIARI <i>et al.</i> , 2020; SUVITTAWATT; MANEENUAM; BUNLIANG, 2019; VAN ESCH; HELLER; NORTHEY, 2019; VAN ROMPAY <i>et al.</i> , 2019; ZAHRA; MAJID; MANIJEH, 2020)
Satisfação e Lealdade	(ALHELALAT; HABIBALLAH; TWAISSI, 2017; BOWDEN, 2009; CLEMES <i>et al.</i> , 2018; DAGEVOS; VAN OPHEM, 2013; JEONG; JANG, 2018; JI <i>et al.</i> , 2018; JIN; LEE; HUFFMAN, 2012; KANG; LEE; NAMKUNG, 2018; KIM; JANG, 2019; KIM; TANG, 2020; KIM; CHUNG; SUH, 2016; KNUTSON; BECK; ELSWORTH, 2006; KUKANJA; OMERZEL; KODRIČ, 2017; LAMING; MASON, 2014; MORGANOSKY; CUDE, 2000; QUYNH <i>et al.</i> , 2020; RASHID, 2003; RYU; HAN, 2011; SÁNCHEZ FERNÁNDEZ; SWINNEN; INIESTA BONILLO, 2013; SUNDQVIST; WALTER, 2017; TORRES; ZHANG; RONZONI, 2020; WU; LIANG, 2009; YUAN; WU, 2008)
Experiência memorável e compartilhável	(ALNSOUR; AL FAOUR, 2019; BELDONA; BUCHANAN; L. MILLER, 2014; BOWDEN; DAGGER, 2011; DI-CLEMENTE; HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN; CAMPÓN-CERRO, 2019; GRAY; BELL; PONSONBY, 2003; GREGORASH, 2018; GUPTA; DASGUPTA; CHAUDHURI, 2012; HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN; DI-CLEMENTE; CAMPÓN-CERRO, 2020; JEONG; JANG, 2011; KOUFIE; KESA, 2020; LEPKOWSKA-WHITE; PARSONS; BERG, 2019; LIN; LIU; CHIANG, 2012; MENDINI; PIZZETTI; PETER, 2019; MUGEL; GURVIEZ; DECROP, 2019; PUJASTUTI; RUSFIAN, 2019; REZENDE; SILVA, 2014; SAARIJÄRVI; KUUSELA; RINTAMÄKI, 2013; YIM; YOO, 2020; ZHU <i>et al.</i> , 2019)
Turismo e Marketing de destino	(BALDERAS-CEJUDO; PATTERSON; LEESON, 2019; CASTILLO-CANALEJO <i>et al.</i> , 2020; HASAN <i>et al.</i> , 2020; HENDIJANI; BOO, 2020; KIM; SEO; NURHIDAYATI, 2019; KNOLLENBERG <i>et al.</i> , 2020; KUNASEGARAN; RASOOLIMANESH; KHAN, 2019; MKONO, 2013; PRATT; SUNTIKUL; AGYEIWAAH, 2020; ROUSTA; JAMSHIDI, 2020; SEONGSEOP (SAM) <i>et al.</i> , 2020; SEYITOĞLU; IVANOV, 2020; SILKES; CAI; LEHTO, 2013; WIJAYA <i>et al.</i> , 2013; YÜKSEL; YÜKSEL, 2003)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seguir será descrita cada temática e os mais recentes estudos encontrados em cada uma delas, com foco no contexto da alimentação fora do lar.

2.3.1 Comportamento do consumidor

Em um dos estudos relacionados a esse *cluster* de Comportamento do Consumidor, foram discutidos os efeitos das imagens sensoriais na performance dos indicadores de marketing (percepção sensorial, percepção do design do produto e atitude) e foi verificado que a apresentação de imagens sensoriais em propagandas afeta de forma conveniente a percepção do consumidor (HAASE; WIEDMANN; BETTELS, 2020). Ainda versando sobre a interferência dos estímulos das imagens sensoriais, nesse caso com foco no desejo pela comida, que envolve aspectos cognitivos e emocionais, os autores demonstraram que os estímulos de imagens visuais foram os que provocaram o maior desejo pela comida, enquanto as imagens auditivas provocaram um menor desejo e os olfativos estimularam mais o desejo pela comida do que o do estímulo gustativo (SHAHRIARI *et al.*, 2020).

O prazer experiencial da comida que, assim como o desejo por comida também envolve cognição e emoção, associado a significados multissensoriais, comunitários e culturais do ato de se alimentar (BATAT *et al.*, 2019). Esse estudo discute como o prazer modela as práticas e episódios de bem-estar alimentar e identifica as três fases da jornada dos consumidores que buscam esse prazer (contemplação, conexão e criação), e seus princípios (alimentação sensorial, contemplação sociocultural e compartilhamento, simbolismo alimentar e narrativas de histórias) (BATAT *et al.*, 2019).

A relação entre o engajamento da comunidade da marca nas mídias sociais e o comportamento do cliente pode levá-lo ou não a escolher um determinado restaurante (ALNSOUR; AL FAOUR, 2019). Os dados mostram que a comunidade da marca não tem interferência direta na disposição de compra do consumidor, mas o envolvimento dessa comunidade afeta a atitude dos clientes. Quanto às normas subjetivas, os dados mostraram que essas não moderam a relação entre a atitude e a intenção do consumidor (ALNSOUR; AL FAOUR, 2019).

Em uma pesquisa em restaurantes requintados na capital do Irã, foram reconhecidas as características dos consumidores e clientes reclamantes e classificadas em quatro grupos, sendo: reclamantes amigáveis, hipercríticos, assassinos silenciosos e campistas felizes (KHALILZADEH; GHAHRAMANI; TABARI, 2017). Segundo dados da pesquisa, os reclamantes amigáveis representam um grupo interessante, já que reclamam, mas concedem a chance de implantação de reparação e correção por parte dos restaurantes; o mesmo se aplica aos hipercríticos. Os assassinos silenciosos não reclamam no estabelecimento, mas promovem ações negativas; já os campistas felizes não reclamam no restaurante e nem promovem essas ações negativas (KHALILZADEH; GHAHRAMANI; TABARI, 2017).

Também foram investigados os costumes alimentares de indivíduos, averiguando os comportamentos de consumo e as experiências que vão além de questões econômicas e socioculturais (LUCCHESI-CHEUNG; BATALHA; LAMBERT, 2012). A alimentação tem um simbolismo na transmissão da identidade social, das crenças e de pertencimento ou não a determinados grupos; dessa forma, a escolha da alimentação vai muito além dos atributos físicos e nutricionais dos alimentos (LUCCHESI-CHEUNG; BATALHA; LAMBERT, 2012).

2.3.2 Satisfação e lealdade

O setor de restaurantes exhibe uma alta concorrência devido a aspectos inerentes como, por exemplo, a intangibilidade do serviço, a multiplicidade de alimentos e bebidas, a volatilidade da demanda, o protagonismo da mão de obra e o impacto das atitudes dos funcionários, sendo a qualidade algo que deve ser perseguido como condição para o sucesso, podendo levar à lealdade, que é uma vantagem competitiva nesse mercado (JIN; LEE; HUFFMAN, 2012; KUKANJA; OMERZEL; KODRIČ, 2017)

Há diversos fatores que influenciam a satisfação e a lealdade dos clientes em restaurantes e a desconfirmação, que é o confronto no nível psicológico entre a expectativa do serviço ou produto com o que foi entregue; é um desses fatores, e

ainda tem-se que a satisfação influencia positivamente na lealdade (RYU; HAN, 2011). Nesse estudo, o foco dos autores foi examinar a relação entre o ambiente físico e a desconfirmação percebida (RYU; HAN, 2011). Os achados de pesquisa mostram que o ambiente físico afeta diretamente a desconfirmação e, ainda, que os estímulos do ambiente físico (iluminação, configuração das mesas, estética do local) se distinguem se avaliados entre clientes novos e clientes assíduos (RYU; HAN, 2011).

As experiências gastronômicas são examinadas pelos clientes a partir de três pontos de referência: a desconfirmação, a congruência da auto-imagem e atratividade das alternativas, demonstrando que a avaliação dos consumidores passam por múltiplos fatores (KIM; CHUNG; SUH, 2016). As diferenças culturais influenciam a forma como os clientes se comportam em relação a esses pontos de referência. Em culturas mais individualistas, como nos Estados Unidos, os clientes tendem a ser mais exigentes em comparação com aqueles que vivem em culturas coletivistas como na Coreia do Sul, onde são mais satisfeitos e mais leais por evitarem as incertezas (KIM; CHUNG; SUH, 2016).

Os mediadores relacionais de satisfação, comprometimento, envolvimento e confiança agem de forma diferente na relação entre o cliente e a marca no decorrer do tempo (BOWDEN, 2009). Os resultados desse estudo mostram que a lealdade é desenvolvida e embalada por aspectos psicológicos, já que os clientes querem se envolver afetivamente com os restaurantes que frequentam (BOWDEN, 2009). Há, ainda, os recursos de marketing que devem ser usados levando em conta que os clientes assíduos e os novos apresentam necessidades diferentes. No caso dos novos, deve-se dar destaque à visão utilitarista da experiência (BOWDEN, 2009).

Ainda abordando os aspectos psicológicos relacionados à satisfação quando se verificam as motivações para compartilhamento de experiências de consumidores em restaurantes, os dados mostram que há diversas vertentes psicológicas como autoestima, satisfação e necessidade de pertencimento, e ainda motivações como autoexpressão e busca por status social que impulsionam esse compartilhamento

(KIM; JANG, 2019). Por fim, os autores verificaram que os comportamentos que levam ao compartilhamento não diferem em função de gênero, ou seja, são os mesmos para homens e mulheres (KIM; JANG, 2019).

Quando se trata de avaliar a junção do encontro de serviço, do valor experiencial e da satisfação do cliente e como essas variáveis se relacionam, a pesquisa mostrou que fatores do ambiente do restaurante e o contato com funcionários e outros clientes afetaram favoravelmente o valor da experiência do consumidor (WU; LIANG, 2009). Tem-se também que o relacionamento próximo aos funcionários influencia a satisfação do cliente e, por último, os elementos do ambiente e a interação não direta com outros clientes influenciam a satisfação do cliente por intermédio do valor experiencial (WU; LIANG, 2009).

Ainda que, o valor é sempre criado na relação do cliente frente aos recursos físicos e humanos disponíveis (JI *et al.*, 2018). Foi verificado como a presença de outros clientes no ambiente de restaurantes poderia ser um recurso para a cocriação de experiências notáveis e a maximização dos resultados dessa visita ao restaurante, sendo validado que a experiência notável teve relação significativa com a presença de outros clientes e com o prazer da comida, e que esse prazer da comida levou à frequência de visitas (JI *et al.*, 2018).

2.3.3 Experiência memorável e compartilhável

Na evolução das práticas da alimentação fora do lar, o que antes era guiado por necessidade hoje se apresenta como uma forma de lazer, levando a experiências que vão de um cunho ordinário até o extraordinário (REZENDE; SILVA, 2014). Essa mudança na forma como se dá a alimentação fora do lar evoluiu com o mercado de *foodservice*, no qual relacionamentos duradouros com clientes podem ser, como citado por Gray, Bell e Ponsonby (2003), uma forma de vantagem competitiva, além de reduzir custos e favorecer o aumento da lucratividade. Restaurantes que promovem experiências a seus clientes aumentam de forma significativa as

intenções dos clientes de escolher aquele prestador de serviço (LIN; LIU; CHIANG, 2012).

Em um estudo teórico em que foi discutido o conceito de prazer alimentar, e a ênfase dada se concentrou no prazer social da alimentação, dado o seu potencial gerador de experiências prazerosas e saudáveis, a partir da revisão da literatura relacionada às áreas de marketing e gestão, foi proposto um conceito de prazer alimentar social tendo sido enfatizado que o deleite gerado pelo compartilhamento das experiências com a alimentação de forma *off-line* e *on-line* gera prazer e satisfação nesses clientes (MENDINI; PIZZETTI; PETER, 2019).

Quando verificado o impacto das mídias sociais na experiência dos consumidores no que diz respeito a postar fotos da comida, os resultados demonstraram que as pessoas que postaram fotos da comida revelaram uma experiência mais positiva dos jantares em relação às pessoas que postaram outras fotos ou não postaram nada (ZHU *et al.*, 2019), ainda que a combinação entre a autoexpressão e a experiência gastronômica seja exagerada para aqueles que receberam mais curtidas nas suas fotos se comparada aos que receberam menor número de curtidas (ZHU *et al.*, 2019).

No que se refere à experiência com menus em restaurantes, verificou-se como os clientes respondem à experiência de um menu digital baseado na web, um menu digital por meio de *tablet* e um menu tradicional em papel (YIM; YOO, 2020). Os dados revelaram que o consumo e o prazer são mediadores do impacto da interatividade captada por meio das atitudes em relação ao menu digital baseado na web. Observou-se, ainda, uma relação direta da experiência com o produto como moderadora do relacionamento. Já entre os clientes que testaram o menu digital em *tablet* e o tradicional, constatou-se que o menu em *tablet* gerou maior diversão, foi um estímulo a gerar pedidos em mais curto prazo e que as visões de consumo mediaram os efeitos de interatividade no uso do menu digital, o que não aconteceu com o menu tradicional (YIM; YOO, 2020).

Quando se avalia como a experiência alimentar em destinos turísticos tem implicação na satisfação e lealdade, a partir de parâmetros como qualidade da experiência, sua capacidade de tornar-se memorável e a perspectiva de melhorar o bem-estar dos turistas, os achados de pesquisa demonstram que há esse impacto e que, portanto, a qualidade da experiência com a alimentação determina a memorabilidade, a satisfação, a alavancagem da qualidade de vida e leva à fidelidade (HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN; DI-CLEMENTE; CAMPÓN-CERRO, 2020).

2.3.4 Turismo e Marketing de destino

Apesar de não ser o foco principal desse estudo, a temática do turismo e marketing de experiência surgiu na RSL com 21% dos estudos analisados. Considerando os três últimos anos (2018 a 2020), essa foi a temática que mais apresentou estudos dentre os analisados. Além disso, a cidade *Iócus* deste estudo, Belo Horizonte, recebeu o título em 2019 de Cidade Criativa da Unesco pela sua gastronomia (PREFEITURA DE BELO HORIZONTE, 2019), reafirmando o protagonismo da cidade quando o assunto é gastronomia.

É possível perceber a mudança no comportamento dos turistas que têm buscado, cada vez mais, experiências gastronômicas que envolvam a comida local (WIJAYA *et al.*, 2013). O estudo de Seyitoglu e Ivanov (2020) traz essa perspectiva do papel estratégico da gastronomia nos destinos turísticos. Baseado na teoria da gestão estratégica, foi proposto um modelo teórico que apontou para os seguintes achados: (a) identificação de um destino como gastronômico é um artifício estratégico importante; (b) uma estratégia de diferenciação pode ser concebida por meio da elaboração de produtos que atendam ao seu mercado; (c) o uso das tradições culinárias pode reforçar a individualidade do destino; (d) a divulgação do destino por chefes célebres e a venda de produtos tangíveis podem servir de recordação do destino (SEYITOĞLU; IVANOV, 2020).

Quando o objetivo é compreender o turismo gastronômico a partir do entendimento do perfil comportamental dos gastrônomos, que vai além da exploração do alimento

e leva em conta os sentimentos e pensamentos positivos envolvidos na experiência, este estudo usou a técnica de elicitación da metáfora de Zaltaman (ZMET), que foi capaz de suscitar aspectos profundos desse comportamento (HENDIJANI; BOO, 2020). Por meio desse entendimento, foram definidas três categorias de gastrônomos, com base no seu conhecimento dos alimentos e na experiência: o novato, que possui conhecimento alimentar, habilidade culinária e acesso a sabores limitados, mas possui disposição para vivenciar experiências; o aluno, cujos conhecimentos foram ampliados pela experimentação de um maior número de alimentos; e o especialista, que possui conhecimentos vastos na exploração de alimentos e é capaz de influenciar outros consumidores (HENDIJANI; BOO, 2020).

Já quando a abordagem trata das experiências de turistas internacionais com relação a comida saudável, em estudo que abordou esse tipo de comida preparada por chefes de cozinha da Malásia, os achados mostraram que experiências memoráveis com alimentos, higiene alimentar, valores culturais e felicidade do turista têm influência direta na satisfação e na intenção de visitar novamente o destino (KUNASEGARAN; RASOOLIMANESH; KHAN, 2019). Outro dado mostrou que o motivo, o tipo e a frequência da viagem interferem na experiência da alimentação no destino (KUNASEGARAN; RASOOLIMANESH; KHAN, 2019).

Por fim, quanto ao valor da experiencialidade como motor propulsor de lealdade a um destino de turismo gastronômico foi demonstrada, nos achados empíricos, a relevância de considerar as dimensões experienciais para o sucesso do marketing voltado ao turismo, mantendo o alinhamento com a demanda dos consumidores contemporâneos (DI-CLEMENTE; HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN; CAMPÓN-CERRO, 2019).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

De acordo com Gil (2008), o método é o percurso para se atingir o objetivo pretendido. Portanto, neste capítulo, será apresentado esse percurso metodológico, que também pode ser definido como o “caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 2002), adotados para atingir os objetivos de pesquisa, considerando: tipo, abordagem e método de pesquisa; sujeito de pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

No que tange ao seu objetivo, o estudo aqui apresentado se caracteriza como descritivo, segundo Vergara (2014) e Triviños (1987), pois se propõe descrever características de um dado fenômeno dentro do contexto real. Portanto cabe ao que se ambiciona neste estudo, que é o entendimento de como se configura a gestão da experiência do cliente no *locus* em que essa experiência se dá, os restaurantes.

Foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa, já que se pretendeu responder a questões específicas e de forma aprofundada, cujo significado dificilmente poderia ser quantificado (MINAYO, 2002), concernentes à configuração da gestão da experiência do cliente.

Godoy (1995) complementa que esse tipo de abordagem proporciona um vasto entendimento do fenômeno que se pretende conhecer, imerso na ambiente no qual ele se revela, levando-se em consideração como pensam, sentem e agem os indivíduos que estão inseridos no contexto verificado. Dessa forma, essa abordagem vai ao encontro do que se objetivou para esse estudo.

No que diz respeito ao método, esta pesquisa configura-se como um estudo de caso. Segundo Gil (2002), esse desenho de pesquisa procura estudar um único, ou poucos objetos, com a finalidade de maior profundidade e detalhamento. Ainda, “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a

compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”, explica Yin (2001, p. 21).

Dessa forma, será desenvolvido um estudo de caso do tipo único holístico, de acordo com Yin (2001), por envolver uma única unidade de análise. Neste estudo será analisado o fenômeno da gestão da experiência do cliente com foco em auxiliar os gestores dos restaurantes na tomada de decisão.

3.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise compreende as variáveis ou os fenômenos estudados, cujos dados serão coletados e analisados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para este estudo, a unidade de análise foi a gestão da experiência do cliente.

A unidade de observação foram os restaurantes de diferentes segmentos da cidade de Belo Horizonte. Para a seleção de restaurantes que fizeram parte do estudo foi realizada pesquisa em junho de 2021 no *site* Tripadvisor, que se posiciona como a maior plataforma *on-line* de viagens do mundo (TRIPADVISOR, 2021a), e, em função dessa característica, foi eleita como a base de pesquisa. A busca foi produzida com base no critério das maiores pontuações, de acordo com as avaliações dos consumidores dentro desse *site* (TRIPADVISOR, 2021b).

Da base de dados, constavam 6.472 restaurantes, de onde foram selecionados os primeiros 60 restaurantes mais bem avaliados da cidade. Para manter o sigilo quanto à identidade desses restaurantes, a listagem não foi divulgada na presente pesquisa. A escolha deste critério se justifica porque há indicativos de que quanto mais significativa a experiência do consumidor, maior a probabilidade de ele se engajar no boca a boca positivo e realizar comentários sobre os restaurantes nas redes sociais (JEONG; JANG, 2011; LEPKOWSKA-WHITE; PARSONS; BERG, 2019; PUJIASTUTI; RUSFIAN, 2019).

Segundo Vergara (2014), os sujeitos de pesquisa são as pessoas que irão guarnecer o pesquisador com as informações. Neste estudo, os sujeitos de pesquisa

foram os gestores de cada restaurante estudado, ou seja, quem está à frente da gestão da experiência do cliente. O sujeito de pesquisa foi abordado por meio do método de entrevista.

Foi feito contato com os gestores dos restaurantes mais bem avaliados pelos consumidores no site Tripadvisor, para verificar a disponibilidade de contribuir para a realização do estudo por meio de entrevista. Ao final foram entrevistados 14 gestores, em entrevistas que aconteceram de forma remota, utilizando a plataforma do Zoom e a opção de gravação dessa mesma plataforma. Todas as entrevistas foram conduzidas pela autora e, posteriormente, todo o material foi transcrito, respeitando a plena fidedignidade das falas.

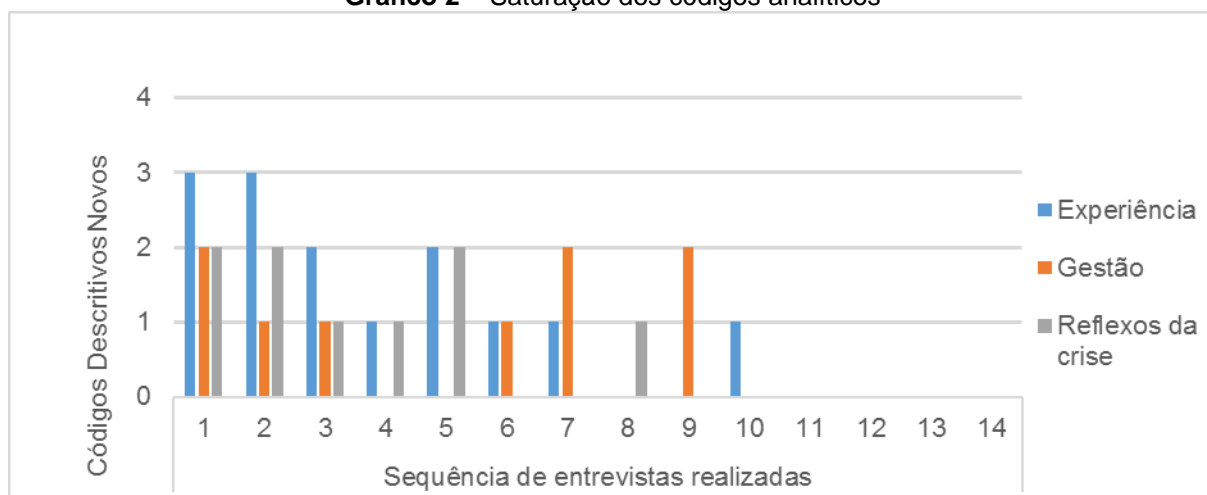
A identidade dos entrevistados e dos restaurantes foi preservada e a identificação deu-se por meio da letra E (entrevistado), seguida de um número que correspondeu à ordem em que as entrevistas aconteceram. Todos os entrevistados foram informados dos objetivos da pesquisa, do seu caráter puramente acadêmico e sigiloso, havendo concordância com as condições dispostas no termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE B).

A definição da dimensão dos sujeitos de pesquisa partiu do critério de saturação teórica, que é o momento em que o pesquisador verifica, pela análise dos dados, que não há novidade nas informações e essas estão contempladas no arcabouço teórico proposto (RIBEIRO; SOUZA; LOBÃO, 2018). Para isso foi utilizada a técnica proposta por Fontanella *et al.* (2011) que prevê uma série de procedimentos para demonstrar como se chegou à saturação teórica. Esses procedimentos passam por (i) disponibilização dos dados ainda na forma “bruta”, com análise das transcrições e gravações de áudio; (ii) imersão nos registros e exploração de cada entrevista; (iii) compilação das análises individuais; (iv) reunião de temas dentro das categorias; (v) codificação ou nomeação dos dados para expressar as ideias dos entrevistados; (vi) alocação dos temas e enunciados em tabela para melhor visualização dos elementos a serem analisados; (vii) observação da saturação teórica para cada

categoria pela soma das frequências identificadas na planilha; (viii) observação visual da saturação por enunciado.

Seguido o passo a passo citado acima, constatou-se que houve a saturação teórica dos dados a partir da décima primeira entrevista, conforme demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Saturação dos códigos analíticos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

3.3 Coleta dos dados

Para a produção de dados, foi empregada a técnica de entrevista que, de acordo com Gil (2008), é um procedimento em que o pesquisador se coloca junto ao pesquisado e lhe faz questionamentos que objetivam a obtenção de dados que colaboram com o tema estudado. A entrevista é amplamente utilizada nas pesquisas em ciências sociais, visto que, por meio dela, é possível obter dados elementares para o entendimento da associação entre os sujeitos e o cenário apresentado (BAUER; GASKELL, 2017).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, guiadas por um roteiro previamente elaborado alicerçado no referencial teórico (APÊNDICE A). Nesse tipo de entrevista, há liberdade para, a partir das informações que forem emergindo, o pesquisador realizar novos questionamentos e o entrevistado discorrer livremente sobre o tema da pesquisa (TRIVINOS, 1987).

Do roteiro de entrevista, constaram perguntas sobre os aspectos que envolvem a experiência do cliente do ponto de vista dos gestores dos restaurantes selecionados. As perguntas desse roteiro foram divididas em cinco blocos e associadas aos objetivos específicos deste estudo, conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Associação dos blocos de perguntas do roteiro de entrevista aos objetivos específicos

Bloco de Perguntas	Objetivos Específicos
Bloco 1 - Contextualizando a empresa	
Bloco 2 – Pré-consumo	Identificar e analisar como os gestores proporcionam experiência aos seus clientes. Identificar e analisar os principais desafios e as melhores práticas dos gestores de restaurantes no que diz respeito a proporcionar uma experiência para o cliente.
Bloco 3 - Consumo	Identificar e analisar como os gestores proporcionam experiência aos seus clientes. Identificar e analisar os principais desafios e as melhores práticas dos gestores de restaurantes no que diz respeito a proporcionar uma experiência para o cliente.
Bloco 4 – Pós-consumo	Identificar e analisar como os gestores proporcionam experiência aos seus clientes. Identificar e analisar os principais desafios e as melhores práticas dos gestores de restaurantes no que diz respeito a proporcionar uma experiência para o cliente.
Bloco 5 - Pandemia	Compreender as principais mudanças na gestão da experiência dos clientes, a partir dos reflexos da pandemia causada pela Covid-19.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A pergunta do bloco 1 buscou contextualizar a empresa dentro do mercado de restaurantes. Já nas perguntas do bloco 2, o foco foi compreender como o gestor percebe a experiência do consumidor na etapa de pré-consumo, o que o consumidor busca vivenciar de experiência nessa etapa e se essa empresa procura conhecer as vontades, necessidades e desejos dos seus clientes. E ainda, quais os maiores desafios enfrentados para chamar a atenção dos seus clientes e como o restaurante lida com esses desafios.

Nas perguntas do bloco 3, o objetivo foi identificar que tipo de experiência o restaurante proporciona ao cliente na etapa do consumo dentro do ambiente do

restaurante e nos pedidos via delivery, e se essas experiências são planejadas ou não planejadas. Além disso, quais os maiores desafios que os gestores enfrentam, a partir do momento em que o cliente entra no ambiente do restaurante, e como esses desafios são enfrentados.

No bloco 4, o foco foi entender como os restaurantes gerem o momento do pós-consumo, como reagem às avaliações dos clientes, se os clientes participam da comunidade do restaurante, e ainda, quais são os maiores desafios enfrentados a partir do momento em que o cliente sai do restaurante e como os gestores têm lidado com esses desafios. Finalmente o bloco 5 objetiva identificar como os gestores enfrentaram a crise gerada pela pandemia da Covid-19 e como sobreviveram à competitividade do setor, e ainda, o que tem sido feito para se anteciparem às demandas futuras desse mercado, especialmente no cenário de pandemia e pós-pandemia.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados se deu a partir da técnica de análise de conteúdo que, de acordo Bardin (2016), permite analisar o conteúdo comunicado pelo entrevistado por meio da categorização e classificação da informação. Ainda segundo a autora, essa técnica atinge o objetivo de aprofundar e enriquecer a leitura, possibilitando uma maior compreensão do conteúdo. Ou seja, “é uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 3).

A análise passou por três fases que, de acordo com Bardin (2016), são: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Toda a análise foi desenvolvida e registrada por meio de planilhas eletrônicas do *software Excel*. Na pré-análise, foi empreendida a leitura flutuante da transcrição das entrevistas realizadas com os gestores dos restaurantes, tendo

como objetivo, a partir dessa leitura, a formulação de hipóteses que respondessem aos objetivos propostos neste estudo.

Na fase de exploração do material, foi realizado o exame dos dados transcritos das entrevistas para sua codificação e, em seguida, a categorização desses dados (BARDIN, 2016). A partir da codificação das falas, foi possível transformar os parágrafos em unidades de registro (códigos descritivos), que se transformaram em blocos de categorias por temas. Esses dados foram confrontados com a teoria apresentada neste estudo.

