

Orientação para o Mercado: estudo de restaurantes da Região da Foz do Itajaí no período de crise do Covid-19

Market Orientation: study of restaurants in the Foz do Itajaí Region in the Covid-19 crisis period

Orientación al Mercado: estudio de restaurantes en la Región de Foz do Itajaí en el período de crisis del Covid-19

Luiz Carlos da Silva Flores¹

Débora Bortolomeoti Borinelli²

Guilherme Oliveira de Mattos da Silva Flores³

Resumo: Para atender a demanda da atividade turística é necessário que haja uma infraestrutura composta de diversos equipamentos turísticos, tais como: atrações, hospedagens e restaurantes – o último, tema deste artigo. Atualmente, as organizações têm buscado incessantemente por vantagens competitivas que possam proporcionar melhores desempenhos organizacionais adotando posturas orientadas para o mercado (OPM). Considerando a diversificada oferta de restaurantes e a concorrência do setor, bem como seu escopo, alguns restaurantes estão mais organizados adotando ferramentas de orientação para o mercado e outros não. Nesse contexto foi definido como objetivo dessa pesquisa analisar os fatores da orientação para o mercado e sua influência no desempenho dos restaurantes da região da Foz do Itajaí. Para isso foi utilizado um referencial teórico contemplando as temáticas de orientação para o mercado e restaurantes. A pesquisa caracterizou-se como exploratória-descritiva e delineamento quantitativo. A população e amostra é de restaurantes de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras e Itajaí, sendo utilizado um questionário para o levantamento de dados, e análise descritiva apoiada em técnicas da estatística descritiva, replicando os procedimentos da escala MORTN, de Deshpandé e Farley (1998). Como resultado foi descrito o perfil dos respondentes composto por gestores dos restaurantes e pode-se afirmar que restaurantes pesquisados demonstram adotar práticas de orientação para o mercado, ações direcionadas para o consumidor, e pouca atenção aos concorrentes, e durante o período de pandemia adotaram mudanças nos processos, principalmente o delivery.

Palavras-chaves: Orientação para o mercado, restaurantes, escala MORTN.

Abstract: To meet the demand of tourist activity, there must be an infrastructure composed of various tourist facilities, such as attractions, accommodation and restaurants – the last one, the subject of this article. Currently, organizations have been incessantly looking for competitive advantages that can provide better organizational performance by adopting market-oriented postures (OPM). Considering the diverse offer of restaurants and competition in the sector, as well as its scope, some restaurants are more organized adopting market orientation tools and others are not. In this context, the general objective of this research was defined to analyze the factors of market orientation and its influence on the performance of restaurants in the region of Foz do Itajaí. For this, a theoretical framework was used contemplating the themes of orientation to the market and restaurants. The research was characterized as exploratory-descriptive and quantitative design. The population and sample of restaurants in Balneário Camboriú, Balneário Piçarras and Itajaí, using a questionnaire for data collection, and descriptive analysis supported by descriptive statistics techniques, replicating the procedures of the MORTN scale, by Deshpandé and Farley (1998). As a result, the profile of the respondents composed of restaurant managers was described and it can be said that the surveyed restaurants demonstrate adopting market-oriented practices, consumer-oriented actions,

¹ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. E-mail: luiz.flores@univali.br

² Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. E-mail: debora.itjsc@gmail.com

³ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. E-mail: gui.tediz@gmail.com

and little attention to competitors, and during the pandemic period they adopted changes. in the processes, mainly, delivery.

Keywords: Market orientation, restaurants. MORTN scale

Resumen: Para atender una demanda de actividad turística, es necesario que tenga una infraestructura compuesta de diversos equipos turísticos, tais como: atrações, hospedagens e restaurants – o último, tema deste artigo. Actualmente, como organizaciones buscan incesantemente ventajas competitivas que puedan proporcionar mejores resultados, las organizaciones adoptan posturas orientadas para el mercado (OPM). Teniendo en cuenta una oferta diversificada de restaurantes y una concorrência do setor, bem como seu escopo, alguns restaurants estão mais organizados adotando ferramentas de orientação para o market e outros não. Nesse contexto foi definido o objetivo geral dessa pesquisa analisar os fatores da orientação para o market and sua influência no desempenho dos restaurants da região da Foz do Itajaí. Para isso foi utilizado um referencial teórico contemplando como temas de orientación para o mercado e restaurants. A pesquisa caracterizou-se como exploratória-descritiva e delineamento quantitativo. A população e mostra restaurants de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras e Itajaí, sendo utilizado um questionário para o levantamento de dados, y análise descritiva apoiada em técnicas da estatística descritiva, replicando os procedimentos da escala MORTN, de Deshpandé e Farley (1998). Como resultado de la descripción del perfil de los encuestados composto por gestores de dos restaurants y se puede afirmar que los restaurants pesquisados demostraron adoptar prácticas de orientación para el mercado, acciones dirigidas para el consumidor, e pouca atenção aos concorrentes, y durante o período de pandemia adoptar mudanças nos procesos, principalmente, o entrega.

Palabras-claves: Orientación para el mercado, restaurants, escala MORTN.

1 Introdução

No Brasil, refeições em restaurantes significam 20% dos gastos com alimentação, chegando a quase 30% em famílias de baixa renda. Dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (Alimentos Brasileiros *Industry Association* - ABIA) mostram que o crescimento médio anual do mercado de *food service* é superior a 10%. (ABERC, 2021).

Esses dados são respaldados pelo Relatório Anual da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2021), mostrando que a atividade resultou em um faturamento de R\$ 614,3 bilhões, contribuindo com US\$ 31,5 bilhões para o *superávit* brasileiro no período (PONTES; MORETTI; CARVALHO, 2019). Porém, no ano de 2020, com a crise do COVID-19, o setor foi altamente impactado e segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL, entre os meses de maio e junho, 95% dos empresários do segmento de alimentação fora do lar afirmaram que tiveram perdas no faturamento desde o início da crise, e 55% dos entrevistados tiveram que demitir, suspender contratos ou reduzir a jornada de trabalho dos funcionários (SEBRAE, 2021).

O hábito de alimentar-se fora do lar vem aumentando a cada ano (BEZERRA et al., 2013; SEBRAE, 2021), realizado por conveniência, lazer ou necessidade. Pode-se dizer que a refeição

fora do lar não é só mais uma alternativa de lazer e tornou-se uma necessidade dentro de um modelo de terceirização dos serviços familiares, em função principalmente de uma mudança no papel assumido pelas mulheres no contexto atual da sociedade (SANTOS; PEREIRA; QUATRIN, 2013).

Com tal oferta gastronômica, a escolha de um estabelecimento para frequência deve seguir critérios, que podem estar associados a *status*, ambiente, clima, cardápio, curiosidade, preço, *chef* de cozinha, estilo de serviço ou qualidade (FONSECA, 2014; PONTES; MORETTI; CARVALHO, 2019).

