

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais - Curso de Administração

Adriana da Silva Gomides

**O PAPEL DO *USER-GENERATED CONTENT* NA RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E
RESTAURANTES DE BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte

2020

Adriana da Silva Gomides

O PAPEL DO *USER-GENERATED CONTENT* NA RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E RESTAURANTES DE BELO HORIZONTE

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ramon Silva Leite

Área de concentração: Marketing

Belo Horizonte

2020

Adriana da Silva Gomides

O PAPEL DO *USER-GENERATED CONTENT* NA RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E RESTAURANTES DE BELO HORIZONTE

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Marketing

Prof. Dr. Ramon Silva Leite - PUC Minas (Orientador)

Belo Horizonte, 22 de junho de 2020.

RESUMO

O *User-Generated Content (UGC)* tem provocado grandes mudanças no relacionamento entre clientes e empresas de diversos segmentos, influenciando diretamente nas decisões das pessoas. Diante disso, este estudo buscou analisar o papel dos conteúdos disponibilizados por clientes, nas mídias sociais e nos sites especializados, no relacionamento entre restaurantes e clientes de Belo Horizonte. Para isso, foi feita uma revisão da literatura sobre valor para o cliente, seu papel na cocriação de valor e aspectos comportamentais, marketing de relacionamento e *UGC*. Após a revisão da literatura, definiu-se a metodologia da pesquisa quanto aos fins, como descritiva, e quanto aos meios, como de campo e estudo de casos múltiplos. A estratégia qualitativa, escolhida para este trabalho, envolveu a realização de 3 entrevistas em profundidade com 1 gerente e 2 proprietários, cada um representando 1 restaurante que estava entre os 10 mais bem avaliados no TripAdvisor. Após a realização das entrevistas e devidas análises, foi realizada a triangulação de dados que buscou relacionar o conteúdo das análises com os dados secundários coletados nas mídias sociais dos restaurantes (TripAdvisor, Facebook e Instagram). As entrevistas permitiram identificar que: a) o bom relacionamento com os clientes é valorizado pelos restaurantes; b) os entrevistados têm percepções variadas (negativas e positivas) a respeito do *UGC*; c) as mídias sociais têm um papel primordial nessas relações; d) o TripAdvisor possui falhas; e) restaurantes assumem a culpa, quando há; f) entrevistados consideram importantes responder avaliações positivas ou negativas; g) há influência dos clientes em decisões importantes. A triangulação de dados identificou, que: a) a maioria dos comentários são feitos por perfis verdadeiros; b) os restaurantes não respondem todas as avaliações negativas; c) a maioria das postagens são feitas em ambas as redes sociais; d) há mais interação dos clientes com os restaurantes no Instagram, do que no Facebook. Mediante essas informações, concluiu-se que o *UGC* desempenha um papel importante na relação entre clientes e restaurantes de BH, e a manutenção desse relacionamento é de suma importância para garantir que as trocas sejam satisfatórias. É importante que os restaurantes estejam atentos ao CGU, e aos potenciais que ele representa. Sugere-se que sejam feitos estudos mais aprofundados a respeito da influência das respostas dos restaurantes na decisão de clientes, a preferência dos restaurantes quanto ao espaço de interação com o público (se são as redes sociais ou sites especializados) e as adaptações feitas por restaurantes após a Covid-19, verificando se os fatores envolvidos nessas experiências também irão mudar.