Nesse momento, percebeu-se a necessidade de ampliar a pesquisa teórica, em decorrência do surgimento de temas que não haviam sido abordados anteriormente. Por esse motivo, procedeu-se uma revisão ampliada da literatura com o intuito de encontrar respaldo na literatura para os novos achados. A última etapa foi o tratamento e a interpretação dos dados analisados frente à teoria que abarca este estudo. A pretensão foi ir além do conteúdo das falas e entender o que envolve essas falas e os seus significados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados, dividida em três momentos: (i) dados que caracterizam os sujeitos de pesquisa entrevistados, bem como os restaurantes aos quais pertencem, (ii) apresentação dos resultados que auxiliam no entendimento do posicionamento de cada restaurante pesquisado, (iii) apresentação e análise com indicação do quadro de códigos e categorias a fim de responder aos objetivos propostos nesta dissertação.

Em um primeiro momento, foram apresentados os dados dos gestores entrevistados e dos restaurantes aos quais se vinculam. No Quadro 7, são demonstrados o cargo/função e a escolaridade dos entrevistados, e a especialidade do restaurante e seu posicionamento no *site* Tripadvisor quanto ao critério de maiores pontuações com base nas avaliações dos consumidores nesse *site*. A maioria dos entrevistados eram sócios dos restaurantes e possuíam ensino superior completo. A especialidade do restaurante apresentou diversificação.

Quadro 7 – Perfil dos entrevistados e dos restaurantes

Nome	Cargo/ Função	Escolaridade	Especialidade	Posição do Tripadvisor
E1	Sócio-gerente e chefe de cozinha	Superior completo	Francês	12
E2	Sócio	Superior completo	Italiano	26
E3	Sócio	Superior incompleto	Japonês	7
E4	Sócio	Superior completo	Frutos do mar	1
E5	Sócio	Superior completo	Italiano	22
E6	Gerente	Segundo grau completo	Bar, Wine Bar, Internacional	30
E7	Gerente	Segundo grau completo	Italiano/ Pizza	9
E8	Sócio	Superior completo	Brasileira/ Internacional/ Wine Bar	31
E9	Sócio	Superior completo	Brasileira	59
E10	Gerente	Superior completo	Japonês	8
E11	Sócio	Superior completo	Brasileira/ Saudável/ Opções veganas e vegetarianas	34
E12	Sócio	Superior completo	Brasileira/ Frutos do mar	28
E13	Sócio	Superior completo	Americana/ Pub/ Bar	11
E14	Sócio	Superior completo	Contemporânea, Sul-americana, Brasileira	16

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em um segundo momento, os entrevistados foram convidados a relatar seu posicionamento e a sua percepção acerca dos momentos de consumo, perfil e frequência dos seus clientes aos restaurantes. Observou-se, nos relatos dos entrevistados, uma percepção de heterogeneidade no perfil dos clientes que frequentam esses restaurantes, que abrange famílias com crianças, estudantes, casais, eventos empresariais, grupos de amigos e pessoas que visitam a cidade a trabalho ou em feriados. Além disso, a faixa etária desses clientes, as classes sociais e a diversificação em função dos dias da semana também apresentaram considerável variação. Essa diversificação pode ser observada a partir das falas dos seguintes entrevistados:

Assim... a gente fala que nós somos muito democráticos entendeu? E a gente gosta de atender pra todos os gostos né? Então a gente tem desde o público né... executivo (...). O público executivo e o familiar também. (E4)

Tem cliente que vem, tá de viagem, tá de passagem, vem aqui. Ele pesquisa pelo TripAdvisor ou o hotel indica já, vem dois ou três dias e depois vai embora. (E7)

Lá no ((ocultado)) é difícil, no domingo vai muita família. Às vezes sai do ((ocultado)) e vai pro ((ocultado)) almoçar, a gente sente muito isso. Dia de semana, vai muita gente, sei lá, que vai fazer um *happy hour* que sai de empresa e vai para lá. Então eu acho muito eclético. Sexta-feira tem pessoal mais jovem, sábado à noite vai muito casal, muita família, almoço também. Lá realmente é um público diversificado. Lá no ((ocultado)) a gente sempre recebe classe A, classe AA, classe B, classe sei lá, que quer juntar 4 mesas, comer lá. É, vai quem quer, é eclético nesse sentido. (E14)

Também pode-se perceber pelas falas da maioria dos entrevistados que a ocasião de consumo é variada, partindo desde almoços do dia a dia de trabalhadores, almoços de famílias nos finais de semana, *happy hours*, comemorações diversas, até eventos empresariais. Igualmente, a variação no perfil dos clientes foi observada pelos gestores entrevistados:

O nosso cliente não procura a gente em datas especiais assim. É por exemplo, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, das Mães, não é um lugar que fica... Ele tá sempre cheio e intenso. Então a gente percebe que o cliente ele vai sei lá, ele vai 2 horas da tarde, vai 4, vai 9. (E6)

A gente faz muito evento, muito evento, desde aniversário, casamento, an... bodas, batizado, muita festa empresarial. É... e aquele público do dia a dia que vem pra passar, pra almoçar num lugar diferente. (E9).

Então nós vamos jogar uns 40%, mais do dia a dia, a gente conhece até por nome, até tem aquele vínculo mais... (E7)

80% dos nossos clientes são clientes assíduos pelo menos uma vez por semana. (E11)

Exibidos os dados dos entrevistados e dos restaurantes, e caracterizado o perfil dos clientes e a ocasião de consumo, partiu-se para o terceiro momento previsto para a análise de dados, com a apresentação dos códigos analíticos, das categorias e dos códigos descritivos, identificados a partir das falas dos entrevistados, conforme demonstrado no Quadro 8. Esses códigos analíticos contemplam os objetivos específicos desta dissertação, que são: (i) identificar e analisar como os gestores proporcionam experiência aos seus clientes; (ii) identificar e analisar os principais desafios e as melhores práticas dos gestores de restaurantes no que diz respeito a proporcionar uma experiência para o cliente; (iii) Compreender as principais mudanças na gestão da experiência dos clientes, a partir dos reflexos da pandemia causada pela Covid-19.

Quadro 8 – Códigos e categorias

Códigos analíticos	Categorias	Códigos descritivos
Experiência	Pré-consumo	Atributos da experiência
		Pesquisa
	Consumo	Experiência ordinária e extraordinária
		Delivery
		Menu
	Pós-consumo	Avaliação dos clientes
Envolvimento		
Gestão	Desafios	Experiência
		Gestão
	Melhores práticas	Experiência
		Gestão e equipe
Reflexos da crise	Movimentos	Mudanças com a pandemia
		Condutas de gestão
	Futuro	Expectativas
		Foco

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seguir será descrito cada código analítico com suas categorias e códigos descritivos, respectivamente, com a finalidade de responder ao objetivo geral desse estudo que consiste em analisar como se configura a gestão da experiência do cliente em restaurantes em tempos de crise.

4.1 Experiência

O código analítico Experiência teve como finalidade responder ao primeiro objetivo específico que consiste em identificar e analisar como os gestores proporcionam experiência aos seus clientes.

O foco foi entender como os gestores propiciam experiências aos clientes durante toda a jornada que compreende o pré-consumo, o consumo e o pós-consumo, conforme modelo proposto por Lemon e Verhoef (2016). De acordo com esses últimos autores e Homburg, Jozic e Kuehnl (2017), essa divisão em estágios permite que as empresas possam analisar cada etapa da jornada, entendendo onde há oportunidades e desafios.

O presente código analítico foi composto pelas categorias (i) Pré-consumo, (ii) Consumo e (iii) Pós-consumo, as quais foram discutidas a seguir.

4.1.1 Pré-consumo

Uma das categorias analisadas a partir das falas dos entrevistados foi a de pré-consumo por meio da qual se procurou entender que tipo de experiências os clientes buscam ao escolher um determinado restaurante e quais são as estratégias que esses restaurantes utilizam para conhecer melhor o cliente com suas carências, vontades e desejos.

Essa categoria foi discutida por meio dos códigos descritivos de Atributos da Experiência e Pesquisa.

Percebeu-se, analisando os dados, que os restaurantes não definem o seu foco, propondo-se a ofertar aos clientes experiências de cunho ordinário ou extraordinário, exclusivamente. Esses gestores observam que os clientes buscam experiências relacionadas a momentos específicos de consumo, que podem variar entre cotidiano e memorável, corroborando Carù e Cova (2003), que dizem que a experiência pode variar em dois eixos em que, em um dos extremos, está a experiência ordinária

(cotidiana) e, no outro, a extraordinária (memorável). O que também corrobora Abrahams (2001) que traz que a experiência pode acontecer a partir de atos dos mais habituais aos mais significativos. Dessa forma o entrevistado E3 diz que:

(...) eu acredito que tem de tudo, tenho perfil do cliente com o ticket maior que ele vem rotineiramente, tem galera que vem uma vez por semana e a conta desses sei lá, o cara vai e gasta, 800, 900 por semana, tranquilo. Talvez mais pulverizado, mas tem quem vem nessa frequência. E tem quem vem uma vez por mês, que não deixa de ser rotineiro, pelo ticket talvez. E tem quem vem duas vezes no ano, tem quem vem comemorar o aniversário de casamento, um aniversário. Então eu acho que o leque é bem extenso, assim de possibilidades sabe, a gente tá tentando explorar cada uma né, tentar chegar no formato de ter um produto para quem já é mais fidelizado e a gente ter um clube de benefício, talvez melhorar e deixar as experiências cada vez mais uau, para quem vem comemorar aniversário, então a gente tá numa fase de tentar destrinchar todas as possibilidades e criar situações para cada uma delas. Mas assim, na prática a gente tem todas as situações, tem os corriqueiros sexta-feira que saem da aula da ((ocultado)) em peso e vêm com as famílias que são frequentes. E então é isso. Tem de tudo. (E3)

Alguns gestores compreendem que em seus espaços há predominância da busca dos clientes por uma determinada experiência e um determinado tipo de consumo. O entrevistado E11, por exemplo, define seus clientes como rotineiros e em busca de um consumo mais voltado para a alimentação saudável. Já outros gestores veem que seus clientes buscam experiências voltadas para o consumo hedônico, que segundo Addis e Holbrook (2001) e Hanefors e Mossberg (2003) são movidos por sentimentos, emoções e prazeres.

(...) aqui temos muitos pedidos de casamento. É um restaurante menorzinho, tem um clima mais romântico sabe, mais intimista, então a gente tem muitos pedidos de casamento, de namoro, comemorações também de aniversário de namoro, casamento. Isso sempre tem aqui no restaurante (E2)

A gente já tem 12 anos né, e é muito comum as pessoas falarem assim: ah, nós vamos aí. Nós estamos indo é... comemorar dois anos de casados porque foi aí que eu pedi minha esposa em casamento e agora estamos comemorando dois anos de casados, então nós vamos. Então tem muita coisa assim de casal (...) Então essa história assim de comemorar aniversário de casamento ou vou pedir minha namorada em casamento tem muito, muito! É de trazer a aliança de noivado, entregar para a gente, pro garçom ou então entregar junto com a sobremesa ou na sobremesa, fazer uma montagem no prato lá e colocar a caixinha do anel, isso já teve assim inúmeras vezes, não sei nem te contar. (E5)

Outros gestores de restaurantes observam nos clientes a busca por experiências gastronômicas que estão mais vinculadas ao consumo hedônico, remetendo ao prazer, à emoção e aos critérios subjetivos avaliados pelo consumidor (ADDIS; HOLBROOK, 2001). Essas experiências gastronômicas apareceram principalmente na forma de uma experiência envolvendo uma especialidade em determinado tipo de comida.

Olha, é uma experiência pela culinária. A primeira base é que é restaurante italiano, típico italiano e mantém tradições, a comida não muda muito. Então a primeira experiência é essa. (E7)

(...) é um restaurante de culinária bem contemporânea e na verdade não Contemporânea. Uma culinária de vanguarda. É uma coisa diferente. Não é um japonês de sushi e sashimi entendeu. Nós temos todos os pratos da culinária japonesa, porém a gente tenta ter um diferencial referente ao que você encontra normalmente em um restaurante tradicional. Um saquê diferenciado e algumas iguarias que a gente trabalha, e isto é uma experiência gastronômica e a gente espera o cliente eu acredito que ele venha para cá com a intenção de ter uma coisa diferente, não sei... fugir do básico né. (E10)

(...) tem uma especialização em frutos do mar e comida baiana, né? Normalmente o pessoal tá querendo é exatamente essa parte do chegar e se achar um pouco na Bahia, né. (...) Quando o cliente vem aqui, além da comida, ele quer o atendimento que a gente tem, né, um pouco que a gente tentou trazer e que sabe da baianidade, né. A maioria dos nossos atendentes são baianos (...). (E12)

Esses dados revelam como são diversos os restaurantes e as experiências que os clientes buscam neles. Pode-se dizer que esses clientes procuram viver experiências e os restaurantes, orientados por esse desejo, empenham-se em proporcionar aos clientes algum tipo experiência, o mais relevante possível, para com isso atingir o maior número de apreciadores.

Os dados da pesquisa de Kim e Jang (2019) mostram diversas razões pelas quais os clientes compartilham suas experiências em restaurantes e que essas razões envolvem aspectos psicológicos como autoestima, satisfação, necessidade de pertencimento, autoexpressão e status social. Isso vai ao encontro do que foi apontado pelos entrevistados, que observam nos clientes a busca por experiências que envolvem autorrealização e que estão compreendidas pela necessidade de status, prazer e lazer. Experiências essas que podem ser apontadas como

extraordinárias e memoráveis e que carregam consigo um potencial expressivo de influenciar outros clientes a buscar por esse serviço.

Olha é... eu acredito que eles venham buscar assim buscar um momento de lazer mesmo né. Não só uma experiência gastronômica, mas às vezes pra relaxar, pra comemorar alguma data especial. (E2)

Cara, eu não sei o que o que eles estão procurando, mas o nosso objetivo é proporcionar prazer e lazer pra eles. Então eu imagino que eles estejam procurando isso assim né...(E9)

Também o restaurante se tornou muito renomado na cidade e acaba que as pessoas procuram também um pouco por status também, sabe. É... a pessoa tem... a pessoa procura. A pessoa procura assim por ser um restaurante bacana, bem frequentado. Isso também atrai muito o público entendeu? (E10)

Com a chegada da pandemia no Brasil, no início do ano de 2020, houve mudanças radicais na forma como se vivia e isso incluiu a introdução de protocolos sanitários rigorosos. A partir de então, o cliente, na escolha de um prestador de serviço, passou a atentar também para o atendimento a esses protocolos (CÉSAR; RIBEIRO; MORAES, 2020). Os gestores observaram essa mudança no comportamento dos clientes, pois a busca pela experiência em um restaurante passa, agora, por cuidados severos com a higiene do local, o que torna esse cliente mais seguro para se dirigir ao restaurante. Dessa forma, ao já complexo processo de trabalho que envolve a operação de um restaurante, foram incluídos esses protocolos sanitários como ação emergencial nesse período de crise.

Outros como eu te falei, às vezes, principalmente entre aqueles que demoraram mais a aparecer falam: “nossa, estamos vendo que tá tudo muito bem cuidado quanto ao aspecto sanitário e de higienização.” As mesas estão distantes umas das outras, os cardápios tão plastificados e o próprio garçom higieniza os cardápios a cada uso. O pessoal passa álcool-gel no corrimão das escadas de acesso ao restaurante, que são 2, 3 degraus. Só na escada de acesso ao andar superior onde estão os toaletes também é passado álcool-gel. Então... é... assim que um cliente sai, a mesa é trocada, toda e passado álcool na toalha, nos acentos e tudo mais. Então eu acho que isso aí deu uma segurança para esses clientes que estavam um pouco receosos de frequentar espaços e passaram a frequentar normalmente, naturalmente. (E1)

Ainda foram pontuados outros atributos da experiência que os clientes, do ponto de vista dos gestores, observam ao buscar por um restaurante. O entrevistado E3 relata

um conjunto deles, como o salão confortável, o ambiente acolhedor, a qualidade da comida e o atendimento humanizado. Todos esses atributos foram citados por Gustafsson *et al.* (2006) no seu Modelo de Refeição dos Cinco Aspectos como elementos que envolviam a experiência do cliente.

Tem algumas coisas básicas talvez assim, tem uma área externa aqui; em relação à pandemia trouxe o conforto, se fala na qualidade, qualidade na la carte, e a gente é muito bem avaliado, então a qualidade, o nosso atendimento, é um atendimento que cada vez mais é acolhedor; a gente tem trabalhado cada vez mais essa humanização na relação, então é muito quente a nossa relação com o cliente que sabe, e talvez em alguns lugares, principalmente ((ocultado)), tendem a ser um pouco mais frios, os lugares são pouco convidativos eu acho, as casas são mais escuras, aqui a galera sai da academia, do trabalho, da escola vai fazer *happy hour*. A gente foi mais eu acho que foi assertivo e o ambiente mais convidativo, e aí vai entrar aí dentro do *Pet friendly*, para a galera são vários detalhes no pré que fazem com que as pessoas vêm aqui. (E3)

A maioria dos entrevistados acredita que a busca do cliente é por uma experiência composta de alguns aspectos, e a comida, o atendimento e o ambiente são os principais, conforme também foi discutido nos estudos de Ha e Jang (2013) e Qin e Prybutok (2008). Alguns entrevistados enfatizam que a comida é o principal elemento, como Namkung e Jang (2007) e Ryu e Lee (2017) também enfatizaram.

Ainda, outros gestores citam que o padrão de qualidade da comida é o ponto forte dos restaurantes, mas não falam quais atributos dessa comida são avaliados por eles como referentes a um alto padrão de qualidade. A literatura já buscou esse consenso sobre os atributos da qualidade da comida, mas a pesquisa de Namkung e Jang (2007) conclui que esse consenso inexistente, apesar de que alguns elementos sejam abordados de forma mais recorrente, conforme citado no subcapítulo 2.3 da revisão da literatura.

Na verdade, assim, ainda tem muito, lógico, vamos falar assim, a comida sempre em primeiro lugar e vou falar assim o carro-chefe os frutos do mar, né. Camarão ainda é muito procurado, né. Se for olhar no Google. Mas a gente tem muito mais, né do que isso. Na verdade, a gente preza um bom atendimento e tal, ou seja, toda a experiência. Desde a refeição né, um bom atendimento, ambiente sofisticado. É que a gente fala um ambiente sofisticado, agradável, com boa música, toda a experiência. (E4)

E como é verdade que a maior parte dos nossos elogios se referem à comida! Meu restaurante, nosso restaurante não é um restaurante

chiquérrimo, luxuoso. O que as pessoas falam sempre é: “comida maravilhosa”, “o atendimento é maravilhoso”, então é muito em cima do que que sai da cozinha, né? (...) É o padrão de qualidade que a gente protege, persegue, que a gente não abre mão dele e as pessoas percebem isso, né. Sempre foi, é o meu ponto forte: é o padrão de qualidade (E5)

Quando o cliente vem aqui, além da comida ele quer o atendimento que a gente tem né, um pouco que a gente tentou trazer é um ambiente diferenciado. A comida é muito boa, apetitosa e o atendimento e os garçons. (E12)

Como já citado, o atendimento é um dos pilares da experiência do cliente e um dos responsáveis pela satisfação de uma experiência vivida em um restaurante (GUPTA; SHARMA, 2020; RYU *et al.*, 2021; WU; LIANG, 2009). Nas falas de alguns dos gestores foi enfatizada a questão de um atendimento diferenciado, em que a individualidade e a proximidade estão presentes. Compreende-se que esse atendimento diferenciado precisa ser foco dos estabelecimentos que se propõem a ofertar experiências significativas, já que se acredita que problemas no atendimento carregam um forte impacto sobre a avaliação do cliente.

No ((ocultado)) ele vai ver uma galera que vai sorrir, agora com os olhos por causa das máscaras, “bem-vindo”, vai conduzir ele à mesa com carinho, mas sem aquela formalidade, aquele distanciamento dele. Eu acho que assim... quando o cliente chega no ((ocultado)) tem uma pessoa lá que vai me atender com proximidade. Não intimidade, proximidade. (E6)

O ambiente é enfatizado nos relatos como um dos atributos mais valorizados na busca por uma experiência em restaurantes. O entrevistado E8 acredita que os clientes têm buscado ambientes mais descontraídos. Os estudos de Ryu *et al.* (2021) e de Ryu e Jang (2008) associam a preferência e a importância dada ao ambiente à maior ligação com o tipo de consumo; já no consumo ordinário, se dá menor valor ao ambiente e no extraordinário um valor maior, até porque, quando se trata de consumo extraordinário, geralmente o cliente passa um maior tempo no ambiente do restaurante desfrutando daquela experiência,

Eu acho que hoje as pessoas estão buscando, eles estão buscando cada vez mais ambientes descontraídos. Então se a gente reparar a maioria dos restaurantes muito sofisticados. Né...quando você vai em alguns restaurantes que têm uma culinária de mais qualidade. Esses ambientes estão mais descontraídos né... estão mais modernos. (E8)

Então cê tem que oferecer um diferencial. Então acho que o grande diferencial nosso, que pode ser algo que agrade o nosso cliente é o nosso

espaço. A nossa casa ela tem várias características assim... é um ambiente aberto (...). (E9)

Há gestores que acrescentam aos atributos já citados a importância do preço como elemento significativo para quem busca uma experiência em um restaurante. O estudo de Tinoco e Ribeiro (2008) deu ênfase à justiça do preço como um fator que interfere diretamente na experiência e na intenção do cliente em visitar um restaurante. Quando se tem a percepção de qualidade superior, há também uma percepção alta no que diz respeito ao valor, o que leva a uma baixa percepção do preço (CHEN; GUPTA; ROM, 1994). Dessa forma, os restaurantes podem se valer da experiência como uma forma de entregar um serviço de qualidade ao cliente, gerando valor e, com isso, levando a um maior entendimento de justiça no preço.

Mas eu acredito que o que mais atrai pessoas aqui é a comida, a qualidade da comida, né, que é servida e o preço justo. Eu não vou dizer preço barato, o preço que as pessoas classificam justo, é, se for pelo que que é entregue. O que a gente oferece por aquele preço. Então é um preço justo, não é um preço barato, é um preço justo. (E5)

É... o que que eu acho é o seguinte: hoje as pessoas procuram custo-benefício né. Essa palavra eles adoram usar. Então hoje o meu restaurante com maior rentabilidade né. (...) Aquele serviço muito tradicional tá caindo. Então o que eu vejo é que as pessoas elas estão buscando preço aliado à qualidade. Então eles querem ser bem servidos, eles querem um bom atendimento, que não necessariamente é um atendimento tradicional, formal, é... é... aliado ao valor. (E8)

(...) foi uma coisa que a gente sempre quis fazer em Belo Horizonte, servir boa comida, boa bebida, com preço acessível (...). Lá é super farto, é comida boa, qualidade. É nesse quesito, é um custo-benefício bom. É uma proposta de experiência que envolve um bom custo-benefício. (E14)

Além de todos os elementos já citados, os gestores atribuem às indicações o chamado boca a boca, uma motivação para os clientes buscarem os seus restaurantes (JEONG; JANG, 2011). A vontade de vivenciar uma experiência interessante que foi relatada por um outra pessoa é, no entendimento desses gestores, um fator para impulsionar os clientes a buscar um restaurante até então desconhecido. Dessa forma, a gestão da experiência do cliente com foco em proporcionar eventos expressivos tem o potencial de gerar indicações dessas experiências a novos clientes e com isso o incremento de faturamento.

60%, 70% dos nossos novos clientes, 50% deles são indicação de boca a boca (...). Então a gente tem um fluxo muito grande de indicação boca a boca, que eu acho que valida uma série de coisas. (E3)

Eu acho que o principal, o cliente que vem aqui hoje, a maior parte deles são clientes que vêm muito por indicação (E5)

Acho que a gente nesses anos todos o que mais fortaleceu a marca foi o boca a boca mesmo. (E11)

O restaurante por ser muito antigo e já ter um boca a boca. (E12)

É nesse estágio de pré-consumo que o cliente identifica as suas necessidades e busca empresas que possam atendê-lo (LEMON; VERHOEF, 2016). Dessa forma, é importante que os gestores procurem estratégias para conhecer melhor quais são essas necessidades dos clientes, além dos seus desejos e vontades. De acordo com Schmitt (2004), essa é uma das etapas da Gestão da Experiência do Cliente.

No que tange ao segundo código descritivo que foi discutido na pesquisa, os gestores entrevistados disseram utilizar de algumas formas para conhecer essas necessidades, desejos e vontade dos clientes. Foram citadas conversas com os clientes durante a visita ao restaurante, pesquisa de satisfação após o consumo e o livro de ocorrência com relatos dos funcionários sobre fatos que aconteceram durante a estadia do cliente no restaurante.

Essas formas de busca de *feedback* apontadas pelos gestores são centradas nos clientes que já frequentam o restaurante. Dessa forma, entende-se que possa haver uma lacuna na visão desses gestores por não conseguirem identificar os anseios dos clientes em potencial e, por isso, apresentarem uma visão restrita do mercado no qual atuam, além de restringirem seu potencial de captação de novos clientes.

Foram pontuadas, em seguida, todas as formas de busca de entendimento das necessidades, vontades e desejos dos clientes mencionadas pelos entrevistados. A mais citada foram as conversas de sócios ou gerentes com os clientes durante a estadia no restaurante. Percebe-se que essa forma de busca de informações sobre o cliente em conversas informais é o recurso mais utilizado, mas que possui limitações que deveriam ser entendidas pelos gestores. Uma parcela das pessoas

não se sente confortável para expressar pontos negativos percebidos e podem, com isso, dar ênfase aos pontos positivos ou se abster de opinar. Ainda há que se frisar que os vínculos de amizade entre funcionários de restaurantes e clientes não são incomuns, o que também pode ser lido como um viés na avaliação.

Nós temos um atendimento muito personalizado no seguinte sentido: eu costumo ir a todas as mesas e conversar um mínimo que seja com o cliente (...). Às vezes tem alguns clientes que conversam um pouco mais naturalmente, podem expor alguma coisa, ou dar alguma ideia ou fazer algum comentário sobre prato, sobre horários, sobre maneiras de atender. Então tem de tudo um pouco. Isso é feito por mim, quando eu não estou tem alguma sócia minha lá que faz esse mesmo tipo de de... conversa. Então é através desses comentários de desses clientes que a gente às vezes tem um feedback sobre o nosso trabalho. (E1)

Na verdade, a gente busca muitas vezes e tem muitos clientes que viram amigos, que vêm cá frequentemente e a gente sempre vê o cliente comentando uma coisa ou outra. (E10)

A pesquisa de satisfação é uma forma de busca de informações muito utilizada pelas empresas e que pode fornecer dados importantes sobre a qualidade da experiência do cliente (ANGNES; MOYANO; LENGLER, 2015). Os entrevistados E3 e E4 utilizam essa estratégia de forma incisiva, enquanto o entrevistado E13 utiliza ocasionalmente.

A gente sempre, nós sempre tivemos estratégias incisivas assim, pesquisas de satisfação, então, por exemplo, no delivery a gente, a gente a cada avaliação que o ((ocultado)) recebe, seja ela pelo cliente aqui no restaurante, pelo cliente que vem delivery ou por quaisquer canais que seja, o ((ocultado)) doa um prato de alimento e a gente divulga isso a fim de tentar criar uma certa conexão emocional, enfatizar pra que as pessoas avaliem. (E3)

E a gente tem, eu vou falar assim, o que a gente chama de opinário né. Que é a opinião do cliente interno. Sempre quando ele vai pagar a conta tem um QR Code, ele lê esse QR Code e tem a pesquisa de satisfação, e ela e ela... e ele relata todas as experiências né. Desde atendimento, refeição, bebida, tempo de chegada né de todos os produtos, uma sugestão que ele queira dar, ou alguma reclamação. (E4)

De tempos em tempos a gente faz uma pesquisa. Agora, pós-pandemia não, a pandemia deu uma parada em uma série de processos, mas a gente tinha como costume fazer de tempos em tempos uma pesquisa de qualidade junto aos clientes (...). (E13)

Um forma de obter informações sobre os clientes, que vem sendo utilizada de forma ampliada nos últimos anos, são os *sites* e mídias sociais (AURELIANO-SILVA; OLIVEIRA; ALVES, 2017; STEFANINI; ALVES; MARQUES, 2018). Por meio desses recursos é possível entender o perfil das pessoas que interagem com o restaurante, o que desperta mais interesse, e com isso formular estratégias para atingir esse público.

O que a gente tem feito hoje a gente faz é... é rede social. Então com o pessoal de mídia social a gente consegue fazer algumas interações nos *stories* ou com questionários, ou então a gente vê que tipo de publicação né os clientes gostam mais, que dá mais repercussão. É isso que a gente tenta né...pra conhecer o que é que o cliente quer e o que ele gosta. (E2)

Assim... vou te falar assim, a gente faz muito marketing digital hoje em dia. E esse marketing digital assim, vou falar assim, a gente consegue verificar as postagens, né, que geram mais interação entendeu? Então seria uma forma de conhecimento... pô... A gente fez um lançamento desse prato e esse prato gerou muita curiosidade pro cliente (...). A gente faz essas interações desse jeito entendeu? A gente consegue ver, a gente conhece os nossos clientes também, da rede social, do Instagram. Só que só o Instagram, eu vou falar assim Instagram e Facebook que você consegue verificar o público que interage mais, né, que segue a gente (...). É até engraçado, né. O nosso Instagram é todo feminino (...). São as mulheres que trazem mais, de todas as faixas etárias (...). Pelo Google a gente consegue verificar também os bairros, né, de onde vieram essas pessoas. A gente não tem isso, compilado isso. (E4)

Também foi citado por um dos entrevistados, que uma forma de coletar informações sobre o que os clientes necessitam e desejam é por meio de referências de mercado, conforme pode ser verificado no relato do entrevistado E11. Por fim, gestor E13 citou a ferramenta do livro de ocorrências como uma fonte de informação dos seus clientes.

