PUC Minas
E&G Economia & Gestão
ISSN 1984-6606

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: O USO DA TECNOLOGIA *TABLETS* EM EMPRESAS DO SETOR GASTRONÔMICO

INNOVATION IN SERVICES: THE USE OF TABLETS TECHNOLOGY IN COMPANIES OF GASTRONOMIC SECTOR

Gabriella Archinto Marques
Universidade Presbiteriana Mackenzie
gabi_marques12@hotmail.com

Karem Kellem Costa
Universidade Presbiteriana Mackenzie
karemcosta@gmail.com

Laís Vertedor Pereira
Universidade Presbiteriana Mackenzie
laisvertedor@hotmail.com

Maria Fernanda Fazia Coutinho
Universidade Presbiteriana Mackenzie
mafecoutinho@gmail.com

Marcos Antonio Franklin
Universidade Presbiteriana Mackenzie
franklin.marcos@gmail.com

Roxana Maria Martinez Orrego
Universidade Presbiteriana Mackenzie
mack.eng.prod@gmail.com

Submissão: 22/05/2017
Aprovação: 13/12/2017

RESUMO

Este artigo procura entender como ocorre o uso da tecnologia *tablets* em empresas do setor gastronômico. Para tanto se elaborou o seguinte problema de pesquisa: quais as implicações que o uso dos *tablets* em empresas do setor gastronômico podem causar na solicitação dos pedidos? O estudo foi realizado em três estabelecimentos do setor gastronômico em São Paulo e, optou-se pelo tipo de pesquisa descritiva com método qualitativo. Para o levantamento de dados, foram realizadas doze entrevistas com base em um roteiro semiestruturado. As análises das entrevistas foram feitas por meio da análise de conteúdo segundo Flores (1994), com o auxílio da ferramenta QSR NVivo 10. Os resultados demonstraram que a utilização dos *tablets* no processo de solicitação dos pedidos influencia na qualidade da prestação de serviços, porém para que esses resultados sejam efetivos depende do planejamento e forma de implantação nos estabelecimentos.

Palavras-chave: Inovação em Serviços. Tecnologia. Gastronômico.

ABSTRACT

This article attempts to understand how in gastronomic sector companies the use of tablets technology occurs. For that, was elaborated the following research problem: what are the implications that the use of tablets in the gastronomic sector companies may cause in the consumer requests? The study was conducted in three gastronomic establishments in São Paulo, and the research was developed development as an descriptive research with qualitative analyze method. For data collection, twelve semi-structured guided interviews were conducted. The analyze of the interviews was conducted through content analysis according to Flores (1994), with the aid of the tool QSR NVivo 10. The results showed that the use of tablets in the consumer requests process influences the quality of service, but to have effective results it depends on the planning and implementation of the establishments.

Keywords: Innovation in Service. Tecnology. Gastronomic.

1. INTRODUÇÃO

A inserção dos serviços no sistema econômico se justifica pela crescente participação dos serviços nas economias industrializadas (Vieira, 2000). Nesse sentido, Oreiro e Feijó (2010) apresentam uma discussão sobre "desindustrialização". Esse conceito "clássico" de "desindustrialização" segundo os autores foi cunhado por Rowthorn e Ramaswany (1999), conforme citado por Oreiro e Feijó (2010, p. 220) como ponto central da redução constante na participação do emprego da indústria. Os autores argumentam que fatores internos e externos são condições que impactam em uma determinada economia. No que se refere aos fatores internos, Oreiro e Feijó (2010) entendem que são dois: "uma mudança na relação entre a elasticidade de renda da demanda por produtos manufaturados e serviços e o crescimento mais rápido da produtividade na indústria do que no setor de serviços (2010, p. 222). " Já nos "fatores externos que induzem a desindustrialização estão relacionados ao grau de integração comercial e produtiva das economias, ou seja, com o estágio alcançado pelo assim clamado processo de "globalização" (OREIRO e FEIJÓ, 2010, P. 222). "

De acordo com Gianesi e Corrêa (2012), a participação do setor de serviços no PIB vem se mantendo constante em torno de 50% nos últimos 20 anos, o qual atingiu 60% em 1989. A partir deste cenário, as empresas deste setor perceberam que precisavam diferenciar-se uma das outras para conseguir uma posição de destaque, uma forma encontrada seria a inovação em seus serviços. De acordo com Vieira (2000) é reconhecido que a tecnologia tem impactos importantes sobre a situação das empresas, no que se diz respeito ao seu domínio de atividades; à estrutura da concorrência; e a sua posição concorrencial, que corresponde à estrutura de custos e diferenciação de produtos e serviços. Um exemplo de inovação tecnológica aceita pela sociedade foi a criação dos *tablets* pela *Apple*. Este produto além de possuir um *design* inovador, sua forma de utilização é prática, fácil e agradável, o que faz com que os consumidores tenham um alto nível de interação com qualidade no serviço. Nesse sentido, além da inovação, a diferenciação, e até mesmo de sobrevivência das empresas, outro fator é a qualidade do serviço, que de acordo com Carvalho e Paladini (2012) pode ser definida como a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente.

Inicialmente os *tablets* foram adotados pela sociedade como uma nova tecnologia para o uso pessoal, porém devido aos seus atributos passaram a ser desenvolvidas formas de aplicação no ambiente empresarial. A partir deste cenário, este estudo examinou como ocorreu a utilização da tecnologia *tablets* no meio empresarial, especificamente em estabelecimentos de serviços gastronômico. Nesse sentido, esta pesquisa procura contribuir, sob ponto de vista, acadêmico bem como empresarial. No que se refere à perspectiva acadêmica, a contribuição está na intersecção desses construtos e na sua aplicação. Já na perspectiva empresarial, a contribuição concentra-se na apresentação aos empresários da influência na utilização da tecnologia *tablets* na conformidade dos pedidos feitos por clientes, revelando as possibilidades que essa ferramenta proporciona em seus negócios. Sendo assim, este projeto apresentou o seguinte problema de pesquisa: quais as implicações que o uso dos *tablets* em empresas do setor gastronômico podem causar na solicitação dos pedidos? Para atender esse problema de pesquisa elaborou-se objetivos geral e específicos.

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa foi: verificar quais são as implicações do uso dos *tablets* na solicitação de pedidos em empresas do setor gastronômico. O objetivo geral está composto pelos seguintes objetivos específicos: (i) mapear o processo que envolve a solicitação dos pedidos; (ii) verificar como ocorre a utilização de *tablets* nas empresas estudadas; (iii) verificar como a utilização de *tablets* influencia na qualidade no processo de solicitação dos pedidos, nas empresas pesquisadas. Para realização deste estudo, optou-se pela pesquisa do tipo descritiva e o método qualitativo, e para análises dos resultados foi utilizada

a abordagem de Flores (1994). A técnica de levantamento de dados utilizada foi a entrevista com um roteiro semiestruturado. Foram realizadas doze entrevistas com empregados e clientes. Sendo duas com os empregados do estabelecimento que já utilizou a tecnologia *tablet*, cinco com os empregados de estabelecimentos que estão utilizando os *tablets* e com cinco clientes que estavam nos respectivos estabelecimentos. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da ferramenta QSR NVivo 10. Assim, este artigo está estruturado por esta introdução, pelo referencial teórico, pela contextualização do ambiente de estudo, pelos procedimentos metodológicos, pelas análises e interpretações de dados, por uma discussão dos resultados obtidos e por suas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviços

Ao se tratar de serviços pode-se perceber que existem diversas definições e classificações. Assim, Gianesi e Corrêa (1994), definem que serviços são intangíveis, ou seja, experiências vivenciadas pelo cliente, ao contrário de produtos, que podem ser possuídos. Serviços necessitam da presença e participação do cliente no processo, que é o responsável por "disparar" a produção, muitas vezes definindo como e quando esta deve realizar-se.

