

A DIGITALIZAÇÃO DOS RESTAURANTES: UM ESTUDO SOBRE COMO OS DONOS DE RESTAURANTES DE SÃO PAULO DIGITALIZARAM SEUS NEGÓCIOS DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

Leonardo Butezloff De Oliveira Leite - USP - Universidade de São Paulo

Daniel De Oliveira Ferreira - USP - Universidade de São Paulo

Rodrigo Martins Herrera - USP - Universidade de São Paulo

Luciane Meneguim Ortega - USP - Universidade de São Paulo

Resumo

O artigo tem o objetivo de trazer insights de como restaurantes de São Paulo começaram a atuar no ambiente digital durante a pandemia de COVID-19. A coleta de dados primária foi feita por meio de entrevistas em profundidade com donos de restaurantes na região. O estudo traz apontamentos que os estabelecimentos ampliaram os respectivos canais de vendas e parcerias, além de adotarem novas tecnologias. Ferramentas tecnológicas como Whatsapp, QR Code e aplicativos de entregas foram os destaques evidenciados pelos entrevistados com crescente utilização incentivada pela rápida adoção dos consumidores. Além disso, há indícios de crescimento da procura de novos métodos de pagamento e sistemas tecnológicos para gestão do restaurante, que envolve desde a coleta do pedido (Ex.: palmtops), preparação do alimento (Ex.: sistema de controle de tempo) até a entrega e satisfação do consumidor (Ex.: embalagens com resistência térmica).

Palavras-chave: Restaurantes, COVID-19, Digitalização, Tecnologia no Varejo

Abstract

The goal of the article is to bring insights on how restaurants located in São Paulo, Brazil, began to act in the digital environment during the COVID-19 pandemic. Data were collected through in-depth interviews with restaurant owners in the region. The study shows that the establishments have expanded their sales channels and partnerships, in addition to adopting new technologies. Technological tools such as Whatsapp, QR Code and delivery apps were the highlights. In addition, there is evidence of growing demand for new payment methods and technological systems for restaurant management. For instance, tools to collect orders (e.g.: Palmtops); to control the overall time to prepare the meal (e.g.: time control systems); to enhance customer satisfaction (e.g.: heat-resistant food packaging).

Keywords: Restaurants, COVID-19, Digitalization, Retail technology

A DIGITALIZAÇÃO DOS RESTAURANTES: um estudo sobre como os donos de restaurantes de São Paulo digitalizaram seus negócios durante a pandemia de COVID-19.

Resumo: O artigo tem o objetivo de trazer *insights* de como restaurantes de São Paulo começaram a atuar no ambiente digital durante a pandemia de COVID-19. A coleta de dados primária foi feita por meio de entrevistas em profundidade com donos de restaurantes na região. O estudo traz apontamentos que os estabelecimentos ampliaram os respectivos canais de vendas e parcerias, além de adotarem novas tecnologias. Ferramentas tecnológicas como *Whatsapp*, *QR Code* e aplicativos de entregas foram os destaques evidenciados pelos entrevistados com crescente utilização incentivada pela rápida adoção dos consumidores. Além disso, há indícios de crescimento da procura de novos métodos de pagamento e sistemas tecnológicos para gestão do restaurante, que envolve desde a coleta do pedido (Ex.: *palmtops*), preparação do alimento (Ex.: sistema de controle de tempo) até a entrega e satisfação do consumidor (Ex.: embalagens com resistência térmica).

Palavras-chave: Restaurantes, COVID-19, Digitalização, Tecnologia no Varejo.

Abstract: *The goal of the article is to bring insights on how restaurants located in São Paulo, Brazil, began to act in the digital environment during the COVID-19 pandemic. Data were collected through in-depth interviews with restaurant owners in the region.*

The study shows that the establishments have expanded their sales channels and partnerships, in addition to adopting new technologies. Technological tools such as Whatsapp, QR Code and delivery apps were the highlights. In addition, there is evidence of growing demand for new payment methods and technological systems for restaurant management. For instance, tools to collect orders (e.g.: Palmtops); to control the overall time to prepare the meal (e.g.: time control systems); to enhance customer satisfaction (e.g.: heat-resistant food packaging).