Palavras-chave: *UGC*. TripAdvisor. Mídias sociais. Percepção. Cliente. Restaurantes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esferas de criação de valor.....	30
Figura 2 – Avaliações restaurante A.....	50
Figura 3 – Avaliações restaurante B.....	52
Figura 4 – Avaliações restaurante C (1ª unidade)	55
Figura 5 – Avaliações restaurante C (2ª unidade)	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cinco níveis de produto.....	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pontuação dos viajantes X Tipo de viajante (restaurante A).....	51
Tabela 2 - Pontuação dos viajantes X Tipo de viajante (restaurante B).....	52
Tabela 3 - Pontuação dos viajantes X Tipo de viajante (restaurante C – 1ª unidade).....	56
Tabela 4 - Pontuação dos viajantes X Tipo de viajante (restaurante C – 2ª unidade).....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes em Minas Gerais
BAB-E	Boca a Boca Eletrônico
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<i>UGC</i>	<i>User-Generated Content</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização do tema	17
1.2 Problema de pesquisa	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	19
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
1.4 Justificativa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Valor para o cliente	23
2.2 Comportamento do consumidor	24
2.3 Marketing de relacionamento	25
2.4 User-Generated Content	27
2.5 O papel do cliente na cocriação de valor	28
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	31
3.1 Tipo de pesquisa	31
3.2 Estratégia da pesquisa	31
3.3 Métodos de coleta de dados	31
3.4 Instrumentos de coleta de dados	32
3.5 Definição da amostra	32
3.6 Métodos de análise de dados	32
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Primeiro caso: Restaurante A	33
4.1.1 <i>Estrutura do restaurante e público alvo</i>	34
4.1.2 <i>Relacionamento com o cliente</i>	34
4.1.3 <i>Percepção a respeito do conteúdo gerado pelos usuários</i>	35
4.1.4 <i>Posicionamento do restaurante perante às avaliações</i>	37
4.1.5 <i>Mudanças na estrutura da organização por influência do UGC</i>	38
4.2 Segundo caso: Restaurante B	39
4.2.1 <i>Estrutura do restaurante e público alvo</i>	39
4.2.2 <i>Relacionamento com o cliente</i>	40
4.2.3 <i>Percepção a respeito do conteúdo gerado pelos usuários</i>	41
4.2.4 <i>Posicionamento do restaurante perante às avaliações</i>	42
4.2.5 <i>Mudanças na estrutura da organização por influência do UGC</i>	44
4.3 Terceiro caso: Restaurante C	44
4.3.1 <i>Estrutura do restaurante e público alvo</i>	45
4.3.2 <i>Relacionamento com o cliente</i>	46
4.3.3 <i>Percepção a respeito do conteúdo gerado pelos usuários</i>	47
4.3.4 <i>Posicionamento do restaurante perante às avaliações</i>	47
4.3.5 <i>Mudanças na estrutura da organização por influência do UGC</i>	49
4.4 Triangulação de dados	50
4.4.1 <i>TripAdvisor</i>	50
4.4.1.1 <i>Restaurante A</i>	50
4.4.1.2 <i>Restaurante B</i>	52
4.4.1.3 <i>Restaurante C</i>	53

<i>4.4.2 Facebook</i>	58
4.4.2.1 Restaurante A	58
4.4.2.2 Restaurante B	59
4.4.2.3 Restaurante C	60
<i>4.4.3 Instagram</i>	<i>61</i>
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Devido aos grandes avanços tecnológicos e a consumidores cada vez mais conectados, observa-se uma mudança no relacionamento entre empresas e clientes. As pessoas estão buscando mais comodidade, conforto e segurança, e estão se tornando mais exigentes. Entender esses “novos consumidores”, bem como as estratégias para atraí-los, é crucial para que as empresas consigam atender as necessidades e desejos destes.

Por meio de sites de busca, redes sociais, e-mails e outros, as pessoas são “bombardeadas”, diariamente, com informações relacionadas a seu perfil de compra. A concorrência aumentou consideravelmente e tem ficado cada vez mais difícil atrair o consumidor, devido à quantidade massiva de publicidade que ele recebe.

Assim como as tecnologias e os padrões de consumo das pessoas estão em constante devir, o marketing precisa acompanhar essas mudanças, precisa ser reinventado. O marketing de relacionamento está cada vez mais difícil de ser estabelecido, pois o contato visual, o aperto de mão, está dando lugar a cliques que garantem a aquisição de produtos e/ou serviços, sem que as pessoas precisem sair de casa.

Nos dias atuais, é muito comum que as pessoas, antes de adquirirem algum produto ou serviço, recorram a sites de buscas para saber a reputação de determinada marca, produto ou estabelecimento. Os conteúdos disponíveis nestes sites são gerados pelos próprios usuários (*User-Generated Content (UGC)*, ou conteúdo gerado pelo usuário), que fazem avaliações a partir de suas experiências com determinado produto/serviço. Estas informações ficam disponíveis na internet, para que qualquer pessoa possa ver.

Cechinel e Santos (2017, p. 540) falam sobre o quanto as experiências têm influenciado as ofertas econômicas das empresas, provocando mudanças significativas na estrutura da economia global. Para eles, essa mudança revela que: “[...] as empresas passaram a vender aos seus clientes não só mercadorias ou serviços, na forma de *commodities*, mas também experiências”.

Experiência, segundo Lovelock (1994 *apud* CECHINEL; SANTOS 2017, p. 540), pode ser entendida como: “[...] um momento único, vivido por um cliente no ato de consumo de um serviço que tenha despertado emoções, aflorado sentidos e tornado-se inesquecível, englobando, neste sentido, todas as interações realizadas com o prestador do serviço”.

Belo Horizonte possui uma infinidade de bares e restaurantes, com culinária diversificada que atende um público também diversificado. Pensando nessa pluralidade de opções e gostos, é que o setor de restaurantes foi escolhido.

No final de outubro de 2019, segundo Rodrigues (2019), presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), Belo Horizonte recebeu da *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura UNESCO) o título de Cidade Criativa da Gastronomia. Cidades criativas, segundo a UNESCO, são aquelas que trazem uma contribuição para alcançar desenvolvimento sustentável por meio de pensamento e ações inovadoras.