Podem-se classificar os serviços de forma gradual, primeiramente abordando a forma mais ampla até uma definição mais específica. Iniciando com a classificação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003), os serviços estão no centro de qualquer atividade econômica de um país e estão divididos em cinco subgrupos: (i) serviços empresariais: consultorias, finanças, bancos; (ii) serviços comerciais: varejo, manutenção, consertos; (iii) serviços de infraestrutura: comunicação, transporte; (iv) serviços sociais / pessoais: **restaurantes**, saúde, hotéis; (v) administração pública: educação, governo. A partir das características dos serviços, são determinados pacotes de valor que, de acordo com Corrêa e Caon (2002) as empresas tendem a oferecer tanto serviços quanto bens. Cabe ressaltar que esta pesquisa será realizada no Pacote de valor: **restaurante convencional**. Segundo Corrêa e Caon (2002) as atividades de serviço podem ser categorizadas em três partes, de acordo com seu papel no desempenho de outros setores da economia: Apoio à criação de diferencial competitivo; Suporte às atividades de manufatura e geradores de lucro. Dentro dessa classificação, destaca-se o papel de Apoio à criação de diferencial competitivo, que neste estudo pode ser identificado como a utilização dos *tablets* em serviços de gastronomia. Ou seja, é uma atividade que não é a função básica dos restaurantes, porém pode ser um diferencial para os consumidores.

Para Johnston e Clark (2012), serviço pode ser explicado sob duas dimensões tradicionais do foco: número de mercados servidos e faixa de serviços fornecidos. Essas duas dimensões categorizam os serviços em quatro tipos amplos, sendo que o tipo Serviço Focado é o que representa os serviços de **bares e restaurantes**, pois se trata de organizações focadas em um determinado serviço, no caso o setor gastronômico. Desta forma, a Figura 1 exprime de forma resumida as classificações que envolvem o setor gastronômico, passando pelas etapas do funil, partindo da visão macro – atividade econômica até a visão micrológica de serviço.

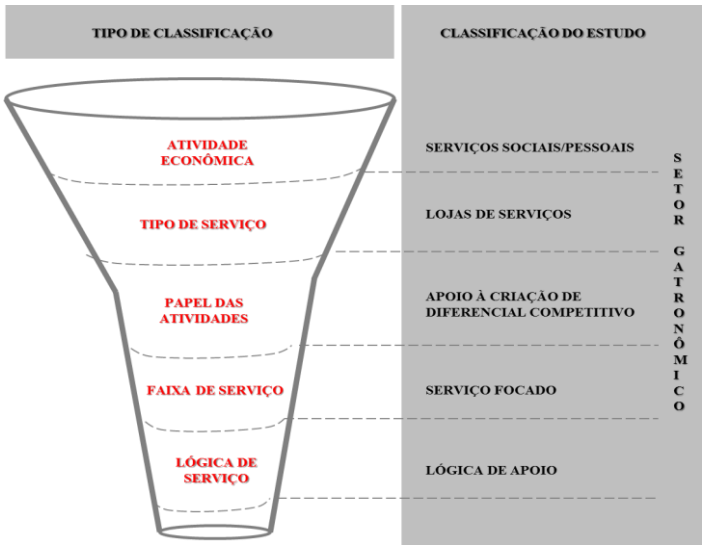

Figura 1 - Classificação - setor gastronômico
Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Vargas e Zawislak (2005) definem três lógicas de serviços a partir da intensidade da relação de serviço e as competências técnicas ou pessoais que são utilizadas para a prestação dos serviços: lógica de apoio ou intervenção solicitada; disponibilidade de competência técnica e Lógica da *performance*. Considerando os serviços do setor gastronômico, a lógica de serviço que mais se adequa é a lógica de apoio ou intervenção solicitada, pois são serviços que precisam da intervenção do provedor para que aconteça. Por conta da variedade das classificações, estas foram organizadas de forma lógica exprimindo uma visão da classificação mais ampla para a mais específica, ou seja, os tipos de classificação foram se afunilando de acordo com a sua amplitude, conforme a Figura 1.

Para tratar de operações em serviços, é pertinente entender primeiramente sobre o sistema de operações. Segundo Gianesi e Corrêa (1994), o sistema de operações é responsável pelo controle dos processos, visando garantir as saídas ou resultados esperados dos produtos ou serviços. O resultado final do sistema de operações é fornecer produtos ou serviços aos consumidores, para que isso ocorra é necessário o desenvolvimento de projetos, planejamento, controle e melhoria do sistema. Encontra-se também a conceituação de Meirelles (2006) do qual, defende que a análise está focada na oferta, apontando assim, três características que definem os serviços sendo elas; fluxo, variedade e uso intensivo de recursos humanos. Ainda segundo Meirelles (2006, pp.126-127) "a característica de fluxo reflete fundamentalmente as propriedades de simultaneidade e de continuidade do processo de prestação do serviço" resultando assim, segundo a autora, no aparecimento de características como inestocabilidade e icomensurabilidade. É citada também a característica de variedade, se referindo a não padronização da produção e da comercialização; e uso intensivo de recursos humanos que de acordo com Meirelles (2006), reflete o fato de que apesar do maior uso da tecnologia o ser humano é o fator produtivo predominante no processo de prestação de serviços. Para Johnston e Clark (2012); Vargas e Zawislak (2005), a operação em serviço pode ser pensada da seguinte forma: linha de frente – processo – retaguarda, na qual a linha de frente é a *interface* da organização e o cliente; o processo é a utilização do serviço pelo cliente; e a retaguarda são os processos executados remotamente fazendo *interface* com o cliente e usuário. A qualidade é classificada por diferentes dimensões, apresentadas por distintos autores com características comuns. Contudo, neste artigo foram analisadas as

dimensões da qualidade que influenciam na satisfação dos clientes, propostas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003) e Gianesi e Corrêa (2012).

2.2 Inovação em Serviços

O papel cada vez mais relevante desempenhado pelas atividades de serviço no sistema produtivo e na inovação tem feito da inovação em serviços uma questão de grande importância Gallouj e Weinstein, (1997). A inovação pode ser definida em diversos tipos. Gallouj e Weinstein (1997) classificam as inovações em cinco modelos: a radical, a de aprimoramento, a *ad hoc*, a recombinativa e a de formalização, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Modelos de inovação

Modelo de Inovação	Descrição
Inovação Radical	Ocorre quando há criação de um produto completamente novo, projetadas com características desconectadas com aquelas de produto já existentes.
Inovação de Aprimoramento	Ocorre quando há melhorias em determinadas características, mas sem modificações na estrutura do sistema.
Inovação Incremental	Ocorre quando a estrutura geral do sistema se mantém inalterada, mas o sistema é modificado por meio da inclusão de novos elementos de substituição.
Inovação *Adhoc*	Ocorre quando há construção social interativa de uma solução para solucionar o problema particular colocado por um cliente específico.
Inovação recombinativa	Resulta dos conhecimentos existentes de modo a criar novas possibilidades de contexto.
Inovação de Formalização	Ocorre quando há formatação nas características dos elementos, ou seja, consiste na ordenação das características dos serviços, especificando-as, tornando-as menos difusas, concretas e com formas definidas.

Fonte: Gallouj e Weinstein (1997)

Segundo Barras (1986), o Ciclo Reverso do Produto consiste em três estágios. O primeiro deles é o chamado "Melhorias no processo" que consiste na aplicação de novas tecnologias projetadas para aumentar a eficiência da entrega do serviço existente. Em seguida ocorre o estágio da "Inovação em processo", no qual a tecnologia é aplicada para melhorar a qualidade dos serviços. Barras (1986) entende que a introdução de tecnologia modificou algumas consequências do alto grau de contato entre o cliente e a empresa de serviços. As empresas têm investido em bens de capital (como computadores, por exemplo) o que contribui com a menor necessidade de lidar fisicamente com o cliente. Bilderbeek, Hertog, Marklund, Miles (1998) destacam a relevância das contribuições de Barras (1986-1990) e argumentam que os estudos em inovação em serviços estão se desenvolvendo e, apresentando dois resultados significativos. O primeiro diz respeito aos ativos no processo de inovação e não simplesmente receptores passivos de inovação como em outros processos. Já o segundo, está relacionado aos elementos tecnológicos para a construção da inovação em serviços.

Nesse sentido, Sundbo e Gallouj (1998) e Sundbo (1998) apresentam a abordagem de que agentes externos e internos influenciam no processo de inovação em serviços. Entretanto, Bilderbeek e Hertog (1999) argumentam que a inovação em serviços ocorre a partir de quatro dimensões, são elas: o conceito de serviço, a *interface* com o cliente, a prestação de serviço e as opções tecnológicas. Assim, a partir dos estudos realizados sobre inovação em serviços, a teoria que mais se aplica a este estudo é a teoria de inovação tecnológica, pois segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003), a utilização de novas tecnologias e o uso de informações criativas para auxiliar o processo de inovação em serviços ou de agregação de valor nos serviços prestados podem promover melhorias contínuas na qualidade e produtividade no serviço prestado. Nessa perspectiva, Crevani, Palm e Schilling (2011) argumentam que as empresas de serviços com a necessidade de se manter competitivas buscam criar formas mais

sistematizadas e eficazes de modo a entregarem serviços mais personalizados aos seus clientes.

