

## Práticas de Gestão e o Desempenho de Restaurantes

### *Management Practices and Restaurant Performance*

Mario Cesar dos Santos de Carvalho<sup>1</sup>

Sérgio Castro Gomes<sup>2</sup>

#### Resumo

O presente estudo analisa a relação entre as práticas de gestão e o desempenho em restaurantes brasileiros. As práticas foram classificadas nos temas recursos humanos, serviços ao cliente e sustentabilidade, seguindo os resultados da revisão de artigos publicados entre os anos de 2009 e 2018 nos principais periódicos da área de hospitalidade e gestão. Em seguida, identificamos as práticas que tinham aderência ao contexto brasileiro e por meio da análise de conteúdo foram geradas as variáveis que compuseram o instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa, incluindo a medida do desempenho. A pesquisa tipo survey foi realizada junto a 110 gestores de restaurantes. Os resultados mostram correlação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho e relação inversa entre práticas de sustentabilidade e desempenho. O estudo identificou que restaurantes da região Norte do Brasil apresentam desempenho inferior comparado com os situados nas demais regiões do país no que se refere ao conjunto de práticas adotadas. Outra implicação importante é que as práticas de gestão adotadas por restaurantes no mundo inteiro encontram aderência no contexto brasileiro e o estudo de suas correlações com o desempenho pode orientar os gestores em seus planos estratégicos.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão. Desempenho. Restaurantes.

#### Abstract

*This study analyzes the relationship between management practices and performance in Brazilian restaurants. Practices were classified in human resources, customer services and sustainability, according to the results of the review of articles published between 2009 and 2018 in the main journals in the field of hospitality and management. Then, we identified which of these practices find adherence to Brazilian context and through content analysis we generated the variables that made up the data collection instrument of the quantitative stage, including the performance measurement. The survey-type research was carried out with 110 restaurant managers. The results show a positive correlation between human resource management practices and performance and an inverse relationship between sustainability practices and performance. The study identified that restaurants in the North of Brazil have lower performance compared to those located in other regions of the country in terms of the set of practices adopted. Another important implication is that management practices adopted by restaurants around the world find adherence in the Brazilian context and the study of their correlations with performance can guide managers in their strategic plans.*

**Keywords:** Management practices. Performance. Restaurants.

Recebido em (*manuscript first received*): 28/02/2023

Aprovado em (*manuscript accepted*): 24/06/2024



<sup>1</sup> Doutor em Administração (PPAD/UNAMA), mestre em Administração pelo (PPGA/UFRGS) e graduado em Administração (UFPA), especialista em Marketing (UNAMA), especialista em EAD (SENAC-RS) (2009) e Guia de Turismo (SENAC-PA). Professor do Programa de Pós Graduação em Administração (PPAD/UNAMA) Diretor Executivo - Ornatos Embalagens e Filha do Combu Chocolates..

<sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) da UNAMA..

## 1 Introdução

De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o setor de alimentação fora do lar possui cerca de um milhão de estabelecimentos no Brasil – 2,7% do PIB – e é a única atividade econômica presente em todos os 5.570 municípios do país, empregando diretamente seis milhões de pessoas. Trata-se, de um setor de competição intensa, com atores de diversos portes e ausência de barreiras significativas para novos entrantes.

Neste ambiente de competição destacam-se tendências relacionadas ao nível de detalhamento das estratégias que os restaurantes vêm utilizando para aumentar seu grau de competitividade e, conseqüentemente, chegar a melhores desempenhos. Fatores que outrora poderiam garantir sucesso, como boa localização, ambiente climatizado, atendimento cordial, entre outros, não são mais suficientes para lidar com o perfil atual dos consumidores. Na corrida para entregar valor e prestar melhores serviços, é fundamental que os restaurantes monitorem as percepções dos clientes quanto à qualidade de serviços (KEITH e SIMMERS, 2011).

Discussões sobre as diferenças de desempenho entre as organizações se ampliaram para além da corrente da visão baseada em recursos (RBV). Duas abordagens têm merecido destaque: estratégia como prática (SAP), que busca uma análise aprofundada do que acontece no processo de planejamento, formulação e implementação da estratégia; e a visão baseada em práticas (PBV), que investiga como as práticas de gestão influenciam e explicam as diferenças de desempenho entre empresas que podem ter acesso aos mesmos recursos.

Neste trabalho pretendemos avançar na discussão acerca desta última abordagem com o propósito de investigar “em que medida as práticas de gestão estão relacionadas ao desempenho em restaurantes brasileiros?” Como objetivo geral, portanto, analisamos a relação entre as práticas de gestão e o desempenho de restaurantes brasileiros.

O crescente interesse pelo tema se justifica por considerar que esses estabelecimentos têm sido levados a se adaptar às mudanças ambientais e às mudanças de comportamento dos clientes, cujos perfis e hábitos estão cada vez mais atentos, informados e maduros. Os hábitos de vida e de consumo se alteram facilmente e se torna cada vez mais difícil que as pessoas sejam fiéis a marcas ou a empresas, até mesmo porque elas deixam de cultivar comportamentos dessa natureza em suas relações pessoais (BAUMAN, 2001; SENNETT, 2006).

## 2 Práticas de Gestão no Escopo do Estudo da Estratégia

Podemos destacar pelo menos três abordagens distintas nos estudos de gestão estratégica. A visão baseada em recursos (RBV) tenta explicar as vantagens competitivas sustentadas, baseadas em elementos raros, difíceis ou impossíveis de serem imitados (BARNEY, 1986; PETERAF, 1993), relacionando fortemente os recursos que uma firma possui à capacidade de ela formular estratégias que levam a essas vantagens (BARNEY e ARIKAN, 2001). A visão baseada em práticas (PBV) desenvolvida como alternativa à RBV, tenta explicar o desempenho baseada em rotinas que são comuns e coisas que são imitáveis (BROMILEY e RAU, 2014). Já a visão de Estratégia como Prática (SAP) (JOHNSON et al., 2003; WHITTINGTON, 2006) tenta entender detalhes dos processos internos da organização relacionados à estratégia, apresentando uma análise profunda do que realmente acontece na formulação, planejamento e implementação de estratégias (BROMILEY e RAU, 2015).

## 2.1 Visão Baseada em Práticas (PBV)

O ponto central da tese de Bromiley e Rau (2014) é o confronto com a RBV (BARNEY, 1986, 1991; PETERAF, 1993), sustentando que práticas comuns e de conhecimento público são capazes de influenciar significativamente o desempenho de uma firma. Bromiley e Rau (2014) sustentam que a abordagem da PBV deve focar no desempenho da unidade de negócios como variável dependente, em vez de focar em explicar como algumas firmas obtêm vantagens competitivas sustentadas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), pois, por se medir desempenho em curtos períodos, torna-se impossível englobar a parte “sustentada” do construto.

Outro ponto chave parte da ideia de que a vantagem competitiva sustentada requer mecanismos de isolamento (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Muitos atores envolvidos nos processos não possuem o domínio completo sobre como criar seus recursos, para evitar que esses sujeitos possam vender essas informações a outras empresas. Os autores afirmam que práticas conhecidas e imitáveis não podem levar a vantagens competitivas sustentadas.