No que tange à experiência em restaurantes, a apresentação de um prato é tão importante quanto a degustação do mesmo. Segundo Santos Dumont (2020), os restaurantes têm apostado em pratos instagramáveis – termo que surgiu no contexto das redes sociais, em especial o Instagram, em que a ideia, no que se refere à restaurantes, é chamar a atenção quando a foto for compartilhada, apelando para a estética do prato – que despertam, no primeiro momento, vontade de comer apenas por olhar o prato. A tendência natural, neste contexto, é que as pessoas compartilhem essas experiências nas redes sociais ou nos sites especializados.

O TripAdvisor é o maior site de viagens do mundo, com mais de 859 milhões de avaliações e opiniões sobre 8,6 milhões de acomodações, restaurantes, experiências, companhias aéreas e cruzeiros. Ele é usado na fase de planejamento e durante as viagens para fazer reservas em hotéis e restaurantes, comparação de preços, dentre outros. A plataforma reúne informações importantes que auxiliam pessoas na tomada de decisões (SOBRE..., [2019?]).

Perante este contexto em que os clientes estão buscando experiências, além de somente adquirir produtos e/ou serviços, e compartilhando-as com outras pessoas através das mídias sociais, pretendeu-se, por meio desta produção científica, fazer um estudo sobre restaurantes de Belo Horizonte, com vistas a comparar o posicionamento dos restaurantes, com as práticas adotadas por estes nas redes sociais e sites especializados, ou seja, verificar, a partir das entrevistas, se a teoria condiz com a prática.

1.2 Problema de pesquisa

Com este trabalho, busca-se responder a seguinte indagação: como os restaurantes de Belo Horizonte têm se posicionado diante dos conteúdos disponibilizados por usuários na internet?

1.3 Objetivos

A seguir estão descritos os objetivos deste estudo, divididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o papel dos conteúdos disponibilizados por clientes, nas mídias sociais e nos sites especializados, no relacionamento entre restaurantes e clientes.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar como os restaurantes mais bem avaliados pelos usuários se comportam em relação aos conteúdos gerados pelos usuários na internet;
- Verificar, sob a perspectiva dos gestores de restaurantes, os aspectos positivos e negativos dos *UGC's* no relacionamento entre os clientes e os estabelecimentos;
- Identificar as mudanças ocorridas nas práticas de marketing dos restaurantes, motivadas pelos *UGC's*.

1.4 Justificativa

Diante de tantas mudanças tecnológicas e da facilidade de acesso à informação, há, em contrapartida, uma dificuldade em filtrar aquilo que é realmente bom. Nesse contexto, os profissionais de marketing e de outras áreas de uma organização devem estar atentos aos impactos que essas evoluções causam. Para sua formação acadêmica, enquanto administradora, é preciso que a autora do presente estudo esteja atenta com as tendências e a esses “novos consumidores”, pois são eles a razão de existir da maioria das empresas.

A relação entre cliente e empresa passou por grandes mudanças, desde o advento da internet e da tecnologia. Para que o cliente pudesse fazer algum tipo de reclamação, sugestão, ou até mesmo um elogio, ele precisava entrar em contato com a empresa por meio do serviço de atendimento ao cliente (SAC), ou, quando possível, ir até o estabelecimento. No entanto, hoje em dia existem diversas formas para que o consumidor possa emitir sua opinião sobre os produtos/serviços que consomem.

A decisão de adquirir um determinado serviço ou produto, antes influenciada por amigos, familiares, colegas de trabalho e até mesmo especialistas (exemplo: revistas especializadas em moda), hoje perpassa por um cenário altamente dinâmico, em que pessoas, em sua maioria desconhecidas, relatam nas mídias sociais as diversas experiências que obtiveram com marcas/produtos.

São diversos os canais utilizados por especialistas e usuários/clientes para essa interação, que vão de sites especializados às redes sociais. Mesmo que a empresa não esteja presente no ambiente digital, sempre haverá alguém falando dela.

Isso não é diferente no setor de restaurantes. Hoje existem vários sites especializados que reúnem avaliações de clientes, recomendações, categorização de restaurantes por especialidade, dentre outras coisas. Um exemplo de site especializado, e que será usado durante este estudo, é o TripAdvisor. O site reúne informações de restaurantes do mundo inteiro; setor este que vem apresentado crescimento no Brasil.

De acordo com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o setor de bares e restaurantes têm crescimento de 10% ao ano. Este setor tem passado por mudanças significativas (BARES..., 2019).

Para Nascimento Filho, Flores e Limberger (2018, p. 3), a finalidade dos restaurantes, também chamados de empresas ou empreendimentos de restauração, é a produção e venda de refeições. Esta é uma característica básica que define objetivamente o que é um restaurante, mas as pessoas estão buscando outras coisas que não se resumem somente a uma refeição.

Gustafsson *et al.* (2006 *apud* CECHINEL; SANTOS, 2017, p. 542) afirmam que “[...] as pessoas têm buscado experiências em restaurantes que vão além da comida em si. Elas usam o restaurante como uma arena em que podem relaxar, socializar e se divertir”.