Keywords: *Restaurants, COVID-19, Digitalization, Retail technology.*

1. INTRODUÇÃO

Segundo dados da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), bares e restaurantes são responsáveis por mais de 1 milhão de negócios no Brasil e representam 2,7% do PIB nacional. O hábito de comer fora de casa é crescente no Brasil e segundo a Pesquisa de Orçamentos Familiares do IBGE de 2017-2018, representa 33,9% das despesas familiares com alimentação (IBGE, 2019).

Porém, apesar do crescimento nos anos anteriores, esse segmento foi atingido de forma relevante pelas restrições impostas pela pandemia do COVID-19. Segundo dados da ABRASEL, de março de 2020 até abril de 2021, 50 mil dos 250 mil bares e restaurantes do estado de São Paulo deixaram de existir. A Junta Comercial tem uma estimativa menos pessimista, segundo ela, o número de estabelecimentos fechados é menor, pouco abaixo de 10 mil (Muniz, 2021). Restaurantes em sua enorme maioria são pequenas empresas (no geral contam com algumas poucas dezenas de funcionários) e, como tal, sua falta de recursos financeiros e limitações de conhecimento fazem com que eles tenham dificuldade para responder aos desafios impostos pelas restrições do COVID-19 (Klein & Todesco, 2021).

Entretanto, independentemente do número exato de restaurantes fechados durante a pandemia, o que chama atenção é a retração em si e o fato de muitos restaurantes não conseguirem se adaptar e serem obrigados a fechar seus negócios, mesmo diante do crescimento expressivo dos serviços de *delivery* e de outras modalidades (segundo dados da Mobills, os

gastos com *delivery* cresceram 149% em 2020 (Ribeiro, 2021)). Sendo assim, a incapacidade dos restaurantes se adaptarem às mudanças de hábitos dos consumidores e as imposições da pandemia despertam interesse de estudo, buscando entender quanto a real capacidade desse tipo de estabelecimento em inovar e ir além da sua atuação tradicional (restaurante focado na venda presencial).

Neste sentido, o presente artigo busca entender como restaurantes da cidade de São Paulo ingressam no digital e adotam tecnologia para superar a pandemia e expandir suas oportunidades de negócio. Afinal, ao mesmo tempo que a pandemia gerou efeitos negativos bastante expressivos, trouxe mudanças importantes de hábitos dos consumidores e novas oportunidades para vários pequenos negócios que se viram obrigados a buscar a digitalização, não é coincidência que a crise causada pela pandemia parece ter acelerado a adoção de tecnologias digitais (Klein & Todesco, 2021). Ou seja, o objetivo principal deste estudo é conhecer como os pequenos restaurantes estão superando a pandemia e ampliando oportunidades de negócio sob a ótica da tecnologia e dos canais digitais.

Neste cenário, apesar da relevância econômica dos restaurantes, ainda existe pouca literatura acadêmica sobre como a tecnologia tem mudado a realidade e criado novas oportunidades de negócio para esses estabelecimentos. De modo geral, o estudo da transformação digital tem se concentrado na perspectiva de grandes corporações, que precisam se reinventar para se manterem competitivas no mercado e poucos são os artigos que estudam os impactos dessas transformações em micro e pequenos negócios, especialmente em restaurantes, bares e pequenos estabelecimentos alimentares. Como referência, em uma busca no *Google Scholar*, foram encontrados pouco menos de 400 artigos relacionados ao tema de transformação digital em pequenos negócios nos últimos 5 anos, sendo que desses, apenas algumas dezenas eram alinhados ao objetivo deste estudo e quase retratando a realidade do mercado brasileiro.

Espera-se, portanto, por meio deste artigo, dar clareza sobre como restaurantes ingressam e atuam no digital, quais ferramentas, tecnologias e canais utilizam, se recorrem a parcerias e como a pandemia do COVID-19 mudou sua relação com a tecnologia.

Como forma de respaldar o estudo, o artigo faz um levantamento bibliográfico sobre a literatura disponível sobre os assuntos correlacionados ao objetivo proposto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Inicia-se este item abordando sobre o conceito de transformação digital e busca-se trazer a relação dos impactos nos pequenos estabelecimentos alimentares. Na sequência, explora-se a ascensão do *delivery* e os impactos para os restaurantes.