A complexidade da escolha de um restaurante diante de tantas opções disponíveis com a globalização, crescimento de grandes redes e alta concorrência, dificulta a ação de algumas empresas e é grande o número destas que se estabelecem, mas não conseguem sobreviver às exigências do mercado deste ramo, o qual busca qualidade com baixo custo, em função do melhor preço, da lucratividade e da competitividade (SANTOS; PEREIRA; QUATRIN, 2013).

Ainda nesse contexto, outro fator que influencia o desempenho da organização é a orientação para o mercado (SALEHZADEH et al., 2017). A Orientação para o Mercado (OPM) é definida como uma estratégia de marketing em que uma organização coloca os desejos e necessidades do cliente no centro de suas táticas e crenças e se concentra em aprender sobre clientes, concorrentes e meio ambiente (NARVER; SLATER, 1990). O desenvolvimento e a implementação da OPM levam à aquisição de informações de mercado e à integração da voz do cliente nos negócios diários das empresas (KUMAR et al., 2011).

Estudos sobre a OPM aumentaram significativamente a partir de 2001, grande parte deles desenvolvidos no âmbito europeu e americano, utilizando de diversas escalas como: Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Day (1994), Deshpandé e Farley (1998) para estudo da orientação para o mercado. No contexto das organizações de restaurantes as últimas escalas são mais observadas em estudos.

Muitos estudos em restaurantes estão relacionados a qualidade dos serviços, avaliação da qualidade, o desempenho, mas poucos são aqueles que abordam a gestão e o marketing, ainda mais especificamente a OPM. Dessa forma, abre-se uma frente relevante para estudos que relacionam estes temas, a OPM e o desempenho das organizações de restaurantes, já que, nos levantamentos preliminares, foram encontrados poucos estudos em âmbito nacional.

O setor de restaurantes, como muitos outros serviços, é intensivo em pessoas e caracterizado pela intangibilidade, simultaneidade de produção e consumo, heterogeneidade de desempenho de serviço e perecibilidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Essas características, juntamente com a necessidade crítica de interações diretas de pessoa para pessoa, implicam que a satisfação das necessidades do cliente na indústria de restaurantes envolva um nível mais alto de customização em relação às empresas de manufatura (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; JOGARATNAM, 2017).

Considerando a diversificação do setor de restaurantes e forte concorrência, a variedade e tipos de restaurantes, bem como a diversidade dos clientes que buscam satisfazer suas necessidades básicas do corpo, sociais ou de status, alguns empreendimentos adotam ferramentas de orientação para o mercado e outro não, dessa forma se define a seguinte questão de pesquisa: os restaurantes da região da Foz do Itajaí adotam práticas de orientação para o mercado?

Nesse contexto, definiu-se como objetivo geral analisar os fatores da orientação para o mercado e sua influência no desempenho dos restaurantes da região da Foz do Itajaí. A região da Foz do Itajaí é composta pelos municípios de Balneário Camboriú, Itajaí, Navegantes, Penha e Piçarras, estado de Santa Catarina (Brasil). São municípios com características de destinos turísticos de sol e mar, sendo o principal Balneário Camboriú, que é classificado como destino turístico indutor, recebendo um número de turistas três vezes maior que a sua população. Apesar do significativo número de turistas que visitam a região, estas devem manter atrações, infraestruturas e serviços turísticos como hotéis, restaurantes, agências turísticas e serviços de apoio para atender todas as necessidades dos visitantes.

2 Referencial teórico

2.1 Orientação para o Mercado - OPM

Na perspectiva de Day (1994), a orientação para o mercado representa a habilidade superior em entender e satisfazer os clientes, tarefa que se relaciona inequivocamente à questão das capacidades (*capabilities*). Uma organização orientada ao mercado possui as capacidades superiores de senso de mercado e ligação com o consumidor, o que significa ter a capacidade de sentir os eventos e tendências do ambiente de forma mais avançada que os competidores.

A OPM é definida como uma cultura organizacional que desenvolve os comportamentos necessários à criação de valor elevado para o cliente, de forma mais eficaz e eficiente, gerando

vantagem competitiva para a empresa (NARVER; SLATER, 1990). Com o foco central nos clientes e no mercado, a OPM é um conceito proveniente da estrutura conceitual do marketing (ABBADE; ZANINI; SOUZA, 2012), trata-se de uma mudança no comportamento da empresa com o gerenciamento de relacionamento com o cliente (GAVA; SILVEIRA, 2007).

As empresas que aderem a orientação para o mercado estão bem à frente, pois conseguem desenvolver produtos e serviços inovadores a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, e desenvolver vantagens competitivas e um melhor desempenho no negócio (GONÇALVES FILHO; VEIT; MONTEIRO, 2013). A orientação para o mercado consiste na geração de informação de mercado sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes, na disseminação dessa informação pela organização e na capacidade de implementação de respostas adequadas (KOHLI; JAWORSKI, 1990; MORAIS; SOARES, 2016)

Narver e Slater (1990) descrevem a orientação para o mercado, formando-se a partir da união de três elementos comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, e coordenação interfuncional, em estreita consonância com decisões relativas à visão de longo prazo e lucratividade. Por orientação para o cliente entende-se a capacidade em criar valor para os consumidores de forma constante e a disseminação destas informações por toda a organização. A orientação para o concorrente pressupõe o conhecimento de suas forças e fraquezas de curto prazo, bem como das competências e estratégias de longo prazo de concorrentes atuais e potenciais. Finalmente, cabe à coordenação interfuncional aglutinar todos os esforços da empresa - e não apenas do marketing - em prol da criação de um valor superior para os clientes-alvo (GAVA; SILVEIRA, 2007).

Essa abordagem ficou conhecida como a escala MKTOR (NAVER; SLATER, 1990), sendo uma das mais utilizadas em trabalhos acadêmicos. Segundo Munhoz e Pacagnan (2012) essa escala se trata de uma medida válida para verificar a contribuição da orientação para o mercado no desempenho da empresa, utilizando uma dimensão composta por três elementos comportamentais (orientação ao cliente, orientação ao concorrente e coordenação multifuncional) e por dois critérios de decisão (foco no longo prazo e objetivo no lucro) (NAVER; SLATER, 1990).

Sobre as escalas de medição da orientação para o mercado Deshpandé e Farley (1998) descrevem que no final da década de 1980, mais ou menos sem conhecimento específico do

trabalho de uns dos outros, três conjuntos de pesquisadores desenvolveram medições de Orientação para o Mercado como elementos de estudos mais amplos com objetivos um tanto diferentes: Narver e Slater (1990) desenvolveram uma escala ponderada por fator de 15 itens, sendo nove medidas diferentes para explicar o desempenho e as demais incluíam o poder do comprador e do vendedor, concentração e facilidade de entrada, crescimento do mercado, mudança tecnológica e tamanho e crescimento da empresa, tendo os resultados relatados no *Journal of Marketing*.