Nascimento Filho, Flores e Limberger (2018) evidenciam que é importante para as empresas saber os hábitos alimentares, gostos e preferências de seus clientes, para manter a competitividade. Sugerem que as empresas façam pesquisas de opinião, por meios formais (como por exemplo e-mail) e informais (no momento em que o cliente paga a conta), com o intuito de identificar os itens supracitados. Sendo assim, é de suma importância considerar, além da opinião dos clientes, a visão de funcionários, proprietários e fornecedores, acerca do posicionamento destes estabelecimentos.

Espera-se que este estudo contribua com outros acadêmicos e com profissionais da área de marketing, para que possam compreender melhor como algo que está tão presente no dia a dia pode influenciar, positivamente e negativamente, a manutenção desse relacionamento entre

as organizações e seu público alvo, bem como uma estratégia de diferenciação frente aos concorrentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo reúne a construção teórica que conduziu o trabalho. As temáticas escolhidas tratam de esclarecer e conceituar: valor para o cliente, comportamento do consumidor, marketing de relacionamento, User-Generated Content e o papel do cliente na cocriação de valor.

2.1 Valor para o cliente

O valor para o cliente varia em função de inúmeros fatores; compreendê-los é de suma importância para fazer com que o cliente perceba a entrega desse valor, agregado a um determinado produto ou serviço. Giuliani (2006) diz que:

O valor para o cliente consiste na taxa dos benefícios em relação ao sacrifício necessário para obter esses benefícios. Para o cliente, valor não é uma mera questão de qualidade. Um produto de alta qualidade que esteja à venda a um preço alto não será percebido como tendo bom valor, nem um serviço mal feito ou mercadorias de baixa qualidade por um preço baixo (GIULIANI, 2006, p. 18).

A ideia de valor é muito subjetiva, e cada pessoa tem uma percepção diferente sobre um mesmo produto/serviço. Giuliani (2006) reforça a importância de compreender os clientes, para que o marketing consiga entregar o valor desejado por eles. Sendo assim ele diz que ao comprar, os clientes podem receber dois tipos de benefícios; classificando-os em funcionais – são aqueles recebidos em bens e serviços, que são tangíveis – e os emocionais – que são intangíveis, e que refletem o prazer sensorial da obtenção de produtos e serviços.

Por sua característica subjetiva, o valor é algo difícil de se mensurar. Apesar disso, é importante que as empresas estejam atentas ao valor que estão entregando ou que pretendem entregar aos seus clientes. Kotler (2000) diz que um profissional de marketing, ao planejar sua oferta ao mercado, precisa pensar em cinco níveis de produto (Quadro 1).

Quadro 1 – Cinco níveis de produto

Benefício Central	Este nível representa o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando
Produto Básico	O profissional de marketing precisa transformar o benefício central em um produto básico
Produto Esperado	Série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprar o produto
Produto Ampliado	Produto que excede as expectativas do cliente
Produto Potencial	Abrange todos os aumentos e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro

Fonte: (KOTLER, 2000, p. 416).

Agregar valor ao produto vai além de atender às expectativas do cliente, é entender o que ele procura quando faz uma aquisição e entregar a ele algo que seja capaz de superar suas expectativas. Ainda assim, é preciso buscar melhorias para que este produto/serviço continue superando as expectativas dos clientes.

Kotler e Keller (2012, p. 9) pontua que o valor é um conceito central do marketing; é “[...] a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto”.

2.2 Comportamento do consumidor

São inúmeros os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, na hora de adquirir um determinado produto ou serviço. Boone e Kurtz (2011) afirmam que existem duas determinantes do comportamento do consumidor, classificando-as em pessoais (necessidades e motivações – percepções) e interpessoais (influências culturais). O que é comprado por este consumidor está diretamente ligado a interação desses fatores.

Kotler e Keller (2012) evidenciam que os profissionais de marketing:

[...] devem conhecer plenamente o comportamento de compra do consumidor tanto na teoria como na prática. [...] O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais. Entre eles, os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência (KOTLER; KELLER, 2012, p. 164).

Os profissionais de marketing desempenham papel fundamental na hora de traçar o perfil dos consumidores, e em cima disso eles criam estratégias para vender aquilo que os clientes querem consumir.

Fromm (1976 *apud* GIULIANI, 2006, p.281), sustenta que “o sistema capitalista valoriza o modo “ter” da existência. A busca do “ter” é muito mais incentivada e valorizada que a busca do “ser””. As pessoas estão buscando, através da aquisição de bens materiais, essa aceitação para sentirem-se pertencentes a um grupo social que valoriza o ter ao invés do ser.

Segundo Medeiros (2016), houve uma grande transformação no comportamento do consumidor de uns tempos para cá, essencialmente no que se refere aos meios que este usa para procurar informações sobre um determinado produto e/ou serviço. Os consumidores procuram nas redes sociais respostas para as suas indagações, antes de tomarem qualquer decisão de compra. Eles estão cada vez mais informados e decididos sobre o que desejam ou procuram.