Sempre estive antenado nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo (...) Então vem a referência que eu tenho é muito dos estados do Rio e São Paulo e o próprio consumo da alimentação que os amigos têm para a prática do esporte, bem-estar, esse tipo de coisa. (E11)

(...) o principal que a gente usa é uma ferramenta (...), que a gente chama de Livro de Ocorrência, onde os atendentes, qualquer pessoa do time, anota ali tudo que ele percebe, seja positivo ou seja negativo e ele vira um polo de buscar experiências, porque às vezes você passou ali e escutou que o prato está mais maravilhoso ou que a luz está incomodando ou que a música está ótima. Então, são pequenos detalhes que quando a gente vai colocando a gente vai tendo uma leitura do cliente, de nuances que a gente não percebe. (E13)

Analisando narrativas pôde-se apreender que os gestores muitas vezes conseguem captar informações sobre o cliente, mas não conseguem organizar e sistematizar essas informações, e mais do que isso, não conseguem planejar ações que vão ao encontro do que o cliente busca. Além disso, essas buscas por informação nem sempre mantêm um padrão e uma periodicidade, acontecem à medida que é possível para os funcionários e que o movimento do restaurante permite.

Ainda há aqueles poucos entrevistados que relataram não contar, atualmente, com nenhuma ferramenta de busca de informações sobre seus clientes ou *prospects*. Acredita-se ser temerário agir sem informações das necessidades, desejos e vontades dos clientes, principalmente em um mercado competitivo como o de restaurantes, onde o número de concorrentes é grande e, diversos deles, como os apontados nesta pesquisa, estão se dedicando a alguma forma de busca por informações dos clientes.

(...) atualmente a gente não tem estratégia de colher informação não. (E5)

Mas a gente não trabalha com pesquisa. O que que o nosso cliente prefere... o que é que... Não, porque a gente criou uma identidade da casa e a gente acredita nisso. (E9)

Não temos (...). Na verdade, começa a fluir, começa dando certo e aí você não precisa e vai pensando, nossa como que a gente vai na estratégia. Vai fluindo, dentro do que você acredita, você segue em frente. Está dando certo, isso realmente... (E14)

Dada a relevância do trabalho em equipe nos restaurantes, principalmente quando se objetiva proporcionar experiências relevantes aos clientes (SAME; LARIMO, 2012), socializar informações sobre os anseios desses clientes pode ser estratégico, já que, a partir dessas informações, a equipe pode ajudar a construir melhorias que impactem as experiências vividas no restaurante. Dessa forma, os entrevistados demonstraram entender essa oportunidade para a empresa, quando citaram que as informações coletadas a respeito dos clientes são, de alguma forma, compartilhadas com a equipe.

Vale um destaque para o relato do gestor E3 que citou a implementação de um modelo de gestão participativa, no qual todos os dados da empresa, inclusive os

financeiros, são compartilhados com todos os funcionários. Acredita-se que esse tipo de gestão transparente seja algo novo para o mercado de restaurantes.

Toda vez que alguma observação importante que nos é passada eu divulgo isso junto à equipe se for a parte cozinha junto à equipe de cozinha se for para equipe de salão ou vou nos nossos atendentes. (E1)

Trabalho com um sistema de Autogestão, ela funciona da seguinte forma, você tem um formato totalmente linear, então a opinião dos sócios, a opinião talvez de quem tá na Copa ela tem o mesmo peso, é claro que ser levadas em consideração as experiências, mas não hierarquia. Então existem círculos, papéis e responsabilidades, e as pessoas, elas são convidadas a energizar respectivos papéis dentro de cada setor, de cada ciclo, de acordo com sua vivência, de acordo com sua experiência. Mas existem metas, acordos para que isso funcione, então existem reuniões periódicas semanais, onde os assuntos são trazidos de todas as áreas, e no primeiro momento pode parecer uma coisa caótica, mas todo mundo dialoga sobre tudo, e todo mundo ajuda nas tomadas de decisões. (...) respondendo sua pergunta inicial, essas ideias, tudo chegaram, até pensando nas regras e nos formatos, para a gente incrementar uma estratégia é importante que ela seja construída e apresentada, para que eles construam, para que eles opinem, para que a gente entenda a dificuldade deles (E3)

A gente tem um fórum diário, um fórum semanal, onde a gente trata os assuntos. As ocorrências que podem ser ameaças ou oportunidades, elas estão dos dois lados. (E13)

Olha... não era feito. Hoje está em desenvolvimento. Mas eu vou te falar assim que não... Existe essa falha no sentido da comunicação um pouco sabe? (E8)

Foi possível apreender, pelos dados das entrevistas, que esses gestores estão preocupados e se empenhando em proporcionar experiências aos seus clientes no estágio de pré-consumo e pressupõe-se que há o entendimento, respaldado pelo estudo de Lin, Liu e Chiang (2012), entre esses gestores de que a promoção de experiência elevaria de forma relevante a intenção do cliente em escolher aquele determinado prestador de serviço.

4.1.2 Consumo

A segunda categoria, consumo, ainda no código analítico Experiência, revela, a partir dos relatos dos gestores, os tipos de experiências que os restaurantes proporcionam aos clientes no momento do consumo, seja este no ambiente do restaurante ou por meio do delivery. Também foi discutida, nessa categoria, a

adoção do delivery como única forma de faturamento durante o tempo de fechamento dos restaurantes e, ainda, a experiência do cliente com o menu físico e digital.

Essa categoria foi discutida por meio dos códigos descritivos de Experiência ordinária e extraordinária, Delivery e Menu.

Quando se fala em experiência no momento do consumo, percebe-se que a maioria dos gestores tem como objetivo proporcionar aos clientes experiências significativas, que envolvam os sentidos, as emoções, mas também os cuidados com aspectos funcionais que abarquem principalmente a comida que é servida (ADDIS; HOLBROOK, 2001; FIRAT; DHOLAKIA, 1998; LARocca *et al.*, 2020; SEYITOĞLU; IVANOV, 2020).

Conforme discutido por Addis e Holbrook (2001) e Carù e Cova (2003), a experiência varia entre o consumo utilitário e hedônico, e a experiência ordinária e extraordinária. Ainda, Addis e Holbrook (2001) trouxeram o conceito de produtos balanceados em que estão presentes características de produtos utilitários e produtos hedônicos e com eles há pesos tanto de respostas objetivas como subjetivas da parte do cliente. Foi possível inferir, pelo relato dos entrevistados, que parte deles procura proporcionar aos clientes experiências em que os atributos, tanto do consumo utilitário quanto do consumo hedônico, estejam presentes, com pesos e significados semelhantes dentro do que eles percebem da avaliação dos clientes. Como na literatura não foi encontrado um termo que designe esse tipo experiência relatada, aqui ousou-se chamá-lo de experiência balanceada, inspirado no modelo criado por Addis e Holbrook (2001).

Essa pretensão de pensar no termo experiência balanceada vem do entendimento, a partir dos achados desse estudo, de que uma parte considerável dos restaurantes proporcionam aos seus clientes experiências de cunho ordinário que avançam de forma relevante para o campo da extraordinariedade; dessa forma, ocupam um espaço que está no meio desse *continuum*, onde de um lado está a experiência

ordinária e de outro a extraordinária; esse ponto mediano é que foi designado como experiência balanceada.

Conforme relatado, a experiência proporcionada ao cliente no momento do consumo passa por aspectos hedônicos, como o ambiente sofisticado, acolhedor, o serviço de qualidade, aliado ao preço baixo, que é característico de um consumo utilitário (BARBOSA; FARIAS, 2012). Alguns entrevistados dão ênfase ao sabor da comida, que pode despertar tanto respostas objetivas quanto subjetivas, conservando aspectos de uma experiência balanceada, conforme foi proposto neste estudo.

A fala do entrevistado E8 traz o termo experiência de transparência para conceituar uma experiência que envolve a associação entre bom preço e serviço de qualidade. Esse termo não foi identificado na literatura pesquisada para este estudo, mas talvez esteja indo ao encontro do termo que foi apontado nesta pesquisa, que é a experiência balanceada.

O tipo de experiência que eu quero passar pra ele é que ele pode estar num ambiente sofisticado. Ele pode estar num ambiente gostoso, sofisticado, que tem ar-condicionado, que ele tem uma cadeira boa pra ele sentar. Que ele tenha conforto, que ele tenha serviço e que ele pode gastar o tanto que ele gasta num bar. Num boteco que ele senta assim na calçada. Então a gente busca aliar o bom preço a um serviço de qualidade. Não é porque é barato que pode não ter qualidade, não ter serviço, não ter nada disso. Então a gente busca isso, busca uma experiência de transparência. (E8)

Eu não sei se eu consigo responder a isso. O que a gente procura ter como principal no restaurante para conquistar o cliente é o sabor da comida. Mas isso é o que a gente mais preza na casa. E claro queremos ter um bom atendimento, queremos que a pessoa fique satisfeita com o todo, com o ambiente, com os preços, com tudo mais e... mas principalmente o que não pode falhar é a comida. (E1)

Além de uma comida que supera as expectativas dele, nossa preocupação é que a gente sabe que a comida é um dos fatores não é o... e às vezes nem o principal é. Você sabe que hoje em dia a comida, o padrão elevado tá em todo canto. Então você não faz a diferença simplesmente pelo fato de você ter uma comida boa. A gente tenta exatamente na questão do atendimento. (E12)

Aspectos funcionais foram enfatizados, trazendo também essa gestão da experiência para um contexto ordinário cujas características são: vender e entregar o que foi demandado (HANEFORS; MOSSBERG, 2003). Foi ainda, abordado o

padrão de qualidade como a experiência que se pretende proporcionar aos clientes, ressaltando também a característica de padronização que é típica da experiência ordinária (HANEFORS; MOSSBERG, 2003).

Uma é o garçom, a gente prepara o garçom, eu falo desde a entrevista: o ((ocultado)) não tem garçom, o ((ocultado)) tem vendedor. Então assim, ele tem que ser um bom vendedor mesmo né. Tem que saber, ele tem que dominar muito bem os pratos, pra poder vender aquele prato. Então os nossos garçons são bem antenados pra poder fazer uma boa venda e é claro, de acordo com o que o cliente queira. Então, quando o cliente vai chegar, primeiro eu não vou sair falando um monte de coisa. Primeiro eu tenho que conhecer o cliente um pouco. Então o garçom interage muito com o cliente. (E4)

Padrão de qualidade, única e exclusivamente padrão. (E11)

A maioria dos entrevistados ressaltou características da experiência extraordinária, dando ênfase ao tipo de experiência que pretendem entregar aos clientes no momento do consumo (HERNÁNDEZ-ORTEGA; FRANCO, 2019; LEMON; VERHOEF, 2016) e destacando os aspectos experienciais dessa oferta (ADDIS; HOLBROOK, 2001). Isso pode demonstrar que esses restaurantes já conseguem perceber que o consumidor moderno quer receber mais que produtos e serviços, eles querem ser impactados por experiências únicas e significativas (KIM; TANG; BOSSELMAN, 2018), e que proporcionar esse tipo de experiência aos clientes traz vantagens competitivas relevantes para a empresa (MARQUES; D'AVILA; AÑAÑA, 2018; SPORRE; JONSSON; EKSTRÖM, 2013).

O foco em experiências de cunho extraordinário pode ser percebido pela narrativa do entrevistado E3 que ressalta o comprometimento em proporcionar experiências que envolvam os sentimentos e emoções (BARBOSA; FARIAS, 2012), e o entrevistado E2 ao proporcionar experiências únicas (KIM; TANG; BOSSELMAN, 2018) aos seus clientes. Ainda, os gestores E12 e E13 enfatizam o caráter multissensorial da experiência (BATAT *et al.*, 2019; VAN ESCH; HELLER; NORTHEY, 2019).

Emocional. Uma conexão afetivo-emocional (...). Envolve sentimentos, sentido, emoções (...). (E3)

Eu acho que toda a experiência do cliente tem que ser única aqui, né. Esse é um dos motivos da gente mudar tanto o cardápio, que faz parte da experiência do cliente. Cada vez que ele vem, está buscando algo que ele já viveu, mas assim, novas experiências também. (E2)

Ele é muito sensorial, porque o prato é feito na hora (...) Então é individualmente. Como é que se diz, ele é feito individual. Então ele sai da cozinha fervendo. Então sai o cheiro, a fumaça e a coisa impregna o ambiente, então é ela visualmente, então por isso até me surpreendi muito com o delivery que a gente tava, porque o visual, os sentidos, o olfato é muito importante no nosso. (E12)

Um atendimento diferenciado, sempre foi um dos nossos pilares. A música diferenciada, a gente tem uma *playlist* toda pensada ali para aquele momento, eu tenho uma *playlist* para o dia, para noite, para o sábado de dia, *playlist* do sábado à noite, que é diferente do domingo a noite. Claro, a comida tem que estar sempre maravilhosa, mas eu acho que a proximidade da equipe com o cliente, dessa coisa de você conseguir fazer a leitura do que ele quer e oferecer para ele o melhor, é o grande diferencial. A música e a ambientação de luz baixa, elas despertam alguns sentimentos. É um lugar escuro ali, a luz é bem baixa. Isso incomoda algumas pessoas, mas é nossa marca. É para ser assim! A coisa da música também. O auditivo. Os 5 sentidos ali, eles naturalmente estão envolvidos. A nossa coifa, o cheiro joga para fora, você sente o cheirinho do bacon... O paladar está no gastronômico, principal o visual também, no aconchego da casa e no gastronômico. A gente trabalha sim todos os sentidos, mas de uma maneira mais cíclica assim. (E13)

Os gestores ainda enfatizam a importância de deixar marcas de uma experiência que seja memorável (KIM, 2010; PINE; GILMORE, 1999; SEYITOĞLU; IVANOV, 2020), o que influencia diretamente a pessoa na formação e recuperação de memórias. Ressaltam-se também as características de um ambiente agradável, acolhedor e que o cliente se sinta como se estivesse em casa (GIMENES; BREA; GÁNDARA, 2012; JI *et al.*, 2018). Além disso, citam os cuidados que são tomados para com a estética do ambiente (RYU; JANG, 2008), de forma que cada detalhe faça parte da experiência do cliente.

An... é... cara é assim, é a melhor experiência possível assim... Desde... isso ele tem que ficar na memória dele, entendeu? Ele tem que voltar pra casa com alguma memória do ((ocultado)). Seja ela qual for. Seja da comida, ou seja do atendimento do meu garçom ou seja... Então assim é... é deixar alguma impressão pra ele, não importa qual seja. Eu falo assim, desde que eu proporcione qualquer tipo de lazer e prazer pra ele é isso que me interessa. (E9)

Então o que que acontece, eu acho que as pessoas têm aqui dentro, a grande maioria, as pessoas que frequentam há mais tempo tal, as pessoas elas se sentem meio que em casa. (...) o volume da música tá superlegal, porque a gente consegue conversar. Nossa, super agradável, o garçom é super atencioso. Então as pessoas se sentem muito acolhidas no meu

ambiente. Quem já é cliente se sente voltando para casa, nossa, que delícia, coisa boa e tal. Quem está vindo pela primeira vez se sente muito confortável, muito acolhido. (E5)

Eu diria para você que a gente tem uma série de cuidados e que eu não saberia dizer a proporção de pessoas que observa. A gente tem um cardápio com algumas folhas, cada folha tem um desenho de uma erva, uma um Alecrim e outra do tomilho ou a outra. Então tem gente que pega o cardápio e olha e passa as folhas para se mostrar que vocês têm um visual diferente (...). A gente tem arranjo de flores naturais na vitrine, no balcão do bar e, em cima de cada mesa, de flores naturais. Tem gente que nota, vocês têm um cuidado aqui, usam flores naturais, (E1)

Como parte de uma experiência extraordinária no momento do consumo, proporcionar momentos divertidos, desestressantes e felizes para os seus clientes (ADDIS; HOLBROOK, 2001) foi contemplado nas falas de outros gestores.

Olha o que a gente quer passar é um momento assim desestressante, assim, né; porque eu acho que, assim, o pessoal tem o dia a dia mais corrido e quando eles vêm pra cá eles querem se divertir (...) Então a gente quer proporcionar uma noite tranquila né, sem muitas dores, diferente, né, e num ambiente aconchegante, que eles sejam acolhidos, né. (E2)

A gente quer proporcionar para ele uma noite agradável, um ótimo jantar, um ótimo atendimento e que ele saia feliz da vida, isso é o que nós queremos proporcionar ao cliente (...) Proporcionar a ele uma noite agradável, porque você vem aqui se divertir, né. (E7)

Todas as características da experiência que foram citadas corroboram o que se tem demonstrado e refletido neste estudo. Os gestores dos restaurantes estão se ocupando de pensar em como proporcionar experiências aos clientes no momento do consumo, a partir do cuidado com os atributos que vão em direção a uma experiência memorável.

Conforme Lemon e Verhoef (2016) e Rosenbaum, Otalora e Ramírez (2017), o momento do consumo pode se dar tanto no ambiente físico como no virtual da empresa. Com o fechamento dos restaurantes em março do ano de 2020, o contato com os clientes, que acontecia prioritariamente no ambiente físico, passou a acontecer exclusivamente no virtual.

Essas empresas buscaram no delivery uma forma de arcar com os custos fixos e não sucumbir à crise sanitária causada pela Covid-19 (OLIVEIRA; ABRANCHES;

LANA, 2020). Alguns dos gestores entrevistados relataram que já tinham delivery antes da pandemia e durante esse período o delivery saiu de um acréscimo às vendas no local, para a única forma de faturamento. Já outros restaurantes que não tinham o delivery, se adaptaram a essa nova forma de funcionamento.

A implantação do delivery e essa adequação ao crescimento da demanda exigiu dos gestores ações rápidas e consistentes, em um momento de crise em que as incertezas que envolviam o mercado eram de grandes proporções. Foi percebida grande resiliência dos gestores para fazer frente a essa nova demanda, mesmo não contando com instrumentos de gestão que os apoiassem.

A gente teve que ir aprendendo esse cenário novo, ainda porque o delivery saiu do ponto de acréscimo de venda para única venda. Então o delivery é muito complicado, né, é muito caro, tem o custo alto de embalagem e o faturamento que não é o que a gente teria na loja. (E5)

O delivery foi uma forma importante de renda para os restaurantes na pandemia, principalmente durante o período em que os estabelecimentos estavam fechados. Conforme relato dos gestores, o faturamento nesse período foi bem inferior ao que era percebido no período de pré-pandemia, mas, mesmo assim, há, entre os gestores a convicção da importância desse faturamento como forma de sobrevivência no momento mais agudo da crise que se instalou entre os estabelecimentos do setor de restaurante.

Para muitos desses restaurantes, o delivery, após a reabertura dos estabelecimentos, mostrou-se uma oportunidade de aumento nas vendas, assim como um ensejo para captação de novos clientes. Dessa forma, percebeu-se que os esforços empreendidos para estruturação do delivery foram importantes para a perpetuação dos restaurantes, mas também para a ampliação do negócio.

Trouxe alguma renda, mas muito longe de ser significativa frente ao prejuízo que a gente estava tomando. Ajudou, suavizou um pouco. (E1)

Se não fosse o delivery a gente não estaria aqui mais hoje. A gente nunca tinha feito delivery e hoje a gente completa esse mês de setembro, a gente completa um ano e meio de delivery. De lá pra cá, até hoje ele, é o braço principal do restaurante, que os restaurantes têm faturado 70%, 60, 75% do

que faturava antes. As lojas ainda não são positivas e, assim, o prejuízo a outra se paga e o delivery que tem segurado essa diferença de custo. Esse buraco no salão ele está no *delivery* hoje. (E11)

Continuamos atendendo e veio para ficar também. A gente deve estar lançando por agora um aplicativo próprio nosso também para facilitar. O cliente deve pedir isso... ser mais rápido. Pra gente está sendo bom, a gente está gostando porque agregou o cliente que a gente não tinha e o cliente também não quer, às vezes também se acostumou a ficar em casa. (E12)

Na verdade, assim, o nosso delivery já funcionava antes da pandemia, né... Cê imagina você entregar... é o que a gente faz ainda, né. Agora caiu, diminuiu um pouquinho o delivery, né. Graças a Deus. A gente já era o maior vendedor de BH, antes da pandemia, de delivery. Então é assim, esse número que já era bom ele multiplicou por 4. Então a demanda foi uma loucura, né. Enquanto num domingo a gente vendia no máximo no máximo 100 pedidos alguma coisa assim, a gente passou a vender num domingo 400, 500 pedidos. Então assim foi um desafio enorme porque foi uma operação bem complexa. (E4)

Achei que isso do delivery que a gente achou que ia acabar, mas não, ganhou vez. Eu acho que alguém nunca pediria uma marmita do ((ocultado)), nem é uma marmita, né? Hoje eu quero comer um ((ocultado)), mas quero ficar em casa. Hoje acontece e é uma coisa boa, que durante a pandemia não foi, foi só para sobreviver. (E14).

E eu te diria assim: nessa pandemia eu fiquei muito desesperada no começo, achei que eu ia ter que fechar as portas, quase que eu surtei nos primeiros sessenta dias; eu fiquei enlouquecida, enlouquecida, mas foi muito interessante porque eu fiz um número imenso de clientes no delivery, que viraram clientes, que fizeram pedido a pandemia inteira! Eu ganhei muito cliente que virou fiel em pedir delivery e que hoje é cliente presencial. (E5)

O delivery, conforme destacado pelos entrevistados, é altamente influenciado por preço e promoções, e esses relatos vão ao encontro da hipótese que foi sustentada pelo estudo de Christino *et al.* (2021). Segundo os autores, o preço influencia a intenção de uso do delivery e a experiência do cliente, sendo importante que seja reforçada a percepção quanto ao custo-benefício. Manter preço estável no delivery é um desafio para esses gestores, já que as taxas dos operadores são consideradas altas e impactam diretamente a margem de lucro do estabelecimento.

O cliente vai ver muito o preço no delivery. Então a gente tem muita promoção no delivery. Porque se cê num tiver... O cliente tá sempre de olho em promoção em algum lugar sabe. (E4)

O delivery ele vende quando está em promoção, você sai da promoção você sai de vender. As pessoas buscam no delivery, em sua grande maioria, preço, volume e tal. O delivery para a gente é um desafio, mas a

gente teve que voltar porque surgiu a pandemia. E o delivery é muito caro também, as taxas com ((ocultado)) da vida aí é muito grande, (E13)

Outra questão apontada pelos gestores foi referente à experiência do cliente com relação à comida no delivery. A maioria dos gestores faz a diferenciação entre o padrão de qualidade da comida encontrada dentro do ambiente do restaurante e a recebida em casa, afirmando que a qualidade da comida recebida em casa é inferior à consumida no local. A principal questão levantada por esses gestores, dentre os atributos da qualidade da comida, é a temperatura, e levando em conta que essa experiência com a comida é parte fundamental da experiência do cliente (NAMKUNG; JANG, 2007; RYU; LEE, 2017), é importante que esses gestores concentrem esforços para melhorar essa experiência com a comida no delivery, por meio de pesquisas sobre melhores formas de acondicionamento do alimento e até mesmo repensando a estrutura de entrega que tem sido utilizada.

A experiência do cliente foi até muito legal. O pessoal gostou e falava que chegava lá com a mesma qualidade daqui, né. “É claro que comer aí é muito melhor, mas está delicioso, como sempre. Pude matar a saudade da sua comida, não sei o quê”. (E5)

Sim, contra o nosso gosto, contra o gosto do meu ((ocultado)) trabalhamos com delivery. O sonho dele é ficar livre do delivery. Nós trabalhamos até a pandemia sem delivery. Por quê? A comida perde qualidade, a comida não chega, às vezes chega fria, espatifada. E nossa comida não é uma comida para se levar para casa, é para comer na hora, quente. Então esse é um dos nossos problemas, e o sonho do meu patrão e também o meu é ficar livre do ((ocultado)). Mas agora no momento precisamos. Mas agora estamos voltando, espero que em 2022... eu penso que podemos talvez ficar sem o ((ocultado)). (E7)

A experiência é complicada porque muitas vezes o cliente tem a expectativa de ter o mesmo produto na casa dele que comeu no restaurante. E isso aí é um pouco diferente. Principalmente depende da distância que ele mora. E esses esses aplicativos as entregas deles são próprias, então não é o funcionário seu que leva para ele a comida. Então assim a gente trabalha muito isso, acompanha as avaliações e recebe feedback, entra em contato com o cliente, tenta conter algum problema, tenta resolver da melhor maneira, tenta dar um apoio e tenta dar um suporte ao cliente. É mais ou menos isso. Mas a qualidade definitivamente, com certeza, não é a mesma coisa. (E10)

Não era uma proposta, mas ele é um desafio, porque quando você vende bem, você tem que ter um volume muito grande, a qualidade cai, pela estrutura. Não é possível ter um delivery de qualidade? É! Mas aí tem que ser pensado para isso. Acho que tem produto pensado para uma coisa e para outra. E O delivery é muito caro também, as taxas com ((ocultado)) da vida aí é muito grande, (E13)

Ainda foi apontado pelos entrevistados que gerenciar a experiência do cliente dentro do ambiente do restaurante é visto pelos gestores como mais fácil do que por meio do delivery, visto que, no ambiente do restaurante, é possível perceber as reações do cliente e agir de forma imediata, enquanto à distância, essa percepção inexistente. Inclusive, o gestor E2 disse não ter se adaptado ao delivery exatamente em função de não ter conseguido proporcionar experiências para o cliente nessa forma de atendimento.

Outros gestores usaram de alguns mecanismos para minimizar esse ruído e ter maior controle sobre os pontos de contato dentro da jornada do cliente, já que, nesse caso, há intermediação de um parceiro (LEMON; VERHOEF, 2016), pelo menos em grande parte dos estabelecimentos. Dentre os entrevistados, alguns optaram por ter seu próprio serviço de entrega e, com isso, maior controle dos processos e dos pontos de contato com o cliente. O entrevistado E3 disponibilizou um funcionário para acompanhar todo o processo, desde o pedido do cliente até a sua avaliação sobre a qualidade do que foi entregue. Acredita-se que essa interação próxima com o cliente pode gerar maior grau de satisfação com o serviço ofertado (WU; LIANG, 2009).

Trabalhou só na época da pandemia. Quando não podia abrir a casa. Porque nossa proposta não é só comer como eu falei né. E é difícil nossa culinária também a gente adaptar pra um delivery. A gente não conseguiu. A gente tentou bastante, mas a gente não conseguiu ficar entendeu? A experiência é tudo, né, eu acho que a gente... a gente fracassou no delivery. (E2)

É outra coisa, eu não vejo a cara do cliente comendo, porque se tiver algum problema no prato com o cliente aqui dentro, eu vou lá, o que que aconteceu? Eu vou trocar pra você, você não gostou, quer que passa mais o filé, ou o filé tá passado demais eu vou trocar, vou fazer outro mais ao ponto. Você resolve a coisa. Por isso no delivery eu sempre mandava depois. Depois me conta se chegou tudo certo e tal. A grande maioria respondia. Então assim, para mim não foi muito agradável porque acho que a gente gosta de ver a cara do cliente comendo, a gente gosta de poder depois ouvir o que o cliente achou, a gente gosta de ver o prato bonito chegar na mesa (...). E eu não usei a plataforma em momento nenhum, eu tive o meu motoqueiro. Custo alto porque eu tinha um fixo por dia mais as entregas, foi oneroso, mas ainda assim eu preferi porque aí eu tinha controle, eu sabia onde estava (E5)

Nós temos uma pessoa por conta de atendimento, então tem, tem as duas meninas da expedição, dependendo do dia vem uma terceira pessoa, tem quem fica no caixa e tem a Débora e hoje tem a Patrícia também fica muito

exclusivamente conectada a todos os clientes que chegam. Chegou cliente no ((ocultado)) a gente chama no chat dá um boa noite; gera uma conexão, esse é um canal de comunicação; tem que chegar pelo WhatsApp da plataforma própria, aí troca uma ideia, acolhe. (E3)

Por fim, foi apontado que a gestão do tempo é algo desafiador e que influencia diretamente na experiência do cliente. Para a maioria dos entrevistados, gerenciar a demanda, tanto no restaurante quanto no delivery, é um dos fatores de maior comprometimento da satisfação do cliente. Em se tratando de delivery, entende-se estar diante de um consumo onde há predominância dos aspectos utilitários da demanda e de sua valorização, pressupondo que a agilidade é um valor para o cliente, portanto esse é um aspecto que precisa ser foco de atenção da gestão.