2.3 Tecnologia

Para Laudon e Laudon (2012), os sistemas de informação não envolvem somente tecnologias e técnicas, mas também as organizações e as pessoas. Dessa forma, os sistemas da informação são compostos por três amplas dimensões: organizações, pessoas e tecnologia. Para esses autores, antes a computação era tida como um mecanismo que tornava possível a automatização de algumas tarefas. Laia, Lima e Pinto (2002) classificam as tecnologias em: mídias, multimídia e hipermídia. De acordo com Laudon e Laudon (2012), a infraestrutura da tecnologia da informação (TI) é composta por cinco elementos: *hardware*, s*oftware*, tecnologia de gestão de dados, tecnologia de rede e telecomunicações e serviços de tecnologia. Para esses autores (p.117), sistema operacional é um "*software* de sistema que gerencia e controla as atividades do computador". Os autores argumentam ainda, que o sistema operacional controla a forma como o usuário interage com o computador, utilizando a *interface* gráfica, responsável pelo uso de ícones, botões, barras e caixas de execução. Assim as tecnologias de *interface* estão surgindo tanto para o uso doméstico como para o uso empresarial. A mais inovadora tecnologia de *interface* é a de multitoque inicialmente utilizada e popularizada pela *Apple*, essa tecnologia é utilizada pelos *tablets.*

Para Maldonado (2007), com a utilização de sistemas de informações modernos as empresas obtêm oportunidades para melhoria dos processos internos e dos serviços de prestados ao consumidor final. Dessa forma, o sucesso da empresa passou a depender de sua capacidade de inovação nas áreas de produtos, serviços, canais e processos. Diante dos conceitos apresentados, a tecnologia *tablets* que será abordada neste trabalho é um computador pessoal portátil, com uma multitecnologia, que possui *software* de aplicativos com acesso a *internet*, em uma plataforma digital, além de utilizar a tecnologia de *interface* multitoque. O *iPad* da *Apple*, de acordo com reportagem da revista Exame de novembro de 2012, foi nos últimos dois anos o *tablet* que reinou neste mercado com 63% das vendas mundiais e que foi a inspiração para esta categoria de produtos criada a partir do seu lançamento em 2010.

Esta categoria de produtos que foi impulsionada por uma grande empresa e posteriormente seguida por outras grandes corporações. Nos três estabelecimentos pesquisados, o modelo de *tablet* utilizado era o *Ipad*, da *Apple*. O *GrupoW (*empresa que desenvolve aplicativos para pequenas a grandes empresas), comenta que *tablets* não se tratam apenas de máquinas com infinitas informações e entretenimento, mas de uma das maiores formas de adquirir vantagem competitiva na atualidade. Pois podem melhorar a *performance* dos negócios, impulsionar vendas e impressionar clientes. Com foco na mobilidade nas negociações, proporcionam um atendimento diferenciado ao cliente, colocando a empresa em um patamar diferenciado das demais. De acordo com as opções dadas na *website* da *BRMobile* (2012), os *tablets* podem ser utilizados em bares, restaurantes e serviços de hotelaria, para reduzir os custos de mão de obra e a rotatividade das mesas por intermédio do cardápio digital, que traz a interatividade entre cliente e restaurante. O cardápio digital é utilizado para o cliente visualizar as opções de pedido do restaurante, realizar o pedido, transmitir a informação à cozinha ou bar e sincronizar a informação com o caixa, gerando a conta do cliente.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO – SETOR GASTRONÔMICO

De acordo com a Agência *In* (2012) uma pesquisa realizada pela *Central Mailing List* em 2012, empresa que atua no tratamento, correção, atualização, enriquecimento e outras operações em banco de dados voltados para ações de *marketing* e vendas, o Brasil possui 222.358 empresas no ramo alimentício e só no ano de 2011 foram abertos 18.399 restaurantes no país. De acordo com resultados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), conforme IBGE (2012), dos períodos de 2002 a 2003 e 2008 a 2009, as famílias brasileiras estão gastando bem mais com alimentação fora de casa. O percentual das despesas com alimentação fora de casa, no total das despesas familiares, cresceu de 24,1% para 31,1%, ou seja, representa quase um terço dos gastos com alimentos. Segundo Masano (2011) os restaurantes e os bares são responsáveis pela maior parcela do faturamento do segmento de canais de *food service*, o que representa 36% do total. Segundo Blume (2012) pesquisas estimam que os brasileiros em 2012 gastem aproximadamente 30% de sua renda com alimentação fora de casa.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi do tipo descritiva, de acordo com Vergara (2005), com o emprego do método qualitativo segundo Richardson (2011). Os dados da pesquisa foram coletados a partir de entrevistas, por meio de um roteiro semiestruturado de acordo com Flick (2004). Os roteiros foram elaborados com base no referencial teórico contendo 17 assertivas. Sendo que, um roteiro envolvendo dez assertivas que foi aplicado nas empresas e outro roteiro com sete assertivas aplicado aos clientes. O critério para a escolha destes estabelecimentos, foi o fato de que essas empresas possuíram experiências com o uso de *tablets* na solicitação de pedidos dos clientes. A partir disso, foram realizadas entrevistas com doze empregados que trabalhavam nestes estabelecimentos, sendo elas em três diferentes estabelecimentos na cidade de São Paulo. Dois deles que utilizam os *tablets*, Bar Alfa e Bar Beta, e um que não utiliza mais esta tecnologia, Bar Gama. Os entrevistados foram distribuídos conforme Quadro 4. Para isso, foram elaborados três roteiros semiestruturados. Nos estabelecimentos que utilizam os *tablets*, foram aplicados dois roteiros; um para os empregados e outro para os clientes. Já no estabelecimento que não utiliza mais esta tecnologia foi aplicado outro roteiro somente para os empregados. Vale destacar que, os nomes das empresas assim, como os entrevistados são fictícios a fim de mantê-los no anonimato.

Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados

Gerentes e Garçons							
Estabelecimento	**Entrevistado**	**Cargo**	**Idade**	**Sexo**	**Escolaridade**	**Tempo no Setor**	**Tempo Empresa**
Alfa	**Alfa 1**	Gerente	32	Masc.	Sup. Adm.	2 meses	2 meses
	Alfa 2	Gerente	38	Masc.	1º Grau	15 anos	2 anos
	Alfa 2	Garçom	35	Masc.	2º Grau	8 anos	9 meses
Beta	**Beta 1**	Gerente	25	Masc.	2º Grau	8 anos	5 anos
	Beta 2	Garçom	28	Masc.	2º Grau	3 anos	3 anos
	Beta 3	Garçom	32	Masc.	2º Grau	3 anos	1 ano
Gama	**Gama 1**	Garçom	56	Masc.	1º Grau	25 anos	3 anos
	Gama 2	Garçom	29	Masc.	2º Grau	5 anos	1 ano
Clientes							
Estabelecimento	**Entrevistado**	**Idade**	**Sexo**	**Escolaridade**			
	Alfa 4	24	Fem.	Cursando Ensino Superior			

Alfa	**Alfa 5**	23	Fem.	Arquitetura
Beta	**Beta 4**	25	Fem.	Enfermagem
	Beta 5	29	Masc.	Direito