Frente a essas mudanças, o profissional de marketing deve se munir de estratégias e técnicas que o permita identificar o perfil dos clientes e potenciais clientes. Hoje em dia está em alta o termo “*persona*”, que é uma técnica de personalização do consumidor, que permite traçar as características minimalistas deste e assim direcionar seus esforços para oferecer algo que o atenda.

Entender o comportamento do consumidor também faz parte das estratégias de saber o que oferecer a ele, é saber se este consumidor está disposto a pagar/adquirir um determinado bem ou serviço produzido pela organização.

2.3 Marketing de relacionamento

Os humanos são seres que sentem necessidade de relacionar-se, de interagir com outras pessoas. O marketing de relacionamento expressa essa importância de interação, e fala sobre o quanto isso é crucial no processo de venda ao cliente.

Boone e Kurtz (2011) citam que houve uma mudança do marketing baseado em transações – aquele que se preocupa unicamente em vender o produto ao cliente, com pouco ou nenhum relacionamento, sendo uma meta de curto prazo – para o marketing de relacionamento – que vê os clientes como parceiros, motivando-os a estabelecer um relacionamento de longo prazo. Este processo tende a melhorar o atendimento ao cliente, a qualidade dos produtos/serviços ofertados, que conseqüentemente aumenta o volume de vendas.

Kotler e Keller (2012, p.18) afirmam que o objetivo do marketing de relacionamento é “[...] construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles”.

Möller e Wilson (1995 *apud* O’MALLEY; TYNAN, 2005, p. 25), pontuam que “marketing de relacionamento trata-se de entender, criar e gerenciar a troca de relacionamentos entre parceiros econômicos, fabricantes, provedores de serviços, vários membros de canal e consumidores finais”.

McKenna (1992) deixa claro que:

[...] os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes veem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços (MCKENNA, 1992, p. 45).

Ainda nos dias atuais, os consumidores usam esse parâmetro de comparabilidade para tomar suas decisões na hora de adquirir determinado produto/serviço, mas de 1992 para cá muita coisa mudou, e uma delas foi a facilidade de acesso à diversas informações na palma da mão. Se antes o cliente dependia de experiências, de relato de amigos, familiares e afins, hoje ele tem um mundo de conteúdo disponível na web.

É esse diferencial que as empresas devem buscar, é no meio de tantas outras se destacar, é atrair o cliente, mostrar que tem aquilo que ele precisa/deseja. Estabelecer um relacionamento mais próximo com seus clientes e deixar essa distância mais tênue, é essencial nos dias de hoje.

A premissa do marketing de relacionamento é o foco no cliente e o estabelecimento de um relacionamento duradouro com este. Kotler (2000) diz que o marketing de relacionamento:

[...] estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem-sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras (KOTLER, 2000, p.35).

Kotler e Keller (2012, p. 154) pontuam que quando se perde clientes lucrativos, o lucro da empresa pode ser drasticamente afetado, e concluem dizendo que “estima-se que o custo envolvido na atração de um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito. O segredo para a retenção de clientes é o marketing de relacionamento”.

Percebe-se, com base nos trechos acima, que o marketing de relacionamento é fundamental para que as empresas possam “reter” e fidelizar seus clientes. Clientes fiéis e satisfeitos são potenciais divulgadores da empresa de forma espontânea.

2.4 User-Generated Content

User-Generated Content (UGC) ou Conteúdo Gerado pelo Usuário, como o próprio nome já diz, refere-se a todo conteúdo que é gerado, espontaneamente, por usuários de determinados produtos e/ou serviços.

Atualmente é muito comum que as pessoas, recorram a sites de busca, blogs especializados, redes sociais, dentre outros, antes de tomarem alguma decisão de compra. O que é mais comum ainda, é que o conteúdo disponível nesses sites e mídias sociais sejam gerados pelos próprios usuários.

Nascimento Filho, Flores e Limberger (2018, p. 6) ressaltam que “a conceituação de mídias sociais pode ser imputada à produção de conteúdo de forma descentralizada e sem controle de grupos empresariais”. As empresas não controlam esse tipo de conteúdo, que é produzido de forma espontânea pelas pessoas.

Para Borella Guido e do Nascimento João (2017, p. 135), o *UGC* “emergiu como o novo “obrigatório” em estratégias de marketing, pois melhora o desempenho em todos os canais do marketing digital”.

Afirma-se que *UGC* é o conteúdo gerado por um usuário comum, na internet, onde fica disponível para outras pessoas (CARVALHO *et. al* 2006, CARVALHO; MONTARDO, 2009 *apud* MONTARDO, 2010). Os autores reconhecem a característica mutável da tecnologia, mas ressaltam a importância de concentrar a atenção nas relações entre as pessoas.