Já Kohli, Jaworski e Kumar (1993) publicaram MARKOR, uma escala independente de 20 itens, no *Journal of Marketing Research*. A escala foi construída usando análise de fator não linear de amostras combinadas de executivos seniores de marketing e outros, incluindo empresas que eram membros da Marketing Science Institute - MSI. Por sua vez, Deshpandé, Farley e Webster (1993) desenvolveram uma escala de Orientação ao Cliente como resultado de um estudo mais amplo que incluiu o impacto da cultura corporativa e da inovação organizacional no desempenho da empresa, publicado no *Journal of Marketing*.

Em estudo posterior, Deshpandé e Farley (1998) demonstraram que as três escalas citadas anteriormente pareciam intercambiáveis gerencialmente e que as conclusões substantivas alcançadas com cada uma se aplicam geralmente às outras. Ainda, se aplicadas juntas são grandes e redundantes, tornando a tarefa de respondê-las tediosa. Assim, os autores sintetizaram as escalas, buscando um conjunto menor de itens que tivessem validade e rigor técnico, constituindo-se num conjunto mais parcimonioso do dispositivo de medição.

A síntese desenvolvida por Deshpandé e Farley (1998) foi sustentada em uma análise fatorial dos 44 itens individuais das três escalas originais, sendo 15 itens da escala de Narver e Slater (1990), 20 itens da escala de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), e nove itens da escala de Deshpandé, Farley e Webster (1993). Os 10 itens resultantes (incluíram itens das três escalas) com as cargas mais altas no primeiro fator (todos acima de 0,5) foram usados na escala de resumo MORTN (Quadro 1) e demonstram ter integridade indutiva e gerencial na medida em que todos eles lidam com noções de Foco no Cliente e Orientação para o Mercado (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998).

Com os estudos da MORTN, Deshpandé e Farley (1998) redefinem a Orientação para o Mercado como “O conjunto de processos e atividades multifuncionais direcionados à criação e

satisfação de clientes por meio de avaliação contínua de necessidades” (p.226), e esta auxilia nos esforços na avaliação para implementação da intenção estratégica de uma empresa.

Segundo Green Jr. e Inman (2007) a escala desenvolvida por Deshpandé e Farley (1998) como uma alternativa mais parcimoniosa e orientada para a gestão para medidas de orientação para o mercado desenvolvidas anteriormente. A MORTN foi avaliada quanto à validade de conteúdo e confiabilidade sendo que os resultados suportam o uso da escala como uma alternativa viável para medir o construto orientação para o mercado (GREEN JR.; INMAN, 2007).

Quadro 1 - A escala resumida MORTN para orientação ao mercado

01	Nossos objetivos de negócios são impulsionados principalmente pela satisfação do cliente
02	Monitoramos constantemente nosso nível de compromisso e orientação para atender às necessidades dos clientes
03	Comunicamos livremente informações sobre nossas experiências de clientes bem-sucedidas e malsucedidas em todas as funções de negócios
04	Nossa estratégia para obter vantagem competitiva é baseada em nosso entendimento das necessidades dos clientes
05	Medimos a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente
06	Temos medidas rotineiras ou regulares de atendimento ao cliente
07	Estamos mais focados no cliente do que nossos concorrentes
08	Acredito que esse negócio existe principalmente para atender os clientes
09	Pesquisamos clientes finais pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços
10	Os dados sobre a satisfação do cliente são divulgados em todos os níveis desta unidade de negócios regularmente

Fonte: Adaptado de Deshpandé e Farley (1998)

2.2 Restaurantes

A utilização moderna da palavra restaurante surge com a abertura do primeiro estabelecimento público em Paris em 1765 e, que logo foi ampliado para toda a capital e posteriormente se difundiu pelo mundo (LOBO, 1999). Mais recentemente Angnes e Moyano (2013) definiram restaurante como um local onde se servem refeições avulsas a certo número de pessoas, possuindo como característica básica e finalidade principal a produção e venda de refeições.

Segundo Castelli (2006) o restaurante de turismo é o estabelecimento que se destina à prestação de serviços de alimentação e que, por suas condições de localização ou tipicidade é considerado de interesse turístico, e dessa forma, como elemento da atividade turística, o restaurante tem a missão de propagar a culinária do local onde ele se encontra inserido (NASCIMENTO FILHO; FLORES; LIMBERGER, 2019).

No decorrer do tempo foram surgindo diversos tipos de restaurantes que passaram a ser local de convívio social e não somente um local para a venda e consumo de refeições (SLOAN, 2005). Atualmente existem diversos tipos e categorias de restaurantes, vistos como um local onde se trabalha com empenho, arte e criatividade, atributos relevantes para o sucesso destes empreendimentos (JOHNSON et al., 2005).

Em estudos sobre restaurantes Angnes e Moyano (2013) classificam três grupos de serviços atuando no mercado: *à la carte*, autosserviço e diretivo ou repetitivo. Os restaurantes *à la carte* se caracterizam por um método de cardápio pré-definido que é oferecido diariamente aos clientes. Os restaurantes classificados como autosserviços possuem um método de atendimento simplificado, rápido e de baixo custo, no qual os próprios clientes escolhem e servem o que irão comer – por exemplo, *buffet*. Nos restaurantes classificados como diretivo ou repetitivos a metodologia empregada é oferecer variações dos mesmos pratos, em intervalos de rodízio nas mesas, como por exemplo churrascarias e pizzarias. Ainda se encontram outras classificações de restaurantes que costumam ser uma variação das que foram apresentadas (ANGNES; MOYANO, 2013; LIPPEL, 2002).

Os restaurantes são objetos de vários estudos publicados abordando diversas variáveis, dimensões e características. Alguns autores discutem o ambiente dos restaurantes tanto em relações a climatização, como a atmosfera no lugar e convívio social (MENDES; PIRES; KRAUSE, 2014; KRAUSE, 2014; LIMBERGER; DOS ANJOS, 2015; KLEINOVÁ et al., 2015; ARAÚJO; CONSONI; PACHECO, 2015). Outras investigações abordam a qualidade da prestação do serviço, incluindo a uniformização dos colaboradores, apresentação pessoal, tratamento da clientela e agilidade no atendimento (PAKES et al., 2012; SACRAMENTO, 2013). A variedade do cardápio é o assunto de pesquisa de alguns autores suscitando a importância de os restaurantes oferecerem opções de escolha aos seus clientes de acordo com o perfil de seu público, maximizando a satisfação dos seus frequentadores (ANGNES; MOYANO, 2013; YIM;

LEE; KIM, 2014; ARAÚJO; CONSONI; PACHECO, 2015). Outras pesquisas discutem a higiene e limpeza como fator de importância aos restaurantes, (MATOS et al., 2007; YEN; TANG; 2015), concluindo que estes atributos corroboram para que o cliente se sinta confortavelmente seguro para o consumo de alimentos advindos da manipulação, elaboração e confecção dos pratos ofertados no cardápio.