2.1. Transformação digital

A transformação digital e os modelos de negócio criados por ela alteraram, de maneira fundamental, as expectativas e comportamentos do consumidor, pressionaram empresas tradicionais e revolucionaram os mais diversos mercados. Muitas empresas tradicionais bem estabelecidas foram surpreendidas por entrantes digitais e sofreram as consequências disso. Por exemplo, o crescimento acelerado de grandes *e-commerces* como *Amazon* e *Alibaba* afetaram drasticamente varejistas tradicionais dominantes em sua época, como evidenciado pela falência de redes tradicionais como a *Toys “R” Us*, *Radio Shack*, entre diversas outras (Verhoef, 2019).

Para Gong & Ribiere (2020), transformação digital é uma mudança fundamental em processos, possibilitada pelo uso de tecnologias digitais, acompanhadas de recursos chave e habilidades essenciais, com o objetivo de melhorar radicalmente um negócio. Uma visão interessante sobre a transformação digital especificamente no varejo é a de Serrentino (2020),

onde o autor coloca que a transformação digital não é um projeto, ou um conjunto de iniciativas de uso de canais digitais ou de adoção de novas tecnologias, mas, uma reorientação na maneira como a marca se relaciona com seus clientes, alterando a forma como organiza a estrutura, processos, pessoas e uso de tecnologia. A partir dessas definições é evidente que a transformação digital é algo muito maior que apenas a adoção de novas tecnologias ou de canais digitais por um negócio, ela é, de fato, uma mudança fundamental na mentalidade e forma de operar da companhia.

Em sua obra, Verhoef, (2019) destaca 3 estágios que compõem a transformação digital: (1) *Digitization*: É um primeiro estágio, onde o negócio começa a codificar informações analógicas em formatos digitais, é uma mudança do analógico para o digital, (2) *Digitalization*: As tecnologias passam a ser utilizadas para alterar processos de negócio e, por fim, a (3) *Digital Transformation*: que é a fase mais abrangente e implica em uma mudança em toda a empresa e leva ao desenvolvimento de novos modelos de negócios. De maneira similar, na visão de Ulas (2019), a Transformação Digital não deve ser encarada apenas como adoção de tecnologia pelos negócios, mas sim como uma adaptação do negócio e da sua forma de pensar, como tentativa de se beneficiar de fatores digitais.

Pequenas e médias empresas têm características especiais que influenciam o processo de transformação digital. Tipicamente elas são limitadas em recursos, seus funcionários geralmente não possuem todas as habilidades exigidas, e são muito focados nas tarefas do dia a dia e não disponíveis para o desenvolvimento de novas soluções, ao mesmo tempo, não conseguem arcar com suporte externo. Em termos de transformação digital, isso quer dizer que elas precisam de iniciativas que exijam poucos recursos de TI e sejam muito eficientes. A limitação de recursos desses negócios impõe que o retorno esperado em cada projeto exceda seus custos e riscos e ofereça sempre um bom custo benefício (Goerzig & Bauernhansl, 2018).

Dada a necessidade de se manterem competitivas no cenário global, pequenas empresas estão sob pressão para adotarem novas tecnologias da informação de maneira mais intensa. O discurso tradicional é o de que certos tipos de tecnologias têm se tornado mais acessíveis, amigáveis e baratas para pequenas e médias empresas (Pelletier & Cloutier, 2019).

Como destacado por Pelletier & Cloutier (2019), de fato, pequenos e médios negócios têm tido acesso a aplicações de tecnologia que apoiam funções chave do negócio, como marketing (por exemplo, plataformas de *e-commerce* e de gestão de mídias sociais), finanças e contabilidade (soluções *open source* e de pagamento digital) e até recursos humanos (ferramentas de videoconferência, comunicação interna e outras). Porém, por mais úteis e intuitivas que essas aplicações aparentam, elas impõem desafios importantes para pequenos e médios negócios tais como a necessidade de avaliação do alinhamento das tecnologias aos objetivos do negócio, a necessidade de competências para garantir a gestão de novas tecnologias implementadas, entre outros (Chan and Reich, 2007; Neirotti et al., 2018; Pelletier & Cloutier, 2019).