Cechinel e Santos (2017, p. 543) discorrem sobre o boca a boca eletrônico, ou BAB-e, usando uma conceituação de Hennig-Thurau *et al.* (2004) que definem BAB-e como sendo: “[...] qualquer comentário positivo ou negativo, feito por um potencial, atual ou ex cliente sobre um produto ou empresa e disponibilizado para uma multidão de pessoas e instituições através da internet”.

Esses conteúdos gerados pelos usuários trazem grandes impactos para o setor de restaurantes. Quando o cliente decide fazer alguma avaliação, positiva ou negativa, ele está querendo compartilhar a sua experiência com outras pessoas, e é muito difícil dimensionar o alcance dessa avaliação.

Weilin e Svetlana (2012 *apud* NASCIMENTO FILHO; FLORES; LIMBERGER, 2018), dizem que neste contexto de um mundo globalizado, surgiram determinados grupos (denominados comunidades virtuais) que fazem comentários relacionados às suas experiências, vivências e acontecimentos - que podem ser cotidianos ou na utilização de serviços turísticos.

Segundo Vasconcelos et.al. (2015 *apud* CECHINEL; SANTOS, 2017, p. 541), essas experiências têm um caráter subjetivo e estão “suscetíveis a influências de humor, valores, crenças, religiões, estado emocional, entre outros fatores”. São muitos os fatores envolvidos na definição da experiência, sendo imprescindível que os restaurantes estejam atentos aos clientes no momento em que estiverem no estabelecimento.

A classificação em rankings pode trazer destaque para restaurantes. É com base nas avaliações e comentários feitos por usuários, que o TripAdvisor ordena essas posições. Jeacle e Carter (2011 *apud* CORRÊA; HANSEN, 2014, p. 278) dizem que:

[...] o TripAdvisor funciona como um fórum, que aparenta ser alimentado por comentários racionais e sinceros. Visto que cada vez mais as pessoas levam em conta aquilo que está descrito no portal e, com frequência, planejam suas viagens e atividades baseadas nos comentários e rankings produzidos pelo site (JEACLE; CARTER, 2011 *apud* CORRÊA; HANSEN, 2014, p. 278).

O *User-Generated Content* representa, para os restaurantes, uma espécie de pesquisa de satisfação contínua, em que se tem, espontaneamente, opiniões de diversos clientes a respeito da experiência vivenciada naquele ambiente. Os gestores destes estabelecimentos têm a oportunidade de dialogar com o cliente e ouvir o que ele tem para dizer, podendo, assim, coletar informações importantes que talvez passem despercebidas no dia a dia.

É neste contexto interativo que surge a ideia de cocriação de valor, em que o cliente/usuário passa a participar de decisões importantes para as atividades dos restaurantes.

2.5 O papel do cliente na cocriação de valor

“A interação conjunta com o consumidor é a maneira pela qual a organização emprega a cocriação de valor com os seus clientes” (GRÖNROOS; VOIMA, 2013, *apud* BORELLA GUIDO; DO NASCIMENTO JOÃO, 2017, p.134). A ideia da cocriação é justamente ser uma decisão compartilhada, que tem potencial para beneficiar todas as partes envolvidas.

Por sua característica compartilhada, é necessário que a empresa crie mecanismos para que essa troca ocorra. Para Brambilla e Damaceno (2012, p. 126), o foco da cocriação é “[...]”

buscar sempre a melhor composição de valor aos interessados, no presente e no futuro, o que resulta diretamente da cocriação ou dos seus reflexos”.

Urdan e Urdan (2006 *apud* HUERTAS; VARELA; STREHLAU; 2012) afirmam que o sucesso de um determinado produto (da criação à comercialização) depende do valor que ele representa para o consumidor.

Becker, Santos e Nagel (2016) discorrem sobre duas vertentes da cocriação de valor, presentes na literatura. Uma delas diz que a cocriação de valor é inata ao ser humano, quando este utiliza-se de recursos (ex.: esforços físicos e mentais) e adapta o serviço de acordo com suas necessidades, resultando na cocriação de valor em uso, mesmo que haja pouca interação entre provedor de serviço e consumidor (VARGO; LUSCH, 2004 *apud* BECKER; SANTOS; NAGEL, 2016).

A outra vertente está voltada para a interação entre provedor de serviço e consumidor, com foco na cocriação da experiência e do valor. Neste sentido a cocriação pode ou não ocorrer, mas empresas podem incentivá-la (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; 2004b).

Cada vez mais os clientes estão envolvidos no processo de cocriação de valor. Dando sugestões, fazendo críticas e propondo novos métodos. O cliente está mais participativo, seja em função das mídias sociais, que estreitaram esse vínculo entre os agentes, seja em função de que isso é característica inerente aos seres humanos, conforme exposto na teoria.