Fonte: Dados da pesquisa

Para a realização do tratamento dos dados, as entrevistas foram gravadas e transcritas, e para as análises dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, seguindo as orientações de Flores (1994). As entrevistas foram realizadas no mês de março com o tempo entre 25 a 30 minutos, tanto nas empresas bem como para os clientes. Para o auxílio das análises foi utilizado o *software* NVivo (Versão 10). Segundo a *QSR international* (2013), o *software* suporta métodos de pesquisa qualitativos e mistos, permitindo a junção e organização dos dados para a realização a análise, utilizando conteúdos de entrevistas e de discussões em grupo.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste estudo, a partir das transcrições das entrevistas, para as análises foram utilizadas as orientações apresentadas por Flores (1994) agrupando os dados em categorias identificando-as de acordo com suas similaridades e agrupando-as em metacategorias. Assim, foram criadas categorias, que posteriormente originaram oito metacategorias são elas: **clientes; cardápio; atendimento; pedido; tempo; *tablet*; processo e sistema**. A metacategoria **clientes** analisou a opinião dos clientes entrevistados em relação ao uso dos *tablets* nos estabelecimentos Alfa e Beta. As categorias são: *tablet;* pedidos; garçom; cancela; melhor; adaptação; cardápio; fácil; fotos; influencia; autonomia. Pôde-se notar que os clientes tiveram fácil adaptação a tecnologia, porém foi necessário um auxílio do garçom num primeiro momento, conforme citado por Beta 1: *"...quando começou a utilizar, teve sim esse período de adaptação né? Tanto dos funcionários quanto dos clientes né? E assim, é, a gente teve que colocar uma pessoa para tirar dúvida, disponibilizar todo, tudo que o cliente queria perguntar ou então há sim um período de adaptação. Depois disso as coisas começaram a fluir bem mais naturalmente..."*. Os clientes entrevistados preferiam o uso dos *tablets* devido à facilidade e a disponibilização das fotos. É possível ocorrer que o cliente efetue o pedido errado, então nessas circunstâncias os estabelecimentos possuem formas de cancelar e corrigir os pedidos internamente. Outro aspecto levantado pelos clientes é a autonomia que eles têm em relação à solicitação dos pedidos, isso foi observado como um ponto de gargalo do estabelecimento Gama, pois neste local o cliente continuava dependendo do garçom para levar o cardápio até ele, por mais que fosse digital. Já nos estabelecimentos Alfa e Beta o cliente não precisava da intermediação do garçom, poderia fazer o pedido direto no *tablet*, pois o equipamento ficava em um suporte fixo na mesa.

Na metacategoria **cardápio** se verificou qual a diferença entre o cardápio digital e físico. As categorias relacionadas são: foto; gente; *tablet*; cliente; prato; pedido; gosta; influencia; marketing; produtos. O principal diferencial citado pelos entrevistados foi à forma que o conteúdo era apresentado para os clientes, pois o cardápio digital pode disponibilizar um maior leque de informações sobre os produtos oferecidos, como fotos e informações nutricionais. Essa característica pode influenciar diretamente na venda, já que o cliente é muito influenciado pela imagem, conforme comentado por Alfa 5: *"uma vantagem também é porque tem todas as fotos, diferente do cardápio impresso, que tem o nome, mas não todas as fotos, e no tablet tem todas as fotos então da para ter uma noção do que vai pedir, se gosta ou não"*. Apesar de oferecer muitas facilidades, as casas oferecem também o cardápio físico, caso o cliente não se adapte com o novo sistema ou simplesmente prefira o uso do cardápio convencional. Segundo revelou Beta 1: *"a gente tem o cardápio físico que a pessoa pode se*

basear, ou pode também, se preferir, pedir, sem problema nenhum. A gente funciona também da melhor forma como o cliente quiser". Mesmo tendo a capacidade de armazenar um maior conteúdo, o estabelecimento Gama não disponibilizava o cardápio completo no *tablet.* Um ponto levantado pelo cliente Beta 5 foi: *"o cardápio (físico) pode até facilitar, ser um pouquinho mais rápido quando todo mundo quer olhar ao mesmo tempo"*. Ou seja, quando se tem mais de uma pessoa na mesa, é possível que o garçom leve um cardápio físico para cada, dessa forma todos os clientes da mesa podem olhar produtos diferentes ao mesmo tempo para efetuarem o pedido. Já com o cardápio digital, isso fica restrito, pois os envolvidos têm que olhar.

Já a metacategoria **atendimento** analisou como ocorre esse processo com a utilização dos *tablets*, observando a visão do estabelecimento e dos clientes. As categorias relacionadas são: agilidade; garçom; praticidade; cardápio; pedido; dinâmico; cliente; melhor. Nos três restaurantes analisados foi possível constatar que a agilidade do atendimento é superior que a de um restaurante com atendimento convencional (sem o contato do cliente com o *tablet*). Isto se deve ao fato, de não haver a espera do garçom para efetuar o pedido, pois o sistema envia automaticamente para a realização do prato ou bebida, reduzindo esse tempo de transferência da informação. Essa dinâmica é interessante tanto para o cliente, que tem mais autonomia e não depende da disponibilidade do garçom para fazer o pedido, quanto para o estabelecimento, pois o garçom pode dar mais atenção aos clientes, focando no relacionamento e na entrega do produto. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003), a qualidade está dividida em cinco dimensões que são utilizadas para julgar a qualidade do serviço prestado, mas para esta metacategoria destacou-se a Empatia. De acordo com os resultados das entrevistas, constatou-se que nos três estabelecimentos foi notada a melhoria do atendimento, considerando a praticidade e o dinamismo do processo. Segundo Gianesi e Corrêa (1994), combinando-se a visão de vários autores para a formação de um instrumento de avaliação da percepção dos clientes referente à qualidade do serviço, são determinados os seguintes critérios: (i) velocidade de atendimento; (ii) conformidade; (iii) custo; (iv) competência; (v) flexibilidade.

A metacategoria **pedido** verificou como o pedido é solicitado e entregue aos clientes. As categorias são: atendimento; qualidade; rápido; solicitação; erro; pedir; prato. Verificou-se que nos estabelecimentos Alfa e Beta os pedidos eram feitos pelos clientes diretamente no *tablet* fixo na mesa, já no estabelecimento Gama, os *tablets* não eram fixos e os garçons levavam até a mesa, onde o cliente olhava o cardápio e solicitava ao garçom. Notou-se que nos estabelecimentos Alfa e Beta, os pedidos eram entregues de forma rápida, de acordo com o cliente Alfa 4: *"eu acho que otimiza o serviço, não tem aquele, o garçom não vem, não tem erro no pedido, o pedido vai chegar lá certinho. Bastante válido."*. Já no restaurante Gama, não foi notada a mudança na velocidade da entrega dos pedidos após a implementação da tecnologia, e isso pode ser explicado pelo fato de que o garçom precisava ficar presencialmente no momento da escolha do pedido e da solicitação, como exposto por Gama 1: *"ele só via, ele olhava no tablet e a gente que digitava a quantidade*", o que não trazia velocidade no atendimento. Em relação à forma que os pedidos eram entregues, pôde-se perceber que a tecnologia trouxe uma melhoria. Os clientes perceberam uma diminuição nos erros na entrega dos pedidos, inclusive em relação à especificação de alguns pratos ou bebidas, por exemplo: bebida com gelo ou sem gelo no copo, conforme exposto por Beta 5: *"vem quase 100%, é melhor do que o pedido normal com o garçom"*.

Para a metacategoria **tempo** foi mostrado como a utilização do *tablet* influenciava no tempo do processo de solicitação de pedidos. As categorias relacionadas são: pedido; garçom; atendimento; cliente; mesa; *tablet*; agilidade; entrega; processo. Nos estabelecimentos Alfa e Beta o tempo foi um dos fatores que motivou a utilização dos *tablets.* Eles identificaram que

com a utilização desta tecnologia a solicitação de pedidos foi mais rápida, prática e ágil, conforme afirma Alfa 1: *"deu uma melhorada no atendimento em questão de agilidade, às vezes o garçom está em uma mesa e outro ainda tem que esperar para chamar o garçom e em vez disso ele usa o tablet para adiantar esse pedido, então teve um aumento de 20 a 30% na agilidade dos pedidos"*. De acordo com os entrevistados, verificou-se que o estabelecimento Alfa um dos benefícios propiciados pelo *tablet* em relação ao tempo foi o aumento da capacidade de atendimento de vários clientes ao mesmo tempo, conforme relatado por Alfa 3: *"é mais rápido né? Porque dia de movimento sábado, domingo e feriado, o pessoal muitas vezes trabalham mais? Os clientes que já são habituados, já chega e já faz o pedido no tablet, as vezes chega quatro mesas de uma vez, não dá para você atender todos de uma vez..."*, assim como especificado por Alfa 2: *"melhorou bastante né (tempo de atendimento). Por que tipo, quando tem muito movimento, que nem estamos aqui, as vezes o garçom se aperta né, aí a gente não depende dele né, você fecha a conta por aqui o menino trás, você pede suco e vem, pede uma porção e vem. Normal"*.