2.2. A popularidade do *delivery* e outras inovações importantes

Os restaurantes também estão se aproveitando das tecnologias emergentes que fornecem aplicações abrangentes. Em uma corrida para se beneficiar da tecnologia neste ambiente competitivo, há uma possibilidade de disrupções neste setor que tradicionalmente resiste às mudanças ou é mais lento para se adaptar a elas (Khan, 2020).

Nos anos recentes, o *delivery* de comida pronta se tornou acessível a qualquer usuário de *smartphone*. Com alguns poucos cliques em um *smartphone*, clientes podem pedir comida via plataformas como a iFood, UberEats ou Rappi e receber na comodidade de suas casas, em alguns poucos minutos.

O mercado de *delivery* de comida é enorme e em amplo crescimento. Como referência, é estimado que mais de 80% dos usuários de *smartphones* tenham utilizado algum serviço de entrega de comida em 2020 no Brasil (Statista, 2021). Tal crescimento tem sido impulsionado por mudanças de hábitos dos consumidores, mas também pela injeção de capital de risco em empresas com atuação no segmento; somente em 2018 foram mais de US\$5 bilhões apenas no mercado americano segundo apontam Haddon & Jargon (2019). Parece existir uma urgência dos restaurantes para adentrar no serviço de entrega de comida pronta, seja por meio do seu próprio serviço de entrega, seja através de uma parceria com um serviço parceiro (Khan, 2020).

Para o consumidor final, o formato de *delivery* oferece diversas vantagens, sendo que a principal delas é a comodidade de receber comida em casa, sem a necessidade de deslocamento. Porém, existe uma enorme discussão sobre o real valor de plataformas de *delivery* para os restaurantes. As plataformas afirmam serem importantes fontes de demanda para os restaurantes, porém, em troca, cobram comissões que giram geralmente entre 10% e 25% do valor dos pedidos (Chen et al., 2019). Adicionalmente a isso, é comum que as entregas exijam um outro tipo de embalagem além de um serviço de frete rápido, o que tipicamente resulta em margens mais enxutas. Porém, apesar disso, restaurantes têm adotado o *delivery* para atender aos desejos de um consumidor mais exigente e como forma de ganhar escala (Haddon & Jargon, 2019).

O crescimento das entregas nos últimos anos impulsionou o formato que é conhecido como *dark kitchens*, ou restaurantes virtuais. São restaurantes que somente existem no mundo virtual - tipicamente em aplicativos de *delivery* - e não possuem qualquer loja; ou seja, é uma cozinha utilizada para preparar pedidos para entrega. Inclusive, alguns restaurantes tradicionais optaram por criar unidades nesse formato (G1, 2020).

Além do formato de *delivery*, observou-se a emergência nos últimos anos, de um formato conhecido por “Clique-e-Retire”. Nesse formato, ao invés de receber os produtos em casa, o consumidor pode retirá-los (tipicamente sem custo) em locais convenientes, muitas vezes na própria loja. O formato oferece conveniência e redução de custos para o consumidor e evita o expressivo custo de entrega para o vendedor (Milioti et al., 2020).

Alguns restaurantes e estabelecimentos alimentares também têm apostado em terem seus próprios aplicativos, ou até em venderem por meio do *Whatsapp* para consumidores buscando comodidade. Ou seja, é um mercado efervescente e com o crescimento acelerado dos serviços de *delivery* de comida, das *dark kitchens*, dos aplicativos próprios, das vendas pelo *Whatsapp* e várias outras inovações, a sobrevivência de restaurantes tradicionais parece depender, cada vez mais da sua capacidade de se reinventar e adotar novas estratégias, canais de vendas, parcerias e tecnologias. Neste contexto, na tentativa de dar mais clareza sobre como tem sido essa jornada dos restaurantes que é construída a presente pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória, qualitativa e recorre a dados primários coletados pelos pesquisadores por meio de entrevistas em profundidade com especialistas.