A resposta de Bromiley e Rau (2016) às críticas de que práticas eram estudadas de forma isolada está na justificativa deles de ampliação da possibilidade de generalização dos resultados. Seguindo a modelagem da pesquisa e os protocolos de tratamento estatístico para os resultados, é possível analisar que o impacto de práticas no desempenho depende de fatores moderadores e a influência da adoção da prática no desempenho pode advir de variáveis mediadoras.

Bromiley e Rau (2014) sustentam que os estudos sobre as práticas devem ir além da abordagem qualitativa de pesquisa. Para eles é necessário envolver a dimensão quantitativa na análise para englobar as discussões de desempenho nas organizações. O principal ponto levantado é que existe um enorme número de empresas que não possui, necessariamente, vantagens competitivas sustentadas, mas que possui diferenças significativas de desempenho.

Por meio da PBV é possível usar práticas imitáveis, conhecidas do público em geral, para explicar o desempenho. As práticas variam de acordo com a facilidade de adoção ou imitação. Os benefícios de habilidades únicas ou idiossincráticas aparecem como o limite da facilidade de imitação. Dependendo de vários fatores, as práticas da PBV podem ter influência positiva, negativa ou nula sobre o desempenho (BROMILEY e RAU, 2015).

O presente artigo está alinhado com a perspectiva mais engajada da PBV. Enquanto a RBV se encontra mais preocupada em detalhar quais práticas distinguem um pequeno grupo de empresas – que possuem vantagens competitivas sustentadas – das demais; a PBV busca quais práticas resultam em diferenças de desempenho entre as empresas. Sem necessariamente fazer uma análise dos detalhes do processo estratégico, como defendido pelo SAP.

## 3 Revisão da Literatura de Práticas de Gestão em Restaurantes

Os estudos sobre gestão de restaurantes apresentam múltiplas dimensões relevantes para análise, desde a interação dos clientes com o ambiente físico até o gerenciamento completo da experiência do cliente nos encontros de serviço. Na sequência, apresentamos as três dimensões que mais se destacam nos estudos sobre práticas de gestão em restaurantes.

### 3.1 Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

As práticas de gestão estratégica de Recursos Humanos são analisadas na literatura recente como gatilho para melhoria do desempenho nos restaurantes. Há pesquisas que se preocuparam com a relação entre o endomarketing e a qualidade interna de serviços nos restaurantes (AKROUSH et al., 2012). Os resultados apontam que existem seis dimensões a serem gerenciadas junto à equipe de trabalho: recrutamento (maior relevância); retenção; motivação; treinamento; comunicação interna; e segurança no emprego.

Outras dimensões foram estudadas com relação à gestão de restaurantes por Murphy e Olsen (2009): compensação – monetária ou não –, advindas de avaliações de desempenho, participação em resultados; promoções internas; empowerment; autonomia de equipes; relações mais horizontais; bons desenhos de cargos; mensuração das práticas de RH; qualidade de vida e de trabalho; diversidade; e orgulho de trabalhar na empresa.

Destaque especial dentre as práticas de gestão de recursos humanos se dá aos processos ligados aos subsistemas de RH (IVANCEVICH, 2008): aquisição, que envolve o planejamento, a análise e descrição de cargos, o recrutamento e a seleção; compensação, que envolve aspectos de remuneração monetária, não-monetária e benefícios; treinamento e desenvolvimento; e saúde e segurança, física e psicológica dos recursos humanos. Destacam-se ainda os estudos que se aprofundam em rituais que potencializam o desenvolvimento e a aprendizagem individual e coletiva (ERHARDT et al., 2016) dentro do ambiente de trabalho.

### 3.2 Práticas de Gestão de Serviços

Dentre os temas mais pesquisados com relação à gestão de restaurantes com foco na obtenção de vantagens competitivas, estão os estudos que analisam de que forma a comunicação nas redes sociais é útil para propagar a marca de um restaurante e se conectar aos consumidores de uma forma barata (DiPIETRO et al., 2012). Outra área de estudos interessante se preocupa em estabelecer, por meio de canais online, parcerias com outros empreendimentos no intuito de oferecer descontos e vantagens aos consumidores. Isso tem se tornado uma estratégia de marketing efetiva para a indústria de restaurantes (ZHENG e GUO, 2016). Os resultados sugerem que isso não se aplica a qualquer restaurante. Aqueles que possuem capacidade de atendimento limitada devem recorrer a essa estratégia apenas para ocupar horários e dias ociosos, para que não ocorram conflitos entre as necessidades dos consumidores habituais e aqueles atraídos pelos descontos.

As pesquisas que incorporam as tecnologias de autosserviço, como self-service technologies (SSTs), focam em compreender três aspectos centrais: os atributos intrínsecos e extrínsecos da experiência de SSTs; a influência dessa experiência no comprometimento do consumidor; e o potencial mediador da experiência de consumo transcendental (TCE) com relação ao comprometimento do consumidor com a empresa (WEI et al., 2016).

Cada empreendimento busca compreender e satisfazer as necessidades e desejos de seu público. As rotinas de gestão e atendimento se estruturam de forma a atender às expectativas dos clientes de maneira eficaz. As medidas tomadas pelos restaurantes vão desde o controle do tempo de servir os pratos (KREMER e DEBO, 2016), até a gestão de como os garçons sugerem pratos e opções de degustação (BARNES et al. 2016).

Há clientes que se satisfazem quando percebem a busca incessante de um restaurante por processos inovadores, pratos e formas de servir inéditos (JIN et al., 2016), o que provoca efeitos positivos no comprometimento e na confiança (NIKBIN et al., 2013). Essa capacidade de surpreender e cativar os clientes é investigada até alta gastronomia. É

necessário estar em frequente estado de alerta em busca de modelos que levem a novas aprendizagens (ABECASSIS-MOEDAS et al., 2016).

Os clientes de restaurantes podem fingir ignorância (LEE et al., 2016) para consumir alimentos menos saudáveis sem manifestar culpa, mas a verdade é que eles estão cada vez mais informados (FAKIH et al., 2016). Turistas, por exemplo, ao viajar, buscam informações sobre o destino e sobre o que terão que encarar nos cardápios dos estabelecimentos durante a estadia (BJÖRK e KAUPPINEN-RÄISÄNEN, 2014; HYUN e PARK, 2015; ERKUS-ÖZTÜRK e TERHORST, 2016, ROCHA et al., 2020). Não apenas em viagens eles manifestam essa preocupação. As restrições alimentares, alergias e cuidados com o corpo têm deixado os consumidores mais exigentes (LOUREIRO e RAHMANI, 2016; LEE e SOZEN, 2016).

### 3.3 Práticas De Sustentabilidade

Nesta dimensão se encontram artigos que tratam de diferentes temas ligados às preocupações com o equilíbrio ambiental, social e econômico dos stakeholders. Isso inclui olhar para elos diferentes da cadeia que abastece e consome produtos das empresas de alimentação fora do lar. Com clientes cada vez mais atentos à origem do que consomem, é necessário se engajar nesse movimento para se manter competitivo. Os restaurantes, então, passaram a se preocupar com seus fornecedores, verificando se as práticas de gestão adotadas por eles no cultivo ou na fabricação dos ingredientes eram compatíveis com as estratégias do próprio restaurante no que tange aos processos de gestão e de comunicação com o mercado.