O negócio de restaurantes, como muitos outros serviços, é intensivo em pessoas e caracterizado pela intangibilidade, simultaneidade de produção e consumo, heterogeneidade de desempenho de serviço e precibilidade (JOGARATNAM, 2017; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Essas características, juntamente com a necessidade crítica de interações diretas de pessoa para pessoa, implicam que a satisfação das necessidades do cliente envolva um nível mais alto de customização em relação às empresas de manufatura (JOGARATNAM, 2017; ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997).

Os atributos do serviço são os fatores essenciais no processo de decisão do consumidor na escolha de um restaurante, dessa forma qualquer processo na gestão mercadológica de um estabelecimento de restaurante que tenha a intensão de se orientar para o marketing, ou seja, para criação de valor e relacionamento superior, baseado nas necessidades e anseios de seus clientes (ANGNES; MOYANO, 2013).

De acordo com Pontes, Moretti e Carvalho (2019) os restaurantes que estão mais focados nos clientes visando atender suas expectativas e que criem um desejo de consumo do produto, tornam-se um objeto de carga social significativa, pois o estabelecimento passa a ser um local onde se faz a refeição, um local de exibição de *status* social e a possibilidade de apresentação de um estilo de vida (BELL, 2005). Neste caso, a satisfação do cliente, em relação ao produto servido, é influenciada pela avaliação das características do serviço e *status* que o ambiente confere (PONTES; MORETTI; CARVALHO, 2019). Os restaurantes que oferecem serviços com alta experiência ou qualidades de credencial podem se beneficiar de fortes recursos relacionais (proximidade com o cliente) que ajudam a aliviar o desconforto do cliente causado por inseguranças ao selecionar uma oferta de produto / serviço em particular (JOGARATNAM, 2017; PALMATIER et al., 2006).

Para Angnes e Moyano (2013) o mercado de restaurantes é disputado e muitos que empreendem nessa área aprendem com a prática dos seus erros e acertos. O mercado de

alimentação sofre influências de fatores subjetivos, como: hábitos, costumes e aspectos estacionais e cíclicos que dificultam a previsibilidade, além disso, os restaurantes ofertam produtos que não podem ser testados previamente, influenciando a decisão de escolha do consumidor por comparação com base no preço e nos serviços ofertados pela concorrência. Administrar tais condições pode exigir um longo período de aprendizagem e adaptação, o que nem sempre está de acordo com as expectativas do empresário em relação ao retorno do investimento. O setor também exige por parte do empresário investimento constante em atualização, modernização, aprimoramento da tecnologia dos processos, qualidade dos serviços e, sobretudo um cardápio que atenda aos anseios do seu público-alvo (ANGNES; MOYANO, 2013; ZANELLA, 2007).

Segundo Jogaratnam (2017) muitos pequenos operadores de restaurante também podem ser restringidos por seu acesso insuficiente aos recursos (por exemplo, tempo, trabalho, especialização, finanças) (DIDONET et al., 2012) e, portanto, limitados em sua capacidade de praticar a Orientação para o Mercado. Fatores como uma visão pouco clara do cliente, satisfação com o *status quo*, ignorância do marketing e falta de diferenciação competitiva podem inibir a capacidade dos pequenos estabelecimentos de se concentrarem nas tendências do mercado e nas necessidades dos clientes. (JOGARATNAM, 2017; HARRIS; WATKINS, 1998).

3 Procedimentos metodológicos

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa foi orientada com procedimentos exploratórios-descritivos e delineamento predominantemente quantitativo. A pesquisa descritiva busca descrever fenômenos ou as relações entre variáveis, e tem como característica um planejamento flexível (DENCKER, 2003), representada pela pesquisa empírica junto aos estabelecimentos de restaurantes que formaram a amostra. Já a pesquisa exploratória, representada pela investigação nas bases de dados das temáticas que sustentam esta pesquisa – restaurante e orientação para o mercado.

A pesquisa quantitativa, segundo Creswell (2010), é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis, medidas através de instrumentos para que os dados numéricos sejam posteriormente analisados através de procedimentos estatísticos.

Como estratégia de pesquisa foi utilizado a tipologia de levantamento, que permite ao

pesquisador observar, registrar, descobrir atributos, correlacionar e descrever fatos ou fenômenos de uma determinada realidade sem manipulá-los ou pretender explicá-los (DENCKER, 2003), no caso o uso de estratégias de orientação para o mercado pelos restaurantes investigados.

Segundo Barbetta (2007) população é o conjunto de elementos para os quais se deseja para as conclusões da pesquisa, enquanto a amostra é parte desta população. A população da pesquisa foi representada pelos restaurantes localizados na região da Foz do Itajaí, mais especificamente nas cidades de Balneário Camboriú, Itajaí e Balneário Piçarras, que possuem características comuns da atividade de turismo. Foi feito um levantamento dos estabelecimentos existentes nestas cidades cadastradas no TripAdvisor e foram encontrados a quantidade de 58 restaurantes, sendo 24 em BC, 28 em Itajaí e 6 em Piçarras, filtrados no site pelo rótulo de preço “moderado” e “sofisticado”, que melhor representam os restaurantes investigados na pesquisa.

Como critério de amostragem foi utilizada a não-aleatória, por conveniência. Os restaurantes foram convidados para participar da pesquisa e responder ao questionário. Foram incluídos os restaurantes com características de restaurante turístico (CASTELLI, 2006) e excluídos aqueles estabelecimentos comerciais e distantes de pontos turísticos. Os informantes foram os donos dos restaurantes ou gestores de front-office. No total 58 representantes de restaurantes aceitaram participar e responderam ao questionário.

Caracterizando-se como uma pesquisa de levantamento, foi utilizado um questionário, elaborado com apoio da plataforma Google Forms. O instrumento foi dividido em quatro partes, sendo que na primeira, com objetivo de identificar a orientação para o mercado, foi utilizada a escala resumida MORTN, de Deshpandé e Farley (1998), demonstrada no Quadro 1. Para avaliação foi utilizada uma escala de 1 a 5 para indicar a concordância sobre o quão bem as declarações descrevem as normas reais em seu negócio, considerando 1 como “discordo totalmente” e 5 como “concordo totalmente”. Foram respeitadas as dez orientações de Deshpandé e Farley (1998), e foram incluídas outras três questões com o objetivo de introduzir as mídias sociais.

A segunda parte questionava os respondentes sobre o desempenho do restaurante considerando o último ano (2020) e Faturamento do restaurante no ano da crise (2020), sendo utilizado como escala de avaliação (1) muito baixo e (5) muito alto. A terceira e última parte apresentava questões sobre a influência do COVID-19 no desempenho do restaurante: Quanto a

crise afetou o desempenho empresarial do restaurante em 2020? Quanto a crise ainda está afetando o desempenho empresarial do restaurante em 2021? O restaurante implantou inovações: nos processos da cozinha; nos processos de atendimento; nos canais de venda (Delivery); no cardápio; na comunicação e mídias sociais.