Mas em relação ao delivery o maior desafio é você gerenciar o tempo né. Porque e não adianta você colocar o tempo "ah vou colocar um tempo alto" 70 minutos, 80 minutos. Não é não é... Não atende a expectativa também não. Porque o cliente quando ele vai pedir... porque ele tá pensando assim: "oh... então eu vou ficar com fome meio-dia. Eu sei que o ((ocultado)) demora 60 minutos 1 hora, eu vou pedir 11 horas" Aí quando ele vai 11 horas e o tempo de entrega tá duas horas, "não eu vou pedir em outro lugar". Então também o delivery é uma empresa diferente, eu vou falar assim, que é muito sensível ao tempo (...). (E4)

Delivery é uma coisa muito difícil de se mexer. Muito complicada. Porque ela é outra empresa dentro da sua empresa. Então como a nossa empresa é uma empresa focada pra salão, é difícil. (...) um desafio gigante no delivery, é porque o delivery ele tem o horário do pico. E o horário do pico ele normalmente é, por exemplo, meu almoço é de 11 da manhã, meu almoço de delivery. É... mesmo horário do... salão... das 11 a 2 e meia. Mas o horário de pico é de meio-dia à uma. E não tem como, é de meio-dia à uma. E aí as pessoas pedem todas ao mesmo tempo e assim... Eu tenho 2 motoboys fixos. Eu tenho o ((ocultado)) e 2 motoboys fixos e não tem como... né. Então acaba gerando atraso, o cliente não quer esperar de delivery. Então tem muita dificuldade. É um desafio. (E8)

A partir da análise dos dados desta pesquisa, é possível dizer que, no ambiente virtual da empresa, que aqui figura como o delivery, existe um dificultador na geração de experiências mais relevantes para os clientes, tendo em vista que a experiência, como já foi dito, é composta por uma série de elementos entre os quais o ambiente é um dos pilares importantes. Outro pilar que fica comprometido é o atendimento, já que muitas nuances desse atendimento têm no contato físico sua melhor expressão. Dessa forma, entende-se que o desafio imposto para os gestores dos restaurantes está em buscar como proporcionar aos seus clientes de delivery experiências apreciáveis.

O terceiro código descritivo proposto para a categoria Consumo é o Menu. O menu é a ferramenta que o restaurante utiliza para expor aos clientes os produtos que estão disponíveis para o consumo naquele restaurante, a partir de uma estratégia que direciona o comportamento do cliente para o objetivo da empresa (BELDONA; BUCHANAN; L. MILLER, 2014; YIM; YOO, 2020).

Atualmente, há três principais tipos de menus sendo utilizado na cidade de Belo Horizonte: (a) o menu que pode ser acessado por meio de *smartphone* via *Quick Response Code (QR Code)*, que em português seria Código de Resposta Rápida, onde o cliente visualiza os itens da forma que visualizaria no menu em papel, (b) o menu digital onde o cliente, além de visualizar os itens do menu, pode também fazer pedido, dispensado em parte ou totalmente a necessidade do garçom para esse tipo de serviço e, (c) o cardápio físico em papel que, está proibido nesse período de pandemia conforme protocolo da Prefeitura de Belo Horizonte (2021), sendo permitido seu uso na versão plastificada que possibilita a higienização a cada uso.

Nós temos lá em cima das mesas um *QR code* que a pessoa acessa no celular e tem o cardápio plastificado. Eu diria que mais gente pede o cardápio físico; deve ficar sei lá, em 60 por cento contra uns 40 por cento que vão direto no código e olham pelo telefone. (E1)

Usamos o QR (...). Tem álcool em gel na entrada, no banheiro e o cardápio físico esterilizado. Esterilizamos todo o cardápio. Poucos usam o *QR Code*. Usam mais o físico, poucos. (E7)

Eu não imponho nada pro meu cliente. Então eu tenho as 2 opções. O cliente chega, o garçom já leva o cardápio na mesa, o menu digital ele fica na mesa e ele fala assim: "você tem a opção do *QR Code* e do cardápio que tá aqui oh, né, qual que cê prefere?" Aí a pessoa escolhe. Então o que ela tiver mais ambientada é o que ela vai escolher. (E8)

Há gestores que entendem que a experiência do cliente é melhor com o menu em papel. Por outro lado, há outros gestores que entendem o contrário, que a experiência com menus digitais passou a ser mais interessantes pela possibilidade de interação e higiene, por exemplo. Tendo em vista que a experiência no momento do pedido faz parte dos aspectos que envolvem todo o contexto da experiência gastronômica do cliente (PINE; GILMORE, 1999), é importante que o gestor tenha a questão do menu como foco, e que sua apresentação seja atrativa e focada em melhorar a experiência do cliente (KINCAID; CORSUN, 2003).

Sim eu, eu também, particularmente, preferiria se eu pudesse escolher “Você olha um prato vira do outro lado, se esqueci do nome daquele outro de volta, no celular se tem que subir e descer o vai lá embaixo pequenininho”. (E1)

(...) eu notei que houve uma evolução gigantesca de antes da pandemia pra agora. Porque antes da pandemia eu trabalhava com alguns menus digitais e assim nossa aceitação quase triplicou durante a pandemia. Nem é por conta que a pessoa não quer pegar não. É por conta que assim... pô lá tem foto sabe... No meu cardápio digital tem foto, tem tudo, ele vê o prato, então é muito melhor pra experiência do cliente e ele hoje entende isso. E ele quer ver o digital por conta disso. (E8)

A maior parte dos entrevistados disseram utilizar o menu por meio do QR Code e relatam que passaram a utilizar esse tipo de menu a partir do período de pandemia. Dessa forma, a crise veio trazendo a imperativa necessidade de mudanças e adaptações e o menu foi uma delas. No setor de restaurante onde se percebe a informatização como algo ainda em evolução, esses gestores fecharam seus restaurantes utilizando menus em papel e reabriram usando menus em meio digital. Essa digitalização, motivada pela circunstância da crise, foi entendida por parte dos entrevistados como algo benéfico.

(...) não temos mais o cardápio físico. A gente tem só o cardápio via QR Code e também se o cliente não... alguns clientes mais idosos... também não é... existe esse perfil, a gente tem o *tablet* aqui, então a gente vai emprestar o *tablet* pra o cliente verificar o cardápio do *tablet*, mas não tem mais cardápio físico. (E4)

Nós estamos nos dois. Nosso menu digital é só basicamente para a pessoa ver, não é um menu que a pessoa interaja com ele não. Tem lá um QR Code, tira foto, vai para um link e aparece o meu menu lá de forma digital no celular da pessoa. Não é nada elaborado que a pessoa entra e faz pedidos. (E12)

Com relação ao menu digital onde o próprio cliente faz os seus pedidos, uma pequena parcela dos restaurantes utiliza esse tipo de recurso. Presume-se que isso se deva ao fato de que ainda é um sistema oneroso para sua implantação e culturalmente é um desafio, já que o atendimento dos garçons é uma parte significativa da experiência do cliente (GUPTA; SHARMA, 2020; RYU *et al.*, 2021). Por outro lado, o estudo de Yim e Yoo (2020) constataram benefícios quanto à utilização do menu digital, levando em conta que esse tipo de menu aumentou a

interatividade do cliente e estimulou a geração de pedido em um curto espaço de tempo.

O nosso menu sempre foi digital, desde que a gente abriu o restaurante os cardápios eram *tablets* e eles funcionam dessa forma, talvez, eu vou te falar, em 4 anos, se eu se eu presenciei dois clientes que não quiseram usar foi muito (...). Mas a receptividade da galera é fantástica, pela imagem, a interatividade, pela praticidade (...) A aceitação é quase que 100%. (E3)

Só o digital, não temos cardápio impresso na loja. (E10).

Quando foi discutida a questão da aceitação dos clientes frente a essas novas formas de realizar os pedidos dentro dos restaurantes, levando em conta essa relação dos clientes e atendentes como parte da experiência (JEONG; JANG, 2011), foi narrada pelos gestores a percepção de resistência em uma parcela da clientela em relação a essas diferentes formas de menus, havendo entre as pessoas mais velhas uma preferência pelo menu tradicional em papel, e uma maior aceitação dos menus em meios digitais entre pessoas mais jovens.

Aqui assim, a turma mais jovem está super já acostumada e leva na boa, né. Quando é assim, um casal mais velho, às vezes eles não tem paciência. E aí você vê uma certa impaciência, né você vê uma certa impaciência. (E5)

Assim, 20%, 30% têm resistência ao menu digital. Mas quando a gente leva pra eles as nossas plataformas digitais, eles já ficam mais à vontade e quando a gente ensina. E a maioria também são pessoas que não têm muito o hábito com a tecnologia. (E6)

(...) para o cliente 50 por cento e adoram os 50 por cento não se adapta muito bem. Então acaba que a gente tem que continuar com atendimento e com garçom, o atendimento mais formal, presencial e à moda antiga, né conservador. (E11)

As pessoas gostam do físico, as pessoas gostam do cardápio físico, mas nesse momento é uma exigência, então a gente não pode oferecer. (E13)

Eu fiz o menu no Qr Code e coloquei o álcool em gel e você pode acessar pelo celular. 98% pedem o menu normal. Menu digital lá, eu por uns bons anos acho que lá não vai pegar. (E14)

Quando se olha do ponto de vista da gestão dos restaurantes, foram apontados benefícios na utilização do menu em QR Code ou menu digital, principalmente no que diz respeito a economia e agilidade na atualização. Mas também foi apontado, por exemplo, pelo entrevistado E11, a complexidade relacionada às atualizações diárias que o software demanda. Nessa discussão foi observado que os menus em

meio digital exigem dos restaurantes o mínimo de preparo da gestão e dos funcionários para mantê-lo atualizado e operante, o que é um desafio para parte deles.

E pra gente eu acho que ficou melhor porque... o nosso cardápio é muito grande né. Sempre foi. As pessoas ficavam brincando que era uma biblioteca, grosso até. (Risos) A gente tinha algumas reclamações sobre isso. Agora é... O digital ficou mais organizado assim, por abas, camarão, carne e tal ficou mais fácil, e tem as fotos dos pratos né, que ajudam muito o cliente escolher. O cardápio físico nosso ele não tinha as fotos dos pratos porque como ele já era muito grande. (E4).

Economicamente ele é muito mais econômico. Às vezes eu tenho eu tenho que mudar um preço de uma coisa, eu tenho que desmontar o cardápio, imprimir aquela folha, montar o cardápio de novo, entendeu?! Se eu conto a quantidade de papel que você gasta então e... Por mim, veio para ficar. (E5)

Ainda tem as pessoas que pedem o cardápio físico. Mas assim pro dono de restaurante eu acho que foi uma das melhores coisas que aconteceu. Porque, assim, cardápio físico, foi uma coisa que a gente sempre lutou pra achar um modelo que não acabasse tão rápido sabe? E hoje você pode atualizar ele diariamente... Acabou um item, você pode ir ali e excluir sem o cliente né... tá atualizado ali... Enfim... Foi muito bom. Muito bom. (E9)

Para a operação em si interna tem as vantagens e as desvantagens. Em algum momento ele ajuda com performance, com mais rapidez e agilidade, mas é mais complexo, tem que cadastrar muitos produtos. A gente tem muita variação de cardápio variável do dia a dia. (E11)

Entende-se que a mudança na ferramenta que o cliente utiliza para fazer os pedidos dentro do ambiente do restaurante é envolta por questões culturais que foram se solidificando ao longo do tempo. Por décadas, o cliente fazia seus pedidos aos garçons utilizando o menu em papel como guia das suas escolhas, hoje esses guias aparecem em meios digitais. Dessa forma, há um período de adaptação dos clientes a esse novo instrumento, mas também há a adaptação dos próprios funcionários dos restaurantes que, como foi percebido, também apresentam algum tipo de resistência a essa nova forma de se conceber os menus.

Encerrado as discussões acerca da experiência no momento do consumo, será dado destaque ao momento do pós-consumo.

4.1.3 Pós-consumo

A última categoria, pós-consumo, foi o momento em que os gestores falaram sobre as avaliações realizadas pelos clientes e sobre como o restaurante reage perante essas avaliações, e ainda, se os clientes se envolvem com o restaurante.

Essa categoria foi discutida por meio dos códigos descritivos de Avaliação dos clientes e Envolvimento.

O terceiro e último estágio da jornada do cliente é o pós-consumo, isto é, o momento em que o cliente sai do ambiente do restaurante, ou no caso do delivery, o momento em que o cliente consome o produto que foi adquirido. Nesse ponto, se a experiência vivida impactou o cliente (SAME; LARIMO, 2012), ele tende a firmar um relacionamento com aquela empresa, fazer indicações e visitas futuras (HERNÁNDEZ-ORTEGA; FRANCO, 2019; LIN; LIU; CHIANG, 2012), o que pode levar a um ciclo virtuoso interessante para essa empresa.

Nesse momento de pós-consumo, resta à empresa compreender como o cliente avaliou aquela experiência. Inclusive, se na avaliação do cliente tratou-se de uma experiência marcada pela ordinariedade ou por algo extraordinário em razão da qual aspectos emocionais foram afetados (BARBOSA; FARIAS, 2012).

A forma como o restaurante trata e reage a essas avaliações impacta na experiência do cliente nesse momento da jornada e ainda pode trazer vantagem competitiva à empresa. Foi possível perceber, pelos relatos, a importância que é dada à avaliação dos clientes e o cuidado que se tem em prover respostas, principalmente aos clientes detratores (ANGNES; MOYANO; LENGELER, 2015). Dessa forma, os restaurantes demonstraram interesse em resolver as reclamações e entender o padrão (KHALILZADEH; GHAHRAMANI; TABARI, 2017) para melhorar a experiência. Em contrapartida, eles são municiados de informações sobre o seu processo de trabalho.

Essas avaliações do pós-consumo, a gente não consegue fazer todas, mas muitas delas a gente já tem lá mesmo. Né... o que é que é feito? Assim que o cliente, depois que ele jantou, almoçou, a pessoa que tá atendendo ele não vai, normalmente vou eu ou ((ocultado)). Então a gente pergunta como foi. Às vezes eles têm mais liberdade com a gente porque não viram a gente ali oferecendo o produto pra ele. Ele tem mais liberdade de pontuar o positivo ou o negativo, ou o indiferente. Então a gente fica de olho nas mesas. Em relação às reclamações a gente responde todas. Algumas reclamações. Eu como sócio e ((ocultado)); eu converso com o cliente. Principalmente se for uma reclamação mais grave. Eu que vou ao cliente me apresentando como proprietário do restaurante mesmo pra gente saber todos os detalhes, pra gente poder realmente entender. Eu peço desculpas pelo ocorrido seja ele o que for e depois eu explico, faço uma investigação pra saber a causa do problema e procuro recuperar o cliente também pra que ele possa voltar a frequentar o nosso restaurante. É muito difícil uma reclamação passar despercebida. A gente sabe que a reclamação é importantíssima pra empresa né. Porque ela dá oportunidade, é o cliente que tá dando oportunidade pra você saber o problema que você teve e você melhorar. (E4)

Uma coisa que a gente mudou muito né. Antes a gente respondia mais nas redes sociais. Mas hoje a gente tenta entrar em contato com o cliente; é pessoalmente né, pra entender o que foi... a reação dele né, o feedback as experiências ruins. Então entender o que é que o cliente tá reclamando... A gente sempre entra em contato com o cliente pra entender e a gente sempre tenta repará-lo de alguma forma. Porque, como eu já falei, a gente preza muito pelo cliente... o valor que ele gastou aqui seja percebido né. O... Se o cliente saiu daqui e fez alguma reclamação, né... A gente sabe que tem vários tipos de reclamação. O que a gente entende que é uma reclamação justa a gente vai tentar ressarcir-lo, propor alguma coisa diferente. A gente sempre faz isso. (E2)

Os gestores relataram que trabalham com as informações referentes às avaliações dos clientes e repassam à equipe do restaurante, de forma que, a partir delas, se possam discutir melhorias, mudar processos e treinar os funcionários. De acordo com Dhar (2015), a partir dessas orientações e treinamento dos funcionários, é possível ofertar ao cliente uma experiência mais qualificada. Também, é a partir desses *feedbacks* que se pode repassar aos funcionários os retornos positivos que podem agir como fator motivacional.

A gente tem uma conversa né, de 15 em 15 dias a gente tem uma conversa né, a gente dá uma compilada nos feedbacks. A não ser que seja muito, muito um feedback negativo que seja urgente de realizar, a gente já já conversa na hora assim, né espera a noite chegar terminar ou espera o dia seguinte. Mas normalmente de 15 em 15 dias a gente passa pro pessoal o que o pessoal tem falado, o que tem dado feedback pro restaurante, né Serviço da gente, né. (E2)

Como que funciona: todo, todo, todo cliente que faz uma avaliação, uma detratora de ou todo cliente que pontua alguma coisa que eu perceba que tem alguma relevância, eu tenho papel nesse papel que chama Sherlock

Homes, que eu mapeio, planilho, qual foi a reclamação, de qual cliente, qual foi a origem, quem é o cliente, esse cara comprou no ((ocultado)) chama ((ocultado)), o número do pedido dele é tal, foi no dia tal e ele reclamou isso isso, que diz respeito à ((ocultado)). Como é que tá o status dessa reclamação, tá pendente, a gente já tomou alguma decisão. (...) então a gente mapeia, propõe solução e é um fluxo *ad eternum* no detalhe. Outro projeto que está comigo que eu ainda não tirei do papel que é de planilhar oportunidade, situações assim para melhorar a experiência do cliente (E3)

A gente tem um quadro que entra... que é um corredor operacional pra entra no salão. Algumas a gente até imprime as avaliações e coloca né. É aquele negócio né, elogio em público e critique em particular. Principalmente aquelas avaliações que têm o nome né. O garçom tal fez um atendimento espetacular. A gente gosta de colocar no quadro pra mostrar pra aquele garçom, né aquele trabalho que ele fez de venda. A gente tem mais elogios do atendimento do que da comida em si. A gente surpreende mais pelo atendimento. Porque eu acho que o cliente que vem no ((ocultado)) já espera ter uma comida boa. Mas o atendimento que acaba gerando um elogio maior né. (E4)

Eu levo para a cozinha os elogios, né. Eu falo assim: “olha, a mesa tal falou que nunca comeu frutos do mar tão maravilhosos, parabéns para a cozinha!” E quando está errado, eu vou também! (E5)

(...) não deixar nada passar, ele fica sempre em cima, se tem uma reclamação há reunião no outro dia para saber qual o ponto, quem foi que errou, se é reclamação de atendimento. Se é uma reclamação que o prato estava ruim. (...) você tem que sempre dar a resposta. E sempre procura entender o cliente ao máximo, e procura corrigir se houve algum erro, procura corrigir. (E7)

Atualmente uma fonte de informação que os entrevistados disseram utilizar com frequência é a obtida a partir das mídias sociais e *sites*, tendo em vista que os clientes, cada vez mais, têm feito uso dessas fontes para expressar sua satisfação ou insatisfação com a experiência vivida nos estabelecimentos (ALNSOUR; AL FAOUR, 2019; KIM; JANG, 2019; MENDINI; PIZZETTI; PETER, 2019). O uso dessas fontes de informações de forma planejada e estratégica pode gerar um diferencial importante para esses estabelecimentos, haja vista o volume de dados que se obtém por meio internet, onde o principal desafio reside em trabalhar com esses dados para obtenção de informações relevantes.

Então hoje o que a gente tem é Tripadvisor, o Google, as avaliações do Google. Eles entram bastante. E grupos no Facebook, tem muito grupo no Facebook. Tem um grupo no Facebook que se chama restaurantes de Belo Horizonte, que eles usam principalmente pra falar mal de alguma experiência que eles tiveram. A gente monitora muito sabe? (E8)

Avaliações é mais é pelo Google ou TripAdvisor. As opiniões negativas, porque as positivas poucos que postam. A maior parte é pelas redes sociais ou pelo Google, pelo Instagram e pelo TripAdvisor. Então a essas

reclamações vai responder; no TripAdvisor, a gente consegue o contato do cliente. (E7)

Na verdade, a gente tem rede social, a gente tem ((ocultado)) seguidores no Instagram. Tem a rede social, o cliente interage, quando tem algum tipo de reclamação, ele manda por lá e a gente retorna, tenta sempre resolver da melhor forma. Geralmente é muito difícil, como eu falei, ter uma reclamação na casa, porque qualquer problema que tem na casa é resolvido ali mesmo. Então assim, mas o delivery é um problema, porque o delivery tem uma série de indicadores e tem problema que não é seu. (E13)

Mas hoje a gente parou de responder em mídia social. Facebook, Instagram, até o TripAdvisor, porque eu acho que isso é mais o combustível de pessoas que querem atacar assim o restaurante e eu num num acho legal não. (E2)

Segundo os dados da pesquisa de Bowden (2009), os clientes querem viver experiências e se envolver afetivamente com o restaurante. O grau de envolvimento varia de acordo com o tipo de experiência que foi vivenciada, onde, em experiências de cunho ordinário existe um nível restrito de envolvimento, enquanto em experiências extraordinárias o envolvimento é alto (HANEFORS; MOSSBERG, 2003). Pelas narrativas dos entrevistados, observa-se um nível de envolvimento mediano dos clientes com os restaurantes, o que poderia caracterizar o que a autora desse estudo chamou de experiência balanceada, onde há pesos semelhantes entre os atributos das experiências ordinária e extraordinária.

Tem sim e é uma é uma surpresa né; quando abri um restaurante nunca imaginei que fosse acontecer uma coisa desse tipo. Tem clientes que falam assim: “Começamos a namorar aqui, ficamos noivo aqui... é... comemoramos todos os aniversários de casamento ou aniversários de nascimento de um e de outro aqui. Estamos aqui com nossos filhos”, aí mostra 3 filhos, um tem 15 anos (risos) outro tem 12, outro tem 8. Então é... isso aí eu acho que é uma coisa que não é incomum. É claro esses que começaram a namorar e noivaram e (ininteligível) não é toda hora, mas existem um número de casos, existem pessoas que vão lá comemorar aniversário com família e fazem questão de ir lá comemorar aniversário, então é uma ligação um pouco mais forte do que “vamos sair e escolher um restaurante”. É... e tem outras pessoas que falam também: “olha eu venho aqui há 15 anos, eu só peço esse prato.” Ou fala: “tem 10 anos que só como tal coisa, hoje eu resolvi variar.” Então isso aí eu acho que não deixa de ser um envolvimento um pouco afetivo também. (E1)

Os clientes têm uma ligação afetiva. Pra você ter ideia, no Dia das Mães que a gente teve um problema entrega (...) Teve uma cliente que veio lá da Pampulha para buscar o pedido dela. Chegou aqui, tal e veio. No outro final de semana, voltou também para pegar as coisas, falou: “eu vim logo pegar as coisas. Não, eu vim logo para pegar o pedido, porque minha filha...” A filha dela adora ((ocultado)) e ela estava grávida, a filha vem aqui desde os doze anos. Nesse aspecto, tem gente. Tanto essa relação sentimental com

a comida como também como eu te falei, na maioria dos meus garçons tem mais de quinze, dezesseis e dezessete anos, né. (E12)

O ((ocultado)), como é um restaurante extremamente bonito e romântico... Eu tenho vários pedidos de casamento lá. Então a pessoa vai comemorar todos os aniversários de casamento, todos os Dias dos Namorados, né. Porque ela tem essas memórias que foram criadas lá. Então eu vejo que muito dessas comemorações envolvendo né, amor, romance. Então marca né, e a pessoa volta porque aquele lugar trouxe uma memória boa, uma memória afetiva. (E8)

Uma experiência memorável tende a gerar envolvimento do cliente com o restaurante, o que, por sua vez, favorece a atitude no sentido de indicar aquele restaurante a outras pessoas (JEONG; JANG, 2011; LEPKOWSKA-WHITE; PARSONS; BERG, 2019; PUJIASTUTI; RUSFIAN, 2019). Essa indicação pode vir por meio de engajamento nas mídias sociais, que, de acordo com o estudo de Alnsour e Al Faour (2019), tem propensão a afetar a escolha de outros clientes por um determinado restaurante.

A maioria dos restaurantes veem as indicações como tendo um forte impacto na demanda de novos clientes. Muitos deles ainda complementam que essa é uma estratégia de valor para aquele restaurante. Dessa forma, proporcionar experiências significativas para os clientes pode gerar retorno direto para os restaurantes na forma de adesão e renovação do público.

É... a gente tem clientes que falam: “ó, fulano me falou pra vir aqui.” Às vezes de outras cidades que conhece alguém em Belo Horizonte fala: “fulano falou que quando eu viesse a Belo Horizonte não deixar de ir no seu restaurante e tal... (E1)

Ah eu acho que tem o comentário; o boca a boca é bem forte, né (...) Eu acho que, inclusive, a melhor forma de divulgação desse restaurante hoje é o boca a boca né... Sempre achei isso porque quando alguém te indica alguma, coisa normalmente ela está dentro do seu ambiente social, ela conhece, confia né, e... quando a pessoa te indica, tem mais confiança, né, no que ela falou do que, às vezes um blogueiro ou uma uma campanha patrocinada, qualquer coisa tipo ou até mesmo o próprio restaurante falando. (E2)

(...), até porque 70%, dos clientes que vêm, é porque amigo indicou ou passou na porta. Então vamos trabalhar melhor a indicação. (E3)

O boca a boca, sempre foi o mais forte, sem dúvida. Mas é aquele negócio: “quem não é visto não é lembrado.” A gente sabe do boca a boca, mas o nosso marketing tá trabalhando nisso porque a gente sabe a importância de você ser lembrado. (E4)

Eu tenho muito muitos clientes que fazem o marketing espontâneo, que eles postam fotos dos pratos, dos produtos que estão no ((ocultado)). (E11)

Foi possível perceber pouca ênfase dos gestores nesse momento do estágio de consumo, levando à inferência de que esses restaurantes podem não compreender o pós-consumo como algo relevante para a empresa e, com isso, negligenciar o potencial dos aspectos que envolvem esse estágio, que inclui a assistência pós-compra, os estímulos a novas compras e o envolvimento dos clientes com a empresa (LEMON; VERHOEF, 2016). A fala abaixo ilustra essa percepção.

Eu não posso preocupar muito com o que vai acontecer depois, eu tenho que preocupar, enquanto ele está lá dentro, em atendê-lo da melhor maneira possível e a comida sair da melhor maneira possível. E pelo menos eu achar que ele saiu de lá satisfeito. (E1)

Tendo sido analisada a experiência dentro dos três estágios da jornada do consumidor, o próximo momento será dedicado aos maiores desafios e às melhores práticas de gestão da experiência do cliente.

4.2 Gestão

O código analítico Gestão teve como finalidade responder ao segundo objetivo específico desta dissertação, que consistiu em identificar e analisar os principais desafios e as melhores práticas dos gestores de restaurantes no que diz respeito a proporcionar uma experiência para o cliente.

A proposta foi compreender, em todos os estágios da jornada do cliente, o que os gestores identificam como sendo os maiores desafios, em se tratando de propiciar experiência ao seu cliente e, também, quais as melhores práticas desenvolvidas pelo restaurante.

O presente código analítico foi composto pelas categorias (i) Desafios e (ii) Melhores práticas, discutidas a seguir.

4.2.1 Desafios

Na primeira categoria analisada, foram identificados, a partir das falas dos entrevistados, os desafios para proporcionar experiências aos clientes em diversos aspectos e também os desafios que estão ligados à gestão do restaurante.

Essa categoria foi discutida por meio dos códigos descritivos de Experiência e Gestão.

A gestão da experiência do cliente é acompanhada de uma série de desafios, já que a experiência é um conceito intrincado e multifacetado, que revela toda a sua complexidade em cada estágio da jornada do consumo (BATAT *et al.*, 2019). Dessa forma, no gerenciamento da experiência devem ser desenvolvidas ações de forma estratégica, orientadas para entregar valor ao cliente e à empresa (SCHMITT, 2004; VERHOEF *et al.*, 2009).

Acredita-se que, identificar os desafios e buscar mitigá-los por meio de ações planejadas e centradas no cliente, no qual se busca a compreensão de onde habitam oportunidades, pode ser um caminho para esses gestores de restaurante que atuam nesse mercado complexo e competitivo.

Por meio do relato dos gestores entrevistados, foi possível perceber que há diversos desafios em se tratando da experiência do cliente e no que diz respeito à gestão dessas experiências.

Os entrevistados mencionaram os desafios em melhorar a experiência dos clientes de forma global, mas também citaram aspectos relevantes que compõem essa experiência e que serão discutidos a seguir. O entrevistado E3 falou do desafio de entrar em detalhes da experiência e entender o emocional do cliente que o fez escolher aquele restaurante. Percebe-se que esse gestor enfatizou essa questão do emocional em alguns momentos da entrevista, levando a crer que, para ele, esse é um ponto crucial da experiência, o que corrobora vários autores, entre seminais e contemporâneos, que discutem o tema experiência do cliente (BARBOSA; FARIAS,

2012; FIRAT; DHOLAKIA, 1998; HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; LAROCCA *et al.*, 2020; LEMON; VERHOEF, 2016; PINE; GILMORE, 1999; YAMAMOTO; CORDOVA; MAZZEI, 2018).