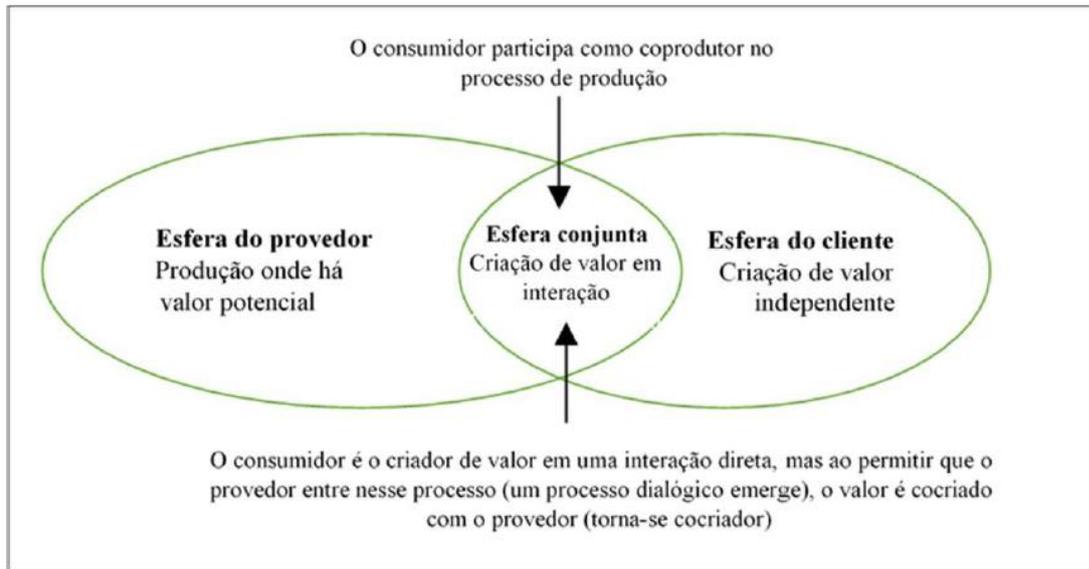
Dantas *et al.* (2020) afirmam que o consumidor é peça chave no processo de criação de valor, em serviços. Os autores apresentam uma conceituação feita por Grönroos *et al.* (2013) que definem valor como:

[...] valor-em-uso, ou seja, a criação de valor torna-se um processo contínuo que enfatiza as experiências e a capacidade do cliente em extrair valor a partir do consumo. Assim, o elemento central do valor-em-uso para o cliente é a dimensão temporal, porque o valor é criado através do uso ou experiência do cliente ao longo do tempo. Adota-se uma perspectiva fenomenológica ao afirmar que a criação de valor é a criação do valor-em-uso pelo cliente, onde ele é socialmente construído através de experiências. O valor emerge através do uso físico e mental dos recursos (GRÖNROOS *et al.* 2013 *apud* DANTAS *et al.* 2020, p. 165).

A criação de valor não se dá de forma homogênea, nem em um prazo específico de tempo, ela é contínua e difere-se de sujeito para sujeito. Cada um agrega, à sua maneira, as contribuições necessárias para que a cocriação de valor aconteça.

Grönroos *et al.* (2013 *apud* Dantas *et al.* 2020), apresentam as esferas de criação de valor (Figura 1).

Figura 1 – Esferas de criação de valor



Fonte: (GRÖNROOS *et al.* 2013 *apud* DANTAS *et al.* 2020, p. 166).

A primeira esfera é a do provedor, aquele que presta o serviço ao cliente, que oferece o benefício que o cliente deseja. Ele, o provedor, é tido como o facilitador para a criação de valor para o cliente. A esfera do cliente, onde o provedor não tem acesso, representa suas experiências de consumos ao longo do tempo. A esfera conjunta representa o momento em que há interação entre provedor e cliente, que pode resultar na cocriação de valor (GRÖNROOS *et al.* 2013 *apud* DANTAS *et al.* 2020).

Nesta fase de interação, é que as trocas acontecem. Essas trocas podem ser incentivadas pelas empresas, criando meios de que o cliente possa compartilhar suas experiências com o provedor do serviço.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve a metodologia que foi utilizada na execução do trabalho, no que se refere ao tipo e estratégia de pesquisa, os métodos e instrumentos utilizados para a coleta de dados e a definição da amostra.

3.1 Tipo de pesquisa

Para a definição do tipo de pesquisa, baseou-se nos estudos apresentados por Vergara (2016).

Quanto aos fins, essa pesquisa é descritiva, pois tratou de descrever a percepção dos entrevistados a respeito dos conteúdos gerados por usuários, bem como relacionar as variáveis envolvidas no relacionamento entre clientes e restaurantes.

Quanto aos meios, pode ser considerada de campo e estudo de casos múltiplos. De campo, pois permitiu a coleta de dados primários junto aos entrevistados, e estudo de casos múltiplos, pois envolveu o estudo de 3 restaurantes, separadamente, como casos analisados.

3.2 Estratégia da pesquisa

A estratégia de pesquisa escolhida, foi a qualitativa, que, através de seus métodos, permite uma análise em profundidade a respeito do que se investiga (KOTLER; KELLER, 2018).