Já o estabelecimento Beta, identificava como um dos benefícios, a disponibilidade do garçom para atendimento dos clientes, já que se trata de um estabelecimento pequeno, conforme relatado por Beta 1: *"a ideia é deixar um garçom com o tempo mais livre para ter mais atenção, então se ele está atendendo uma mesa ele consegue ter atenção e as outras mesas continuarem pedindo e tal, e isso torna mais dinâmico né? O garçom tem mais tempo hábil para estar conversando, explicando e tal, não só atendendo e marcando pedido"*. Foi verificado pelo mesmo estabelecimento outro beneficio: o controle do tempo de pedido pelos *tablets*, como relatou Beta 1: *"porque, a gente consegue controlar melhor o tempo que o prato tá demorando, se tá demorando demais a gente vê qual é o motivo, então a gente consegue ser mais pontual né? Em soluções né? De algumas coisas, então a gente consegue ver direitinho o local e a hora que o cliente pediu, pegou a mesa, isso a gente vai conseguindo sempre melhorar né? Essa parte interna assim"*.

A metacategoria ***tablet*** apresentou como ocorre o uso da tecnologia, o treinamento e o manuseio nos estabelecimentos entrevistados. As categorias identificadas são: solicitação de pedidos; tecnologia; moderno; legal; manuseio; fácil; cardápio; fotos; tempo; mesa; cliente; inovação; conta; benefícios; aplicativo; garçom; processo. De acordo com as opções dadas na *website* da *BRMobile*, os *tablets* podem ser utilizados em bares, restaurantes e serviços de hotelaria, para redução dos custos de mão de obra e a rotatividade das mesas por intermédio do cardápio digital, que traz a interatividade entre cliente e restaurante. Nos três estabelecimentos pesquisados, os *tablets* eram utilizados como cardápio digital. Nos estabelecimentos Alfa e Beta os *tablets* eram fixados nas mesas enquanto no Gama o garçom leva o *tablet* até o cliente. O sistema possibilitava que o cliente fizesse a solicitação do pedido pelo *tablet*, visualizando os produtos por meio de fotos, chamando o garçom, falando com outras mesas, escolhendo opcionais dos pedidos e fechando a conta. Foi relatado pelos clientes como um sistema moderno e de fácil manuseio, como revelou Alfa 4: *"bom eu acho que é o futuro né? A tecnologia está em todas as áreas então otimizar o processo é valido, acho que mais casas poderiam adotar esse tipo de procedimento"*. Ainda segundo Alfa 4: *"é tranquilo e bem fácil (manuseio com o tablet), o sistema é intuitivo"*. Segundo Alfa 3: *"aplicativo fácil, não é difícil não". Para Beta 5: "para mim é muito simples, eu acho (manuseio com o tablet)"*. Tanto no estabelecimento Alfa como no estabelecimento Beta os empregados receberam treinamento básico e informal para manuseio do *tablet* conforme relatado por Alfa 1: *"então, passou uma base para eles né, de como selecionar, de como funciona o menu e tudo mais e o resto foi na prática mesmo no dia a dia, na curiosidade..."*. Os clientes por sua vez, ficaram apreensivos de início e depois gostaram da inovação, pois são sistemas que já utilizam no seu dia a dia nos dispositivos pessoais. Conforme revelou o

entrevistado Alfa 1: *"no começo foi novidade para os dois (cliente e funcionário), uns assim, sempre tem uma relutância quando é novidade, ainda mais com tecnologia hoje em dia…"*, quando para Beta 1: *"porque assim, é um sistema que é, tá bem comum agora... então a pessoa já é acostumada a utilizar esses sistema e pontos como por exemplo celular, então bem é uma coisa bem fácil e que a pessoa consegue né?"*.

A metacategoria **processo** mostrou como é o processo de solicitação de pedidos nos bares estudados. As categorias identificadas são: pedido; cliente; mesa; caixa; garçom; cozinha; pessoas; bebidas; sistema; *tablet*; conta; prato; impressora; cardápio; comanda; melhor; direciona. Nos estabelecimentos Alfa e Beta o processo de solicitação de pedidos ocorre por meio de *tablets*, no qual o próprio cliente escolhe no cardápio eletrônico o produto que deseja e assim os pedidos são direcionados automaticamente para os setores responsáveis (cozinha, bar e caixa) por meio de um sistema. Isto foi informado por Alfa 1: *"ai ele (o cliente) toca na tela do tablet e tem o menu de drinks, comes e bebes, seleciona, depois de selecionado o pedido vai para o caixa, do caixa ai ele vai subir para outro setor, o da cozinha ou então daqui do bar e ai sai outro cupom que é onde é preparado o pedido"*, Beta 1 relatou que: *"a pessoa faz o pedido na mesa e o sistema ele direciona, então o suco vai pra bar, o prato quente vai pra cozinha as coisas que saem do sushi bar vão diretamente pro sushi-man inclusive pro caixa também , onde vai separando as mesas…"*. Bateson e Hoffman (2001) afirmam que com relação ao aumento da participação do cliente nos serviços, a ideia básica é substituir algumas atividades que são normalmente executadas pelos empregados e passar esse trabalho para o cliente. Isso seria uma vantagem para a organização, que dessa forma estaria reduzindo custos, mas ao mesmo tempo o cliente também tem a vantagem de ter mais "liberdade" em relação ao serviço. Cada setor dos estabelecimentos continha impressoras que emitiam as comandas após serem efetuadas a solicitação dos pedidos, conforme contou Beta 3: *"na hora que a pessoa aperta o botão de enviar o pedido, aí a imagem do enviar já saiu aí já imprime automaticamente ali nas impressoras, tanto do sushi, da cozinha e do caixa, nas 3 impressoras do controle aqui"*. Para finalizar o processo, o cliente fechava a conta no *tablet* e escolhia a forma de pagamento. Depois, o garçom vai à mesa e o cliente efetuava o pagamento. Verificando a inserção da tecnologia *tablet* no processo de solicitação de pedidos nos estabelecimentos, se trata de uma inovação de aprimoramento, de acordo com a proposta de Gallouj e Weinstein (1997): *"ocorre quando há melhorias em determinadas características, mas sem modificações na estrutura do sistema". Nos estabelecimentos Alfa e Beta os tablets permaneciam fixos nas mesas e os clientes podiam fazer os pedidos no momento que quisessem e também navegar nas opções do tablet, já no estabelecimento Gama o garçom que ficava com o tablet, levando-o até o cliente quando necessário, conforme citou Gama 2: "nós levávamos até o cliente (tablet)"*. Os três estabelecimentos também usavam o cardápio físico como opção para o cliente fazer os pedidos, precisando da presença do garçom para realizar a operação.

A metacategoria **sistema** identificou como funcionava o sistema instalado no *tablet* para solicitação de pedidos. As categorias identificadas são: pedido; pessoa; prato; adicionar; t*ablet*; cliente; mexer; conversar; manuseio; garçom; processo; atendimento; cardápio; cozinha; direciona; opcionais. O sistema funcionava como um aplicativo, em que a principal função era fazer a solicitação dos pedidos. Porém, além disso, o cardápio digital apresentava as fotos dos produtos, a escolha de opcionais, a possibilidade de chamar o garçom, o fechamento da conta e também o cancelamento dos pedidos, conforme relatou Beta 2: *"ele já pega (tablet), já vai no cardápio né? Sistema, cardápio, aí já pede o prato, se é pequeno se é grande, se é com arroz ou se é sem... . Já vai na bebida, e já vai tipo salvando na tela né? Aí depois já envia e já sai o pedido de uma vez"*, também relatado por Alfa 3: *"você vai colocando opcionais...padrão, ai você quer com adoçante, ai você adiciona o pedido, aqui*

você consegue ó...ai você fala, ah não vou mais querer este aperitivo, vou querer outra porção, você exclui".