A adoção de práticas sustentáveis resulta da gestão das estratégias da empresa considerando as mudanças climáticas e as intenções de comportamento pró-ambiental de clientes e fornecedores. As práticas verdes realizadas por empresas mostram sua preocupação com as gerações futuras, com a responsabilidade social e com a preservação dos ecossistemas (NAYAK, AKBARI e FAR, 2019; IAMKOVAIA et al., 2019).

As práticas sustentáveis frequentemente empregadas pela indústria de restaurantes são redução de resíduos, uso eficiente de água e de energia, uso de alimentos locais, orgânicos, sazonais e oriundos de comércio justo (KIM e HALL, 2020). Clientes com maior preocupação com questões ambientais são propensos a se identificar com empresas que possuem iniciativas verdes intensivas. Quando há congruência de interesses por questões ambientais entre clientes e uma empresa, o resultado é uma avaliação positiva das iniciativas verdes, o que, por sua vez, leva a uma disposição a pagar prêmios por tais iniciativas (IAMKOVAIA et al., 2019).

Essa abordagem inclui a oferta de produtos verdes e que transmitam a ideia de bem estar e saúde; práticas responsáveis e justas com relação ao tipo de negociação com os fornecedores; atitudes inteligentes com relação ao aproveitamento dos recursos naturais e materiais empregados na produção dos alimentos, evitando desperdícios em todas as etapas; a busca a melhor procedência de insumos; enfim, práticas valorizadas pelos consumidores e, por vezes, utilizadas como estratégia para atraí-los (RHOU et al., 2016; KWOK et al., 2016; LINE et al., 2016; CARVACHE-FRANCO, SEGARRA-OÑA, M. e CARRASCOSA-LÓPEZ, 2019).

## 4 Procedimentos Metodológicos

Na primeira etapa da pesquisa foi realizada uma revisão da literatura em periódicos da área de hospitalidade para identificar os conjuntos de práticas de gestão mais aplicados a pesquisas empíricas em restaurantes. A segunda etapa da pesquisa, de cunho qualitativo,

consistiu em verificar se as práticas de gestão levantadas na primeira fase do estudo se faziam presentes no cotidiano de cinco restaurantes localizados na cidade de Belém do Pará. Na terceira fase, foi feito um levantamento de dados junto a gestores de restaurantes em todo o território brasileiro, usando um questionário estruturado, construído a partir dos achados da análise qualitativa. Os resultados foram analisados de forma quantitativa, com a criação de indicadores.

#### 4.1 Revisão da Literatura

O primeiro procedimento para selecionar os periódicos foi acessar o Scimago Journal & Country Rank (SJR). No index, utilizamos o filtro subject (tema): gestão de turismo, lazer e hospitalidade. Foram escolhidos, os vinte primeiros journals desse ranking. Em seguida, em cada um dos periódicos, foi feita uma busca pela palavra “restaurant” no título e nas keywords.

Como o presente artigo teve sua pesquisa empírica realizada no contexto brasileiro, foram retirados da base os artigos que tratavam de questões relacionadas a restaurantes de rede ou franquias; restaurantes e lanchonetes fast food; bem como aqueles que não possuíam afinidade com o tema do estudo.

A tabela 01 apresenta uma síntese das principais informações a respeito dessas publicações, tais como o índice H, o fator de impacto do Journal Citation Reports (JCR) da ISI Web of knowledge, a classificação no Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a quantidade de artigos selecionada em cada periódico.

**Tabela 01** – Base de *Journals* para a revisão da literatura

Periódicos	Scimago rank Indicator	H index	Fator de impacto JCR	Qualis CAPES	Artigos
Academy of Management journal	8,550	266	7,417	A1	2
Tourism Management	3,027	143	5,921	A1	5
Journal of Travel Research	2,820	103	5,169	A1	1
<a href="#">Annals of Tourism Research</a>	2,262	132	5,086	A1	-
Sport Management Review	1,159	39	3,516	-	-
Current Issues in Tourism	1,474	50	3,462	-	3
International Journal of Hospitality Management	2,027	82	3,445	A1	102
Journal of Service Management	1,488	40	3,414	-	1
Journal of Sustainable Tourism	1,543	76	3,329	-	3
Applied Geography	1,319	67	3,117	-	3
Journal of Retailing and Consumer Services	1,220	57	2,919	A1	4
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1,452	60	2,874	A1	20
Cities	1,110	62	2,704	-	-
Journal of Hospitality and Tourism Research	2,150	50	2,685	-	9
Journal of Hospitality Marketing and Management	1,160	36	2,683	A2	38
<a href="#">International Journal Of Tourism Research</a>	1,315	37	2,449	-	-
Journal of Services Marketing	1,040	81	2,408		16
Leisure Studies	0,865	52	2,247	A1	1
Journal of Vacation Marketing	0,875	51	2,17	-	1
Tourism Geographies	1,202	45	2,068	A1	-
Cornell Hospitality Quarterly	1,198	58	2,06	-	64
Journal of Travel and Tourism Marketing	0,940	52	1,975	A1	7
Journal of Hospitality and Tourism Management	0,950	21	0	A2	8
Journal of Foodservice Business Research	0,260	19	0	-	93
<b>TOTAL DE ARTIGOS</b>	<b>381</b>				

Fonte: Elaborada pelos autores

A partir da lista com 381 artigos, fez-se uma minuciosa análise dos títulos, resumos e palavras-chave. O agrupamento foi feito em três dimensões: práticas de gestão de recursos humanos, práticas de gestão de serviços e práticas de sustentabilidade.

#### 4.2 Etapa Qualitativa

Foram escolhidos cinco restaurantes, localizados na cidade de Belém do Pará, considerando o critério de conveniência, além de um modelo de gestão delineado, sempre administrados por membros da mesma família, no mesmo endereço. A definição do número

de casos levou em consideração o critério de saturação, a partir do momento em que os depoimentos dos gestores não traziam novos elementos para análise.

O levantamento qualitativo foi desenvolvido a partir de entrevistas semiestruturadas, apresentando um conjunto de práticas (quadro 01) oriundos dos achados da revisão da literatura.

**Quadro 01** – Tópicos para orientação da entrevista com gestores

Práticas de gestão de Recursos Humanos	Aquisição: planejamento, cargos, recrutamento, seleção e retenção; Compensação: monetária e não monetária; Desenvolvimento: avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento; Saúde de segurança: física e mental dos indivíduos.
Práticas de gestão de serviços	Dietas, alergias, alimentação saudável; Falhas, reclamações e recuperação de serviços; SSTs, Serviços mobile e sistema de reservas; Servicescapes – tangíveis e estrutura física; Redes sociais, opiniões online, sites; Promoções; Interação fator humano; Gorjetas; Informações nutricionais; Inovação; Aspectos étnicos.
Práticas de sustentabilidade	Comida local; Gestão de desperdícios; Higiene, Legislação; Menu orgânico; Práticas e atributos verdes.
Desempenho	Desempenho, controle, disposição a pagar, lealdade, critérios de escolha; Gerenciamento de receita; Marketing Geral; Precificação de menus; Satisfação e percepção de qualidade; Desempenho, controle, disposição a pagar, lealdade, critérios de escolha; Gerenciamento de receita; Marketing Geral

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas aconteceram nos próprios estabelecimentos e cada uma teve duração média de 75 minutos, sendo as falas gravadas e depois transcritas. Em seguida, os dados foram tabulados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, partindo de categorias pré-definidas pelos estudos recentes sobre práticas de gestão nos restaurantes. À medida que a entrevista fluía, diversos exemplos de aplicação dessas práticas de gestão eram relatados. Posteriormente, esses dados foram transcritos, tabulados e analisados para que se pudesse materializar o exercício dessas práticas em ações observáveis e gerenciáveis. Como resultados dessa discussão, foi possível caracterizar as práticas que tinham aderência ao contexto brasileiro de gestão de restaurantes.