A última parte do instrumento tinha o objetivo de identificar as características sociodemográficas dos respondentes tais como: gênero, faixa de idade, escolaridade, função que ocupa e quanto tempo está na função, além da localização do restaurante, tipo de comida, quantidade de mesas e quantidade de funcionários.

O processo de tratamento e análise dos dados seguiu as orientações de Soriano (2004) em separar os elementos básicos da informação e examiná-los, de modo a responder as questões da pesquisa, e a interpretação, relacionando a outros conhecimentos disponíveis na proposição do problema e no marco teórico e conceitual. De modo geral, a análise do fenômeno ou problema social é feita em primeiro lugar, de forma descritiva, por meio de porcentagens ou outras medidas estatísticas, passando-se depois a fase de interpretação de resultados (SORIANO, 2004). Para os procedimentos da análise descritiva foi utilizado o software IBM SPSS Statistic 22.

4 Análise e discussões

A pesquisa foi realizada nas cidades de Itajaí, Balneário Camboriú e Balneário Piçarras, situadas na região da Foz do Rio Itajaí-Açu, cidades pertencentes ao litoral norte e que recebem muitos turistas, principalmente no período de temporada. Vale ressaltar que a coleta dos dados foi realizada entre março e maio de 2021, período em que ainda estávamos com decretos municipais e estaduais de distanciamento social em função da crise do COVID-19.

Foram 58 respondentes que aceitaram participar da pesquisa, sendo 28 restaurantes de Itajaí, 24 de Balneário Camboriú e 6 de Balneário Piçarras. Segundo os participantes, 31% dos estabelecimentos estão operando há mais de 10 anos na cidade, 19% estão na faixa de 6 a 10 anos, 32% funcionando na faixa de 1 a 5 anos e 17,2% abriram no período da crise, ou seja, estão há menos de um ano. Assim essa amostra é 50% composta por novos restaurantes (até 5 anos) e outros 50% estabelecimentos mais experientes (6 anos ou mais), que, portanto, já têm conhecimentos do mercado.

As variáveis sociodemográficas e o perfil dos entrevistados, divididos em: Gênero; Faixa

Etária; Formação Escolar; Função profissional no restaurante; e Tempo que exerce a função, são representadas no Quadro 2 a seguir.

Observa-se no Quadro 2 que a maioria dos respondentes (72%) é do sexo masculino, demonstrando uma predominância desse gênero na função de gerência dos restaurantes pesquisados. Verifica-se também que os gestores são jovens, distribuídos nas faixas de idade 20 a 29 (34,5%), 30 a 39 (27,6%) e 40 a 49 (22,4%), sendo que a maioria são representantes das Gerações Y e Z, nativos digitais e por tanto, mais fácil de assimilarem mudanças sustentadas em TI. Esses gerentes estão atentos às tendências do mercado, às novas tecnologias e reagem mais rápido em situação de crise. Já quanto a escolaridade os respondentes demonstram ter um alto nível, possuindo Graduação (41,4%) e Pós-graduação (24,2%), conhecimentos necessários para a gestão de restaurantes.

Quadro 2 - Características sociodemográficas

Característica		Frequência	Porcentagem
Gênero	Feminino	16	27,6
	Masculino	42	72,4
	Total	58	100%
Idade	De 20 a 29	20	34,5
	De 30 a 39	16	27,6
	De 40 a 49	13	22,4
	De 50 a 59	5	8,6
	60 e mais	4	6,9
	Total	58	100%
Escolaridade	Ensino médio	20	34,5
	Graduação	24	41,4
	Pós-graduação (Especialização)	11	19,0
	Pós-graduação (Mestrado/Doutorado)	3	5,2
	Total	58	100%
Função no restaurante	Dono/Proprietário	41	70,7
	Gerente	13	22,4
	Outras funções	4	6,9
	Total	58	100%
Tempo na função	Menos de 1 ano	7	12,1
	De 1 a 5	19	32,8
	De 6 a 10	8	13,8
	Mais de 10 anos	24	41,4
	Total	58	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A maioria dos respondentes (70,7%) se identificaram como donos/proprietários do estabelecimento, dando mais credibilidade aos dados pesquisados, por possuírem conhecimento das operações. Segundo Jogaratnam (2017) o conhecimento, experiência e qualificações do dono do restaurante representam um recurso organizacional único e essencial para obter vantagem competitiva. Quanto ao tempo na função, 41,4% informaram que estão há mais de 10 anos no comando das operações, conhecendo bem esse setor de negócios. Verifica-se também que há uma participação de jovens empreendedores no setor de restaurantes (32%) à frente do estabelecimento num período de 5 a 10 anos.

O Quadro 3, a seguir, demonstra classificação dos restaurantes pesquisados quanto as suas características organizacionais de: tipo de operação; tipo de cozinha; número de mesas (referente a capacidade); e número de funcionários.

Quadro 3 - Classificação dos restaurantes

Característica		Frequência	Porcentagem
Tipo de operação	La carte	47	81,0
	Rodízio	5	8,6
	Self service	6	10,3
	Total	58	100%
Tipo de cozinha	Pizzaria	9	15,5
	Japonesa	9	15,5
	Churrascaria	5	8,6
	Italiana	4	6,9
	Brasileira	8	13,8
	Frutos do mar	10	17,2
	Bistrô	2	3,4
	Outros	11	19,0
Total	58	100%	
Número de mesas	Até 9 mesas	8	13,8
	De 10 a 19	13	22,4
	De 20 a 29	14	24,1
	Mais de 30	23	39,7
	Total	58	100%
Número de funcionários	Até 9 funcionários	35	60,3
	De 10 a 19	12	20,7
	De 20 a 29	4	6,9
	Mais de 30	7	12,1
	Total	58	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Observa-se no quadro que quanto ao tipo de operação, a maioria dos restaurantes (81%) funciona ao estilo La Carte, seguido por Self Service (10,3%) e Rodízio (8,6%). Já quanto aos tipos mais comuns de cozinha foram citados Frutos do mar (17,2%), Japonesa (15,5%), Pizzaria (15,5%) e Brasileira (13,8%), entre outros como Churrascaria; Italiana; Bistrô; Lanchonete e Bar. O tipo de cozinha frutos do mar é uma característica das cidades pesquisadas, situadas no litoral norte de Santa Catarina.

Ainda quanto a capacidade dos restaurantes, destaca-se que 39,7% dos estabelecimentos possuem um número de 30 mesas ou mais, seguido, de forma decrescente, por 20 a 29 mesas (24,1%), 10 a 19 mesas (22,4%) e até 9 mesas (13,8%). Quanto ao número de funcionários, a maioria dos restaurantes (60,3%) possuem até 9 funcionários, seguido pela quantidade de 10 a 19 (20,7%), mais de 30 (12,1%) e de 20 a 29 (6,9%). Essa quantidade reduzida de funcionários pode ter sido reflexo da crise, considerando que segundo pesquisa do SEBRAE e ABRASEL, 95% dos empresários do segmento de alimentação fora do lar afirmaram que tiveram perdas no faturamento desde o início da crise, e 55% dos entrevistados tiveram que demitir, suspender contratos ou reduzir a jornada de trabalho dos funcionários (SEBRAE a, 2021).