Segundo Laudon e Laudon (2012), os sistemas de informação não envolvem somente tecnologias e técnicas, mas também as organizações e as pessoas. Dessa forma, os sistemas da informação são compostos por três amplas dimensões: organizações, pessoas e tecnologia. O sistema utilizado nos estabelecimentos era integrado em todas as etapas do processo: cliente, bar, cozinha e caixa. Em que, após a solicitação do pedido pelo cliente, o pedido é direcionado para o bar e/ou cozinha e são direcionados para o caixa, com um sistema automático. O estabelecimento Beta tinha um diferencial, conseguiam controlar o tempo que o pedido demorava em chegar à mesma e quanto tempo o cliente estava no estabelecimento, conforme argumentou Beta 1: *"a gente consegue controlar melhor o tempo que o prato está demorando, se está demorando demais a gente vê qual que é o motivo, então a gente consegue ser mais pontual né? Em, em soluções né? De algumas coisas, então a gente consegue ver direitinho o local e a hora que o cliente pediu, pegou a mesa, isso a gente vai conseguindo sempre melhorar?"*. Já o estabelecimento Alfa possuía um diferencial das pessoas poderem conversar por meio de um aplicativo e navegar na *internet*, ambos os serviços pagos, conforme afirmou Alfa 2: *"tipo eu quero conversar com alguém, então tem um sistema aqui que dá para fazer entendeu. É iTtop que chama, tá vendo, essa área pode aplicar sua rede de relacionamentos, se você quiser receber mensagem ou não, no caso eu colocaria uma senha né, ai abria aqui, em exemplo, escolha a mesa, ai você quer conversar com um cara que você achou bonito lá perto do banheiro, ah aquele cara lá é bacana, ai você vai chamar o garçom vem cá, que mesa é aquela que tem um cara de camiseta branca tal e tal ai ele vai falar mesa cinco, ai você vai pegar e adicionar a mesa cinco e começar a conversar com ele (mas cada mensagem é paga). Também dá para ficar na internet se quiser, só que eu não acho legal ficar na internet, porque vai ficar muito tempo ocupando a mesa"*.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos conteúdos das entrevistas, as análises foram realizadas com o auxílio do *software* NVivo (Versão 10). Essa ferramenta possibilita a articulação e organização dos dados para a realização das análises por meio da similaridade das palavras, de modo a gerar um diagrama de análises de *cluster* de palavras permitindo uma visão geral das metacategorias encontradas em cada estabelecimento estudado, conforme, apresentada pela Figura 2. Assim, as três subdivisões representam cada um dos estabelecimentos e, para cada subdivisão existem as metacategorias relacionadas. Notou-se que nos três estabelecimentos o fator chave é o processo, pois alteraram os processos de solicitação de pedidos, implementando a tecnologia *tablet*. Assim, pôde-se notar que os estabelecimentos Alfa e Beta possuem uma similaridade maior entre si, diferentemente do estabelecimento Gama, que mais se difere. Isso ocorreu devido a diferenciação que ele possuía em relação à forma como é feita a solicitação dos pedidos. Em Alfa e Beta observou-se que por mais que os processos sejam similares, a metacategoria cliente está posicionada em extremos opostos na Figura 2.

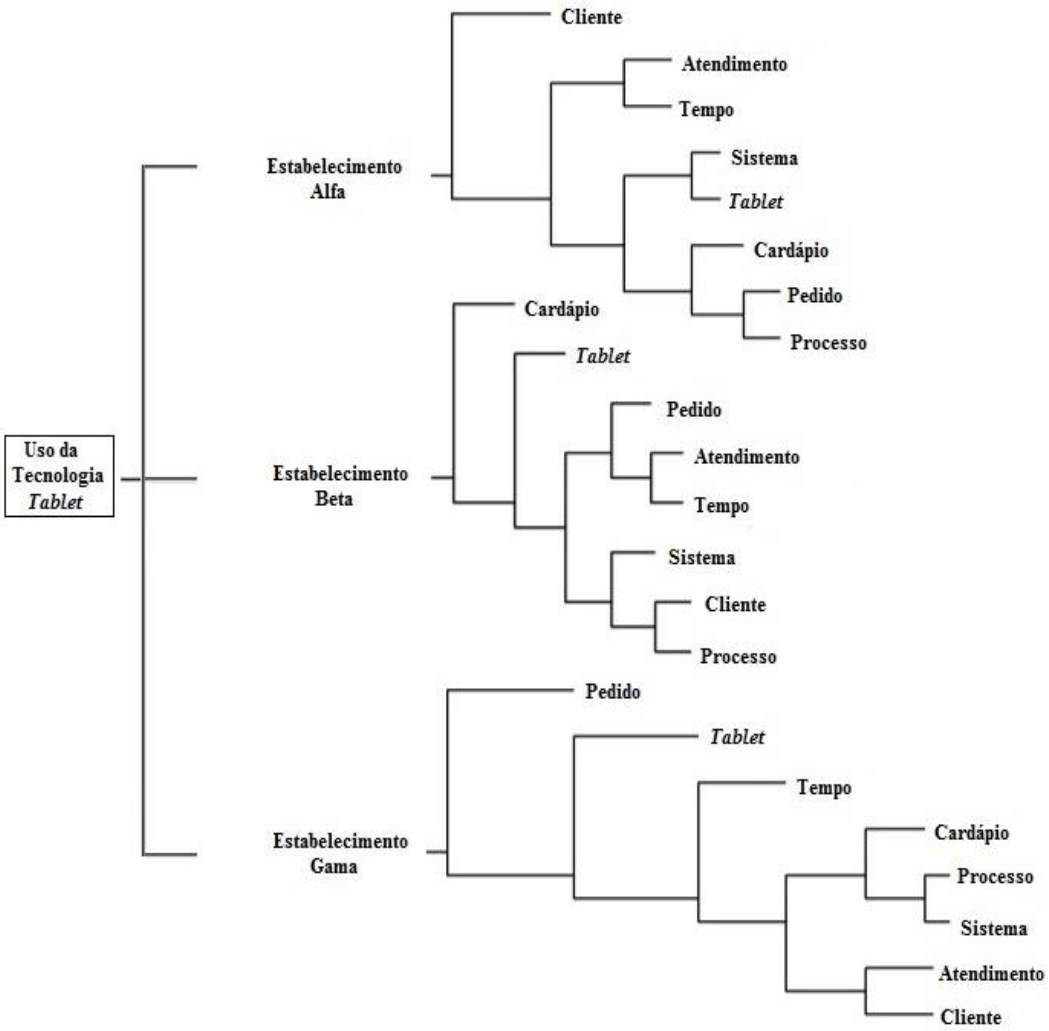

Figura 2 - Metacategorias: empregados e clientes por empresas
Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Isso pode ser explicado pelo fato de que no estabelecimento Beta os clientes possuíam maior autonomia na personalização dos pedidos, já que o sistema era mais flexível neste aspecto. Enquanto o estabelecimento Alfa possuía limitações na personalização do cardápio. De acordo com os entrevistados dos estabelecimentos Alfa, Beta e Gama pôde-se constatar que a forma como foi implementada a tecnologia *tablet* no processo de solicitação de pedidos, que influencia na qualidade do serviço prestado, nos aspectos da conformidade, velocidade de atendimento, flexibilidade, empatia, responsabilidade e confiabilidade. Para demonstrar o processo de solicitação dos pedidos de cada estabelecimento estudado, foram elaborados fluxogramas conforme apresentados nas Figuras 3, 4 e 5, nos quais estão destacadas as atividades em que a tecnologia *tablet* é utilizada. A Figura 3 apresenta como foi o processo de pedidos do estabelecimento Alfa.

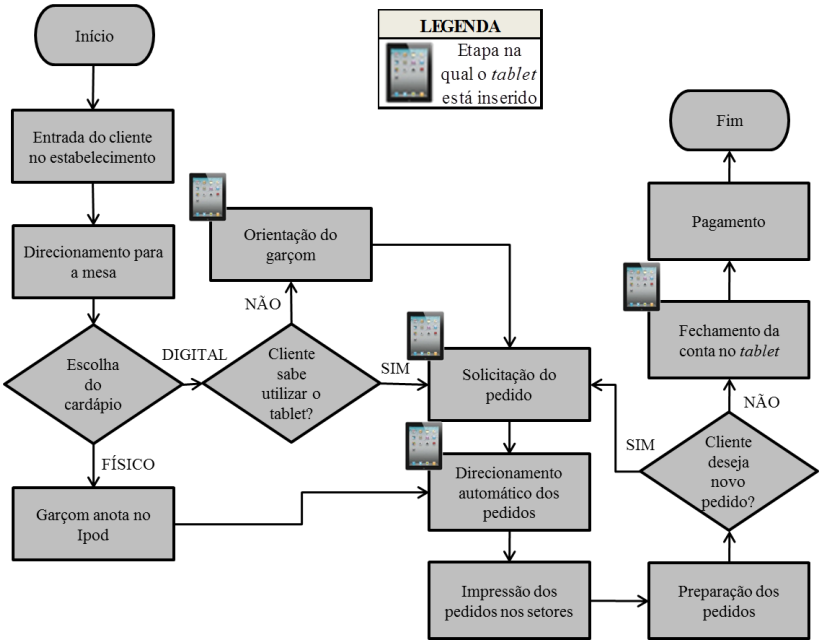

Figura 3 - Fluxograma do processo – empresa Alfa
Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Já a Figura 4 apresenta como foi realizada o processo de solicitação de pedidos do estabelecimento Beta.