### 4.3 Etapa Quantitativa

A pesquisa foi desenvolvida junto a restaurantes de todas as regiões brasileiras. Os estabelecimentos deveriam possuir serviços de atendimento em mesas, com garçons. O total de restaurantes pesquisados foi de 110 unidades, distribuídas pelas cinco regiões territoriais do Brasil: região Norte (44%), Nordeste (11%), Centro-Oeste (7%), Sudeste (12%) e Sul (26%).

De posse dos conteúdos das entrevistas, práticas de gestão foram descritas e agrupadas em três dimensões de análise: práticas de gestão de recursos humanos; práticas de gestão de serviços e práticas sustentáveis. Daí surgiram as variáveis de análise para cada prática, de acordo com os achados na etapa da revisão da literatura.

O instrumento de coleta possui cinco blocos: 1) perfil dos entrevistados; 2) práticas de gestão de recursos humanos; 3) práticas de gestão de serviços; 4) práticas sustentáveis;



5) desempenho. O formulário foi elaborado no Google Forms e continha questões de múltipla escolha para os blocos 1 e 5; e questões em escala likert de 7 pontos nos demais blocos. O link com o formulário foi enviado aos potenciais respondentes por e-mail, Messenger do facebook e contatos diretos pela rede social whatsapp, a partir de grupos de associados da Abrasel.

As estatísticas básicas e as distribuições de frequências simples e múltipla, a análise de fatores e a geração do indicador foram obtidos utilizando o Microsoft Excel 2010 e o SPSS – Statistical Package for the Social Sciences –, versão 20.0 for Windows. Foi realizada a análise de confiabilidade pelo método Alfa de Cronbach (VIRGILLITO, 2010), na qual os itens com valor de Alfa abaixo de 0,600 foram excluídos da formação do construto, por atuarem na redução da variabilidade interna do construto.

Realizou-se análise de componentes principais e a adequabilidade da técnica de análise fatorial foi avaliada conforme o resultado do teste estatístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett (FÁVERO et al., 2009; HAIR et al., 2005; MINGOTI, 2005). De posse dos escores fatoriais, eles foram transformados em índices com variação entre 0 (zero) e 1 (um), em que quanto mais próximo de 1 (um), o construto representativo das práticas e do desempenho será mais elevado. A transformação dos escores em índices seguiu os procedimentos utilizados por GOMES et al. (2016).

O modelo de regressão linear múltipla foi empregado para avaliar a relação entre as práticas de gestão (escores), gerado pelo método das componentes principais e o construto do desempenho. A estatística F pode ser definida a partir do índice de explicação das variáveis explicativas também conhecidas como Coeficiente de Explicação (R<sup>2</sup>). A combinação algébrica do índice de correlação linear e do coeficiente de determinação ou explicação (R<sup>2</sup>) conduz a dois indicadores de diagnóstico: o VIF (Variance Inflation Factor) e Tolerância (Tolerance), em que a Tolerância representa a proporção da variação de uma variável explicativa que independe das demais variáveis, e a estatística VIF é uma medida de quanto à variância de cada coeficiente de regressão estimado aumenta devido à multicolinearidade. A normalidade dos resíduos será avaliada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk. A significância estatística nos testes foi de 5,0% com intervalo de confiança de 95%.

## 5 Resultados

### 5.1 Estudo Qualitativo

De posse desses achados, foi iniciada a pesquisa qualitativa com restaurantes da cidade de Belém do Pará. Foram realizadas cinco entrevistas, utilizando roteiro semiestruturado, com gestores de alguns dos restaurantes mais tradicionais e longevos do município. No quadro 02 os restaurantes pesquisados foram codificados e são apresentadas algumas características importantes desses estabelecimentos. A gestão tem origem em empreendimentos familiares e que nenhum deles foi comprado ou adquirido durante o tempo de atuação no mercado.

**Quadro 02**– características dos restaurantes pesquisados

Código	Especialidades	Anos de mercado	Capacidade de atendimento	Sistema de serviço
A	Churrascaria e cozinha paraense	45	100 lugares	Buffet a quilo e rodízio
B	Cozinha paraense	36	200 lugares	À la carte
C	Cozinha paraense	73	150 lugares	À la carte e buffet livre
D	Cozinha italiana e paraense	25	120 lugares	À la carte
E	Cozinha paraense	12	300 lugares	À la carte

Fonte: Elaborado pelos autores

Tomando como base as três categorias pré-definidas de práticas de gestão, oriundas das pesquisas apresentadas na revisão da literatura – práticas de gestão de recursos humanos, práticas de gestão de serviços e práticas de sustentabilidade –, estruturamos um roteiro de pesquisa que visou a verificar se essas práticas de gestão têm sido adotadas nos restaurantes de Belém do Pará em busca da melhores desempenhos.

### 5.1.1 Práticas de gestão de recursos humanos

O primeiro dos três focos de pesquisa na literatura recente sobre práticas de gestão em restaurantes tem ligação com os recursos humanos. Por isso, indagamos aos gestores como eles gerenciavam as rotinas ligadas aos subsistemas de RH: processos de aquisição, compensação, desenvolvimento e saúde e segurança. A partir das considerações apresentadas neste item, foi possível destacar a prática principal relacionadas a recrutamento e seleção: Critérios rígidos de contratação, com preferência por recrutamento interno. Observamos o cuidado com o processo de recrutamento, já destacado por Akroush et al. (2012), como a dimensão mais relevante no que diz respeito à equipe. O recrutamento interno, mais especificamente, as promoções internas, apontado por Murphy e Olsen (2009) com relação a gestão de restaurantes. Avançando para discussões além do RH tradicional, a capacidade de contornar conflitos para não demitir sem necessidade, reflete rituais que potencializam o desenvolvimento e a aprendizagem individual e coletiva abordados por Erhardt et al. (2016) dentro do ambiente de trabalho.

A prática de compensação identificada nas entrevistas é Ouvir e colocar em práticas sugestões dos funcionários. Essa remete às práticas de gestão de recursos humanos ligadas aos subsistemas de RH apresentados por Ivancevich (2008), em especial, no que se refere a remuneração não-monetária e benefícios; treinamento e desenvolvimento.

Com relação à prática de Patrocinar cursos para desenvolvimento pessoal e formação de lideranças, esta iniciativa reflete uma atividade que potencializa o desenvolvimento e a aprendizagem individual e coletiva, especialmente aqueles que tentam explicar os caminhos para as organizações serem bem-sucedidas, destacadas nos estudos de Erhardt et al. (2016) dentro do ambiente de trabalho.