Optou-se pelo uso de entrevistas em profundidade, pois segundo Malhotra (2012), é uma técnica bastante recomendada para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um tópico específico, o que é bastante adequado aos objetivos deste estudo.

Importante destacar que entrevistas em profundidade podem assumir diferentes formas (estruturada, semiestruturada ou não estruturada), sendo a opção por uma delas pelo nível de conhecimento existente sobre a questão pesquisada. Nesse sentido, quanto maior a precisão do que se quer estudar, mais estruturada deve ser a técnica utilizada; por outro lado, quando não existe pleno conhecimento da situação, deve-se recorrer a técnicas menos estruturadas. Este estudo optou pelo uso de entrevistas semiestruturadas, que recorrem a um roteiro base, mas,

que dão liberdade aos entrevistados para discorrer de forma livre sobre pontos não abordados no roteiro (Almeida et al., 2019).

Ao todo foram entrevistados 6 especialistas durante a pandemia de COVID-19 no Brasil. Os especialistas possuíam experiência no segmento de restaurantes, sendo que, alguns eram proprietários e atuavam na gestão do dia a dia dos estabelecimentos e outros eram investidores e tinham um contato um pouco mais distante com a operação no dia a dia do negócio. Todos os entrevistados residiam e tinham experiências majoritariamente na cidade de São Paulo.

As entrevistas foram todas gravadas em formato de áudio para posterior consulta dos pesquisadores. Importante destacar que o pequeno número de entrevistados impossibilita generalizações dos resultados, mas não diminui as contribuições desta pesquisa, executada com rigor metodológico e que servirá como base para futuros estudos mais aprofundados sobre o tema.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Após as entrevistas e análise dos dados apresenta-se neste item pontos relacionados a: mudanças no uso de tecnologias nos estabelecimentos após a pandemia; intensificação de parcerias após início da pandemia COVID-19; diversificação dos canais de vendas; e, insights sobre as mudanças causadas pelo COVID-19.

Visando entender sobre as mudanças ocorridas nos restaurantes no uso de tecnologias após o início da pandemia COVID-19 tem-se que os primeiros achados da pesquisa mostram uma mudança no uso de tecnologias nos estabelecimentos. Dos seis (6) restaurantes analisados, sendo parte deles micro restaurantes (≤ 3 funcionários), médio (≤ 50 funcionários) e grande (> 50 funcionários), todos passaram a utilizar o *Whatsapp* como uma forma de interação e retirada de pedidos com a entrada da pandemia. Além disso, intensificaram o uso de aplicativos de entrega (Ex.: Ifood e Rappi). Por medida sanitária e também pela comparação com outros restaurantes, alguns donos passaram a utilizar *QR Code* em suas mesas de refeição (3 de 6).

Com relação a intensificação de parcerias após início da pandemia COVID-19, os seis (6) restaurantes analisados aumentaram a quantidade de parceiros no negócio. Desde os próprios serviços de entregas por aplicativos mencionados anteriormente, até fornecedores de insumos como comidas e bebidas.

Sob o ponto de vista da diversificação dos canais de vendas, além da manutenção dos canais presenciais (6 de 6 restaurantes avaliados), os estabelecimentos também trabalharam com dois modelos centrais: compra pelo aplicativo e *delivery* por um parceiro; e, compra pelo site/app/telefone próprios para entrega própria. O principal motivo de fomentar os canais próprios é para reduzir a dependência das plataformas de aplicativos que oneram as margens dos estabelecimentos.

Para descrever os *insights* da pesquisa sobre as mudanças causadas pelo COVID-19, foi utilizada a metodologia de categorização das respostas obtidas. Logo, em primeiro lugar, é feito o ordenamento dos termos. Na sequência, é feito um agrupamento em dimensões (fatores) com base no que foi encontrado nas pesquisas. Por fim, os conceitos são conectados para garantir o entendimento e a descrição do fenômeno observado (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

Apesar do escopo do trabalho estar centrado no entendimento do impacto da tecnologia nos restaurantes durante a pandemia, foi possível identificar fatores periféricos que se relacionam com a questão da tecnologia. A figura 1 abaixo, elaborado pelos autores, apresenta os resultados da pesquisa sobre os 7 fatores (dimensões) identificados.