4.1 Análise da Orientação para o Mercado

A seguir foi realizada uma análise descritiva das variáveis da orientação para o mercado, de acordo com o modelo de Deshpandé e Farley (1998), representadas na Quadro 4.

Quadro 4 - Orientação para o Mercado: estatísticas descritivas

Característica	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Os objetivos do restaurante são impulsionados principalmente pela satisfação do cliente, ele é o foco.	3,0	5,0	4,759	,4705
Estamos mais focados em nossos clientes do que em nossos concorrentes.	3,0	5,0	4,759	,4705
Nossa estratégia para ter vantagem competitiva é entender as necessidades dos nossos clientes.	3,0	5,0	4,638	,6127
Acreditamos que o restaurante existe principalmente para atender o cliente.	3,0	5,0	4,793	,4870
Comunicamos livremente informações sobre experiências bem-sucedidas e malsucedidas no trabalho.	2,0	5,0	4,293	,8586
Monitoramos continuamente nossos clientes e concorrentes para encontrar novas maneiras de melhorar.	1,0	5,0	4,534	,8422
Os dados sobre satisfação do cliente são divulgados regularmente em todos os níveis da empresa.	2,0	5,0	4,224	,8992
Temos medidas padronizadas, rotineiras e regulares de atendimento.	3,0	5,0	4,621	,5872
Pesquisamos sobre nossos clientes pelo menos uma vez por ano para avaliarmos a qualidade dos nossos serviços.	1,0	5,0	4,155	1,0226
Medimos a satisfação do cliente frequentemente e de forma sistemática.	2,0	5,0	4,172	,9577
Acompanhamos os comentários dos clientes através das mídias sociais.	2,0	5,0	4,724	,6957
Respondemos a todas as reclamações dos clientes nas mídias sociais.	1,0	5,0	4,500	,9778
Acompanhamos nossos principais concorrentes através das mídias sociais.	1,0	5,0	3,672	1,248
N válido (listwise): 58 a				

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Percebe-se na tabela que todas as variáveis foram bem avaliadas pelos respondentes, indicando que os estabelecimentos estão voltados para mercado, com foco no cliente e no mercado (DESPANDÉ; FARLEY, 1998). De acordo com as variáveis com as médias mais altas (acima de 4,724): “Os objetivos do restaurante são impulsionados principalmente pela satisfação do cliente”; “Estamos mais focados em nossos clientes do que em nossos concorrentes”; “Acreditamos que o restaurante existe principalmente para atender o cliente”; e

“Acompanhamos os comentários dos clientes através das mídias sociais”; representam as principais práticas da orientação para mercado. Porém, verifica-se que a variável “Acompanhamos nossos principais concorrentes através das mídias sociais”, com a média mais baixa (3,672) de desvio padrão (1,248) demonstra há discordâncias entre os respondentes e quanto a prática de acompanhar as ações dos concorrentes. O que seria uma prática necessária para evitar uma miopia e falta de diferenciação competitiva o que pode inibir a capacidade de se concentrarem nas tendências do mercado e nas necessidades dos clientes (HARRIS; WATKINS, 1998).

No Quadro 5 a seguir são demonstradas as estatísticas descritivas das questões relativas ao desempenho e faturamento dos restaurantes no período da crise.

Quadro 5 - Desempenho dos restaurantes: estatísticas descritivas

Característica	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Como foi o faturamento do restaurante no ano da crise (2020)?	1,0	5,0	2,690	1,3006
Quanto a crise afetou o desempenho empresarial do restaurante em 2020?	1,0	5,0	3,586	1,3896
Quanto a crise ainda está afetando o desempenho empresarial do restaurante em 2021?	1,0	5,0	3,707	1,3766
N válido (listwise): 58 a				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Verifica-se na tabela que os resultados apontam que na percepção dos gerentes o faturamento do restaurante foi afetado pela crise dentro do esperado (2,69) num cenário de crise. Quanto ao desempenho empresarial, na percepção dos gerentes a crise afetou, na média das respostas (3,58), dentro do esperado para situação de crise do ambiente empresarial. Porém, verificou-se que ocorreram respostas dispersas entre os gerentes, talvez devido a sensibilidade de cada um em fazer adaptações em resposta a crise provocada pela pandemia da COVID-19.

A pergunta seguinte pedia para os respondentes indicassem o quanto a crise ainda está afetando o desempenho empresarial do restaurante em 2021, considerando a mesma escala anterior. De acordo com as respostas dos gerentes, com média de 3,71, a crise continua afetando o desempenho dos restaurantes, devido às medidas restritivas de horário de funcionamento e 70%

de lotação impostas no período em que foi feita a pesquisa.

O que se verifica é que no período da crise (2020/21), com as determinações de isolamento e distanciamento social e algumas medidas restritivas de fechamento dos estabelecimentos e de restrições nos horários de funcionamento, houve um afastamento dos clientes, o que representa menos vendas, menor faturamento e menor desempenho operacional, principalmente, pela forma de operação dos restaurantes pesquisados, predominantemente *à la carte*, onde os clientes necessitam estar no local, fazendo o pedido com cardápio e atendido por um garçom. Segundo pesquisa do Sebrae e ABRASEL, entre os meses de maio e junho 2020, 95% dos empresários do segmento de alimentação fora do lar afirmaram que tiveram perdas no faturamento desde o início da crise, e 55% dos entrevistados tiveram que demitir, suspender contratos ou reduzir a jornada de trabalho dos funcionários (SEBRAEa, 2021).

Sem poder “sair de casa” e com restrições de horários e atendimentos, todas as operações dos estabelecimentos ficaram prejudicadas e, assim, os restaurantes tiveram que fazer adequações e implantar inovações. Os resultados acerca das implementações adotadas em resposta à crise da COVID-19, demonstraram as duas principais inovações mais citadas foram quanto investimentos “na comunicação e mídias sociais” (82,76%) e na introdução do “delivery” (79,31%). Assim, com o delivery os restaurantes conseguiram dar uma resposta rápida e manter o nível de atendimento, entregando a comida com qualidade na casa do cliente, e apoiados nas mídias sociais mantiveram os clientes informados dos produtos, introduziram opção de compra dos produtos e o pós-venda. Outras adaptações foram indicadas pelos gestores, “nos processos de atendimento”, “da cozinha” (53,45%) e “no cardápio” (50,0%). Adequações necessárias para sustentar os novos desafios de operação inversa.