O quarto ponto relevante do subsistema aquisição de RH é a saúde e a segurança física e psíquica. No ramo de restaurantes, as pessoas trabalham de pé, expostas ao calor e sob pressão. A preocupação com o bem-estar dos funcionários deve ser uma meta se empresa pretende chegar a desempenhos superiores. Outra prática identificada foi a de Administrar o clima organizacional para criar uma atmosfera favorável à saúde mental dos funcionários.

## 5.1.2 Práticas de gestão de serviços

A segunda dimensão trata da gestão dos serviços ao cliente, envolvendo recursos tecnológicos e o elemento humano que atende no restaurante. Isso tem a ver com o tempo de espera; a capacidade de apresentar sugestões de consumo; e as interações humanas que influenciam na percepção de qualidade do cliente no atendimento.

As práticas de gestão de serviços compõem um eixo amplo e rico em conteúdo de análise nesta primeira etapa empírica. Isso porque houve um agrupamento de tópicos importantes dentro desse eixo. O primeiro tópico está relacionado às tecnologias aplicadas ao aperfeiçoamento dos serviços prestados aos clientes. Apenas o restaurante C relatou não se despendar energia para gerenciar recursos tecnológicos que visam a incrementar a experiência do consumidor. Todos os demais estabelecimentos envidam consideráveis esforços para monitorar o relacionamento com o cliente pelas redes sociais.

O restaurante D desenvolve práticas mais sofisticadas, pois chega a contratar o sistema de uma empresa para analisar coletar dados e analisar a opinião dos clientes acerca dos serviços prestados. Assim que concluem a refeição, os consumidores são convidados a responder a pesquisa. Os garçons são treinados para conseguir uma elevada taxa de resposta e, desta forma, se engajam nessa prática de gestão porque sendo bem avaliados são recompensados.

O restaurante E incentiva que seus funcionários não se contentem com os protocolares (e polêmicos) 10% de taxa de serviço, que, no fim das contas, é rateado entre todos os colaboradores. Ele busca promover o encantamento com o serviço prestado na experiência de consumo, de forma que seus garçons ganhem a chamada gorjeta espontânea, de forma voluntária pelo cliente, independentemente do valor que ele consumiu no estabelecimento.

Com relação às falhas e à recuperação de serviços, todos os gestores demonstraram preocupação em contornar problemas que aconteciam no ambiente físico e na maioria dos casos ia resultar em comentários negativos nas redes sociais e sites de registro de experiências de viagens, tal como o Trip Advisor. Os gestores dos restaurantes A e C, apesar de não fazerem grandes investimentos em gestão de redes sociais, se declararam preocupados com os problemas por mau atendimento em pedidos por telefone ou em casos de lotação.

Os gestores dos restaurantes B, D e E contam com equipe que monitora o comportamento do consumidor até nas redes sociais. Eles chegam ao ponto de investigar se um cliente que manifestou uma insatisfação no ambiente virtual, ainda pode estar no restaurante. Neste caso, eles tentam localizar o cliente e se propõem a recuperar o serviço mais rapidamente, sem deixar que o cliente leve para casa a sensação de que não foi atendido a contento.

Todos reconhecem que as novas tecnologias vieram para ficar e que, cedo ou tarde, os serviços serão todos influenciados por elas. Em alguns casos, elas são a única forma do gestor saber onde precisa melhorar na gestão do restaurante. No entanto, nem todos os consumidores estão preparados para se comportar adequadamente no ambiente virtual. Por isso, o mau uso das ferramentas tecnológicas desvia o foco do que realmente importa na prestação de serviço.

A partir da análise dos depoimentos dos gestores dos cinco restaurantes, foi possível elencar oito práticas de destaque para Figurar no instrumento de coleta de dados: a empresa usa tecnologias de informação e comunicação para tornar o atendimento mais eficiente; a equipe de atendimento detecta falhas e age rapidamente para corrigi-las; monitorar as opiniões dos clientes no ambiente virtual; atender os clientes buscando superar

suas expectativas; Estar disposto a fazer pequenas alterações no cardápio; realizar promoções para movimentar a clientela em datas especiais; oferecer opções de cardápio para pessoas em dieta, com restrições ou alergias; e repassar as informações nutricionais sobre os itens do cardápio.

### 5.1.3 Práticas de sustentabilidade

O terceiro foco está relacionado à sustentabilidade, envolvendo práticas de gestão dos relacionamentos com stakeholders, com relação ao equilíbrio social, ambiental e econômico nesses laços. Com relação à origem dos insumos, os restaurantes A e B relataram seus clientes costumam ter essa preocupação. Os restaurantes C e D afirmaram que seus clientes não manifestam esse interesse por terem uma relação de confiança com o estabelecimento e acreditarem que eles fazem as escolhas certas. Os clientes do restaurante E não se prendem a esse detalhe, pois, na maioria dos casos, estão mais interessados em aproveitar a experiência de combinar os ingredientes regionais, prestando mais atenção aos sabores em si.

No que tange aos processos de produção, prevenção de desperdícios e tratamento dos resíduos, os restaurantes foram quase unânimes em afirmar que não possuem programas específicos para reduzir os impactos que isso pode causar no financeiro da empresa e no nomeio ambiente. Eles relataram seguir os manuais de boas práticas, exigido por lei, mas não citaram isso como uma preocupação de seus clientes. A exceção ficou por conta do restaurante B, que se localiza em uma área onde não há coleta de lixo regular, o que exige de sua equipe dedicação para evitar ao máximo desperdícios. Da mesma forma, o descarte dos resíduos de sua produção são foco de atenção tanto do empreendimento quanto dos clientes que frequentam o espaço.

Diante das percepções, foi possível sistematizar a prática de utilizar insumos livre de agrotóxicos e de origem local, informando isso ao cliente; prevenir desperdícios de recursos; e administrar corretamente os resíduos provocados pela operação do restaurante.

## 5.2 Estudo Quantitativo

O primeiro bloco de perguntas do formulário mostra que houve respondentes em todas as regiões do Brasil, sendo que os 110 restaurantes ficaram distribuídos na seguinte proporção: Norte (44%), Nordeste (11%), Centro-oeste (7%), Sudeste (12%) e Sul (26%). Quando questionados sobre o tempo de funcionamento do estabelecimento, 34% responderam que estão no mercado de 1 a 5 anos, representando 37 restaurantes relativamente jovens no setor. Em seguida, vieram os que já possuem de 6 a 15 anos de atividade (29%). As menores proporções foram identificadas nos restaurantes que informaram estar em atividade entre 16 e 25 anos (12%) e de 26 a 30 anos (9%). O tempo de atividade é uma das variáveis mais importantes da investigação, pois foi o que despertou a atenção do pesquisador para refletir inicialmente sobre quais práticas de gestão que contribuem para o desempenho de restaurantes, no longo prazo.

Com relação à quantidade de funcionários, verificou-se que 61%, dos restaurantes contam com até 20 colaboradores. Entre 21 e 40 funcionários, são 27% (30) da amostra. Apenas 5 % informaram possuir entre 41 e 60 funcionários e 6% contam com mais de 60 funcionários.