Eu acho que a experiência do cliente de fato é o maior desafio, e a experiência dele passa por vários detalhes. Cada vez mais a gente está tentando, a gente está tentando buscar chegar no detalhe do detalhe, chegar em um nível, nas pesquisas, no trabalho que eu faço de pós-venda, na busca incessante do feedback. Então é chegar no detalhe mesmo. Entender talvez por que que ele veio, cara, o que te fez vir aqui porque, chegar nesse emocional da tomada de decisão eu acho que é o maior desafio. Então esse detalhe do feedback do cliente eu acho que é um desafio de conseguir. Porque a melhoria vai vir não é do óbvio, a melhoria vem de alguma coisa que não deu certo e quando eu tô aqui que eu consigo colher. (E3)

Os gestores também perceberam desafios em características que são próprias de uma experiência extraordinária, como o aspecto emocional que foi relatado acima (BARBOSA; FARIAS, 2012; HANEFORS; MOSSBERG, 2003). Além disso, foi mencionado o desafio de encantar o cliente e proporcionar lazer. E ainda, dentro dos aspectos da experiência extraordinária, outros entrevistados citaram as dificuldades em atender as altas expectativas dos clientes frente ao ensejo de vivenciar esse tipo de experiência.

Infere-se, por meio dos dados, que, para esses gestores, os maiores desafios estão nos elementos próprios das experiências de cunho mais extraordinário, já que são os elementos que mais evocam o lado emocional e subjetivo dos clientes, portanto mais difíceis de serem acessados. Por esse motivo, as experiências extraordinárias são eventos mais raros.

A verdade assim, o que a gente fala sempre é continuar né. Igual ao nosso lema, que é encantar os clientes, né. É continuar sempre encantando os clientes, né. Tendo esse atendimento... porque o cliente, quando o cliente ele chega no ((ocultado)), a exigência dele já é maior sabe. Ele não entra no ((ocultado)) tendo a exigência de um boteco de esquina não. Ele entra, já eleva o nível lá em cima. Por tudo que o restaurante é falado, por tudo que ele já vivenciou aqui também. O desafio é manter esse nível de exigência, esse grau de exigência que o cliente tem. Que é uma comida muito saborosa, uma comida que chega rápido e atendimento excelente né. Esse... eu vou falar assim, esse é o desafio nosso do dia a dia. (E4)

Ou... é assim... eu falo que... a gente tem que tá atento ao cliente o tempo todo que ele tiver aqui né. Primeiro que quando o cliente ele se senta aqui, o cliente repara tudo né. Então a gente tem que tá ali, procurando um...

trazer pra ele um ambiente agradável. Um ambiente aconchegante... volto a repetir, proporcionando lazer pra ele. (E9)

O maior desafio, depois de seis anos de caminhada, é não deixar o cliente de jeito nenhum decepcionado com o que vamos oferecer e como vamos atendê-lo. Que a gente vai fazer o possível, né. O impossível do possível pra ele ficar à vontade. (E6)

Hoje em dia acho que o maior desafio é você atender as expectativas do cliente. Para chegar num determinado restaurante, ele já sabe muito bem mais ou menos o que tem no restaurante, o que pode oferecer; o que você tem que tentar é satisfazer as vontades dele, tanto gastronômicas como de atendimento, de ambiente, de tudo, isso é que é o diferencial hoje. (E10)

Esses gestores entendem também como desafio que os atributos da experiência sejam percebidos pelo cliente de uma forma global, no momento da visita ao restaurante. Que esteja presente o caráter holístico da experiência, onde o produto, o serviço e o universo do cliente se fundem no contexto da experiência (ADDIS; HOLBROOK, 2001).

Eu acho que é cumprir todas as etapas da experiência. Cumprir, tipo assim, todas as boas etapas da experiência, igual eu te falei, desde o momento que você entra em um restaurante até a hora que você sai. É o bom atendimento é a boa bebida, a boa comida, um banheiro limpo. Eu sou bizzarra com cheiro, o banheiro tem que estar sempre limpo, com cheiro bom, os funcionários impecáveis, tem que ser a experiência como um todo e eu acho que a grande dificuldade é hoje. (E14)

O atributo da memorabilidade da experiência foi um ponto de destaque na falas de alguns entrevistados (HERNÁNDEZ-ORTEGA; FRANCO, 2019; KIM, 2010). O gestor E6, por exemplo, cita o desafio de o cliente se lembrar do restaurante e da experiência vivida, e o E7 complementa, frisando a expectativa de que haja essa lembrança de forma que o cliente retorne ao restaurante e faça indicações. O desafio de replicação da experiência por meio de indicação e o boca-a-boca também foram abordados pelos entrevistados (KIM; CHUNG; SUH, 2016; ZHU *et al.*, 2019).

Então esse pós consumo, Bianca, o desafio é o cliente lembrar da gente e ter uma experiência gostosa. (E6)

O maior desafio que eu acho é que ele volte. Que eles saiam tão satisfeitos para voltar e falar bem do restaurante. Esse para mim eu acho que é o desafio e falar bem do restaurante. (E7)

O meu maior desafio cara é que ele passe é... fazer com que ele replique a experiência dele para outras pessoas. (E9)

Os elementos fundamentais da experiência do cliente também são alvo dos desafios dos gestores de restaurante, no sentido de proporcionarem uma experiência ao cliente. A qualidade da comida é um ponto de destaque nos relatos, onde é enfatizada a preocupação com aspectos que são relevantes para a experiência, como o sabor e a apresentação, e ainda a importância da manutenção do padrão de qualidade dos ingredientes, mesmo em momentos de desafio econômico como o atual (KIVELA; INBAKARAN; REECE, 1999; NAMKUNG; JANG, 2007; QIN; PRYBUTOK, 2008; TINOCO; RIBEIRO, 2008).

Como eu mencionei, o desafio é que o prato saia bem é bem gostoso e que o cliente fique satisfeito. E esse eu acho que é o principal desafio, porque a comida tem uma parte artesanal. Você pode padronizar as receitas. Você pode ter uma foto de como você quer que o prato seja montado e tudo mais. Mas existe aquela finalização do cozinheiro. Então isso é uma parte artesanal. Em geral dá certo. A maioria das vezes, a grande maioria, tem que dar certo. Mas pode ocorrer alguma falha. Então o que está aí é que saia o máximo de vezes próximo do que a gente deseja ou igual ao que a gente deseja... (E1)

Ah, o desafio primeiro é a gente realmente manter qualidade, porque a gente, assim, bem, nesse momento aqui agora né, as coisas estão de perna para o ar; a parte econômica, preço de tudo lá em cima, né, e uma coisa que a gente não faz de maneira nenhuma é vender gato por lebre (...) então você pode repassar alguma coisa, mas também não pode repassar tudo a todo o momento, porque senão o seu cardápio dá um salto toda hora. Então eu diria assim que o maior desafio é mostrar pro cliente que, apesar de toda dificuldade, a gente tá mantendo o padrão de qualidade. A gente manter o nosso padrão, mas sobreviver né. (E5)

Outro desafio apresentado nas falas dos gestores diz respeito à percepção do cliente quanto ao preço pago pelos serviços em um restaurante. A preocupação nesse quesito reside em o cliente deixar de ir ao restaurante por ter uma ideia de preços elevados. Nesses casos, percebe-se que fatores como a comida, o ambiente e a decoração podem ser causadores do julgamento prévio do cliente quanto a um preço superior, como cita o estudo de Tinoco e Ribeiro (2008). Também pode ser citada a preocupação em fazer com que o cliente entenda a relação entre o preço e o produto e serviço ofertado (ANGNES; MOYANO; LENGLER, 2015).

Talvez seja bom saber que o restaurante existe e conhecer um pouco o que é o restaurante, né. Porque tem muita gente que tem uma ideia errada. Porque a gente vai na mesma conversa. “Eu fiquei anos planejando vim aqui”...uai, mas por que é que não veio? “Porque eu achei que era muito caro”. Então a pessoa não foi. Criou uma ideia de que é caro e não vai

porque é caro e às vezes não é tão caro quanto imagina. E seria passar para pessoa o que é realmente o restaurante, entende. (E1)

Na verdade... então muita gente que acha que o ((ocultado)) é caro e tal; é porque as fotos que rodam na rede social, nossos pratos são muito bonitos, então leva a crer que é um produto caro. Os ambientes nossos também são muito bonitos né, com materiais nobres (...). (E4)

E o que mais a gente tenta, preza, no restaurante, é que o cliente perceba o valor do quanto ele tá pagando ali na conta também... O nosso maior desafio é fazer esse cliente perceber, né o valor que tá sendo pago é condizente com o serviço que tá sendo oferecido. (E2)

O atendimento é outro ponto central da experiência e que também apresenta desafios. O gestor E3 relata a preocupação em proporcionar ao cliente, como parte de uma experiência significativa, um atendimento personalizado (GUPTA; DASGUPTA; CHAUDHURI, 2012), e o funcionário tem autonomia para agir nesse sentido.

Esse que é o ponto, acho que o desafio dos proprietários vamos dizer assim que eu acho que é uma coisa que me, que me frita, é saber que a equipe vai estar sempre preparada para tomar essa decisão... de você não, eu vou pedir para fazer “para casa” fazer uma sobremesa, você tem o crédito desse prato com a gente de novo. Será que a gente vai tá pronto sempre para tomar essa decisão, sem eu estar aqui; é trabalhar cultura, não tem um processo que a galera tem que seguir, entendeu. Tem que ser de dentro para fora. Espero que seja seu também. (E3)

Os elementos mais tangíveis merecem destaque dentre os desafios da gestão da experiência dos clientes, já que neles podem estar envolvidos aspectos dos mais funcionais aos mais hedônicos. A comida é um deles, que pode em um extremo servir para saciar a fome e em outro ser fonte de prazer e emoções. Dessa forma, é importante que a gestão tenha a definição do que se propõe oferecer de experiências aos clientes para, a partir daí, trabalhar para a dissolução dos desafios que envolvem esse objetivo.

Um desafio que foi apresentado a partir do contexto da pandemia diz respeito ao atendimento aos protocolos sanitários (CÉSAR; RIBEIRO; MORAES, 2020). Entendendo que a segurança dos clientes com relação ao cumprimento desses protocolos integrou o conjunto de elementos que compõe a experiência do cliente. Cabe ressaltar que o atendimento a esses protocolos são, atualmente, para grande parte dos clientes, um fator relevante na escolha de um restaurante.

O maior agora é aquela questão do hoje é a disposição de mesas. Que a gente teve que tirar algumas mesas da casa. A preocupação do cliente é como é que é feita essa distribuição das mesas. E... com relação à higienização. Eles observam mesmo quando tão na porta conversando com a gente. Se cada mesa tem um álcool, tem facilidade pra essa higienização. Tem facilidade, eles olham, se os funcionários estão mesmo usando as máscaras ou não. Quando algum funcionário tem o descuido de deixar de deixar cair um pouco a máscara, cê percebe que eles falam 'né, a máscara e tal". Eles dão aquela olhada. É... Hoje, pra ter esse cliente, é deixar ele perceber essa diferença. (E6)

Hoje em dia, a gente tem um desafio grande é a nossa casa ser fechada. A pandemia trouxe isso, um grande desafio; as pessoas estão com uma preferência de casas abertas. A nossa casa é escondida propositalmente, ela é escurinha. Isso sempre foi um diferencial, mas nesse momento está desafiador. (E13)

Dentro desse contexto em que foram apresentados os desafios para propiciar aos clientes experiências, há que se acrescentar os desafios da gestão, que acabam por impactar diretamente ou indiretamente nessas experiências. Esses desafios da gestão passam por diversos aspectos. Um deles é conseguir chamar a atenção do cliente para o restaurante, como foi ilustrado na fala do entrevistado E5. Por outro lado, o E10 acredita que trazer o cliente ao restaurante não é a tarefa mais difícil, mas sim manter esse cliente e conseguir levar consistência a cada experiência vivida por ele naquele local (HANEFORS; MOSSBERG, 2003).

Quando ele já está aqui dentro... eu acho que hoje o grande desafio é trazer o cliente, né?! Depois que ele tá aqui, modéstia parte, eu me garanto (risada). (E5)

(...) mais difícil... assim, hoje é... na verdade, é você manter os seus clientes.

Adquirir novos clientes isso vem naturalmente assim, com o boca a boca, uma mídia... A gente trabalha muito em cima disso assim. A gente tem que dar o nosso máximo diariamente aqui. Até quando a gente tem alguma falha, alguma reclamação, eu sou bem rigorosa assim com a turma assim nesse sentido. Porque eu falo assim, eu pego principalmente como exemplo esse assim de pandemia agora. Do dia pra noite a torneira fechou, cê não vê mais cliente na tua frente. Então o valor que você tem assim de ter o cliente na sua frente, isso não tem preço. Então os cara... os cara têm que honrar muito isso. Muiito isso. A oportunidade. Porque vender sem tá vendo o cliente né... é superdifícil. Delivery... Cê num tem a oportunidade de ver cara a cara ali, de sugerir um item a mais pro seu cliente. Quando você tem ele aqui, você tem que aproveitar ele ao máximo, né... dar o máximo de atenção é... oferecer o melhor serviço, a melhor comida, enfim... Cê tem que dar 200%. (E9)

Foram relatados, nas entrevistas, desafios na gestão no que diz respeito a trabalhar com o marketing e divulgar o seu restaurante. Há gestores que enfatizam que não desenvolvem ações de marketing nos restaurantes e que não conseguem trabalhar com as mídias sociais. Nesses casos, há consciência da dificuldade de concorrer com empresas que investem nesse setor e nessas ferramentas. Já para outros restaurantes, o desafio é conseguir encontrar profissionais da área de marketing que tenham uma visão do empreendimento e de vendas, e ainda, há o desafio de que o investidor entenda os benefícios de investir parte do faturamento em marketing.

Portanto, no que diz respeito ao marketing, entende-se que ainda é algo em desenvolvimento e que o processo está em estágios iniciais na maioria dos restaurantes. Como a gestão desses estabelecimentos também tem avançado no estágio de maturidade e, inclusive, nesse momento de crise houve avanços relevantes, é esperado que setores como marketing também avancem, levados por esse desenvolvimento da gestão, mas também por uma demanda de acompanhar a concorrência e o mercado.

Então a dificuldade que eu tenho é muitas vezes não trabalhar tão bem em rede social, não trabalhar tão bem o marketing. Como falei, eu nunca investi em marketing e nosso trabalho foi sempre fazer o básico bem-feito e um bom serviço, um bom preço, uma boa qualidade de produto. E o boca a boca que se tornou o nosso maior aliado nesse tempo, então a maior dificuldade foi concorrer com algumas empresas que às vezes têm uma atuação melhor no marketing. (E11)

Hoje, aí como eu te falei, as mídias são as mídias sociais nas quais eu infelizmente sou um dinossauro, então isso prejudica. Sabe... meu medo na mídia social é que você tem que estar muito presente. Você tem que ser online. Então é por isso que a gente evita ficar, porque a resposta instantânea... a gente não tem condições de dar uma resposta instantânea. Até por não saber mexer e também porque o custo é muito alto para se dar uma resposta. Eu deixo também na mão de um assessor de imprensa que eu sei também não dá uma resposta instantânea. Então eu não me envolvo muito porque vai dar. Eu prefiro não. Eu sei que vai gerar um problema. (E12)

Então... o desafio que eu tenho maior é marketing, sabe? Hoje o meu desafio maior sabe... Saber encontrar bons profissionais. Por que o que é que acontece? Hoje pra eu chamar o cliente, eu só tenho um intermédio que é o marketing. E o meu marketing, a minha empresa hoje de marketing que vai que vai fazer essa ponte. Eu falo que na hora é o garçom que faz a ponte da venda e o pré é o marketing. E você conseguir às vezes embutir uma visão empreendedora numa pessoa de marketing, ela é difícil. Sabe... e a grande dificuldade também hoje, e o meu ((ocultado)) ele que é o

investidor no caso, né, porque ele é que administra a parte do dinheiro. E para eles é muito difícil entender que é preciso gastar pelo menos 1% do seu faturamento com marketing. (...) Eles têm dificuldade pra enxergar o retorno que isso pode trazer. (E8)

Também entende-se que investir em marketing de experiência nessas empresas seja relevante para a manutenção do sucesso delas frente ao mercado, visando a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, e que essas iniciativas sejam trabalhadas a partir de metodologias de marketing diversificadas (SCHMITT, 1999) e atuais, como as mídias sociais e outras estratégias de ciências dos dados. O que seriam estratégias para vencer os desafios apontados pelos entrevistados E2 e E7 para se tornarem conhecidos no mercado.

O nosso desafio maior aqui é a nossa localização, porque nosso ponto ele está fora, fora de qualquer rota gastronômica em Belo Horizonte. Então a gente sempre tem que tá, se for olhar as nossa redes sociais a gente sempre tem que estar muito ativo porque a pessoa tem que sair de casa já planejando vir pra cá. (E2)

Esse é o desafio: você ficar conhecido no mercado. Foi o nosso grande desafio e continua sendo, porque, quando nós começamos aqui em ((ocultado)), eu, assim que começou, em seis meses eu vim para cá. Eu vi a casa começando e chegamos aonde estamos hoje. Não foi fácil porque a gente não era conhecido no mercado. Então ((ocultado)) usou várias estratégias, fazia promoção do vinho na quarta feira, comprava uma garrafa e ganhava outra. Depois, fomos ficando conhecidos. E também aprimorando o nosso cardápio em cima daquilo que o cliente busca, entendeu? Então o cliente: “ah, eu gostaria... aqui não tem essa comida?”. Não, não tem. Olha, o cliente perguntou por esse e esse prato aí. Ah, eu vou pensar, aí vai colocando até. E isso não para, esse é o nosso desafio: inovar. Desafio no dia a dia é inovar. (E7)

Por fim, foram relatados desafios pontuais a partir das falas de alguns gestores, entre os quais podemos citar a dificuldade em buscar dados de avaliação dos serviços junto aos clientes, os desafios que envolvem os custos com mão de obra e a busca por aumentar o ticket médio. Ainda foi relatado por um dos entrevistados não perceber desafios no seu negócio, o que pode parecer temerário frente a um setor de tamanha complexidade e ter origem, talvez, em uma visão restrita do seu negócio e do mercado.

(...) a gente não consegue trabalhar isso. Saber o que ele achou da comida, como você falou. A gente não faz nenhuma mensuração de... é... Essa forma de tentar avaliar como foi nosso atendimento é um complicador, uma dificuldade, mas eu não vejo como resolver isso, porque eu não quero ser invasivo. (E12)

Eu acho que é o desafio e mão de obra, é o padrão que vai envolver e mão de obra, o custo, porque não adianta nada você querer ter uma mão de obra que custa caro e a margem no final do restaurante seja difícil. (E11)

O maior desafio acho que são dois. O mais difícil é você levar o cliente lá para dentro, depois que você levou, o maior desafio é aumentar o ticket médio dele. (E13)

Desafio... Nossa ((ocultado)), vai até parecer até feio falar, está tudo ótimo. A gente só quer não ter Covid e poder continuar trabalhando, porque está maravilhoso. A casa está cheia, eu acho que a gente já conquistou uma clientela. A gente já tem valor de mercado. (E14)

Destacados os maiores desafios dos gestores de restaurantes em proporcionar experiências aos seus clientes, procedeu-se à identificação e à análise das melhores práticas.

4.2.2 Melhores práticas

Na segunda categoria, ainda no código analítico Gestão, foram analisadas, a partir das narrativas dos gestores dos restaurantes, as melhores práticas na busca por proporcionar experiências relevantes aos clientes.

Essa categoria foi discutida por meio dos códigos descritivos de Experiência e, Gestão e Equipe.

A partir dos dados apurados e já discutidos neste estudo, em que os gestores identificaram como eles proporcionam experiências aos seus clientes nos três estágios da jornada de consumo, e quais os maiores desafios para se proporcionar experiências aos clientes, neste momento da pesquisa os gestores foram convidados a relatar as suas melhores práticas no que se refere a propiciar experiências aos clientes.

Observou-se um pequeno número de apontamentos feitos pelos entrevistados frente à quantidade mais elevada de desafios que foram relatados. O que se pode presumir é que esses gestores observam mais desafios do que oportunidades nos seus negócios, ou ainda que a gestão requer ferramentas para buscar essas melhores práticas e implantá-las nos seus restaurantes, conforme o que foi relatado

por dois dos entrevistados, em outro momento da entrevista, que a gestão dos restaurantes, que ainda é rudimentar, nesse momento da pandemia, foi desafiada a buscar melhorias.

O gestor E3 relatou suas melhores práticas na gestão da experiência, cujo foco se concentra em reforçar o trabalho de indicação, incrementar a experiência do cliente e continuar a fazer o trabalho de pós-consumo com foco em buscar *feedback* e tratar especialmente as reclamações, tentando entender as possibilidades de melhoria e buscando reconquistar o cliente detrator.

O relato desse gestor, de que falhas em serviços podem acontecer, a demonstração dessa vulnerabilidade e a disposição em se retratar frente ao erro vão ao encontro do que foi discutido nas pesquisas de Grönroos (2017) e Kim e Jang (2014), que revelam que o cliente percebe de forma positiva quando a falha é reconhecida e reparada. E, ainda, que a boa recuperação do serviço tende a dizimar a experiência ruim (KIM; JANG, 2014). Percebeu-se que esse trabalho é bem desenvolvido nesse restaurante, o que poderia servir de *benchmarking* para outros estabelecimentos, a partir dos relatos dessas práticas que são trazidos nesse estudo.

Então é isso, hoje o trabalho que a gente vai fazer, até quanto marketing, o que a gente tem discutido na agência são dois pontos: trabalhar bem a indicação, conseguir aí né, ter uma estratégia funcional de indicação e trabalhar experiência do cliente, e aí vai a busca por utensílios que sejam legais para experiências lúdicas, e de trabalhar a apresentação, finalização, como trazer o cliente para que ele participe, então pô vai vir um *drink* novo, então o cliente que finaliza o *drink* dele. Então nós compramos uma peça que o cliente finaliza o ((ocultado)) dele na mesa; a experiência passa desde o colocar a mão, até o atendimento, em conseguir surpreender o cliente em um detalhe. (E3)

Então semanalmente eu pego o maior número de clientes possível, (...). Então eu entro em contato com esses clientes, principalmente assim eu agradeço a todos que vieram, obrigado pela vinda deu tudo certo, galera que elogiou muito, deu 5 em tudo. Tem a galera que veio pela primeira vez e eles acusaram lá que foi indicação de um amigo, quem foi seu amigo que indicou eu queria muito agradecer; aí às vezes vai nome, já veio nome de cliente, eu sei quem é, aí eu ligo e agradeço a indicação. Então é isso, é o agradecimento do cliente que demonstra um acolhimento e o detrator, nesses eu vou assim, ligo, cara me conta, desculpas, eu assumo totalmente o erro, o ((ocultado)) é um restaurante completamente vulnerável, a gente vai lidar com o erro, eu acho que como a gente lida com o erro que eu quero barato né, a gente vai errar. (E3)

Foram apontadas as melhores práticas no que se refere ao atendimento como diferencial para a experiência do cliente. O gestor E5 fala do seu atendimento personalizado, que é característico de uma experiência extraordinária em que essa individualidade é levada em conta no momento do atendimento (GUPTA; SHARMA, 2020; HANEFORS; MOSSBERG, 2003; RYU *et al.*, 2021).

(...) a gente tem um atendimento quase personalizado, um atendimento muito, muito próximo, muito próximo, isso. Então uma outra coisa é que eu fecho a conta com eles aqui. Eu nunca tive uma máquina de cartão de crédito que fosse até a mesa do cliente para ele pagar a conta, nunca. O cliente vai até o balcão para fechar a conta. É ali no balcão que eu consigo conversar. (E5)

Ainda foi frisada a importância de um atendimento em que se busca entender o cliente e, a partir desse entendimento, proporcionar um melhor atendimento (GUPTA; SHARMA, 2020; JEONG; JANG, 2011; RYU *et al.*, 2021). O treinamento dos funcionários também foi destaque entre as melhores práticas, o que vai ao encontro do que foi citado por Dhar (2015), que diz que, devido à importância do atendimento para a experiência do cliente, o investimento em treinamento gera diferenciação da empresa no mercado.

Aqui acrescenta-se, também, que práticas que dizem respeito às políticas de recurso humanos voltadas para o cuidado e a valorização do funcionários impactam diretamente a satisfação desses funcionários, que, por sua vez, impactam a forma como executam suas atividades e atendem os clientes. Sabe-se que, no setor restaurante, as jornadas de trabalho podem ser exaustivas, o que, aliado à demanda cada vez maior dos clientes por serviços de excelência, pode contribuir para um desgaste físico e emocional desses funcionários que precisa ser considerado pelos gestores.

Repare que a gente tem uma forma de atendimento, a forma como eu gostaria que os meus clientes fossem atendidos. Mas, ainda assim, o garçom tá cumprindo todo aquele protocolo de treinamento, tudo que a gente conversa em reunião e ainda assim ele não tá agradando meu cliente; é o desafio que meu garçom tem, entendeu? De fazer uma leitura, de fazer uma leitura, e falar assim: "Olha, eu tô fazendo pouco por esse cliente, esse cliente é mais exigente e eu tenho que dar mais de mim. Eu tenho que desvendar como que eu vou satisfazer esse cliente". Tá... então é mais ou

menos por aí assim... É... como a gente trabalha aqui. Eu falo: olha, tem que ficar atento a cada cliente. Tem o cliente mais exigente, tem aquele que não quer... quer um pouco mais de distanciamento, não quer que cê fique indo toda hora ali. Sim, cê tem que saber como agradar o seu cliente. Eu te dou um treinamento. Eu te falo como é o padrão ((ocultado)) que... mas isso não significa que eu vou ter 100% de satisfação com meus clientes. Não significa. Mesmo o meu garçom cumprindo um protocolo de atendimento ali. (E9)

Em se tratando de melhores práticas alinhadas à gestão e à equipe dos restaurantes, houve algumas questões pontuadas pelos entrevistados, mas de forma incipiente. Foi citada a prática de degustação dos pratos, para que os funcionários possam conhecer o produto que é vendido por eles e, dessa forma, possam ser mais assertivos nas recomendações. Ainda foi mencionada a importância da supervisão constante nos serviços da cozinha, de forma que se possa garantir a qualidade da comida, que é um elemento importante na experiência do cliente (RYU; LEE, 2017).

Ele tem que passar pra o cliente que ele não tá vendendo esse produto, que ele é consumidor desse produto, que ele conhece o produto que ele vende. (E6)

(...) supervisão bem constante, conscientização dos cozinheiros, e uma supervisão constante. Provando os molhos e dando feedback a eles sobre o ponto da carne que não saiu tão bem e deveria ter saído. Ou a apresentação, aquele enfeite no prato estava um pouquinho com cara de... a erva estava meio murcha e vai por aí afora fora. A maneira de padronizar as receitas e passar isso para eles e fazê-los seguir, porque existe uma lei nas cozinhas que se chama lei do menor esforço que num instante as pessoas começam a inventar outras maneiras de fazer para andar mais depressa. Então a gente tem que estar de olho o tempo todo. (E1)

Como foi relatado, um dos desafios que os gestores enfrentam diz respeito ao cliente ter a percepção de que os preços dos seus restaurantes são elevados. Para vencer esse desafio, os gestores citam investimento de forma veemente em marketing, com abordagem de preços promocionais para oportunizar ao cliente uma visita e, com isso, buscar dizimar essa percepção.

E por fim, foi relatada a importância de estar ativo nas redes sociais, o que vai ao encontro do que foi discutido no estudo de Acosta, Almanza e Valverde (2021), onde foram levantadas as estratégias de marketing dos restaurantes em mídias sociais,

especialmente como ferramenta de sobrevivência no contexto da pandemia da Covid-19.

(...) então a gente quer quebrar esse preconceito que não é um restaurante caro. Então ultimamente a gente tá fazendo um marketing bem agressivo de pratos promocionais, em tudo quanto é canto da cidade pra mostrar que nós somos acessíveis né. (E4)

Então a gente sempre tem que tá, se for olhar as nossa redes sociais, a gente sempre tem que estar muito ativo (...). (E2)

Tendo sido discutidos os maiores desafios e as melhores práticas na gestão da experiência do cliente em restaurantes, serão abordadas, em seguida, as mudanças na gestão da experiência, a partir dos reflexos da crise.

4.3 Reflexos da crise

O código analítico Reflexos da crise tem por finalidade responder ao terceiro objetivo específico: compreender as principais mudanças na gestão da experiência dos clientes, a partir dos reflexos da pandemia causada pela Covid-19.

Nesse objetivo foi dada atenção à compreensão das alterações dos processos nos restaurantes com o advento da pandemia; quais os fatores que ajudaram essas empresas a sobreviver a esse contexto, e por fim, o que tem sido feito para se antecipar ao futuro, considerando toda a volatilidade do mercado atual.

O presente código analítico é composto pelas categorias (i) Movimentos e (ii) Futuro, as quais foram descritas a seguir.

4.3.1 Movimentos

A primeira categoria, movimentos, foi analisada por meio do relato dos entrevistados, levantando as mudanças mais significativas no cenário e nas condutas da gestão dos restaurantes.

Essa categoria foi discutida por meio dos códigos descritivos de Mudanças com a pandemia e Condutas de gestão.