Figura 1 - Principais *insights* encontrados em cada dimensão

 <p>Uso de tecnologias no restaurante</p>	<p>Restaurantes Fenômenos encontrados</p>
	<p>A Utiliza apenas Whatsapp. Não buscou conhecer outros tipos de soluções</p>
	<p>B, D, E, F Utiliza Whatsapp e Instagram com frequência</p>
	<p>B, E, F Adoção de novo método de pagamento: PIX</p>
	<p>C, D, E Uso das três maiores plataformas de entrega (Ifood, UberEats, Rappi)</p>
	<p>D, E, F Utilizam entrega própria para minimizar dependência de plataformas de entrega (Ex.: Ifood) e embalagens diferentes (Ex.: térmicas)</p>
	<p>C Uso da tecnologia como forma de captura de dados para entender o cliente e melhorar a experiência do cliente</p>
	<p>C, D, E Menu digital utilizado por conta das necessidades sanitárias, porém será mantido pois trouxe redução de custo (impressão) e eficiência (ajuste de preço, mudança do cardápio etc)</p>

 <p>Capacidade Financeira</p>	<p>Restaurantes Fenômenos encontrados</p>
	<p>A Falta de recursos para investimento</p>
	<p>A, B Impossibilidade de lidar com as taxas e condições das empresas de delivery (preços e promoções)</p>
	<p>C, D Construíram "Dark Kitchens" (cozinhas apenas para serviço de entregas), além de uma marca nova específica para delivery</p>
	<p>C, D, E, F Possuem a capacidade para operar com as plataformas de delivery e investir em melhor ranking das promoções</p>

Continuação da Figura 1 - Principais *insights* encontrados em cada dimensão

	Restaurantes	Fenômenos encontrados
 <p data-bbox="269 869 480 999">Dificuldades com a tecnologia</p>	A, D, F	Dificuldade para dominar a tecnologia e garantir um bom atendimento. (Ex.: "Clientes reclamam se demoram para responder o Whatsapp")
	B, D	Pensam que a tecnologia trouxe mais concorrência, pois acreditam que os restaurantes começaram a atuar de forma parecida nos canais digitais. Logo, há maior dificuldade para se destacar
	C	Controle contábil dado a velocidade das mudanças que ocorrem nas vendas por meio digital (preço, promoção, brindes etc)
	E	Aponta a questão de segurança da informação (Ex.: "Clientes tem receio de usar o PIX aqui no restaurante")
	F	Falta de foco no motivo de uso de uma tecnologia (Ex.: "Acho importante inovar e colocar QR Code no restaurante")
	D, F	Sentem necessidade de melhorar a gestão (Ex.: "Implantar palmtop para controlar os pedidos" / "Implantar um sistema de controle do tempo dos pedidos")

	Restaurantes	Fenômenos encontrados
 <p data-bbox="260 1722 512 1805">Competência Administrativa</p>	A	Falta de conhecimento de gestão administrativa financeira.
	B	Próprio restaurante faz a entrega para garantir o serviço que deseja oferecer.
	C, E	Profissionais com maior competência administrativa. Empresa possui departamentos (compras, marketing, finanças etc).
	D, F	Profissionais do mercado com competência técnica, porém o estabelecimento não possui departamentos especializados.