No que se refere à quantidade de pessoas sentadas à mesa que o restaurante pode atender, os resultados mostraram que 27% (30) dos estabelecimentos conseguem atender

a até 50 pessoas sentadas. 30 % dos restaurantes conseguem atender a até 100 pessoas sentadas simultaneamente. 17% afirmaram que conseguem atender a 150 pessoas; 10% a até 200 pessoas sentadas; e 15% atendem a mais de 200 pessoas, simultaneamente, no estabelecimento.

As análises a seguir serão feitas pelos escores atribuídos pelos respondentes a cada prática. As seções são divididas de acordo com as dimensões.

### 5.2.1 Análise de Regressão Múltipla

Como o interesse do estudo é avaliar a relação das práticas de gestão de restaurante com o desempenho, a tabela 02 resume os modelos e o coeficiente Beta padronizado, ou seja, expresso em termos do número de desvios padrão. O valor de Beta mostra o nível de importância da variável para prever a variável dependente.

**Tabela 02** - Resultados do Modelo de estimação por Mínimos Quadrados Ponderados-coeficiente padronizado Beta.

Práticas	Mod1	Mod2	Mod3	Mod4	Mod5
GRH	0,374***	0,279***	0,291***	0,285***	0,260***
GS	-0,035	0,151	0,085	0,056	0,076
GSUS	-0,174*	-0,161*	-0,166**	-0,164**	-0,133***
<b>Variáveis de controle</b>					
TEMPO		0,533***	0,292***	0,233***	0,283***
NUM. FUNCIONÁRIOS			0,488***	0,414***	0,364***
CAPACIDADE_ATENDIMENTO				0,166*	0,170*
REGIÃO_NORTE					-0,160**
R2 Ajustado	0,093	0,352	0,539	0,550	0,569
Anova –sig	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000

Notas:

Significância: a 10% (\*), a 5,0% (\*\*) e a 1,0% (\*\*\*)

Variável dependente = DESEMPENHO (DES)

TEMPO =Tempo de funcionamento de seu estabelecimento

NUM. FUNCIONÁRIOS = Quantos funcionários seu estabelecimento possui?

CAPACIDADE\_ATENDIMENTO = Quantas pessoas sentadas à mesa seu restaurante consegue atender simultaneamente?

REGIÃO\_NORTE é uma variável *dummy* em que se região norte =1 e 0 em caso contrário.

Ponderado pelo item: Qual o percentual de lucro líquido aproximado da sua operação?

O resultado da tabela 2 mostram que o coeficiente de explicação (R<sup>2</sup>) cresce à medida que novas variáveis de controle são incluídas em cada modelo. Os resultados estatísticos da Anova mostram que os modelos estimados existem com significância estatística de 1,0%. Em todos os modelos as práticas de gestão de recursos humanos estão correlacionadas de forma positiva com o desempenho dos restaurantes com uma significância de 1,0%, mantida as demais variáveis constantes. Esse resultado corrobora com os resultados de Durrani e Rajagopal (2016) e Arroyo-López et al. (2016), indicando que práticas de gestão de RH estão positivamente relacionadas com desempenho. A gestão de serviços está correlacionada positivamente com o desempenho, porém, nenhum dos modelos o coeficiente é significativo.

No caso das práticas de gestão da Sustentabilidade, elas estão negativamente relacionadas com o Desempenho, mantido tudo mais constante, e a significância estatística altera, com 10,0% (modelos 1 e 2), 5,0% (modelos 3 e 4) e o modelo 5 com 1,0%. Há possíveis explicações para esta correlação negativa no contexto de diferentes artigos analisados na revisão da literatura. Nem sempre a sustentabilidade é vista como algo primordial na opção por um estabelecimento. Informações nutricionais, em alguns casos,

são mais importantes do que a informação sobre práticas de sustentabilidade, segundo Lo et al., (2017).

Há aspectos mais amplos, ligados à experiência de consumo como um todo, que podem explicar os resultados da correlação negativa entre desempenho e práticas de sustentabilidade. Primeiramente, é importante frisar que, para o contexto desta pesquisa, o desempenho dos restaurantes é explicado fundamentalmente por duas variáveis que medem, especificamente, a quantidade clientes atendidos no restaurante em dias de grande e de baixo movimento.

Ciente disso, serão apresentados a seguir argumentos que podem explicar essa relação inversa. Primeiro, os clientes acreditam que a questão da sustentabilidade vai além de servir pratos verdes. Trata-se de um motivo maior, que tem a ver com se importar com o meio ambiente. Os consumidores, então, estão dispostos a gastar mais em produtos de restaurantes verdes, principalmente naqueles que possuem ações verdes, isto é, quando demonstram engajamento ativo em proteção ambiental (SCHUBERT et al., 2010; KWOK et al., 2016).

Os argumentos partem, então, para um nível de reflexão mais profundo. Não se trata de objetivamente consumir algo livre de agrotóxico, cultivado organicamente. Os consumidores associam intuitivamente ingredientes orgânicos com maior qualidade alimentar e, assim, desenvolvem atitudes mais favoráveis em relação aos restaurantes que utilizam ingredientes orgânicos em comparação com os restaurantes que utilizam ingredientes convencionais.

A presença de ingredientes orgânicos pode desencadear atitudes positivas dos consumidores e inferências heurísticas sobre a qualidade das refeições (LU e GURSOY, 2017). Naturalmente, para oferecer essa qualidade, não apenas na questão do alimento em si, mas em tudo que envolve a experiência de consumo, o restaurante irá, inevitavelmente, incorrer em custos mais elevados, que refletirão preços mais altos.

Essa não é uma preocupação primária do restaurante, pois os estudos apontam que a estratégia do restaurante é ser reconhecido como uma empresa sustentável, pois os clientes reconhecem essas práticas e estão dispostos a pagar mais caro por refeições em restaurantes que estejam alinhados com essa causa de comum interesse.

Quem tem acesso a alimentos orgânicos pertenceria a um grupo de privilegiados que têm acesso a experiências gastronômicas finas. As propriedades de uma experiência gastronômica, entretanto, são bastante intangíveis e fortemente influenciadas por imagem e autoestima. A localização e a ambiência do estabelecimento, a aparência estética e sensorial dos pratos, o profissionalismo dos chefs, os preços premium das refeições, a originalidade dos ingredientes e a história e as conquistas por trás dos nomes dos restaurantes são todas características das filosofias de donos desses negócios (POULSTON e YIU, 2011).

Outras questões ambientais que fizeram parte da pesquisa foram gestão de desperdícios e destinação do lixo. Os gestores demonstram não atentar a essas práticas que podem gerar economias, especialmente em restaurantes com preços elevados, nos quais os clientes tendem a desperdiçar mais alimentos. Isso acontece devido os clientes são mais ricos e tendem a pedir mais do que eles podem comer sem se preocupar com a conta (PRINCIPATO et al., 2018; CARVACHE-FRANCO, SEGARRA-OÑA, M. e CARRASCOSA-LÓPEZ, 2019).