5 Conclusões

A pandemia que iniciou no ano de 2020 significou para o setor do turismo uma crise jamais vista, com normas e regulamentação da atividade. O turismo e suas vertentes eram, até então, uma das principais molas propulsoras das economias mundiais, responsável por gerar diversos empregos e representar uma quantia significativa do PIB dos países. Entretanto com o agravamento da COVID-19 e das medidas de isolamento social impostas pelos mais diversos governos, o crescimento do setor que vinha sendo observado nas últimas décadas, até então com

uma projeção positiva para os anos subsequentes, sofreu um brusco impacto, implicando em grandes desafios para os proprietários e gestores de todo o trade, mais especificamente dos estabelecimentos de restaurantes. O setor de restauração é muito disputado e sofre influências de fatores subjetivos, como: hábitos, costumes e aspectos estacionais e cíclicos que dificultam a previsibilidade (ANGNES; MOYANO, 2013), e ratificando as palavras os autores os estabelecimentos pesquisados tiveram que aprender com a prática realizando adaptações nos processos, adotando práticas de segurança em atendimento às exigências dos órgãos fiscalizadores e inovando nos processos.

O que se verifica como um dos resultados dessa pesquisa é que a crise afetou principalmente estabelecimentos que já estavam instalados há mais tempo e que não adotavam práticas da orientação para o mercado. Visão pouco clara do cliente, satisfação com o *status quo*, ignorância do marketing e falta de diferenciação competitiva podem inibir a capacidade dos pequenos estabelecimentos de se concentrarem nas tendências do mercado e nas necessidades dos clientes (HARRIS; WATKINS, 1998). Dessa forma pode-se afirmar que o ambiente de crise influencia na relação orientação para o mercado e desempenho.

Já os restaurantes mais novos e ainda aqueles que abriram durante o período da pandemia que demonstraram adotar essas práticas, responderam melhor à crise e foram mais rápidos na adoção de inovações. Isso demonstra a importância de as empresas desenvolverem habilidades e atitudes de adequação ao meio ambiente, visto que o desempenho organizacional é influenciado por sua orientação ao mercado, conforme verificado em outros estudos (GUO, 2002; AGARWAL; ERRAMILI; DEV, 2003; SHOHAM; ROSE; KROPP, 2005; OLAVARRIETA; FRIEDMANN, 2008; THEODORIDIS; PANIGYRAKIS, 2010; KAJALO; LINDBLOM, 2015; GUO; WANG, 2015; AMIN et al., 2016; SALEHZADEH et al., 2017.).

Quanto à escala da orientação para o mercado MORTN desenvolvida por Deshpandé e Farley (1998), focada nas variáveis do cliente, demonstra ser eficaz para avaliar a orientação para o mercado de pequenos empreendimentos independentes, como o caso dos restaurantes que participaram dessa pesquisa. Esses empreendimentos, normalmente, são constituídos em torno da persona do proprietário/operador individual principal elemento para gerar vantagem competitiva sustentável (JOGARATNAM, 2017).

Destaca-se também que a avaliação dos restaurantes depende da satisfação dos clientes,

dessa forma os estabelecimentos devem estar mais focados nos clientes visando atender as suas expectativas e criar o desejo de consumo do produto (PONTES; MORETTI; CARVALHO, 2019). Assim, pode-se afirmar que a escala MORTN auxilia os gestores dos restaurantes a desenvolverem ações de avaliação e aprenderem sobre clientes, concorrentes e meio ambiente (NARVER; SLATER, 1990; SONG; WEI; WANG, 2015).

Respondendo a pergunta de pesquisa, de modo geral, os restaurantes da região da Foz do Itajaí adotam práticas de orientação para o mercado, principalmente aquelas que estão relacionadas com os clientes como: foco no cliente e sua satisfação, melhoria contínua do atendimento, monitoramento contínuo dos clientes e concorrentes, e acompanhamento das redes sociais.

Esta pesquisa também vem ratificar a definição de Orientação para o Mercado como “o conjunto de processos e atividades multifuncionais direcionados à criação e satisfação de clientes por meio de avaliação contínua de necessidades”, descrita por Deshpandé e Farley (1998). Assim facilitando aos gestores das empresas a implementarem esforços na implementação da intenção estratégica.

Como limitação de pesquisa pode-se citar a baixa quantidade de respostas aos questionários, consequência do próprio momento atípico, não permitindo adotar técnicas estatísticas mais robustas para comprovar os resultados. Como sugestão de trabalhos futuros, pode-se ampliar a pesquisa em restaurantes em um cenário pós-pandemia, intensificando as pesquisas diretas; expandir a pesquisa para outras regiões, permitindo comparações entre características regionais; e ainda, realizar esta pesquisa tendo como informantes os clientes, visando investigar a percepção deles sobre as ações de orientação para o mercado, relacionando com a satisfação e fidelização do cliente.

Referências

ABBADE, E.B.; ZANINI, R.R.; SOUZA, A.M. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v.16, p. 118-136, jan. 2012.

ABERC-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS. Aberc. Mercado real. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>>. Acesso em: ago. 2021.

ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimento. **Relação de gastos com alimentação**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br>>. Acesso em: jul.2021.

AGARWAL, S.; ERRAMILLI, M.K.; DEV, C.S. Market orientation and performance in service firms: role of innovation. **Journal of Services Marketing**, v.17, n. 1, p. 68-82, 2003.

AMIN, M. et al. The effect of Market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial. Downloaded by Southern Cross University At 10:33 09 October 2017 (PT) orientation and SMEs performance, **Nankai Business Review International**, v.7, n.1, p. 39-59, 2016.

ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; RUST, R.T. Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. **Marketing Science**, p. 129-145, 1997.

ANGNES, D.L.; MOYANO, C.A.M. Atributos de escolha em serviços de restaurantes: Um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 7(2), p. 317-336, maio/ago, 2013.

ARAÚJO, F.; CONSONI, M.; PACHECO, D. Análise competitiva de operações de Fast Food. **Revista GEIN-TEC**. 5(3), p. 2393- 2405, 2015.

BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 2007.

BELL, D. Gosto e espaço: comer fora nos dias de hoje. 1-26. In: Sloan, D. (org.). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri-SP: Manole, 2005.

BEZERRA, I.N. et al. Consumo de alimentos fora do domicílio no Brasil. **Rev Saúde Pública**, 47(1Supl), p.200S-11S, 2013.

CASTELLI, G. **Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem**: Estudo de caso de um Hotel de Ouro Preto-MG. Ouro Preto: UFOP, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre, Artmed, 2010.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, 58, p.37-52, 1994.

DENCKER, A.F.M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2003.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market Focused Management**, 2(3), 213-232., 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, 57(1), p.23-37, 1993.

DIDONET, S. et al. The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. **Marketing Intelligence & Planning**, 30(7), 2012.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2014.

GAVA, R.; SILVEIRA, T. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, Abr./Jun., p.49-69, 2007.