Continuação da Figura 1 - Principais *insights* encontrados em cada dimensão

 <p>Networking</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Restaurantes</th> <th>Fenômenos encontrados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A, B, D, E, F</td> <td>Uso de relacionamento pessoal para garantir demanda e divulgar os produtos</td> </tr> <tr> <td>C, D, E</td> <td>Uso de mídias sociais para potencializar o networking</td> </tr> </tbody> </table>	Restaurantes	Fenômenos encontrados	A, B, D, E, F	Uso de relacionamento pessoal para garantir demanda e divulgar os produtos	C, D, E	Uso de mídias sociais para potencializar o networking				
Restaurantes	Fenômenos encontrados										
A, B, D, E, F	Uso de relacionamento pessoal para garantir demanda e divulgar os produtos										
C, D, E	Uso de mídias sociais para potencializar o networking										
 <p>Planejamento</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Restaurantes</th> <th>Fenômenos encontrados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Começou a vender marmítex na porta do restaurante. Incluiu solicitação por telefone e Whatsapp.</td> </tr> <tr> <td>A, B</td> <td>Dificuldade de planejar o futuro do negócio.</td> </tr> <tr> <td>C, E</td> <td>Pandemia trouxe uma nova oportunidade de negócio. Receita adicional.</td> </tr> <tr> <td>C, D, F</td> <td>Não tinham foco no delivery. Ainda era algo muito recente, porém acelerado com a pandemia. Transformou a iniciativa em uma unidade de negócio.</td> </tr> </tbody> </table>	Restaurantes	Fenômenos encontrados	A	Começou a vender marmítex na porta do restaurante. Incluiu solicitação por telefone e Whatsapp.	A, B	Dificuldade de planejar o futuro do negócio.	C, E	Pandemia trouxe uma nova oportunidade de negócio. Receita adicional.	C, D, F	Não tinham foco no delivery. Ainda era algo muito recente, porém acelerado com a pandemia. Transformou a iniciativa em uma unidade de negócio.
Restaurantes	Fenômenos encontrados										
A	Começou a vender marmítex na porta do restaurante. Incluiu solicitação por telefone e Whatsapp.										
A, B	Dificuldade de planejar o futuro do negócio.										
C, E	Pandemia trouxe uma nova oportunidade de negócio. Receita adicional.										
C, D, F	Não tinham foco no delivery. Ainda era algo muito recente, porém acelerado com a pandemia. Transformou a iniciativa em uma unidade de negócio.										
 <p>Estratégia</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Restaurantes</th> <th>Fenômenos encontrados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A, B</td> <td>Ações pra Sobreviver - Começou a "dar tiro pra qualquer lugar"</td> </tr> <tr> <td>C, D, E</td> <td>Crise se transformou em oportunidade. Alteraram diversos aspectos estratégicos e operacionais para se adequarem ao novo ambiente</td> </tr> </tbody> </table>	Restaurantes	Fenômenos encontrados	A, B	Ações pra Sobreviver - Começou a "dar tiro pra qualquer lugar"	C, D, E	Crise se transformou em oportunidade. Alteraram diversos aspectos estratégicos e operacionais para se adequarem ao novo ambiente				
Restaurantes	Fenômenos encontrados										
A, B	Ações pra Sobreviver - Começou a "dar tiro pra qualquer lugar"										
C, D, E	Crise se transformou em oportunidade. Alteraram diversos aspectos estratégicos e operacionais para se adequarem ao novo ambiente										

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas entrevistas identificou-se que a questão da tecnologia está relacionada a vários fatores, tais como: competência administrativa, questões financeiras e estratégicas. Os

restaurantes maiores demonstraram melhor gestão e capacidade financeira permitindo acelerarem a adoção de tecnologia, conseguiram arcar com as taxas dos parceiros de *delivery*, e principalmente, transformaram o *delivery* em uma nova oportunidade de negócio e não apenas em estratégia de sobrevivência.

Os pequenos restaurantes apesar de serem apoiados pela tecnologia, que permitiu manterem-se em contínuo contato com seus clientes, foram surpreendidos por um maior ambiente competitivo.

5. CONCLUSÕES

A pandemia COVID-19 trouxe uma necessidade de reinvenção e atualização tecnológica dos restaurantes analisados. As principais ferramentas utilizadas como *Whatsapp*, *QR Code* e aplicativos de entregas mudaram uma prática dos consumidores e, ao que tudo indica, vieram para ficar e serão cada vez mais utilizados. Os proprietários dos restaurantes também sentiram falta de melhorar a gestão de seus estabelecimentos, o que abre uma oportunidade para o uso de tecnologias de sistemas de gestão, como destacado pelos entrevistados.

Novos métodos de pagamentos também foram implantados durante o mesmo período da pandemia e tendem a ser estimulados para reduzir o custo com as operadoras de cartões.