A crise provocada pela pandemia causada pela Covid-19 trouxe impactos profundos sobre a saúde da população, mas também sobre a economia e os negócios em todo o planeta (AVELAR *et al.*, 2021; RAMELLI; WAGNER, 2020). Os restaurantes foram um dos setores que mais sofreram em função da necessidade de atendimento às medidas de isolamento social, para evitar o contágio pela Covid-19 (FINKLER; ANTONIAZZI; CONTO, 2020; LUNGU; BOGOSLOV, 2020), o que obrigou esses estabelecimentos a ficarem fechados durante um longo período, especialmente na cidade de Belo Horizonte, *locus* desse estudo.

Dentro desse cenário, ocorreu uma série de mudanças no comportamento dos clientes, na imperiosa necessidade de adesão a protocolos sanitários, na gestão e na equipe dos restaurantes, no volume repentino de atendimentos via delivery e na queda de faturamento dessas empresas.

No que diz respeito ao comportamento dos clientes, foi apontado pelos entrevistados que eles demoraram a voltar a frequentar os estabelecimentos presencialmente em função da pandemia, e foi percebido que clientes mais idosos não retornaram, optando ainda por permanecer em isolamento social. Acredita-se que isso se deve ao fato da conscientização da população de que essas medidas de distanciamento social são necessárias para redução da propagação do vírus, especialmente para os mais idosos, que compõe o grupo de maior risco (GARCIA *et al.*, 2021).

Clientes que eram assim constantes é... demoraram muito a reaparecer. É... eu creio que isso aí aconteceu principalmente com casais mais velhos, um pouco que naturalmente ficaram um pouco mais receosos de voltar a frequentar espaços públicos é... durante a fase ainda da pandemia. (E1)

Tem muito cliente que ainda não veio, tem muito cliente que continua ainda no delivery. (E5)

Nossa mudou muita coisa. É... Primeiro, o que mudou de ponto negativo tá? As pessoas ainda estão meio receosas de voltar e tudo mais. (E8)

Ó, o que mudou mais no meu consumidor é que por ser mais velho, né, não retornou no restaurante. Isso aí realmente... Eu tinha uma cliente que vinha

aqui todo domingo, noventa e três anos, então tem dois anos que não vem, era o único lugar que ela queria vir, os filhos e os netos às vezes queriam levar ela a outros lugares, ela dizia: “quero ir lá”, então isso aí. Eu perdi. Não vai retornar tão cedo, né. Nessa pandemia não vai retornar. A gente não está tendo o nosso movimento, nem chega perto da pré-pandemia, entendeu? (E12)

Outra mudança no comportamento do consumidor, ressaltada pelos entrevistados, diz respeito ao cliente estar mais receptivo a mudanças e com menor grau de exigência dentro desses estabelecimentos. Essa mudança foi considerada pelos entrevistados como um impacto positivo da crise, que ajudou esses gestores a reduzir custos e até mesmo a realizar alterações na estrutura de atendimento que já estavam planejadas, mas ainda não implementadas. Percebeu-se que a crise foi um fator propulsor da gestão, pois ações que estavam sendo proteladas tiveram que ser pensadas de forma emergencial.

Mas eu também vi muito ponto positivo no sentido de que antes eu tinha muito mais é... mão de obra. Eu gastava muito mais com mão de obra. Hoje as pessoas estão menos exigentes, elas esperam mais. Hoje eu tenho muito menos garçom do que eu tinha e as pessoas entendem. Elas esperam mais. Parece que elas estão entendendo mais. O padrão delas de qualidade ele desceu um pouquinho o nível. De qualidade não, de atendimento, perdão. (E8)

Eu acho que o cliente está mais apto a mudança. Como a gente encerrou o buffet a quilo, por exemplo, com a pandemia, mas já... já era uma vontade antiga de encerrar o buffet (...) Então eu acho que a experiência do cliente faz o cliente estar mais acessível às mudanças com a mente mais... com a cabeça mais aberta. Acho que amadureceu muito o comportamento de consumo do cliente (E11)

A pandemia trouxe consigo a necessidade imperativa de utilização de protocolos sanitários, tanto no meio social quanto nas atividades econômicas (SANTANA; FREITAS; NASCIMENTO, 2021). A preocupação com esses protocolos foi uma mudança sentida pelos gestores dos restaurantes, onde houve a necessidade de adequar as estruturas para atendimento às regras, ainda hoje em processo de alteração, gerando custos extras para esses estabelecimentos já penalizados pela queda no faturamento.

Além dos protocolos exigidos pelo governo municipal, o próprio cliente atuou como fiscal dos restaurantes, seja com a exigência do cumprimento dos protocolos, ou

mesmo com a penalização dos estabelecimentos que não os cumpriam, optando por visitar a concorrência. O entrevistado E2 entende que atuar dessa forma, respeitando os protocolos sanitários, gera credibilidade para a empresa.

Querendo ou não, a estrutura voltava para higiene, distanciamento mudou; eu acho que isso deixa as pessoas mais confortáveis, na praça dos sofás tem acrílico dividindo todos os sofás, isso deixa os clientes mais satisfeitos. Então o protocolo mudou, álcool gel, etc, nós estamos mantendo isso e vai continuar *ad eternum*. (E3)

Acho que muita coisa mudou, talvez os clientes não dessem tanto valor como a esse distanciamento de mesa sabe, essa parte limpeza do ambiente, desde banheiro né, cuidado que a gente sempre trabalhou desse jeito. Acho que agora o cliente dá mais valor sabe, ele sente que o ((ocultado)) é assim uma empresa mais confiável pra saúde dele, então ele tem segurança, sabe, de ir ao ((ocultado)) diferente de outros lugares. (E4)

Ah... mudou foi muita coisa assim, né? É... no... é muita coisa muita, muita coisa mesmo. Desde os protocolos, você exige que o cara seja com uma máscara enquanto ele estiver de pé. Que eu não posso sentar mais 10, 20, 30 pessoas numa mesma mesa. É... o protocolo de distanciamento, questão de higiene que mudou demais. As pessoas... a gente tem dos 2 lados né. A gente tem cliente que a vida já voltou ao normal, já não tá nem aí. E tem aquele que ainda leva bem a sério, exige alguns protocolos ... vou citar um exemplo: às vezes tem cliente no parquinho sem máscara, foi no banheiro sem máscara. A gente não tem olho de frente, atrás, pra tá de olho 100% e tamos sempre alertando. Às vezes o cara acha ruim "ah o cara tá sem máscara" vai lá e te dá um pito. É... as mesas diminuíram muito, ou seja, hoje a gente tem mesas bem menores do que antes. Né...então, então hoje eu tenho muito mais grupos menores. Eu tenho mais mesas de clientes de 2 lugares frequentando a minha casa do que mesas grandes. (E9).

Pro cliente eu acho que é o... respeito à situação... então... a gente sempre obedeceu às regras sanitárias, falando especificamente nesse contexto de pandemia. Pra mostrar que a empresa é séria. (E2)

De acordo com Monteiro, Henriques e Garcia (2021), uma grande parcela dos estabelecimentos do setor de restaurantes não possui uma gestão eficiente. Isso fez com que os desafios impostos pela pandemia repercutissem de forma ampliada para esses gestores, levando-os a tomar ações rápidas e aderir ao desenvolvimento de uma gestão mais inovadora (FINKLER; ANTONIAZZI; CONTO, 2020), mais aberta às adequações e às mudanças, no decorrer do percurso.

Foi relatada pelos entrevistados essa busca pela modernização da gestão, o reconhecimento do estágio em que a gestão se encontrava, bem como a sua evolução e a motivação da equipe a partir das adversidades sofridas. Esses

achados corroboram Nascimento, Prado e Cunha (2021, p. 59), que citam que “uma crise, porém, pode não apenas trazer efeitos catastróficos à organização, mas proporcionar um momento de reflexão e aprendizado”.

(...) a gente modernizou demais e me levou também, muita coisa, a questionar muita coisa, a modernizar. Então se hoje a gente ainda é leigo... amador, a gente evoluiu anos luz, que a gente era muito pior, né... Então as pessoas estão buscando. Hoje, por exemplo, eu faço parte de um portal que chama “Donos de Restaurante”. Eles são um portal de aprendizado mesmo. Você , você... tem tudo quanto é coisa voltada ao marketing, liderança, dentro desse portal. Então a gente está buscando novos modos de aprender. Saímos da zona de conforto. É isso. (E8)

Como empresa, hoje a gente aprendeu a ser mais eficiente com custo menor e tem uma dinâmica melhor de trabalho e que amadurecemos em vários aspectos. Operacionalmente, né... sobre eficiência, sobre custos, mas principalmente passar por uma dificuldade. Estar vivo hoje valoriza mais a equipe e mais a marca, mais as pessoas. E apesar de toda a dificuldade depois de tudo que aconteceu, eu sempre falo que a gente está extremamente fragilizado financeiramente, mas nunca estivemos tão motivados profissionalmente. (E11)

No tocante às mudanças que dizem respeito à equipe dos restaurantes, houve a necessidade de realizar demissões nesse contexto da pandemia e, nesse momento de reabertura, muitos deles estão recompondo essas equipes, o que pode ser também uma oportunidade de renovação no quadro de funcionários, como descreveu o entrevistado E3. Foi percebida, inclusive, uma mudança no comportamento desses funcionários que pode estar associada ao receio de perda do posto de trabalho, tendo em vista que o Brasil conta hoje com uma taxa de desemprego de 14,1%, o que equivale a 14,4 milhões de desempregados em todo o país (IBGE, 2021).

A necessidade de realizar demissões nesse setor está diretamente relacionada à queda de faturamento dos restaurantes em função das medidas de distanciamento social (MATTEI; HEINEN, 2020; MONTEIRO; HENRIQUES; GARCIA, 2021). Os restaurantes que, nesse período, receberam aporte financeiro dos sócios, relataram que conseguiram manter a equipe e que isso foi vital para a retomada do funcionamento sem prejuízo da qualidade do serviço ou do produto ofertado. Outra questão apontada pelos gestores foi que a equipe que não foi demitida se sentiu valorizada e cuidada, levando a um maior grau de motivação no ambiente de

trabalho, além de gerar uma energia vital para o enfrentamento das adversidades de forma coletiva e com propósito.

O nosso entendimento com a pandemia, nós liberamos, 12 talvez 13 pessoas, grande parte delas envolvidas no atendimento, e nós trouxemos uma equipe nova, essa equipe nova que veio de atendimento é uma galera muito mais cascuda, muito mais experiente. Antes a gente tinha, uma pessoa de referência, a gente tinha um Ronaldinho Gaúcho no salão e um bando de menino correndo dele, hoje a gente tem um time do galo, a gente tem o time do galo no atendimento. Então hoje a gente tem as pessoas tops ali, sabe, então hoje a coisa tem girado com mais excelência. (E3)

Meus próprios funcionários, eles tinham uma resistência com tudo. E hoje eles foram obrigados a trabalhar com coisas que eles nunca trabalharam, né. (E8)

Então o fato de termos tido recursos para manter a empresa aberta nos possibilitou reabrir do mesmo jeito que éramos, com os mesmos funcionários, não dispensamos ninguém, inclusive ajudamos alguns durante a pandemia porque alguns funcionários ficaram muito prejudicados financeiramente e agora retomando as atividades de maneira quase normal. (E1)

Fizemos um esforço hercúleo para manter os funcionários e isso também foi importante. A gente não perdeu a qualidade da cozinha e no atendimento. A gente falava: vamos mandar embora e depois recontrata sem experiência?! A gente teve esse... Esse foi um dos motivos que eu acho que a gente conseguiu sobreviver, estar conseguindo sobreviver, né. Não vamos dizer que a gente conseguiu, né. (E12)

Apesar a gente conseguiu... manter boa parte da equipe. Então a gente viu que as pessoas que trabalham com a gente. Viu que a gente valoriza, a gente não virou as costas pra eles. (E2)

(...) acho que a energia da nossa, do nosso time, a começar pelos sócios, eu acho que essa energia foi importante. (E3)

No que diz respeito ao faturamento dos restaurantes, a maioria dos entrevistados narrou quedas expressivas, mas há quem tenha percebido aumento nesse faturamento. Foi relatado que devido aos protocolos sanitários, o número de pessoas por mesa teve que ser reduzido, com isso foi sentido que os clientes permaneciam por menos tempo no restaurante, levando ao maior giro das mesas e gerando incremento no faturamento. Infere-se, a partir dessas falas, que quanto menor o grupo de pessoas em uma mesma mesa de um restaurante, menor é o tempo de permanência no estabelecimento, maior é o giro e o faturamento.

E, por fim, também houve relato de incremento no faturamento a partir de um crescimento importante do delivery durante a pandemia. A crise veio, para muitos restaurantes, como um evento desafiador, principalmente no que se refere à gestão financeira, mas também gerou oportunidades de negócios que talvez não tivessem sido alavancados tão rapidamente como é o caso do delivery.

A gente não fatura hoje nem metade do que faturava. Só isso aí! A gente teve que passar alguns meses pagando funcionário sem auxílio de governo, sem poder abrir. Foi e ainda está sendo desafiador, porque uma coisa puxa a outra, se você não tem o caixa, você não consegue fazer uma ação de marketing que te ajuda a trazer gente. Se você não faz ação de marketing, você não tem gente para gerar caixa para você voltar a faturar. É um ciclo que nesse momento é muito doloroso, só que a gente está caminhando passo a passo. (E13)

Teve a questão da queda de faturamento pelo fato do restaurante, principalmente em vários momentos a gente trabalhava com horário reduzido, distanciamento de mesa. (E10)

A situação econômica estava muito melhor, não tem como fugir disso. E era um movimento intenso de segunda a segunda. Aquilo quando era sexta feira sete horas, não tinha mais mesa para sentar. Nós tínhamos problemas para atender às pessoas (E7)

Eu tinha muito mais grupos maiores. Mesas maiores. E... migrou para grupos menores...que num foi ruim não. Que não foi ruim não. Muito pelo contrário, foi bom. Foi um giro maior... É... foi positivo nesse sentido assim pra gente. Eu percebi. Quando cê tem menos, quando cê tem grupos menores é melhor. Gira mais. (E9)

O faturamento tá muito maior, graças a Deus. Porque não tinha o delivery. O nosso delivery era algo assim muito superficial, muito pequeno, nós aumentamos nosso delivery 14, 15 vezes aí. (E3)

Todas as mudanças provocadas por esse momento de crise foram fatores que impulsionaram os gestores a agir para atenuar as consequências para os seus restaurantes, adotando o viés da gestão de crise (SILVA; MORAES, 2021). A pandemia trouxe para a gestão dos restaurantes situações adversas cujo enfrentamento passava por uma série de ações, decisões e condutas que partiram dos gestores para que sobrevivessem à pandemia e também à competitividade do setor no qual estão inseridos (LUNGU; BOGOSLOV, 2020; MATTEI; HEINEN, 2020; MONTEIRO; HENRIQUES; GARCIA, 2021).

A partir desses impactos da pandemia, os restaurantes passaram por situações financeiras sem antecedentes (SONG; YEON; LEE, 2021), e foram apontadas ações para dirimir ou atenuar os efeitos dessa crise. De acordo com alguns gestores, o aporte de recursos financeiros foi fator decisivo para permanência da empresa no mercado. Para outros, o que deu sustentação para permanecer nesse mercado foi ter uma boa administração, e para outros o que contou foi a habilidade em lidar com a escassez de recursos financeiros aliada ao equilíbrio emocional. Ainda para uma parcela dos restaurantes, só foi possível sobreviver a partir do acúmulo de dívidas.

Essa situação financeira ainda foi agravada por uma perda de margem de lucro importante com os aumentos de custos dos insumos, que não puderam ser repassados aos clientes por meio de aumento nos preços, como o entrevistado E12 frisou na sua fala. Diante do cenário apresentado e diante dos relatos dos entrevistados, foi possível perceber que essas empresas, em sua maioria, não contavam com um planejamento financeiro adequado, o que fez com que, durante a pandemia, elas estivessem mais suscetíveis aos danos provocados pela crise (ANDRADE; MONTEIRO; SOUZA, 2021).

Houve uma injeção de dinheiro para cobrir os prejuízos. Por um motivo ou por outro nós conseguimos injetar o capital que a gente necessitava. Uma coisa que ajudou é o restaurante ter um estoque grande de vinhos que outros restaurantes não têm, porque eu fui sócio de uma importadora de vinhos e tínhamos muitos restaurantes com clientes no Brasil todo. E não é comum um restaurante ter estoque muito grande de vinho, o ((ocultado)) tem, e então pode se desfazer de uma parte do estoque para gerar um pouco de caixa durante a pandemia. (E1)

A primeira coisa é que teve o aporte dos sócios, né (E12)

Eu sei que é muito complexo o restaurante. Para você ganhar dinheiro não é fácil, tem que fazer tudo certinho. Então você tem que ter uma boa administração, você tem que contar com bons profissionais, cada um na sua área. Isso é muito importante! Senão não funciona! Mas graças a Deus, mas só porque a gente tinha uma empresa sólida mesmo. (E14)

Eu acho que o que fez a gente sobreviver foi saber lidar com o dinheiro. Meu marido ele é muito bom nisso. Eu brinco que assim... Ele tira dinheiro de cê fala assim, não, não tem como ele ter tirado (risos). Então foi isso, a maneira de ele se virar com tudo, a forma belíssima de ele administrar o dinheiro, sabe? E que outros não conseguiram, outros não sabem... Não sabem se virar, não sabem ter jogo de cintura... entendeu? Acho que é cabeça, é o psicológico, a estrutura emocional. Eu acho que isso é primordial num administrador, pra não desesperar. Te falar assim eu não vou pagar o banco, eu não vou pagar isso, eu não vou pagar isso. Eu vou

pagar o fornecedor. Que é o que a gente fez. Pagar o meu colaborador e o fornecedor, que eu preciso do meu colaborador e do meu fornecedor pra me fornecer comida. O resto vai ter que esperar. (E8)

A pandemia me trouxe um acúmulo de dívida de 800 mil reais. A gente absorveu uma dívida em torno de 780, 800 mil reais. (E11)

E a gente já perdeu muita margem porque eu tive o aumento de custo né, embalagem aumentou, os custos aumentaram, os insumos aumentaram e eu não podia repassar, até hoje também estão muito mais caras do que estavam antes. (E12)

Em meio a esses desafios, alguns entrevistados apontaram a rapidez na tomada de decisão como uma ação relevante para se perpetuar no mercado. Essa agilidade na tomada de decisão é uma forma de atuar diante das questões que se impõem de momento, mas também de diminuir a vulnerabilidade da organizações diante das incertezas do ambiente (FALUME, 2021).

É... tomada de decisão imediata. A gente tomou as decisões assim... eu lembro que foi numa sexta-feira, se eu não me engano, que a gente fechou. Na segunda-feira a gente já tava tomando decisões. É... por incrível que pareça, eu só me apeguei àqueles benefícios do governo pra aquelas pessoas que realmente ficaram. Então assim, a gente não ficou com pessoas na casa com o governo sustentando pra ver o que ia dar. Não. A gente cortou logo rápido, entendeu? Eu acho que esse foi o principal ponto pra gente. A tomada de decisão rápida. Rápida, imediata é... (E9)

O que fez o restaurante sobreviver na pandemia foi o delivery, de todo mundo a resposta é a mesma, e assim... o nosso delivery já era um delivery... era x, virou 4 x de um dia pro outro. A gente já tinha um delivery bom, mas a gente foi muito ágil, né, a gente caiu pra dentro pra gente atender esse novo cenário, que é uma demanda muito maior. A gente teve que desistir do que a gente tava acostumado que a gente não ia dá conta daquilo ali e o restante os clientes iam pra outro lugares, né. Ei, se eu tenho essa demanda, vou... eu tenho que ser o mais rápido possível, eu vou otimizar o meu processo pra poder dar conta dessa demanda, porque... porque essa demanda é importantíssima pra gente sobreviver então...(E4)

Ainda o posicionamento de mercado e a credibilidade da empresa no período de pré-pandemia foram um fatores que ajudaram no enfrentamento a crise e no retorno dos clientes após a reabertura dos restaurantes. Foi possível inferir que os clientes tendem a voltar a frequentar os locais onde encontram um serviço consistente.

Em se tratando de ganho de mercado, conforme dados dos gestores, um ponto positivo nesse período de pandemia foi que, pela necessidade que prevaleceu de atender os clientes via serviço de delivery, abriu-se uma oportunidade de atuar em

novo mercado que, mesmo depois da reabertura, tem gerado um faturamento importante para a empresa.

Eu acho que assim o posicionamento dessa troca de novo pelo fato de a gente ter voltado a funcionar e recebendo os nossos clientes de volta. Então a gente tinha um posicionamento do mercado, tinha uma credibilidade do mercado que fez com que os nossos clientes voltassem. (E10)

Ela nos fez enxergar um novo mercado, apesar de todo o prejuízo financeiro, ela nos trouxe uma oportunidade de operação que era o que é o delivery. (E11)

Uma outra conduta da gestão que foi citada como relevante diz respeito à perseverança e ao conceito de resiliência no enfrentamento à crise. O empreendedor, por si só, é alguém que se defronta com frequência com obstáculos (LUNGU; BOGOSLOV, 2020), e a resiliência é um atributo de pessoas que reagem e se erguem de forma mais rápida (DA SILVA *et al.*, 2018). De acordo com alguns entrevistados, esses atributos têm norteado a gestão.

Eu não vou nem dizer uma frase, essa palavra ela abre uma frase muito grande: persistência. Isso, nada mais. Aí cê me fala, “por que persistência?” Porque o dono do restaurante numa reunião com a gente. Que a gente tinha calculado o que viria pra gente né... Ele foi muito claro, “Eu não cheguei aqui pra ser derrubado, nem por pandemia, nem por governo, nem por regime, por nada. E vou até quando eu tiver força eu vou caminhar, eu não vou parar. E se, por acaso, eu não conseguir caminhar, eu vou dar passos lentos, mas eu não vou cair, eu vou ficar, eu vou resistir”. Não foi a vontade, não foi o acho, não foi eu tenho sorte. Não. Não foi isso. Não foi o “eu sou bom”. Não, foi a persistência. Ele persistiu no propósito, no objetivo dele, a palavra é essa. (E5)

É acreditar de reverter o quadro, porque ele ainda está assim, ele ainda está negativo. A gente não conseguiu retomar, tem casas que já conseguiram. A nossa casa vive da noite, a noite sempre foi o impulsionador, esse fato do horário... Agora, ontem, que eu comecei até meia noite, vai ajudar um pouquinho, mas ainda é... Junto com isso a gente nota que o consumidor está cada vez, está sem dinheiro também. A crise está na porta de todo mundo. (E13)

A qualidade da comida foi apontada pela maioria dos entrevistados como uma conduta eficiente e eficaz para sobreviver a esse momento de crise, corroborando os estudos de Namkung e Jang (2007) e Ryu e Lee (2017) que apontam que a qualidade do alimento tende a elevar a satisfação, que por sua vez tende a fidelizar o cliente. Essas questões refletem nas falas dos gestores que são incisivos em dizer que não prescindem de entregar ao cliente um produto de qualidade.

(...) antes de mais nada, é aquela história no começo: meu padrão de qualidade. É esse respeito, essa atenção ao cliente que eu acho que muito importante, padrão de qualidade, quer dizer, a pessoa pode não gostar do molho flume que eu faço, por exemplo, mas é uma coisa. Toda vez que ela vier aqui, vai ser esse molho flume. Em compensação, se ela gostar, ela vai comer ele sempre igual. (E5)

E outra, a nossa qualidade que sempre teve muita alta. Eu sempre busco produtos de alta qualidade. Eu não coloco o produto ruim, portanto, estamos com falta com gorgonzola italiano, nós não colocamos outro similar no meio, no lugar. Ou tem o bom, o verdadeiro, ou não trabalha. (E7)

Manter a qualidade, não mudar, porque a gente prefere fechar do que para mudar para tentar. Então a gente não diminuiu o tamanho do prato. O mesmo tipo de camarão, o mesmo tipo de peixe, os mesmos ingredientes, mesmo tipo de... e tal. Então a gente não teve essa mudança, não teve uma mudança na qualidade e isso o cliente percebeu. (E12)

Findada a categoria Movimentos e a discussão acerca das mudanças provocadas pela pandemia e as condutas de gestão para fazer frente a esse momento, será dado foco nas perspectivas de futuro.

4.3.2 Futuro

A segunda categoria, ainda no código analítico Reflexos da crise, expõe as principais expectativas dos gestores para o futuro dos restaurantes em um contexto de pós-pandemia, levando em conta a competitividade do setor e o foco de ação desses gestores para o futuro.

Na categoria Futuro, foram identificados e discutidos os dados que dizem respeito aos códigos descritivos de Expectativas e Foco.

Em meio à crise de saúde pública, que atualmente se desdobra também em uma crise econômica relevante, foi possível perceber que falar de futuro com esses gestores de restaurante pareceu algo distante e utópico. Para a maioria dos entrevistados, as expectativas e o foco de futuro se concentram em sobreviver e retomar seus negócios como eram no período de pré-pandemia.

Essa percepção vai ao encontro do que foi verificado na literatura. Em pesquisa à base Google Acadêmico com as palavras-chave, futuro, gestão e pandemia, verificou-se que do mês de janeiro até o mês de outubro do ano de 2021, não foram encontrados artigos que discutissem perspectivas de futuro no período de pós-pandemia na gestão de empresas. Esse dado pode estar associado ao fato de a pandemia ser uma realidade atual e de difícil prognóstico de futuro.

Apesar da importância de se gerenciar a crise preparando as empresas para a sobrevivência, diversas questões ainda estão sendo postas sobre o futuro, dentre elas citam-se os questionamentos apresentados por Nascimento, Prado e Cunha (2021, p. 65): “Qual o novo normal após a crise?” e “Como devo me planejar para o futuro?”. A conjuntura ainda é de incerteza e não se sabe, conforme foi verificado no estudo de Herbane (2010), se os ensinamentos adquiridos por meio do período da crise irão mudar de fato a forma como os gestores planejam suas empresas.

Para a maioria dos gestores entrevistados, a expectativa de futuro consiste em voltar a operar da forma que operavam antes da pandemia. Foi percebido que essa era a grande busca desses restaurantes e na qual concentravam esforços.

O que nós gostaríamos é que pudéssemos voltar ao número de mesas que era o nosso normal. Isso aí nos possibilitaria operar de maneira normal. A expectativa é de poder voltar a operar como era o nosso normal. (E1)

(...) nós esperamos aquele movimento que nós tínhamos antes. Nosso projeto é esperar o movimento e continuar nossa luta aí. (E7)

A retomada das atividades está sendo vista com esperança, mas também com cautela. Acredita-se, inclusive, pelas falas dos entrevistados, em uma retomada promissora para os empreendimentos do setor de restaurantes, em função de uma demanda reprimida dos clientes.

É... eu falo, sempre falei isso aqui né. Turma, nós reabrimos, mas... a gente tem que ter o pé atrás ainda. Né... Não podemos dar passos maiores, arriscar... grandes projetos né... eu vou ali... na medida que eu vá tendo a flexibilização que pode dar um passo, eu vou dando um passo. Tem o longo prazo também, né porque a gente tem que pensar assim: amanhã se acontece alguma coisa, comé que vai ser, né? Mas é um dia de cada dia. É um dia de cada dia. É por aí. (E9)

(...) a gente está ansioso para ter um salão novamente com fila na porta. (E11)

Eu acho que a retomada está acontecendo. Eu vendo o setor, tem muita gente abrindo, muitos novos empreendimentos, abrindo e tal. Quem sobreviveu vai colher os frutos (E13)

Foi percebido que restaurantes onde a gestão já se encontrava mais desenvolvida no período de pré-pandemia, foram os mais animados com as perspectivas futuras, inclusive pensando na expansão dos negócios. Isso indica o quanto uma gestão preparada e organizada é fator decisivo não somente para o crescimento da empresa, mas também para passar por sobressaltos e se perpetuar no mercado.

Então vamo pra dentro, vamos expandir, momento permite, o momento convida quem sobreviveu, bota o pé no acelerador e vai, e nós somos bem cara de pau, não tem medo das coisas, então graças a Deus, a próxima casa, se Deus quiser, lá para dezembro, (E3)

Olha na verdade a gente tá agora numa expansão grande, né. Uma expansão grande. Passamos agora e a gente tá aproveitando várias oportunidades. (E4)

Nossas perspectivas são muito boas, a gente está superconfiante, claro que dá medo, dá frio na barriga. A gente está fazendo a nossa parte, a gente está acreditando na volta ao mercado. A gente vê os nossos clientes indo ao restaurante, continuando, pedindo. Nós estamos esperançosos e, se Deus quiser, vamos crescer aí. Tudo com pé no chão, como a gente sempre fez, eu acho que é importante, essencial nesse momento, mas fazendo tudo certinho dar certo. (E14)

No que diz respeito ao foco de ação para o futuro, foram destacados pelo gestores esforços que se concentram em sobreviver em meio à crise como questão primordial, mas também trabalhar para melhorar a experiência do cliente, a gestão e a equipe.

Em se tratando de sobrevivência em meio à crise instalada, houve ênfase na preocupação em perdurar no mercado e com a dificuldade de fazer planos para o futuro. Enquanto o entrevistado E12 pensa em colocar as finanças em dia e retomar a percepção de rentabilidade do seu negócio, o gestor E10 ressalta que ainda é cedo para falar em retomada e perspectivas futuras.