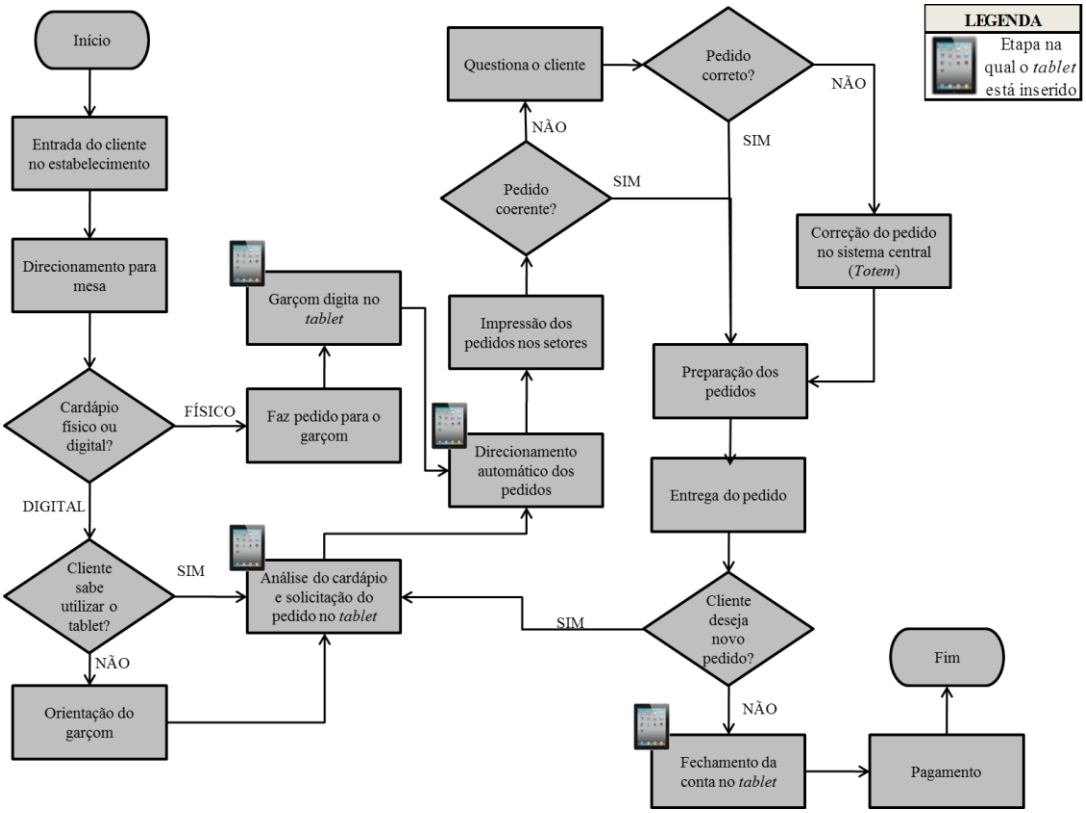

Figura 4 - Fluxograma do processo – empresa Beta
Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

A Figura 5 apresenta como o processo de solicitação de pedidos do estabelecimento Gama foi desenvolvido.

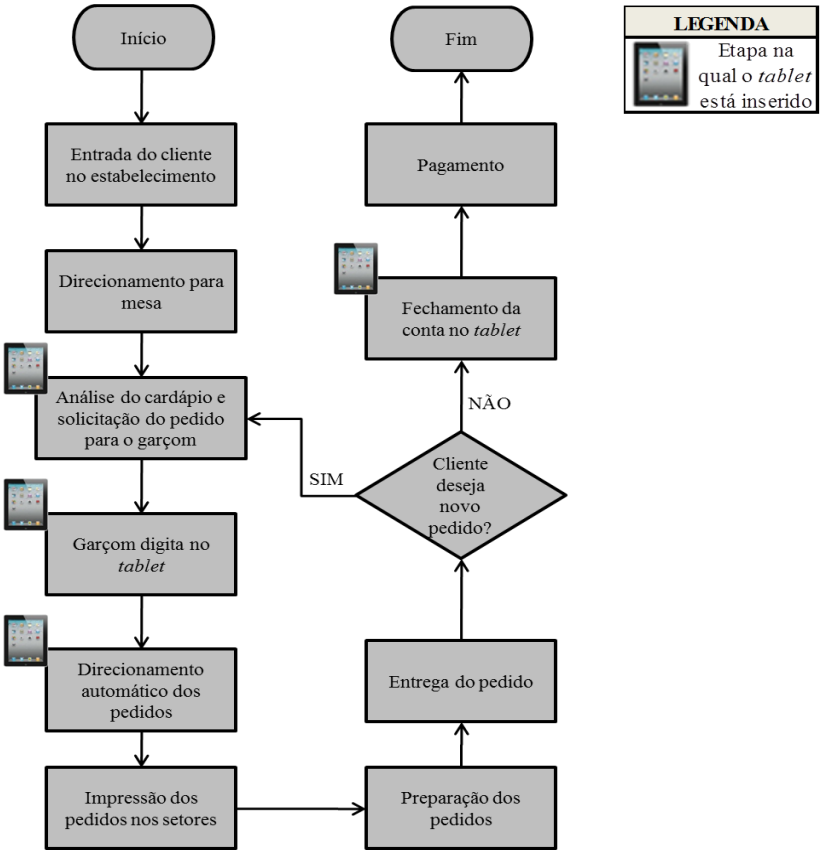

Figura 5 – Fluxograma do processo – empresa Gama
Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender por meio do problema de pesquisa: que implicações podem ser causadas pelo uso dos *tablets* em empresas do setor gastronômico na solicitação dos pedidos?, atendendo-se, assim, ao objetivo geral de verificar quais são as implicações do uso dos *tablets* na solicitação de pedidos em empresas do setor gastronômico. Nos dados obtidos nas análises das entrevistas, das categorias e das metacategorias, pôde-se verificar por intermédio dos objetivos específicos os resultados deste estudo. Portanto, de acordo com o primeiro objetivo específico, que foi mapear o processo que envolve a solicitação dos pedidos, foi possível relacionar as metacategorias: atendimento, pedido e processo, pois a partir delas foram criados os fluxogramas dos estabelecimentos, que descrevem os processos de solicitação dos pedidos. Dessa maneira, puderam-se estabelecer as seguintes considerações. Foi possível constatar que os estabelecimentos Alfa e Beta se estruturaram para receber a tecnologia no restaurante, além de adequar os *tablets* ao processo de atendimento. O que ocorreu de forma diferente no estabelecimento Gama, onde foi notado que não ocorreu um planejamento adequado para a implementação da tecnologia. Isso fica perceptível com a quantidade de *tablets* disponíveis na casa para utilização, além do fato de que os garçons carregavam os aparelhos até as mesas para realizarem o atendimento. Desta forma, os clientes ainda necessitavam da presença do garçom para realizar o pedido, o que diminuiu um dos benefícios do *tablet* que é minimizar o tempo de atendimento, causando gargalos.