Parte dos estabelecimentos conseguiram mitigar a queda no faturamento em decorrência da pandemia e inclusive, alguns expandiram seu modelo de negócio do *delivery*. Outros, estão mais focados em esperar o retorno do fluxo presencial com pequenas transformações no negócio. Os estabelecimentos que enxergam o *delivery* como uma oportunidade estão investindo em sistemas próprios de entregas, promoções e cardápios exclusivos para reduzir a dependência das empresas de entregas de aplicativos, em especial, Ifood e Rappi.

Isso traz *insights* sobre uma possível diferença na maturidade na gestão do negócio, além da competência administrativa e capacidade financeira dos donos de restaurantes que impactam a visão estratégica do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRASEL (2021). Abrasel. Recuperado em 10 de Julho, 2021, de <https://pb.abrasel.com.br/abrasel/>
- Almeida, M. I. R. de, Francesconi, M., & Pereira Fernandes, P. (2019). Manual para Desenvolvimento de Pesquisa Profissional (1st ed.). Atlas.
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT Alignment: What Have We Learned? *Journal of Information Technology*, 22(4), 297–315. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000109>
- Chen, M., Hu, M., & Wang, J. (2019). Food Delivery Service and Restaurant: Friend or Foe? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3469971>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. doi:10.1177/1094428112452151
- Goerzig, D., & Bauernhansl, T. (2018). Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia CIRP*, 67, 540–545. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- G1. 'Dark kitchens': o que são as 'cozinhas fantasma', que só existem em apps de comida. Recuperado em 6 de Julho, 2021, de

- <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/03/02/dark-kitchens-o-que-sao-as-cozinhas-fantasma-que-so-existem-em-apps-de-comida.ghtml>
- Khan, M. A. (2020). Technological Disruptions in Restaurant Services: Impact of Innovations and Delivery Services. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(5), 715–732. <https://doi.org/10.1177/1096348020908636>
- Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117–133. <https://doi.org/10.1002/kpm.1660>
- Haddon, H., Jargon, J. (2019). Consumers Love Food Delivery. Restaurants and Grocers Hate It. Recuperado em 9 de Julho, 2021, de <https://www.wsj.com/articles/consumers-love-food-delivery-restaurants-and-grocers-hate-it-11552107610>.
- IBGE (2019). POF 2017-2018: Famílias com até R\$ 1,9 mil destinam 61,2% de seus gastos à alimentação e habitação. Recuperado em 10 de Julho, 2021, de <https://censos.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>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (6 ed.). Bookman.
- Mazzon, J. A. (2018). Using the methodological association matrix in marketing studies. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(5), 747–770. <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i5.4175>
- Milioti, C., Pramadari, K., & Kelepouri, I. (2020). Modelling consumers' acceptance for the click and collect service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102149. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102149>
- Muniz, B. (2021). 12 mil bares e restaurantes fecham na capital paulista durante a pandemia, diz associação; delivery se consolida. G1 - Globo. Recuperado em 9 de Julho, 2021, de <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2021/04/25/12-mil-bares-e-restaurantes-fecham-na-capital-paulista-durante-pandemia-diz-associacao-delivery-se-consolida.ghtml>
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Paolucci, E. (2018). How SMEs develop ICT-based capabilities in response to their environment. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(1), 10–37. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2016-0158>
- Pelletier, C., & Cloutier, L. M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6/7), 855–876. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2019-0144>
- Ribeiro, D. (2021). Efeito pandemia: gastos com delivery crescem 187% em 2020. *Cultura*. Recuperado em 10 de Julho, 2021, de https://cultura.uol.com.br/noticias/16003_efeito-pandemia-gastos-com-delivery-crescem-187-em-2020.html
- Serrentino, A. (2020). 10 Insights para a Transformação do Varejo. SBVC. Recuperado em 30 de março, 2021, de <http://sbvc.com.br/10insights-transformacao-varejo/>
- Statista (2021). Percentage of smartphone owners who used food delivery apps in Brazil from 2017 to 2021. Recuperado em 10 de Julho, 2021, de <https://www.statista.com/statistics/894261/food-delivery-apps-usage-brazil/>
- Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*, 158, 662–671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.101>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>