Vou te falar que a gente ainda está pensando em sobreviver amanhã, sobreviver depois de amanhã, sabe como? Então assim, falar que desde o começo da pandemia que a gente pensa no amanhã. (...) ainda assim tem uma instabilidade econômica muito grande. Não sei o que é pior, se é pandemia ou questão econômica. Eu penso que eu quero chegar em dezembro, firme, falar assim: bom, vamos planejar o ano que vem, mas por enquanto não dá pra planejar. (E5)

(...) a perspectiva é estar vivo, hoje é motivacional e saber que quantas empresas maiores que a gente com mais experiência ou mais capacidade com mais grana fecharam e a gente está vivo aqui. (E11)

A gente tinha muitos planos, mas a verdade seja dita que agora eu só estou pensando em recuperar. A gente tinha planos de fazer algumas coisas, mas nesse momento a gente só pensa mesmo em tentar colocar a casa em ordem e voltar a ter lucratividade e pagarmos o que ficou, voltar a ter rentabilidade. (E12)

(...) diminuiu um pouco a concorrência. Mas em compensação a gente já está sabendo de notícias de restaurantes novos abrindo (...) Enfim é muito ainda cedo para a gente falar de perspectiva. Em relação ao que era e é e aí a gente e aí a gente assim tá esperando né, que eu acho que cada mês a gente está numa luta muito grande. (E10)

A experiência também foi citada diretamente por um dos entrevistados (E3) como um foco de futuro, e foi possível compreender que esse restaurante, dentre os ouvidos para esta pesquisa, é o que mais percebe a experiência como um diferencial competitivo, corroborando o estudo de Widjaja *et al.* (2020). Ainda, a fala do gestor demonstra que a experiência pretendida pelo restaurante é uma experiência memorável, ou seja, com alto grau de envolvimento e participação dos clientes (CERQUEIRA; LOPES; SILVA, 2019; SEYITOĞLU; IVANOV, 2020). O que leva a crer que o restaurante entende a experiência memorável como algo estratégico.

Ainda foi possível inferir que o horizonte de planejamento da maioria dos restaurantes é curto e focado em objetivos de sobrevivência dentro desse cenário de crise, portanto, nesse contexto, pensar a experiência do cliente como algo estratégico ainda pareceu distante para uma parcela dessas empresas.

(...) melhorar a experiência do cliente na prática, com ele consumindo, ele vai finalizar coisas na hora (...). Então é essa experiência na prática a gente tá querendo dar opinião, já tá mudando, envolver o cliente né aquele do *drink* ele poder preparar e finalizar o próprio *drink*, trazer essas coisas para que o cliente possa trabalhar e se envolver na experiência. Então eu acho que é isso sim, né, melhorar experiência loucamente. (E3)

A relevância no foco de futuro para o desenvolvimento da gestão é um indicativo significativo de amadurecimento de uma organização, já que gerir a experiência do cliente abrange gerenciá-la de forma estratégica, tendo como premissa a criação de valor para o cliente (SCHMITT, 2004; VERHOEF *et al.*, 2009).

Em momentos de instabilidade como esse e diante de todos os danos sofridos pelo setor de restaurantes durante esse período de crise, foi apontada a perspectiva de um cenário promissor para o futuro, mas sem espaço para falhas na gestão. O receio está na possibilidade de, até certo grau, gerar uma paralisia temerária para esses restaurantes, o que pode estar associado à preocupação com a situação econômica do País.

Eu acho que é um cenário promissor, mas é um cenário que, mais do que nunca, a gestão vai ter que estar muito presente, porque os custos subiram demais. Muito! O consumidor não consegue, a gente não consegue repassar isso quando a gente fala de preço. Então a gestão é fundamental, porque eu não posso ter nenhum desperdício, eu tenho que saber exatamente o que o consumidor precisa comprar, que é o produto que eu tenho mais margem. Eu acho que esse cenário é animador, ele vai voltar a prosperar, mas de uma maneira diferente... Isso já vem acontecendo com o passar dos anos, eu tenho restaurante há mais de 20, você podia errar, porque a margem era muito interessante. Hoje já não é, e quem não cuidar de cada detalhe, não vai conseguir sobreviver, entendeu? (E13)

(...) não pode se mexer muito porque se mexer errado agora a gente acaba. Não posso errar, a gente não pode errar mais, então nada de inovação ou nada de muita audácia, acho que a gente tinha para mudar a gente mudou que era construir um delivery, agora é estruturar as coisas, estruturar a operação para passar pelo verão, aí quem sabe ano que vem. A gente tem pensado em uma expansão, algumas coisas aí se tudo correr bem, como eu falei, a gente tem uma dívida de... adquiriu uma dívida de quase 800 mil reais nessa pandemia. (E11)

(...) ainda estamos tendo um problema, porque a gente está tendo pressão de custos muito grande e está sendo muito complicado para gente, né. Como a inflação está muito grande, o que acontece, a gente não consegue como eu te disse, como o nosso preço é maior, eu não posso repassar qualquer 5 por cento que eu aumento, faz um aumento muito grande na conta do cliente. Então é muito complicado. Agora, nesse caminho é um grande desafio, gestão de custos que a gente vai ter que pensar muito no que vai fazer. Então o objetivo agora, no próximo ano 2022, ainda é um projeto na geladeira. Não tem nada novo a não ser tentar recuperar (...) O problema é mais a economia com essa inflação que está aí. A questão econômica está me preocupando muito! A inflação e os juros. Se aumenta a inflação, que é horrível para a gente, aumentam os juros também, que é horrível. Se você precisar captar dinheiro... (E12)

Há gestores que estão focando suas ações principalmente no marketing digital, já que se acredita no potencial de grande alcance dessas mídias, e também no trabalho de fomentar as indicações dos restaurantes, como descreve o entrevistado E3, entendendo como ações promissoras para o sucesso do restaurante.

Trabalho de marketing, muito trabalho de marketing pesado, o marketing tá voando, e a gente aprendeu a fazer marketing na pandemia, nós estamos aprendendo a gente sabe nada. E trabalhar indicação. Então a gente tem fortalecido muito o trabalho de indicação, e esse posicionamento do influenciador, do formador de opinião, RP, esse é o fluxo que gente internalizou, que a gente entende que ele um potencial imenso, influenciador pesado trazendo a galera da pesada. (E3)

Há ainda gestores que creditam que investir na equipe é um foco importante e refletirá em um serviço de qualidade superior, a partir um atendimento individualizado, em que a equipe tenha autonomia para cuidar da experiência do cliente e proporcionar momentos diferenciados. Outra preocupação é investir em treinamento da equipe. O gestor E8 cita ainda trabalhar com foco no mapeamento de processos. Por fim, é preciso citar a fala do entrevistado E2 que acredita que investir no bem-estar da equipe pode refletir no sucesso organizacional.

O que a gente tem feito, cada vez mais né, tentando trazer a galera para esse formato de autonomia, da autogestão, a gente tá trabalhando pesado para cada vez mais instituir isso no ((ocultado)). E3

Eu acho que o principal é o treinamento, que eu acho primordial (...) Então você precisa treinar, se não, não sustenta, então é treinamento, padrões e processos, procedimentos. Então o objetivo é que o restaurante ele deixe de ser amador pra ele tá dentro dos grandes empresários, tá dentro do futuro nesse sentido... (E8)

É a gente tá aprimorando né, e principalmente, né, investindo nas pessoas. Que eu acho que a pandemia veio... que a gente está hoje investindo muito no conforto, no bem-estar das pessoas que trabalham aqui né, das pessoas que trabalham aqui e pra isso né refletir lá na frente. Eu acho que esse é o principal. (E2)

Inferências podem ser feitas a partir dessas narrativas, onde se percebe que os gestores estão compreendendo a importância de proporcionar um atendimento que se destaque dentro do contexto da experiência do cliente, e que, para que esse serviço diferenciado aconteça, é preciso cuidar e treinar as suas equipes.

Por fim, podemos ressaltar nessa categoria de Futuro uma escassez de perspectivas apontadas por esses gestores entrevistados. Pôde-se perceber que, para a maioria deles, a desordem causada pela pandemia ainda está presente e os danos parecem ser de longo prazo, tamanho o abalo financeiro. Dessa forma, percebe-se que, para muitos desses restaurantes, sobreviver a esses abalos e retornar os negócios é a grande perspectiva de futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alimentação fora do lar tem um papel importante na vida das pessoas, já que guarda um potencial que perpassa a condição de prover subsídios para a manutenção da vida e adentra a esfera do entretenimento, das sensações e das emoções. E é a gestão dessas experiências com alimentação fora do lar, especialmente em tempos de crise, como a que se impõe de momento em decorrência da pandemia da Covid-19, que esse estudo se propôs explorar. Por meio do relato dos gestores dos restaurantes mais bem avaliados do *site* Tripadvisor na cidade de Belo Horizonte, foi possível atingir o objetivo geral desse estudo que consistiu em analisar como se configura a gestão da experiência do cliente em tempos de crise.

Identificar e analisar como os gestores proporcionam experiências aos seus clientes foi um dos objetivos específicos deste estudo, onde se explorou essa experiência nos três estágios da jornada de consumo, que compreendem o pré-consumo, o consumo e o pós-consumo. Percebeu-se que entre a gestão, não há entendimento pleno desses estágios da jornada do cliente e, dessa forma, o foco se concentra predominantemente no momento do consumo, o que pode levar a organização a perder a oportunidade de se aprofundar nos outros estágios dessa jornada e explorar possíveis melhorias nos processos e na gestão dessa experiência do cliente.

Há que se apontar que esses gestores não fazem alusão a oportunizar um tipo de experiência específica aos seus clientes, sejam elas de cunho ordinário ou extraordinário, mas enfatizam a importância de se proporcionar aos clientes algum tipo de experiência, preferencialmente as que impactam o cliente de forma significativa e envolvendo emoções, o que demonstra o entendimento da potencialidade desses atributos das experiências como estratégia organizacional. Em muitas dessas experiências, há um misto de atributos do consumo utilitário e do consumo hedônico com pesos semelhantes, o que foi denominado neste estudo como experiência balanceada.

Ainda foi identificada, como alvo da gestão, uma série de elementos que compõem a experiência do cliente, onde foi enfatizado como principais entre eles a comida, o ambiente e o atendimento, e todos os aspectos que envolvem esses elementos. E ainda, nesse momento de pandemia da Covid-19, foi dado destaque ao cumprimento dos protocolos de segurança impostos pelo município de Belo Horizonte. Há clareza entre os gestores de que o gerenciamento das experiências dos clientes envolve diversos elementos e todos eles precisam ser orquestrados para que o cliente perceba valor naquela experiência.

Conhecer o cliente com suas necessidades, vontades e desejos é fonte de subsídios aos gestores para pensarem a experiência de forma que vá ao encontro dos anseios desses clientes, aumentando sua capacitação para conduzir ações de forma assertiva. Nesse sentido, há que se salientar que os gestores que não buscam informações sobre seus clientes e o mercado no qual atuam podem estar dissipando oportunidades de desenvolver ações nesse sentido e extrair daí vantagem competitiva.

O momento do consumo e as experiências do cliente foram profundamente impactadas pela crise provocada pela pandemia da Covid-19. Questões como o delivery e o uso de menus em meios digitais tiveram seu desenvolvimento acelerado em razão da pandemia, o que fez com que os gestores desses restaurantes tivessem que agir de forma rápida para se adequar a essas mudanças. Durante o período em que os restaurantes estiveram fechados, o delivery foi a única forma de faturamento possível, dessa forma os restaurantes que ainda não tinham o delivery tiveram que implantar emergencialmente, e os já tinham, tiveram que adequar seus processos e estrutura para atender a uma demanda que cresceu repentinamente.

Dando ênfase aos principais desafios e melhores práticas na gestão da experiência do cliente, o que foi alvo do segundo objetivo específico desse estudo, a discussão se pautou na observação do quanto é estratégico atender tanto aos aspectos da experiência como também da gestão dos restaurantes, de forma a mitigar as consequências do que é mais desafiador e alavancar as oportunidades.

Os desafios da experiência do cliente passam por descobrir formas de proporcionar experiências mais relevantes a esses clientes, principalmente no que se refere aos elementos principais dessa experiência, que dizem respeito à comida, o ambiente, ao atendimento e aqui acrescenta-se o entendimento do valor versus preço como fator desafiante. Além disso, há os mecanismos para melhorar a experiência do cliente de forma holística e onde os aspectos da memorabilidade tenham ênfase.

A gestão dos restaurantes é marcada por desafios, entre os quais podem ser apontados a capacitação e o amadurecimento dessa gestão como fatores relevantes. Sente-se o impacto desse desafio, que se desdobra em outros de cunho operacional e estratégico, como a dificuldade em coletar feedback dos clientes, de alavancar o faturamento do negócio e fazer investimento em marketing como forma de divulgação e promoção de engajamento entre clientes.

No que se refere às melhores práticas da gestão da experiência, há que se frisar que foi dado menor destaque a essas práticas, se comparado aos desafios apontados. O que revela que a administração dos restaurantes ainda carece de recursos estratégicos para promover práticas exitosas dentro dos seus negócios e fazer frente aos desafios observados.

Já o último objetivo específico, tratou das mudanças que ocorreram na gestão da experiência do cliente a partir dos reflexos causados pela crise provocada pela pandemia da Covid-19. Foi possível perceber que a exigência dos clientes e dos órgãos governamentais quanto ao cumprimento dos protocolos de segurança, o crescimento repentino do delivery e a queda no faturamento dos restaurantes foram as mudanças que mais impactaram esses negócios nesse período de crise.

Diante dessas mudanças, houve a necessidade de ações da gestão que visassem abrandar esses impactos e promover meios de sobreviver a esse momento desafiador. Ações como injeção de capital dos sócios e tomada de decisão rápida e assertiva foram vitais, ainda que danos, como a demissão de funcionários e o endividamento não pudessem ser evitados na maioria dos restaurantes.

Há que se citar a percepção do amadorismo que ainda permeia a gestão dos restaurantes e que, neste contexto de crise, foram compelidos a buscar ferramentas para o desenvolvimento dessa gestão, como meio de se perpetuar no mercado. Entende-se que em estabelecimentos onde a gestão se encontrava em um estágio de maior amadurecimento, os danos da crise foram sentidos com menor intensidade, e ainda, vistos como oportunidades.

Em se tratando de expectativas para o futuro, o foco se volta de forma incisiva para as ações que garantam a sobrevivência desses restaurantes no mercado, restando pouco espaço para planejamento de ações futuras. Pode-se perceber, dessa forma, que, na gestão desses estabelecimentos, o foco se concentra na reação e não no planejamento, corroborando a percepção de pouco amadurecimento dessa gestão.

Acredita-se que esta pesquisa tenha potencial para contribuir com a gestão dos restaurantes, por meio dos dados que foram levantados neste estudo e das reflexões que derivaram dele. Há que se ressaltar aqui uma lacuna que foi observada e que diz respeito ao fato de que, apesar de a cidade de Belo Horizonte ter recebido da Unesco, em 2019, o título de Cidade Criativa pela sua gastronomia e o assunto turismo e marketing de experiência ter sido a temática que mais cresceu em número de estudos nos três últimos anos, segundo a RSL desenvolvida para esse estudo, o tema do turismo gastronômico não foi algo citado pelos gestores entrevistados. O que pode demonstrar que as estratégias dos gestores não estão voltadas para esse tipo de consumidor e, dessa forma, apresenta-se aí uma oportunidade para a gestão do setor.

Do ponto de vista acadêmico, a pretensão foi fomentar estudos sobre a experiência do cliente com alimentação fora do lar, já que, no Brasil, esses estudos ainda são escassos, como foi possível constatar na RSL desenvolvida neste estudo. Quando se aborda a gestão dessa experiência do cliente, a escassez de estudos também se comprova por meio da RSL.

Foi identificada como limite dessa pesquisa a pandemia da Covid-19. Em razão das medidas de distanciamento social, as entrevistas foram realizadas de forma online, onde elementos do contato presencial foram perdidos. Dessa forma, a observação da rotina dos entrevistados e os componentes não verbais ficaram à margem deste estudo.

Esta pesquisa se propôs utilizar como *lócus* do estudo a cidade de Belo Horizonte. Portanto, estudos futuros podem expandir a pesquisa para outras cidades em diferentes regiões do País e ainda podem ser explorados segmentos específicos de restaurantes. Por fim, estudos futuros podem se contrapor aos dados desta pesquisa, buscando entender como os clientes desses restaurantes mais bem avaliados no *site* Tripadvisor, na cidade de Belo Horizonte, entendem as experiências que são vivenciadas nesses estabelecimentos.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMS, R. D. Ordinary and Extraordinary Experience. In: TURNER, V. W.; BRUNER, E. M. (Eds.). **The Anthropology of Experience**. 1ª ed. Chicago: University of Illinois Press, 2001.

ABRASEL. **Justiça determina reabertura de bares e restaurantes em Belo Horizonte**. Disponível em: <<https://abrasel.com.br/noticias/noticias/justica-determina-reabertura-de-bares-e-restaurantes-em-belo-horizonte/>>. Acesso em: 2 abr. 2021.

ACOSTA, Y. K. P.; ALMANZA, C. A.; VALVERDE, D. F. A. Análisis de Estrategia em redes sociales para el sector de los restaurantes colombianos em tiempos de crisis por la pandemia COVID-19. **FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**, v. 21, n. 2, p. 84–98, 15 out. 2021.

ADDIS, M.; HOLBROOK, M. B. On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 1, n. 1, p. 50–66, 2001.

AKOBENG, A. Understanding systematic reviews and meta-analysis. **Archives of Disease in Childhood**, v. 90, n. 8, p. 845–848, ago. 2005.

ALHELALAT, J. A.; HABIBALLAH, M. A.; TWAISSI, N. M. The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, v. 66, p. 46–53, set. 2017.

ALNSOUR, M.; AL FAOUR, H. R. The Influence of Customers Social Media Brand Community Engagement on Restaurants Visit Intentions: **International Journal of Customer Relationship Marketing and Management**, v. 10, n. 4, p. 1–14, out. 2019.

ANDERSSON, T. D.; MOSSBERG, L.; THERKELSEN, A. Food and tourism synergies: perspectives on consumption, production and destination development. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 17, n. 1, p. 1–8, 2 jan. 2017.

ANDRADE, A.; MONTEIRO, L. B.; SOUZA, G. L. A. DE. Planejamento financeiro e sua importância nas micro e pequenas empresas em meio à pandemia da Covid-19. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 29, 24 set. 2021.

ANGNES, D. L.; MOYANO, C. A. M.; LENGLER, J. F. B. Avaliação da Satisfação do Cliente em Serviços de Restaurantes com Aplicação do ACSI. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 1, p. 174–193, 22 abr. 2015.

AURELIANO-SILVA, L.; OLIVEIRA, P. S. G. DE; ALVES, C. A. A relação entre a felicidade e o desejo por hospitalidade mediada pela autoimagem do turista e a imagem do seu destino. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 11, n. 3, p. 436–453, 29 jul. 2017.

AVELAR, A. E. DE; REZENDE, D. C. DE. Hábitos alimentares fora do lar: um estudo de caso em Lavras – MG. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, 2013.

AVELAR, E. A. *et al.* Efeitos da pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 131–152, 1 fev. 2021.

BALDERAS-CEJUDO, A.; PATTERSON, I.; LEESON, G. W. Senior Foodies: A developing niche market in gastronomic tourism. **International Journal of Gastronomy and Food Science**, v. 16, p. 100152, jul. 2019.

BARBOSA, M. DE L. DE A.; FARIAS, S. A. DE. Em Busca de Uma Experiência Extraordinária em Serviços de Restaurante. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 4, n. 3, 28 nov. 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed. São Paulo: Almedina, 2016.

BATAT, W. *et al.* The experiential pleasure of food: A savoring journey to food well-being. **Journal of Business Research**, v. 100, p. 392–399, jul. 2019.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 13ª edição ed. [s.l.] Editora Vozes, 2017.

BELDONA, S.; BUCHANAN, N.; L. MILLER, B. Exploring the promise of e-tablet restaurant menus. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, n. 3, p. 367–382, 8 abr. 2014.

BOWDEN, J. Customer Engagement: A Framework for Assessing Customer-Brand Relationships: The Case of the Restaurant Industry. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 18, n. 6, p. 574–596, 10 jul. 2009.

BOWDEN, J. L. H.; DAGGER, T. S. To Delight or Not to Delight? An Investigation of Loyalty Formation in the Restaurant Industry. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 20, n. 5, p. 501–524, jul. 2011.

CARÙ, A.; COVA, B. Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept. **Marketing Theory**, v. 3, n. 2, p. 267–286, 1 jun. 2003.

CARVALHO, L. G. A.; BASTOS, S. R.; GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. Comensalidade na Família Nuclear Paulistana: 1950 a 2000 - Commensality in Nuclear Family of São Paulo: 1950 to 2000. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 9, n. 1, 29 dez. 2016.

CASTILLO-CANALEJO, A. M. *et al.* Food Markets: A Motivation-Based Segmentation of Tourists. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 7, p. 2312, 30 mar. 2020.

CERQUEIRA, A.; LOPES, E.; SILVA, J. No Backstage do Marketing da Experiência a Ótica dos Gestores na Aplicação de Estratégias de Marketing de Experiência por

Meio de Ações de Patrocínio e Desenvolvimento de Projetos e Eventos. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, p. 25–47, 6 jan. 2019.

CÉSAR, P. DE A. B.; RIBEIRO, A. DE F.; MORAES, M. P. Em Tempos de Pandemia [e no Pós]: Relações Emocional e seus Impactos no Ambiente Construído pelo Confronto entre Viajante e Morador / The Emotional Impact and its Relations in the Built Environment with the Traveler and Resident Confrontation in Times of Pandemic [And After]. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3, 12 jul. 2020.

CHEN, I. J.; GUPTA, A.; ROM, W. A Study of Price and Quality in Service Operations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 2, p. 23–33, 1 jan. 1994.

CHOI, H. *et al.* Understanding food truck customers: Selection attributes and customer segmentation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 90, p. 102647, 1 set. 2020.

CHRISTINO, J. M. M. *et al.* Fatores que influenciam a intenção e o comportamento de uso de aplicativos de delivery para restaurantes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, p. 21–42, 26 abr. 2021.

CLAUZEL, A.; RICHE, C. Socio-spatial distance during the service delivery process: The case of restaurants. **Recherche et Applications en Marketing (English Edition)**, v. 30, n. 2, p. 5–29, jun. 2015.

CLEMES, M. D. *et al.* Synthesizing moderate upscale restaurant patrons' dining experiences. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 30, n. 3, p. 627–651, 11 jun. 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa Em Administração - um Guia Prático para Alunos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSTANTINESCU, C.; MATTOO, A.; RUTA, M. The Global Trade Slowdown: Cyclical or Structural? **The World Bank Economic Review**, v. 34, n. 1, p. 121–142, 1 fev. 2020.

DA SILVA, P. M. M. *et al.* A resiliência no empreendedorismo feminino. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 1 dez. 2018.

DAGEVOS, H.; VAN OPHEM, J. Food consumption value: Developing a consumer-centred concept of value in the field of food. **British Food Journal**, v. 115, n. 10, p. 1473–1486, 21 out. 2013.

DAMÁZIO, L. F.; COUTINHO, L. A. N.; SHIGAKI, H. B. Comportamento do consumidor em relação a produtos sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 3, p. 374–392, 1 set. 2020.

DHAR, R. L. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. **Tourism Management**, v. 46, p. 419–430, 1 fev. 2015.

DHEBAR, A. Toward a compelling customer touchpoint architecture. **Business Horizons**, SPECIAL ISSUE: PROTECTING YOUR INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS. v. 56, n. 2, p. 199–205, 1 mar. 2013.

DI-CLEMENTE, E.; HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN, J. M.; CAMPÓN-CERRO, A. M. Food-based experiences as antecedents of destination loyalty. **British Food Journal**, v. 121, n. 7, p. 1495–1507, 1 jul. 2019.

EDELMAN, D. C.; SINGER, M. Competing on Customer Journeys. **Harvard Business Review**, 1 nov. 2015.

ELSEVIER. **What is Scopus about? - Scopus: Access and use Support Center**. Disponível em:

<https://service.elsevier.com/app/answers/detail/a_id/15100/supporthub/scopus/related/1/>. Acesso em: 7 fev. 2021.

FALUME, A. C. Processo de tomada de decisão - Decisões de rotina e não rotina numa empresa de consultoria. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 2, n. 7, p. e27595–e27595, 27 ago. 2021.

FINKLER, R.; ANTONIAZZI, N.; CONTO, S. M. D. OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19: uma análise sobre a situação dos restaurantes. **Revista Turismo & Cidades**, v. 2, n. 0, p. 88–103, 1 out. 2020.

FIRAT, A. F.; DHOLAKIA, N. **Consuming People: From Political Economy to Theatres of Consumption**. 1. ed. [s.l.] Routledge, 1998.

FØLSTAD, A.; KVALE, K. Customer journeys: a systematic literature review. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 196–227, 1 jan. 2018.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 7ª edição ed. [s.l.] Editora Senac São Paulo, 2018.

FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B.M.; SAIDEL, M.G. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; MELO, D. G. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, v.27, 2011.

FOOD SERVICE NEWS. **Trabalho em casa e a alimentação fora do lar**. Disponível em: <<https://www.foodservicenews.com.br/trabalho-em-casa-e-a-alimentacao-fora-do-lar/>>. Acesso em: 19 mar. 2021

FOODBIZ - IFB. **71% dos restaurantes têm dívidas**. Disponível em: <<https://foodbizbrasil.com/negocios/71-dos-restaurantes-tem-dividas/>>. Acesso em: 8 jun. 2021.

FRANCO, N. H. *et al.* A importância do marketing de experiência no fluxo logístico de um parque temático. Estudo de caso: Walt Disney. **South American Development Society Journal**, v. 3, n. 08, p. 149–161, 27 jul. 2017.

GALUNION. **Pesquisa Alimentação na Pandemia: A Visão dos Operadores de Foodservice ANR/IFB/Galunion**. Disponível em: <<http://conteudo.galunion.com.br/4-pesquisa-operadores-anr-ifb-galunion-sumario>>. Acesso em: 8 jun. 2021.

GALUNION; QUALIBEST. **Pesquisa Alimentação na Pandemia Galunion e Qualibest**. Disponível em: <http://conteudo.galunion.com.br/pesquisa_alimentacao_na_pandemia_galunion>. Acesso em: 8 jun. 2021.

GARCIA, R. R. *et al.* @Histórias.da_pandemia: mídias educacionais sobre efeitos do isolamento social durante a pandemia de COVID-19. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 11, p. e58101119395–e58101119395, 22 ago. 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos E Técnicas De Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENES, M. H. S. G.; BREA, J. A. F.; GÁNDARA, J. M. Comidas inolvidables: La construcción de una metodología para analizar las experiencias de comer fuera de casa. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 21, p. 802–824, 1 ago. 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1 mar. 1995.

GRAY, B.; BELL, J.; PONSONBY, S. Are You in the Mood...for Food? **Journal of Food Products Marketing**, v. 9, n. 1, p. 3–13, jan. 2003.

GREGORASH, B. J. Understanding Authenticity Within Gastronomic Experiences. In: RICKLY, J. M.; VIDON, E. S. (Eds.). **Tourism Social Science Series**. [s.l.] Emerald Publishing Limited, 2018. v. 24p. 145–163.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing and service: An update. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**, v. 27, p. 201–208, 3 jul. 2017.

GUPTA, S.; DASGUPTA, S.; CHAUDHURI, R. Critical success factors for experiential marketing: evidences from the Indian hospitality industry. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 11, n. 3, p. 314, 2012.

GUPTA, S.; SHARMA, N. Evaluation of Guest Satisfaction about Hospitality Services: A Case of Accommodation Units in Nainital, Uttarakhand. 31 jul. 2020.

GUSTAFSSON, I.-B. *et al.* The Five Aspects Meal Model: a tool for developing meal services in restaurants. **Journal of Foodservice**, v. 17, n. 2, p. 84–93, 2006.

- HA, J.; JANG, S. (SHAWN). Attributes, consequences, and consumer values: A means-end chain approach across restaurant segments. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 3, p. 383–409, 12 abr. 2013.
- HAASE, J.; WIEDMANN, K.-P.; BETTELS, J. Sensory imagery in advertising: How the senses affect perceived product design and consumer attitude. **Journal of Marketing Communications**, v. 26, n. 5, p. 475–487, 3 jul. 2020.
- HANEFORS, M.; MOSSBERG, L. Searching for the Extraordinary Meal Experience. **Journal of Business and Management**, v. 9, p. 249–270, 1 jan. 2003.
- HASAN, M. R. *et al.* Using deep learning to investigate digital behavior in culinary tourism. **Journal of Place Management and Development**, v. 14, n. 1, p. 43–65, 1 jan. 2020.
- HAU-SIU CHOW, I. *et al.* Service quality in restaurant operations in China: Decision- and experiential-oriented perspectives. **International Journal of Hospitality Management**, v. 26, n. 3, p. 698–710, 1 set. 2007.
- HENDIJANI, R. B.; BOO, H. C. Profiling Gastronomes from their Food Experience Journey. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 44, n. 6, p. 931–950, ago. 2020.
- HERBANE, B. Small Business Research – Time for a Crisis-Based View. **International Small Business Journal - INT SMALL BUS J**, v. 28, p. 43–64, 22 jun. 2010.
- HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN, J. M.; DI-CLEMENTE, E.; CAMPÓN-CERRO, A. M. Culinary travel experiences, quality of life and loyalty. **Spanish Journal of Marketing - ESIC**, v. 24, n. 3, p. 425–446, 1 jan. 2020.
- HERNÁNDEZ-ORTEGA, B.; FRANCO, J. Developing a new conceptual framework for experience and value creation. **Service Business**, v. 13, 1 jun. 2019.
- HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 3, p. 92–101, 1982.
- HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, p. 132–140, 1982.
- HOMBURG, C.; JOZIC, D.; KUEHNL, C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 377–401, 1 maio 2017.
- IBGE. **POF 2017-2018: Famílias com até R\$ 1,9 mil destinam 61,2% de seus gastos à alimentação e habitação**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25598-pof-2017-2018-familias-com-ate-r-1-9-mil-destinam-61-2-de-seus-gastos-a-alimentacao-e-habitacao>>. Acesso em: 2 abr. 2021.