GONÇALVES FILHO, C.; VEIT, M. R.; MONTEIRO, P. R. R. Inovação, estratégia, orientação para o mercado e empreendedorismo: identificação de clusters de empresas e teste de modelo de predição do desempenho nos negócios. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.10, n.2, abr. /jun., p. 81-101, 2013.

GREEN JR., K.W.; INMAN, R.A. Meeasuring market orientation in the manufacturing sector using the MORTN scale. **International Journal of Innovation and Learning**, v.4, n.3, p. 209-223, 2007

GUO, C. Market orientation and business performance: A framework for service organisations. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 9/10, p. 1154-1163, 2002.

GUO, C. WANG, Y. Market orientation, distributor relationship, and return on assets: optimizing distribution performance for industrial firms. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v.28, n. 1, p.107-123, 2015.

HARRIS, L. C.; WATKINS, P. The impediments to developing a market orientation: an exploratory study of small UK hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 10(6), 221-226, 1998.

JOGARATNAM, G. Human capital, organizational orientations and performance: evidence from the restaurant industry. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 2017.

JOHNSON, C. et al. Behind the stars: a concise typology of michelin restaurants in europe. **Cornell Hospitality Quartely**, 46(2), p. 170-187. 2005.

KAJALO, S.; LINDBLOM, A. Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 43, n. 7, p. 580-596, 2015.

KLEINOVÁ, K. et al. Procedia Economics and Finance. **Business Economics and Management Conference (BEM)**, 2015.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, 54(2), 1-18, 1990.

KRAUSE, R.W. Aspectos determinantes na percepção da qualidade dos serviços na experiência gastronômica turística. **Caderno Virtual de Turismo**, 14(1), p. 19-33, 2014.

KUMAR, V. et al. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.

LIMBERGER, P.F.; DOS ANJOS, S.G. Experiência gastronômica em Natal (RN): as categorias de análise da experiência dos usuários das online Travel Reviews (OTRs). **XII Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, 2015. Disponível em: <<https://www.anptur.org.br/anais/anais/fi-les/12/145.pdf>>.

LIPPEL, I. L. Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC. **Dissertação de Mestrado**, Universidade Federal de Florianópolis, Florianópolis, SC, Brasil, 2002.

LOBO, A. **Manual de estrutura e organização do restaurante comercial**. São Paulo: Editora Atheneu, 1999.

MATOS, E. R. J et al. Aplicação da matriz importância-desempenho de slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos restaurantes do tipo self-service a quilo no município de Viçosa-MG. **Congresso Brasileiro de Custos**, 14. João Pessoa, 2007. Anais eletrônicos. João Pessoa, PB, 2007. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/1620/1620>>.

MENDES, M.C.; PIRES, P. S.; KRAUSE, R.W. Relevância da gastronomia em restaurantes temáticos: Um estudo de caso em Balneário Camboriú, SC. **Revista Rosa do Ventos**, 6(1), p. 66-75, jan.-mar, 2014.

MORAIS, I.D.C.; SOARES, A.M. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 197-215, Mar./Abr. 2016.

MUNHOZ, A. J.; PACAGNAN, M.N. A relação entre orientação para o mercado e as atividades de marketing de construtoras de condomínios residenciais de Londrina e Maringá. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 2, p. 307-326, abr./jun. 2012.

NARVER, J. C.; SLATER S. F. The effect of marketing orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, p. 20-35, out. 1990.

NASCIMENTO FILHO, F. B.; FLORES, L. C. S.; LIMBERGER, P. F. Análise do posicionamento dos restaurantes de São Paulo estrelados pelo guia Michelin com base nas On-

line Travel Reviews (OTRS). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, 13 (2), p. 1 -15, maio/ago, 2019.

OLAVARRIETA, S.; FRIEDMANN, R. Market Orientation, knowledge-related resources and firm performance. **Journal of Business Research** 61, 623-630, 2008.

PAKES, P. et al. Adaptação do SERVQUAL para mensuração da qualidade em um restaurante self service: estudo de Caso. **XXXII Encontro de Engenharia de Produção Bento Gonçalves – RS**, Anais eletrônicos, 2012.

PALMATIER, R. W. et al. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, 70, 136-153, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, 49(4), 1985.

PONTES, M. L.; MORETTI, S.L.A.; CARVALHO, L.G.A. Qualidade em restaurantes de alta gastronomia em São Paulo-SP: proposta de modelo de avaliação com base no Guia Michelin. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 11 (3), p. 561-577, jul-set, 2019.

SACRAMENTO, N.I.S. **Análise de atitudes em avaliações online sobre restaurantes na região do Algarve em Portugal**. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade de Lisboa, 2013. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5897/1/DM-NISS-2013.pdf>>

SALEHZADEH, R. et al. The impact of internal marketing and market orientation on performance: an empirical study in restaurant industry. **Measuring Business Excellence**, v. 21, n.4, 2017, pp. 273-290, 2017.

SANTOS, J.H.A.; PEREIRA, B.A.D.; QUATRIN, D.R. A arte de agregar valor ao serviço: um estudo sobre as variáveis que interferem na escolha de um restaurante. **CULTUR: REVISTA DE CULTURA E TURISMO**, v. 7, p. 16-33, 2013.

SEBRAE (a) - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Os negócios promissores em 2017. **Agência Sebrae**. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-revela-negocios-promissores-para-2017,e6dbb531b28a9510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: Mar.2021.

SEBRAE. Sebrae debate retomada do setor de alimentação fora de casa. **Agência Sebrae**, 2021. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br>> Acesso em: Abril/2021.

SHOHAM, A.; ROSE, G.M.; KROPP, F. Market orientation and performance: a meta-analysis. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 23, n. 5, p. 435-454, 2005.

SLOAN, D. **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. São Paulo: Manole, 2005.

SONG, J.; WEI, Y.; WANG, R. Market orientation and innovation performance: The moderating roles of firm ownership structures. **International Journal of Research in Marketing**, v.32, p.319-331, 2015

SORIANO, R.R. **Manual de pesquisa social**. Petrópolis, R.J.: Vozes, 2004.

THEODORIDIS, P.K.; PANIGYRAKIS, G.G. Internal marketing, market orientation and organisational performance: the mythological triangle in a retail context. **European Retail Research**, v. 24, n. II, p. 33-67, 2010.

YEN, C.L.; TANG, C.H. Hotel attribute performance, eWOM motivations, and media choice. **International Journal of Hospitality Management**, 46, April, p. 79-88, 2015.

YIM, E. S.; LEE, S.; KIM, W. G. Determinants of a restaurant average meal price: an application of the hedonic pricing model. **International Journal of Hospitality Management**, 39, p.11-20, 2014.

ZANELLA, L.C. **Instalação e administração de restaurantes**. São Paulo: Editora Metha. 2007.

Artigo recebido em: 22/01/2022

Avaliado em: 21/02/2022

Aprovado em: 10/08/2022