Todos os argumentos levam a crer que os restaurantes que possuem níveis de práticas de sustentabilidade mais intensos, atendem clientes mais exigentes, com maior poder aquisitivo e que confia na origem dos ingredientes que esses restaurantes utilizam. Essas características dos consumidores denotam que eles estão dispostos a pagar preços

mais elevados por refeições em restaurantes que eles percebam que podem ter uma experiência de consumo positiva.

O resultado mostra que se o tempo de funcionamento do estabelecimento aumentar em um desvio padrão o desempenho aumentará em 0,533 desvios padrão. O fato de controlar o tempo de funcionamento mostra que quanto mais longo é o restaurante, maior é o nível da experiência para melhorar suas práticas. O tempo é um dos fatores que possibilita que um restaurante chegue a um nível mais intenso e sofisticado de práticas de gestão. No modelo 3, inseriu-se a variável número de funcionários ao modelo 2 como forma de melhor especificar o modelo de desempenho, o que resultou na elevação do R<sup>2</sup> para 53,9%, assim como a significância da variável independente GSUS para 5,0%.

Com a inclusão da variável número de funcionários, as variáveis referentes às práticas elevaram a sua importância no modelo e mantiveram o sinal da correlação. Assim, se a variável número de funcionários aumentar em um desvio padrão tem-se um aumento em 0,488 desvios padrão no desempenho. Há sustentação na literatura para essa relação positiva entre aumento no número de funcionários e um melhor desempenho. No entanto, as melhorias resultantes da adição de novos funcionários devem ser economicamente justificáveis. A empresa deve atrair um determinado número de clientes adicionais a cada dia para justificar o custo de adicionar mais funcionários. O ponto de equilíbrio reduz com um aumento no número de clientes e no ticket médio por cliente (IQBAL et al., 2012).

Os coeficientes do modelo 4 foram estimados inserindo-se a variável capacidade de atendimento ao modelo 3 e o resultado do coeficiente de explicação foi elevado para 55,0%. A maior contribuição continua a ser do número de empregados e a capacidade de atendimento tem correlação positiva com o desempenho.

A variável Dummy, Região Norte foi inserida no modelo 4 para especificar o modelo 5 e os resultados dessa estimação dos coeficientes mostram o aumento do poder de explicação que chegou a 56,9% e o fato do restaurante ser localizado na região Norte do Brasil faz com que o desempenho reduza em 0,160 de desvio padrão. Com a inclusão dessa variável de localização geográfica a significância estatística do coeficiente da variável GSUS chegou a 1,0%, porém, mantém o mesmo sinal negativo. Observando os resultados da pesquisa quantitativa, verifica-se que há uma diferença negativa no nível de práticas quando o restaurante se localiza na região Norte do Brasil, principalmente nos índices IGRH e IDES (Tabela 03).

**Tabela 03** - Índices de práticas e as diferenças entre região Norte e restante do Brasil

Índices	Outras regiões			Norte		
	Média	Moda	Desvio padrão	Média	Moda	Desvio padrão
IGRH	,629	,948	,231	,598	,791	,200
IGS	,57	,32	,24	,59	,00	,24
IGSUS	,54	,45	,21	,62	,70	,22
IDES	,38	,11	,25	,30	,11	,20

Fonte: Elaborada pelos autores

Há uma variação positiva no nível de práticas de sustentabilidade, mas como se verificou a relação inversa no modelo de regressão, esse resultado está relacionado com um nível de desempenho inferior. Esses números, então, ajudam a explicar por que ocorre essa queda de desempenho quando o restaurante está instalado na região Norte.

## 6 Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar as práticas de gestão que influenciam o desempenho de restaurantes, cujo resultado mostra que práticas de gestão de recursos humanos (relação positiva) e práticas de sustentabilidade (relação inversa). Se o posicionamento de mercado deles exige a adoção dessas práticas, eles devem levar em conta que haverá uma elevação de custos em decorrência dessas escolhas. Se houver folga para repassar esses custos para o preço final dos produtos, a margem de contribuição não sofrerá redução. Todavia, se o público não for capaz de absorver essa elevação de preços, poderá haver redução na lucratividade.

Qualquer estudo compreende limitações inerentes às escolhas dos pesquisadores no momento da concepção e da operacionalização da pesquisa. Para aperfeiçoar o escopo e os resultados de pesquisas futuras, sugere-se medidas mais eficazes de desempenho. É aconselhável aumentar o tamanho da amostra para garantir maior número de casos válidos e permitir mais robustez à análise de dados. No caso das limitações operacionais, é necessário avançar para complementar os resultados do modelo com diferentes técnicas estatísticas, como equações estruturais, análise de clusters, ANOVA, entre outros, com o intuito de aumentar a compreensão sobre quais conjuntos de práticas levam a melhores desempenhos

Para os administradores de restaurantes, a principal contribuição prática é compreender quais práticas podem gerar maior movimento em seus estabelecimentos. Se a intenção deles for aumentar o faturamento por meio de um maior fluxo de pessoas se alimentando nas suas empresas, o caminho é intensificar o investimento em práticas de gestão de recursos humanos. Capacitando as pessoas que trabalham com ele, aumentará a eficiência do atendimento e com isso haverá mais rotatividade nas mesas, maior satisfação (intenção de recompra) dos consumidores e captação de novos clientes.

As práticas de sustentabilidade podem agregar valor em termos aumento da disposição no valor a pagar por um produto ou serviço, mas geralmente vêm acompanhadas da elevação de custos e possível redução no movimento do restaurante. Entretanto, se esse for um caminho estratégico interessante para o estabelecimento, ele não deve temer a redução na rotatividade e no volume de captação de novos clientes. O aumento no ticket médio pode ser suficiente para balancear o faturamento.

Por fim, ficam sugestões para investigações futuras em termos de construção de outras medidas de desempenho de caráter mais qualitativo, pois os serviços compreendem uma infinidade de sentimentos e sensações que não podem ser captados apenas em termos de números. Neste caso, desenhos de pesquisa que envolvam a coleta de dados junto a consumidores é fundamental para ajudar a explicar diferenças de desempenho entre empresas.



## Referências

- ABECASSIS-MOEDAS, C.; SGUERA, F.; ETTLIE, J. E. Observe, innovate, succeed: a learning perspective on innovation and the performance of entrepreneurial chefs. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 8, p. 2840-2848, 2016.
- AKROUSH, M. N.; ABU-EL SAMEN, A. A.; SAMAWI, G. A.; ODETALLAH, A. L. Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*. v. 31, n. 4, p. 304-336, 2012.
- ARROYO-LÓPEZ, Pilar Ester et al. Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, v. 20, n. 1, p. 1-14, 2017.
- BARNES, D. C.; MEYER, T.; KINARD, B. R. Implementing a delight strategy in a restaurant setting: the Power of unsolicited recommendations. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 57, n. 3, p. 329–342, 2016.
- BARNEY, J. B. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-Based View: origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell, p. 124-188, 2001.
- BJÖRK, P.; KAUPPINEN-RÄISÄNEN, H. Exploring the multi-dimensionality of travelers' culinary-gastronomic experiences. *Current Issues in Tourism*, v.19, n. 12, p. 1260-1280, 2014.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BROMILEY, P.; RAU, D.. Research prospectives: towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 8, p. 1249-1256, 2014.
- BROMILEY, P.; RAU, D.. Operations management and the resource-based view: another view. *Journal of Operations Management*, v. 41, p. 95-106. 2015.
- BROMILEY, P.; RAU, D. Missing the point of the practice-based view. *Strategic Organization*, v.14, n. 3, p. 260–269. 2016
- CARVACHE-FRANCO, Mauricio; SEGARRA-OÑA, Marival; CARRASCOSA-LÓPEZ, Conrado. Segmentation and motivations in eco-tourism: The case of a coastal national park. *Ocean & Coastal Management*, v. 178, 2019.
- DIPIETRO, R. B.; CREWS, T. B.; GUSTAFSON, C; STRICK, S. The use of social networking sites in the restaurant industry: best practices. *Journal of Food Service Business Research*, v. 15, n. 3, p. 265-284, 2012.