IBGE. **IBGE | Cidades@ | Minas Gerais | Belo Horizonte | Panorama**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/belo-horizonte/panorama>>. Acesso em: 2 abr. 2021.

IBGE. **Desemprego | IBGE**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 29 out. 2021.

INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL. **Free Downloads**. Disponível em: <<https://www.institutofoodservicebrasil.org.br/free-downloads>>. Acesso em: 13 mar. 2021a.

INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL. **Receita dos principais operadores de foodservice, fecha em novembro de 2020, com queda nominal de -11,6% na comparação anual**. Disponível em: <<http://foodbizbrasil.com/negocios/receita-dos-principais-operadores-de-foodservice-fecha-em-novembro-de-2020-com-queda-nominal-de-116-na-comparacao-anual/>>. Acesso em: 28 jan. 2021b.

JANG, S.; NAMKUNG, Y. Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 451–460, 1 abr. 2009.

JEONG, E.; JANG, S. (SHAWN). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 356–366, jun. 2011.

JEONG, E.; JANG, S. (SHAWN). The affective psychological process of self-image congruity and its influences on dining experience. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 1563–1583, 19 mar. 2018.

JI, M. *et al.* A multilevel investigation of China’s regional economic conditions on co-creation of dining experience and outcomes. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 4, p. 2132–2152, 9 abr. 2018.

JIN, N. (PAUL); LEE, S.; HUFFMAN, L. Impact of Restaurant Experience on Brand Image and Customer Loyalty: Moderating Role of Dining Motivation. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 29, n. 6, p. 532–551, ago. 2012.

KANG, J.-W.; LEE, H.; NAMKUNG, Y. The impact of restaurant patrons’ flow experience on SNS satisfaction and offline purchase intentions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 797–816, 12 fev. 2018.

KHALILZADEH, J.; GHARAMANI, L.; TABARI, S. From “Hypercritics” to “Happy Campers”: Who Complains the Most in Fine Dining Restaurants? **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 26, n. 5, p. 451–473, 4 jul. 2017.

KIM, D.; JANG, S. S. The psychological and motivational aspects of restaurant experience sharing behavior on social networking sites. **Service Business**, v. 13, n. 1, p. 25–49, mar. 2019.

KIM, E.; TANG, L. (REBECCA). The role of customer behavior in forming perceived value at restaurants: A multidimensional approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 87, p. 102511, maio 2020.

KIM, E.; TANG, L. (REBECCA); BOSSELMAN, R. Measuring customer perceptions of restaurant innovativeness: Developing and validating a scale. **International Journal of Hospitality Management**, v. 74, p. 85–98, 1 ago. 2018.

KIM, J.-H. Determining the Factors Affecting the Memorable Nature of Travel Experiences. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 27, n. 8, p. 780–796, 24 nov. 2010.

KIM, J.-H.; JANG, S. (SHAWN). The fading affect bias: Examining changes in affect and behavioral intentions in restaurant service failures and recoveries. **International Journal of Hospitality Management**, v. 40, p. 109–119, 1 jul. 2014.

KIM, O. Y.; SEO, S.; NURHIDAYATI, V. A. Scale to measure tourist value of destination restaurant service. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 7, p. 2827–2844, 8 jul. 2019.

KIM, S.; CHUNG, J.-E.; SUH, Y. Multiple reference effects on restaurant evaluations: a cross-cultural study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 7, p. 1441–1466, 11 jul. 2016.

KINCAID, C.; CORSUN, D. Are consultants blowing smoke? An empirical test of the impact of menu layout on item sales. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 15, p. 226–231, 1 jul. 2003.

KIVELA, J.; INBAKARAN, R.; REECE, J. Consumer research in the restaurant environment, Part 1: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 11, n. 5, p. 205–222, 1 jan. 1999.

KNOLLENBERG, W. *et al.* Creating Competitive Advantage for Food Tourism Destinations Through Food and Beverage Experiences. **Tourism Planning & Development**, v. 0, n. 0, p. 1–19, 23 jul. 2020.

KNUTSON, B.; BECK, J.; ELSWORTH, J. The Two Dimensions of Restaurant Selection Important to the Mature Market. **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, v. 14, n. 3, p. 35–47, jun. 2006.

KONOPEVA, JA; PAKOVA, ON; ZENCHENKO, S. Cyclical Nature of Financial Crises and your Impact on the Stock Market. In: FarEastCon 2018. **Smart Innovation, Systems and Technologies**. Springer, Cham, 2018. p. 108-119.

KOUFIE, G. E.; KESA, H. Millennials motivation for sharing restaurant dining experiences on social media. **Tourism and Leisure**, v. 9, p. 25, 2020.

KUKANJA, M.; OMERZEL, D. G.; KODRIČ, B. Ensuring restaurant quality and guests' loyalty: an integrative model based on marketing (7P) approach. **Total**

Quality Management & Business Excellence, v. 28, n. 13–14, p. 1509–1525, 10 nov. 2017.

KUNASEGARAN, M.; RASOOLIMANESH, S. M.; KHAN, S. K. Experiences of international tourists with healthy signature foods: a case study in Malacca. **British Food Journal**, v. 122, n. 6, p. 1869–1882, 5 set. 2019.

LAMING, C.; MASON, K. Customer experience — An analysis of the concept and its performance in airline brands. **Research in Transportation Business & Management**, v. 10, p. 15–25, abr. 2014.

LAROCCA, M. T. G. *et al.* Experience marketing: a study of the conceptual aspects. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. SPE, p. 781–793, nov. 2020.

LATOUR, K. A.; CARBONE, L. P. Sticktion: Assessing Memory for the Customer Experience. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 55, n. 4, p. 342–353, nov. 2014.

LEAL, N.; EUSÉBIO, C.; ROSA, M. J. DA. Atitudes em Relação às Pessoas com Deficiência: uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 26, n. 4, p. 689–710, out. 2020.

LEMON, K.; VERHOEF, P. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 80, 16 jun. 2016.

LEPKOWSKA-WHITE, E.; PARSONS, A.; BERG, W. Social media marketing management: an application to small restaurants in the US. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 13, n. 3, p. 321–345, 5 nov. 2019.

LESCURE, F.-X. *et al.* Clinical and virological data of the first cases of COVID-19 in Europe: a case series. **The Lancet Infectious Diseases**, v. 20, n. 6, p. 697–706, 1 jun. 2020.

LIN, Y.-J.; LIU, H.-L. W.; CHIANG, W.-E. The Effect of Experiential Providers on Restaurant Patronage Decisions. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 40, n. 7, p. 1065–1066, 1 ago. 2012.

LOPES, I. B.; VIANA, M. M.; ALFINITO, S. Redes alimentares alternativas em meio à Covid-19: reflexões sob o aspecto da resiliência. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3750–3758, 2 jun. 2020.

LORD, K. R.; PUTREVU, S.; PARSA, H. G. The Cross-Border Consumer: Investigation of Motivators and Inhibitors in Dining Experiences. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 28, n. 2, p. 209–229, maio 2004.

LUCCHESI-CHEUNG, T.; BATALHA, M.; LAMBERT, J. Comportamentos do consumidor de alimentos: Tipologia e representação da comida. **Agroalimentaria**, v. 18, p. 115–129, 1 jul. 2012.

LUNGU, A. E.; BOGOSLOV, I. A. Entrepreneurship in pandemic: How to succeed? **Revista Economica**, v. 72, n. 2, p. 36–44, 2020.

LÜTHI, S.; WOLTER, S. C. Are apprenticeships business cycle proof? **Swiss Journal of Economics and Statistics**, v. 156, n. 1, p. 3, 4 fev. 2020.

MARQUES, A.; D'AVILA, L.; AÑAÑA, E. **Framework para a experiência do consumidor em jantares de lazer em restaurantes**. ANPAD. **Anais...** In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD. 27 maio 2018.

MATTEI, L.; HEINEN, V. L. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 40, p. 647–668, 16 out. 2020.

MENDINI, M.; PIZZETTI, M.; PETER, P. C. Social food pleasure: When sharing offline, online and for society promotes pleasurable and healthy food experiences and well-being. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 22, n. 4, p. 544–556, 9 set. 2019.

MERCADO & CONSUMO. **Pesquisa CREST®: Foodservice brasileiro segue tendência de crescimento** Mercado&Consumo, 2019. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2019/07/08/foodservice-brasileiro-segue-tendencia-de-crescimento/>>. Acesso em: 16 mar. 2021

MERCADO & CONSUMO. **Vista como tendência, dark kitchen é opção de redes como Divino Fogão e Boali** Mercado&Consumo, 22 dez. 2020. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2020/12/22/vista-como-tendencia-dark-kitchen-e-opcao-de-redes-como-divino-fogao-e-boali/>>. Acesso em: 31 mar. 2021

MEYER, C.; SCHWAGER, A. Understanding Customer Experience. **Harvard business review**, v. 85, p. 116–26, 157, 1 mar. 2007.

MHLANGA, O. Customer experiences and return patronage in restaurants at OR Tambo International Airport in Johannesburg, South Africa. **Tourism and Leisure**, v. 7, p. 16, 2018.

MICHEAUX, A.; BOSIO, B. Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service. **Journal of Marketing Education**, v. 41, n. 2, p. 127–140, 1 ago. 2019.

MINAYO, M. C. DE S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MKONO, M. Existential authenticity in cultural restaurant experiences in Victoria Falls, Zimbabwe: a netnographic analysis. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 7, n. 4, p. 353–363, 7 out. 2013.

MONTEIRO, M. A. M.; HENRIQUES, G. S.; GARCIA, M. A. V. T. Organização e Gestão do Setor de Alimentação Coletiva no Pós-Covid-19: Desafios e Perspectivas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p. 97134–97158, 14 out. 2021.

MORGAN, M.; WATSON, P.; HEMMINGTON, N. Drama in the dining room: theatrical perspectives on the foodservice encounter. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, p. 111–118, 2008.

MORGANOSKY, M. A.; CUDE, B. J. Large format retailing in the US: a consumer experience perspective. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 7, n. 4, p. 215–222, out. 2000.

MSI. **Marketers' Top Concerns: MSI's 2016-18 Research Priorities** Marketing Science Institute, 2016. Disponível em: <<https://www.msi.org/videos/what-are-marketers-top-concerns-msis-2016-2018-research-priorities/>>. Acesso em: 7 abr. 2021

MSI. **MSI Announces 2020-22 Research Priorities**. Disponível em: <<https://www.msi.org/articles/2020-22-msi-research-priorities-outline-marketers-top-concerns/>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

MUGEL, O.; GURVIEZ, P.; DECROP, A. Eudaimonia Around the Kitchen: A Hermeneutic Approach to Understanding Food Well-Being in Consumers' Lived Experiences. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 38, n. 2, p. 280–295, abr. 2019.

NAMKUNG, Y.; JANG, S. Does Food Quality Really Matter in Restaurants? Its Impact On Customer Satisfaction and Behavioral Intentions. **Journal of Hospitality & Tourism Research - J Hospit Tourism Res**, v. 31, p. 387–409, 1 ago. 2007.

NASCIMENTO, A. C.; PRADO, N. B. DO; CUNHA, C. F. DA. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? | Revista Expectativa. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50–72, 2021.

NASUTION, R. A. *et al.* The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing. v. 148, p. 254–261, 25 ago. 2014.

NESLIN, S. *et al.* Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. **Journal of Service Research**, v. 9, p. 95–112, 1 nov. 2006.

OLIVEIRA, T. C.; ABRANCHES, M. V.; LANA, R. M. (In)Segurança alimentar no contexto da pandemia por SARS-CoV-2. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, 6 abr. 2020.

PENNINGTON, A. **The Customer Experience Book: How to Design, Measure and Improve Customer Experience in Your Business**. 1ª edição ed. Harlow, England; New York: FT Press, 2016.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework**. Third Edition ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Review**, 1 jul. 1998.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The Experience Economy**. 1. ed. [s.l.] Harvard Business School Press, 1999.

PRATT, S.; SUNTIKUL, W.; AGYEIWAH, E. Determining the attributes of gastronomic tourism experience: Applying impact-range performance and asymmetry analyses. **International Journal of Tourism Research**, v. 22, n. 5, p. 564–581, set. 2020.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **Belo Horizonte recebe título de Cidade Criativa da Unesco pela Gastronomia**. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/belo-horizonte-recebe-titulo-de-cidade-criativa-da-unesco-pela-gastronomia>>. Acesso em: 27 jun. 2021.

PUJIASTUTI, A. T.; RUSFIAN, E. Z. Electronic Word of Mouth on Experiential Marketing at Santhai Modern Thai Restaurant – Mall Kota Kasablanka, Jakarta. **International Journal of Innovation**, v. 8, n. 6, p. 12, 2019.

QIN, G.; PRYBUTOK, V. R. Determinants of Customer-Perceived Service Quality in Fast-Food Restaurants and Their Relationship to Customer Satisfaction and Behavioral Intentions. **Quality Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 35–50, 1 jan. 2008.

QUYNH, N. H. *et al.* The role of customer engagement in the interrelationship process: moderating effect of customer experience. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 23, n. 1, p. 64–86, 2020.

RAFAEL, R. DE M. R. *et al.* Epidemiologia, políticas públicas e pandemia de Covid-19: o que esperar no Brasil? [Epidemiology, public policies and Covid-19 pandemics in Brazil: what can we expect?] [Epidemiologia, políticas públicas y la pandemia de Covid-19 en Brasil: que podemos esperar?]. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 28, n. 0, p. 49570, 2 abr. 2020.

RAMELLI, S.; WAGNER, A. F. Feverish Stock Price Reactions to COVID-19*. **The Review of Corporate Finance Studies**, v. 9, n. 3, p. 622–655, 1 nov. 2020.

RASHID, T. Relationship marketing: case studies of personal experiences of eating out. **British Food Journal**, v. 105, n. 10, p. 742–750, nov. 2003.

REABERTURA GRADUAL DE ATIVIDADES E PROTOCOLOS DE FUNCIONAMENTO. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/reabertura-de-atividades>>. Acesso em: 1 nov. 2021.

REZENDE, D. C. DE; SILVA, M. A. R. Eating-out and experiential consumption: a typology of experience providers. **British Food Journal**, 2014.

RIBEIRO, J.; SOUZA, F. N. DE; LOBÃO, C. Editorial: Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: Quando Parar de Recolher Dados? **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 6, n. 10, p. iii–vii, 18 abr. 2018.

RILEY, M. Marketing Eating Out: The Influence of Social Culture and Innovation. **British Food Journal**, v. 96, n. 10, p. 15–18, 1 jan. 1994.

ROSENBAUM, M. S.; OTALORA, M. L.; RAMÍREZ, G. C. How to create a realistic customer journey map. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 143–150, 1 jan. 2017.

ROUSTA, A.; JAMSHIDI, D. Food tourism value: investigating the factors that influence tourists to revisit. **Journal of Vacation Marketing**, v. 26, n. 1, p. 73–95, 2020.

RYU, K. *et al.* Relative Effects of Physical Environment and Employee Performance on Customers' Emotions, Satisfaction, and Behavioral Intentions in Upscale Restaurants. **Sustainability**, v. 13, n. 17, p. 9549, jan. 2021.

RYU, K.; HAN, H. New or repeat customers: How does physical environment influence their restaurant experience? **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 599–611, set. 2011.

RYU, K.; JANG, S. DINESCAPE: A Scale for Customers' Perception of Dining Environments. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 11, n. 1, p. 2–22, 8 abr. 2008.

RYU, K.; LEE, H.; GON KIM, W. 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, 1 jan. 2012.

RYU, K.; LEE, J.-S. Examination of Restaurant Quality, Relationship Benefits, and Customer Reciprocity From the Perspective of Relationship Marketing Investments. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 41, n. 1, p. 66–92, 1 jan. 2017.

SAARIJÄRVI, H.; KUUSELA, H.; RINTAMÄKI, T. Facilitating customers' post-purchase food retail experiences. **British Food Journal**, v. 115, n. 5, p. 653–665, 10 maio 2013.

SAME, S.; LARIMO, J. Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing. **7th International Scientific Conference, Business and Management**, 2012.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83–89, fev. 2007.

SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, R.; SWINNEN, G.; INIESTA BONILLO, M. Á. La creación de valor en servicios: una aproximación a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ámbito de la restauración. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 16, n. 2, p. 83–94, abr. 2013.

SANTANA, C. S. C. D. M.; FREITAS, I. N. DE; NASCIMENTO, M. A. L. DO. Impacto da Covid-19 nos trabalhadores do turismo no Geoparque Aspirante Seridó - Brasil. **Revista Turismo & Cidades**, v. 3, n. 7, p. 80–101, 30 set. 2021.

SCHMITT, B. Experiential Marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 1–3, p. 53–67, 1 abr. 1999.

SCHMITT, B. Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. **Foundations and Trends® in Marketing**, v. 5, p. 55–112, 1 jan. 2010.

SCHMITT, B. H. **Gestão da Experiência do Cliente. Uma Revolução no Relacionamento com os Consumidores**. 1ª edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SEBRAE. **O Setor de Alimentação Fora do Lar Conectado com o Futuro - Sebrae**. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/o-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-conectado-com-o-futuro,cfeda9710ca8c610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 6 fev. 2021.

SEHNEM, S. *et al.* Capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 33–53, 1 fev. 2021.

SEONGSEOP (SAM), K. *et al.* Influence of local food attributes and perceived benefits on post-tasting responses through tourists' local food consumption. **International Journal of Tourism Research**, v. n/a, n. n/a, p. 1–14, 2020.

SEYITOĞLU, F.; IVANOV, S. A conceptual study of the strategic role of gastronomy in tourism destinations. **International Journal of Gastronomy and Food Science**, v. 21, p. 100230, out. 2020.

SHAHRIARI, E. *et al.* Picture this: the role of mental imagery in induction of food craving – a theoretical framework based on the elaborated intrusion theory. **Journal of Consumer Marketing**, v. 37, n. 1, p. 31–42, 2020.

SILKES, C. A.; CAI, L. A.; LEHTO, X. Y. Marketing To The Culinary Tourist. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 30, n. 4, p. 335–349, maio 2013.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados quantitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 6 maio 2015.

SILVA, C. D. DOS S. DA; MORAES, A. B. G. DE M. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 214–232, 15 jun. 2021.

SONG, H. J.; YEON, J.; LEE, S. Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 92, p. 102702, 1 jan. 2021.

SPORRE, C. M.; JONSSON, I. M.; EKSTRÖM, M. P. O Modelo de Refeição dos Cinco Aspectos, FAMM: Do Guia Michelin ao setor de refeições públicas. **Culinary Arts and Sciences: Global, Local and National Perspectives**, p. 188–197, 2013.

STEFANINI, C. J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 1, p. 57–79, 2 jan. 2018.

SUNDQVIST, J.; WALTER, U. Deriving Value from Customer Based Meal Experiences—Introducing a Postmodern Perspective on the Value Emergence from the Experience of the Commercial Meal. **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 15, n. 2, p. 171–185, 3 abr. 2017.

SUVITTAWATT, A.; MANEENUAM, T.; BUNLIANG, T. New Product Development for Food Restaurant: Competitive Advantage for Food Entrepreneurs. **Journal of Environmental Treatment Techniques**, v. 7, p. 780–784, 13 set. 2019.

THOMAS, A. Multivariate hybrid pathways for creating exceptional customer experiences. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 822–829, 1 jan. 2017.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte. **Gestão & Produção**, v. 15, p. 73–87, abr. 2008.

TORRES, E. N.; ZHANG, T.; RONZONI, G. Measuring delightful customer experiences: The validation and testing of a customer delight scale along with its antecedents and effects. **International Journal of Hospitality Management**, v. 87, p. 102380, maio 2020.

TRIPADVISOR. **BR Press Center | About TripAdvisor**. Disponível em: <<https://tripadvisor.mediaroom.com/BR-about-us>>. Acesso em: 17 mar. 2021a.

TRIPADVISOR. **Os 10 melhores restaurantes: Belo Horizonte Atualizado em Abril de 2021 - Tripadvisor**. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/Restaurants-g303374-Belo_Horizonte_State_of_Minas_Gerais.html>. Acesso em: 23 abr. 2021b.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução À Pesquisa Em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. 1ª edição ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, p. 523–538, 2010.

VAN ESCH, P.; HELLER, J.; NORTHEY, G. The effects of inner packaging color on the desirability of food. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 50, p. 94–102, set. 2019.

VAN ROMPAY, T. J. L. *et al.* Served straight up: Effects of verticality cues on taste evaluations and luxury perceptions. **Appetite**, v. 135, p. 72–78, abr. 2019.

- VASCONCELOS, A. M. DE *et al.* Conceituação da experiência de serviços por meio de uma revisão bibliográfica sistemática. **Produto & Produção**, v. 13, n. 3, 30 out. 2012.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração**. 15. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2014.
- VERHOEF, P. *et al.* Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, p. 31–41, 1 mar. 2009.
- VOSVIEWER. **VOSviewer - Visualizing scientific landscapes**. Disponível em: <<https://www.vosviewer.com/>>. Acesso em: 7 fev. 2021.
- WARDE, A. *et al.* Changes in the Practice of Eating: A Comparative Analysis of Time-Use. **Acta Sociologica**, v. 50, n. 4, p. 363–385, 2007.
- WARDE, A.; MARTENS, L. **Eating Out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- WIDJAJA, D. C. *et al.* Tourist behavioural intentions towards gastronomy destination: evidence from international tourists in Indonesia. **Anatolia**, v. 31, n. 3, p. 376–392, 2 jul. 2020.
- WIJAYA, S. *et al.* International visitor dining experiences: A conceptual framework. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 20, p. 34–42, jan. 2013.
- WU, C. H.-J.; LIANG, R.-D. Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 4, p. 586–593, dez. 2009.
- YAMAMOTO, P.; CORDOVA, M.; MAZZEI, L. Descrição de um Caso Envolvendo Marketing de Experiência Através de Patrocínio Esportivo no Segmento B2B. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, p. 64–78, 1 abr. 2018.
- YIM, M. Y.-C.; YOO, C. Y. Are Digital Menus Really Better than Traditional Menus? The Mediating Role of Consumption Visions and Menu Enjoyment. **Journal of Interactive Marketing**, v. 50, p. 65–80, maio 2020.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YUAN, Y.-H. "ERIN"; WU, C. "KENNY". Relationships Among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 32, n. 3, p. 387–410, ago. 2008.
- YÜKSEL, A.; YÜKSEL, F. Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: A segment-based approach. **Journal of Vacation Marketing**, v. 9, n. 1, p. 52–68, jan. 2003.

ZAHRA, M.; MAJID, E.; MANIJEH, B. The Effect of Customer Experiences on Purchase Intention Through Mediator Variables of Mental Engagement and Visual Perception. **Studies in Business and Economics**, v. 15, n. 2, p. 175–191, 1 ago. 2020.

ZEITHAML, V. A.; BRITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 6ª edição ed. [s.l.] AMGH, 2014.

ZHU, J. *et al.* Post, Eat, Change: The Effects of Posting Food Photos on Consumers' Dining Experiences and Brand Evaluation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 46, p. 101–112, maio 2019.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os gestores de restaurantes

Dados do entrevistado: Inicialmente, gostaria que o senhor informasse os seguintes dados:

- Nome:
- Cargo/Função:
- Escolaridade:
- Restaurante:

Bloco 1: Contextualizando a empresa

Pergunta 1: Como surgiu o restaurante e há quanto tempo estão no mercado?

Bloco 2: Pré-consumo

Pergunta 2: Que tipo de experiência você acredita que os seus clientes estão procurando ao escolherem o seu restaurante?

Probe: Poderia me dar exemplos?

Probe: Você acredita que os clientes que procuram esse restaurante buscam vivenciar experiência de cunho ordinário (rotineiro) ou extraordinário (memorável)?

Probe: Em geral os clientes procuram esse restaurante em quais ocasiões?

Pergunta 3: A empresa usa de alguma estratégia para conhecer melhor o seu cliente, com suas principais carências, vontades, desejos?

Probe: Se sim, essas informações são compartilhadas em toda a empresa? Como você faz, por exemplo, para o seu garçom/ funcionário ter acesso a estas informações já que ele está na linha de frente?

Pergunta 4: Ainda sobre o pré-consumo, quais são os desafios para você chamar a atenção do seu cliente? Como vocês lidam com esses desafios, na prática? Tem algum exemplo de uma experiência exitosa para você compartilhar comigo?

Bloco 3: Consumo

Pergunta 5: Que tipo de experiência vocês proporcionam ao cliente a partir do momento em que o cliente entra no seu restaurante?

Probe: Na experiência de consumo, esse restaurante procura envolver o cliente por meio dos sentidos, sentimentos e emoções? Procura deixar marcas memoráveis nesses clientes?

Pergunta 6: Vocês utilizam menu digital? Como você vê a experiência do cliente com o menu físico e com o menu digital?

Pergunta 7: Como é a experiência em relação ao ambiente físico do seu restaurante?

Pergunta 8: Sobre os seus tipos de clientes, você saberia me dizer quais são os mais frequentes? São clientes que gostam de novidades? Poderia me dar algum exemplo?

Pergunta 9: Com base na sua experiência, quais os maiores desafios a partir do momento que o cliente entra no seu restaurante? Como vocês lidam com esses desafios, na prática? Tem algum exemplo de uma experiência exitosa para você compartilhar comigo?

Pergunta 9: O restaurante tem delivery? Se sim, como você tem gerenciado essa experiência do seu cliente?

Bloco 4: Pós-consumo

Pergunta 11: Qual a reação do restaurante a respeito das avaliações que vocês recebem, sejam elas positivas ou negativas?

Pergunta 12: Você percebe que os seus clientes voltam? Os seus clientes participam da comunidade do restaurante (são ativos nas redes sociais, dão sugestões)? São clientes que fornecem feedbacks? São clientes que possuem envolvimento afetivo com o restaurante? São clientes que têm o costume de indicação?

Pergunta 13: Com base na sua experiência, quais os maiores desafios a partir do momento que o cliente sai do seu restaurante? Como vocês lidam com esses

desafios, na prática? Tem algum exemplo de uma experiência exitosa para você compartilhar comigo?

Bloco 5: Pandemia

Pergunta 14: Gostaria que você me contasse, pensando especificamente no seu cliente, como era a situação da sua empresa antes da pandemia. E durante a pandemia, o que mudou?

Pergunta 15: Ainda sobre experiência para o cliente e diante do que você comentou na entrevista, o que permitiu fazer com que o seu restaurante sobrevivesse dentro de um setor tão competitivo e, também, neste contexto da pandemia?

Pergunta 16: Por fim, o que a empresa tem feito para se antecipar ao futuro do setor de restaurante, especialmente nessa época da pandemia e até o pós-pandemia da Covid-19?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Participante,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que tem como objetivo obter dados para realização de uma investigação científica a ser desenvolvida no curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes. A pesquisa visa analisar como se configura a gestão da experiência do cliente em restaurantes em tempos de crise. A referida pesquisa é de autoria da Mestranda Bianca Virginia Rodrigues de Freitas e orientada pela Professora Doutora Helena Belintani Shigaki.

Você e o restaurante não serão identificados em nenhum momento, sendo atribuído a cada respondente um número na sequência em que entrevista for sendo respondida e os resultados da pesquisa serão divulgados em termos globais em formato científico, portanto, respeitando toda a ética para os procedimentos desta natureza.

Ressalta-se que a participação é voluntária e você pode desistir da mesma a qualquer momento, mesmo que já tenha iniciado as respostas no questionário.

Mestranda: Bianca Virginia Rodrigues de Freitas
Fone: (31) 98758-7201
E-mail: bianca_freitas@hotmail.com

Como respondente e participante da pesquisa, afirmo que fui devidamente orientado(a) sobre a finalidade e objetivos desta investigação, bem como sobre o caráter da utilização das informações fornecidas. Portanto, aceito participar da pesquisa e autorizo a disponibilização das minhas respostas da entrevista sem identificação do meu nome e de forma global, com base em critérios éticos para apresentação de trabalhos científicos. Também autorizo que a entrevista seja gravada.

Assinalar a seguir:

Autorizo: () Sim () Não

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2021.

Observação: Caso você queira receber os resultados globais da pesquisa, registrar no espaço a seguir o seu e-mail o qual será mantido em absoluto sigilo.

E-mail: _____