O segundo objetivo era verificar como ocorre a utilização de *tablets* nas empresas de gastronomia estudadas e foi relacionado com as metacategorias: cardápio, *tablet* e sistema. Os

três restaurantes estudados utilizavam o *tablet* como cardápio digital, porém o estabelecimento Gama, não disponibilizava os produtos na versão digital, o que gerava a necessidade da utilização do cardápio físico. Já o estabelecimento Beta, além de ter os produtos no cardápio na versão digital, o aplicativo permitia a personalização dos produtos, desde bebidas até pratos mais elaborados. Outra forma que a tecnologia é utilizada pelo estabelecimento Beta, é o controle do tempo de entrega dos pedidos feitos pelos clientes da casa, que possibilita futuras tomadas de decisão para melhoria no atendimento. O restaurante Alfa também possuía a flexibilidade de adicionar ou retirar ingredientes, porém isso era limitado, o que trazia certa dependência do garçom neste aspecto. Além disso, o estabelecimento possui um sistema que permite que os clientes de todas as mesas conversem entre si, criando um ambiente mais descontraído e sociável. Um diferencial na utilização do cardápio digital é o fato de que é possível disponibilizar imagens dos produtos, o que foi exposto tanto pelos empregados quanto pelos clientes dos três estabelecimentos analisados, como forma de influenciar na escolha dos pedidos.

O terceiro objetivo específico foi verificar como a utilização de *tablets* influencia na qualidade no processo de solicitação dos pedidos, nas empresas do setor de gastronomia escolhidos. Foi relacionado com as metacategorias: cliente, atendimento, cardápio, pedido e tempo. Pode-se perceber que os *tablets* influenciam na qualidade do processo de solicitação de pedidos, nas seguintes dimensões da qualidade:

- Conformidade: verificou-se que nos três estabelecimentos o *tablet* influenciou na conformidade dos pedidos feitos pelos clientes, ou seja, os pedidos eram entregues conforme solicitado pelos clientes;

- Empatia: esta dimensão pode ser percebida, quanto ao fato de que nos estabelecimentos Alfa e Beta, os garçons tinham maior tempo disponível para dar atenção aos clientes que estavam no restaurante, pois não precisavam ficar no momento da solicitação do pedido com o cliente, pois era realizada por meio do *tablet* e facilitava no atendimento simultâneo de todas as mesas. No estabelecimento Gama isso não acontecia, pois, o garçom ficava na mesa no momento do pedido;

- Velocidade de atendimento: com a utilização dos *tablets* foi percebida a melhoria na velocidade no atendimento dos pedidos nos restaurantes Alfa e Beta, reduzindo o tempo de espera pelos clientes, pois eles não precisavam aguardar um garçom para ser atendido além de pedir a conta sem precisar de um garçom disponível. Porém no estabelecimento Gama não foi percebida a melhoria na velocidade de atendimento, pois ainda era necessária a presença de um garçom na solicitação dos pedidos e do fechamento da conta;

- Custo: No estabelecimento Alfa, foi levantada a questão de que houve uma redução no custo do restaurante, pois com a utilização dos *tablets* não era mais necessário manter todo o quadro de garçom que possuíam.

- Competência: nos três estabelecimentos os garçons sabiam utilizar a tecnologia e estavam dispostos a auxiliar os clientes na utilização do *tablet;*

- Flexibilidade: Este aspecto foi verificado nos estabelecimentos Alfa e Beta. No estabelecimento Beta o nível de personalização do pedido era alto, pois os produtos podiam ser modificados e no estabelecimento Alfa haviam no sistema uma programação limitada de opcionais para os pedidos.

Finalizando o artigo, pôde-se verificar a limitação no que se refere a possibilidade de generalizações para outras situações, pois o estudo foi realizado em três empresas. Contudo, os resultados foram coerentes com o referencial teórico desenvolvido. Para outros estudos futuros, sugere-se que sejam realizadas pesquisas sobre formas de aplicação dos *tablets* em outros tipos de serviços.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA IN (Investimentos e Notícias). 2012. **Pesquisa mostra *ranking* de regiões para se investir em restaurantes.** <http://www.investimentosenoticias.com.br/ultimas-noticias/tempo-real/pesquisa-mostra-ranking-de-regioes-para-se-investir-em-restaurantes.html.> Acesso em 27 de Set., 20:32.

BARRAS, R. 2001. **Towards a theory of innovation in service.** Elsevier Science Publisher B.V. Londres, v.15, n.4, p. 161-173.

BATESON, R. E. G.; HOFFMAN, K. D. 2001. **Marketing de serviços**. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 495 p.

BILDERBEEK, R.; HERTOG, P. D. 1999. Conceptualising service innovation and service innovation patterns. **SI4S,** Mar., p.1-31.

BILDERBEEK, R.; HERTOG, P. D.; MARKLUND, G.; MILES. I. 1998. Services in innovation: knowledge intensive business services (kibs) as co-producers of innovation. **SI4S Synthesis Paper,** August, 1-61.

BLUME, M. 2012. **Mercado para alimentação/gastronomia é bom e está crescendo.** Disponível em:<http://gestaonegociosecia.blogspot.com.br/2012/02/mercado-para-alimentacaogastronomia-e.html> Acesso em: 30 de Set., 21:45.

BRMOBILE. 2012. **Apresenta informações sobre desenvolvimento de aplicativos.** Disponível em: <http://brmobile.com.br/aplicativos-jogo.asp>. Acesso em: 30 Set., 21:10.

CARVALHO, M. M. de; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da qualidade:** teoria e casos. 2. ed., rev. ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012. xx, 430 p.

CORRÊA, H. L., CAON, M. 2002. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 479 p.

CREVANI, L.; PALM, K.; SCHILLING, A. 2011. Innovation management in service firms: a research agenda, **Service Business**.5.2, Jun. p. 77-193.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. J. 2000. **A administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação** 2. ed. São Paulo: Bookman, 537 p.

FLICK, U. 2004. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 312 p.

FLORES, J.G. 1994. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: FLORES, J.G. **Analisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educative.** Barcelona: PPU, p. 65-107.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. 1997. Innovation in services. **Research Policy**. v.26, p. 537-556.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. 1994. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** 13. tiragem. São Paulo: Atlas, 233 p.

GRUPOW. 2012. **Apresenta informações sobre desenvolvimento de aplicativos.** Disponível em: <http://www.grupow.com.br/servicos/index.cfm?segmento=2&pagina=3>. Acesso em: 30 Set., 22:30.

IBGE. 2012. **POF 2008/09 mostra desigualdades e transformações no orçamento das famílias brasileiras,** Jun. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1648&id_pagina=1>. Acesso em 26 de Set., 21:44.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. 2002. **Administração de operações de serviços.** São Paulo: Atlas, 562 p.

LAUDON, K.; LAUDON, J. 2012. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Person, 428 p.

LIMA, G. A. B.; PINTO, L. P.; LAIA, M. M. 2012. **Tecnologia da informação: impactos na sociedade**. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1699> Acesso em: 30 Set., 13:21.

MALDONADO, M. R. 2012. **Tecnologia**. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eWZ7YKD72zYJ:xa.yimg.com/kq/groups/19687715/1377784985/name/TI%255B1%255D.doc+&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESjM8Fs8wSQ-05BLPvyMGxB5Z9Q99WgmVMXJ2EHyaDVko569uGlhvJHW6YWUo_50ZXZdQjHJbFCm6D6aWZMTkMSRiA7eghv8swtFPu_j3_PW_HcJOt-IZc_M9OmyhK93rE4t_wEa&sig=AHIEtbQZU3WIhrhgI6srOTWVvIvUQFX9_Q >Acesso em : Set., 15:01.

MASANO, I. R. 2012. **A gastronomia paulistana: o local e o global no mesmo prato.** 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16139/tde-20012012-104520/pt-br.php> Acesso em 27 de Set., 20:35.

MEIRELLES, D. S., 2006. O conceito de serviço, **Revista de Economia Política**, v. 26, n°. 1 p. 101, janeiro-março.

OREIRO, J. L.; FEIJÓ, C. A. 2010. Desindustrialização: conceituação, causas, efeitos e o caso brasileiro. **Revista de Economia Política**, vol. 30, nº 2 (118), pp. 219-232, abril-junho.

RICHARDSON, R. J. 2007. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 334 p.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. 1998a. Innovation in services. **SI4S Synthesis Paper**, n°.2, p. 1-29.

SUNDBO, J. 1998. Standardisation vs. customisation in service innovations, **SI4S Topical Papers**, n°.3, p. 1-23.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. 2005. Abordagem Funcional e as Lógicas de Inovação em Serviços: Desenvolvendo uma Análise Não-Tecnista da evolução do Serviço Hospitalar. Departamento de Ciências da Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v.7, n.14, jul/dez, p. 1-23.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2005.

VIEIRA, J. M. C. 2000. **Inovação e marketing de serviços**. Lisboa: Verbo, 187 p.