DURRANI, Amir S.; RAJAGOPAL, Lakshman. Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring. *International Journal of Hospitality Management*, v. 53, p. 145-151, 2016.

ERKUŞ-ÖZTÜRK, Hilal; TERHORST, Pieter. Innovative restaurants in a mass-tourism city: Evidence from Antalya. *Tourism management*, v. 54, p. 477-489, 2016.

ERHARDT, N; MARTIN-RIOS, C; HECKSCHER, C. Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, v.59, p. 31-41, 2016.

FAKIH, K.; ASSAKER, G.; ASSAF, A. G.; HALLAK, R. Does restaurant menu information affect customer attitudes and behavioral intentions? A cross-segment empirical analysis using PLS-SEM. *International Journal of Hospitality Management*, v. 57, p. 71-83, 2016.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P.; CHAN, B. L.; SILVA, F. L. *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

GOMES, S. C.; NEGRÃO, K. R. M.; Sérgio CARVALHO, M. C. S.; CABRAL, E. R.; Índice de Desempenho Competitivo das empresas do Arranjo Produtivo Local embrionário de Cerâmica Vermelha na Região do Carajás/PA. *Revista Espacios*. v. 37, n. 24, 2016

HAIR Jr, J; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise Multivariada de dados*. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HYUN, S. S.; PARK, S. H. The antecedents and consequences of travelers' need for uniqueness: an empirical study of restaurant experiences. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, v. 21, n. 6, p. 596-623, 2015.

IAMKOVAIA, Mariia et al. Sustainable development of coastal food services. *Sustainability*, v. 11, n. 13, p. 3728, 2019.

IQBAL, Qamar; WHITMAN, Lawrence E.; MALZAHN, Don. Reducing customer wait time at a fast-food restaurant on campus. *Journal of foodservice business research*, v.15, n.4, 2012.

IVANCEVICH, J.M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, v. 40, 2003.

JIN, N.; LINE, N. D.; MERKEBU, J. Examining the impact of consumer innovativeness and innovative restaurant image in upscale restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 57, n. 3, p. 268-281, 2016.

KEITH, N. K.; SIMMERS, C. S. Measuring Service Quality Perceptions of Restaurant Experiences: The Disparity Between Comment Cards and DINESERV, *Journal of Foodservice Business Research*, 14:1, 20-32, 2011.

KIM, Myung Ja; HALL, C. Michael. Can sustainable restaurant practices enhance customer loyalty? The roles of value theory and environmental concerns. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 43, p. 127-138, 2020.

KREMER, M.; DEBO, L. Inferring quality from wait time. *Management Science*, v.62, n.10, p. 3023-3038, 2016.

KWOK, L.; HUANG, Y. K.; HU, L. Green attributes of restaurants: what really matters to consumers? *International Journal of Hospitality Management*, v. 55, p. 107-117, 2016.

LEE, Y. M.; SOZEN, E. Food allergy knowledge and training among restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, v. 57, p. 52-59, 2016.

LOUREIRO, M. L.; RAHMANI, D. The incidence of calorie labeling on fast food choices: a comparison between stated preferences and actual choices. *Economics & Human Biology*, v. 22, p. 82-93, 2016.

LU, Lu; GURSOY, Dogan. Does offering an organic food menu help restaurants excel in competition? An examination of diners' decision-making. *International Journal of Hospitality Management*, v. 63, p. 72-81, 2017.

MINGOTI, S. A. Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MURPHY, K.; OLSEN, M. Dimensions of a high performance management system. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.21, n.7 p. 836 – 853, 2009.

NAYAK, Rajkishore; AKBARI, Mohammadreza; FAR, Shaghayegh Maleki. Recent sustainable trends in Vietnam's fashion supply chain. *Journal of Cleaner Production*, v. 225, p. 291-303, 2019.

NIKBIN, D.; MARIMUTHU, M.; HYUN, S. S. Influence of perceived service fairness on relationship quality and switching intention: An empirical study of restaurant experiences. *Current Issues in Tourism*, v. 19, n. 10, p. 1005-1026, 2013.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

POULSTON, Jill; YIU, Albert Yau Kwong. Profit or principles: Why do restaurants serve organic food? *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, n. 1, p. 184-191, 2011.

PRINCIPATO, Ludovica; PRATESI, Carlo Alberto; SECONDI, Luca. Towards zero waste: An exploratory study on restaurant managers. *International Journal of Hospitality Management*, v. 74, p. 130-137, 2018.

RHOU, Y.; SINGAL, M.; KOH, Y. CSR and financial performance: The role of CSR awareness in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, v. 57, p. 30-39, 2016.

ROCHA, Paulo Henrique Franco; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. DIMENSÕES DE VALOR E A QUALIDADE PERCEBIDA: CASO DE VAREJISTA POPULAR. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 9, n. 1, p. 280-302, 2020

SCHUBERT, Franziska et al. Exploring consumer perceptions of green restaurants in the US. Tourism and Hospitality Research, v. 10, n. 4, p. 286-300, 2010.

SENNETT, Richard. A cultura do novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2006.

VIRGILLITO, Salvatore Benito. Pesquisa de Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva. 2010. 500p.

WEI, W.; TORRES, E.; HUA, N. Improving consumer commitment through the integration of self-service technologies: A transcendent consumer experience perspective. International Journal of Hospitality Management, v. 59, p. 105-115, 2016.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

ZHENG, X.; GUO, X. E-retailing of restaurant services: pricing strategies in a competing online environment. Journal of the Operational Research Society, v.67, n.11, p.1408-1418, 2016.

### Dados dos autores:

#### Mario Cesar dos Santos de Carvalho

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8429-9489>

Doutor em Administração (PPAD/UNAMA), mestre em Administração pelo (PPGA/UFRGS) e graduado em Administração (UFPA), especialista em Marketing (UNAMA), especialista em EAD (SENAC-RS) (2009) e Guia de Turismo (SENAC-PA). Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (PPAD/UNAMA) Diretor Executivo - Ornatos Embalagens e Filha do Combu Chocolates.

Belém, Pará, Brasil. E-mail: carvalhomario@yahoo.com.br.

#### Sérgio Castro Gomes

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1731-8766>

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) da UNAMA.

Belém, Pará, Brasil. E-mail: sergio.gomes@unama.br.

### Como citar este artigo:

CARVALHO, Mario Cesar dos Santos de; GOMES, Sérgio Castro. Práticas de gestão e o desempenho de restaurantes. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v. 13, n. 1, p. 42-61, 2024.