3.3 Métodos de coleta de dados

Optou-se por utilizar entrevista em profundidade, pelas características do estudo que não comportariam uma abordagem qualitativa, pois envolve aspectos como percepção e posicionamento frente ao fenômeno.

Foi realizado contato pessoal e contato online para a realização das entrevistas, uma vez que o contato pessoal permite fazer novos questionamentos e registrar observações adicionais sobre o entrevistado, e porque o contato online é versátil, econômico e abrangente (KOTLER; KELLER, 2018). Seriam feitas apenas entrevistas pessoais, mas, por causa da pandemia da Covid-19, duas das três entrevistas foram feitas por chamada de vídeo. Fato este que não

interferiu na coleta de dados, pois havia contato visual com o entrevistado, o que possibilitou captar reações à medida que as perguntas foram feitas.

Também foram utilizados dados secundários, coletados no site TripAdvisor e nas redes sociais, Facebook e Instagram, dos restaurantes analisados. O objetivo foi relacionar os dados primários, coletados por meio das entrevistas, com os dados secundários, coletados nas mídias sociais.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizado roteiro de entrevista semiestruturado. Este instrumento ofereceu à pesquisadora mais flexibilidade para conduzir as entrevistas, podendo incluir ou retirar alguma pergunta, caso julgasse necessário (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014).

3.5 Definição da amostra

A escolha dos restaurantes foi definida a partir dos 10 mais bem avaliados, segundo o site do TripAdvisor, da região de Belo Horizonte, Minas Gerais. Como critério de escolha dos entrevistados, definiu-se que seriam as pessoas responsáveis pelo gerenciamento das mídias sociais e que tivessem contato com o cliente. O contato foi feito por meio de ligação telefônica, para o agendamento das entrevistas. As entrevistas deveriam ter sido realizadas no mês de março, após o roteiro de entrevista ter sido validado pelo orientador, mas por uma questão pessoal da pesquisadora, este prazo teve que ser estendido. Sendo assim, as entrevistas foram realizadas, respectivamente, em abril na primeira semana de maio.

3.6 Métodos de análise de dados

As entrevistas em profundidade realizadas junto aos proprietários e gerente dos restaurantes estudados foram transcritas e organizadas, e após isso foi feita a análise individual de conteúdo, uma vez que esta permite “permite identificar todas as ideias associadas às falas dos entrevistados, como semelhanças e diferenças entre suas diversas ideias” (VIRGILITO, 2018, p. 15).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos através das entrevistas, e o diálogo destes com a teoria apresentada. Como o trabalho foi baseado em estudo de casos múltiplos, cada restaurante foi analisado, inicialmente, como um caso em específico.

Dentro de cada caso, analisou-se, individualmente, os aspectos a seguir: **estrutura do restaurante e público alvo:** apresentando dados do restaurante como tempo de funcionamento, tamanho, especialidade e público alvo; **relacionamento com o cliente:** abordando aspectos do relacionamento com o cliente e como este é estabelecido por parte do restaurante; **percepção a respeito do conteúdo gerado pelos usuários:** avaliação da importância desse conteúdo; **posicionamento do restaurante perante às avaliações:** comportamento do restaurante diante das avaliações; **mudanças na estrutura da organização por influência do conteúdo gerado pelos usuários:** mudanças aplicadas em decorrência das avaliações.

Logo após, será apresentada a triangulação de dados, que buscou verificar se o que foi coletado pelas entrevistas pôde ser confirmado nas mídias sociais dos restaurantes. Para isso, dividiu-se esta análise em três etapas.

A **primeira** analisou o site TripAdvisor, verificando a pontuação dos viajantes em uma escala de horrível a excelente. Foram contabilizados todos os comentários, e, com relação às avaliações classificados em razoável, ruim e horrível, verificou-se a conduta dos restaurantes, se responderam ou não e qual a postura adotada.

A **segunda** e a **terceira** etapa focaram em analisar os perfis do Facebook e Instagram, dos três restaurantes, respectivamente. O objetivo foi identificar a frequência de postagens e a interação dos seguidores com o restaurante, no período entre janeiro e maio de 2020.

4.1 Primeiro caso: Restaurante A

Inaugurado há 5 meses, o restaurante A está localizado na zona sul de Belo Horizonte e oferece ao público comidas da culinária italiana, chinesa, japonesa e brasileira. Na época da pesquisa, ele ocupava a 3ª posição no ranking do TripAdvisor.

O entrevistado foi o gerente geral, de 29 anos, que cursou até o 7º período de engenharia, mas resolveu se dedicar ao ramo gastronômico. Natural do Piauí, possui mais de 10 anos de experiência na área, tendo atuado como garçom e maitre. Veio especialmente para assumir o cargo de gerente geral no restaurante, lidando com o operacional, financeiro e marketing.

4.1.1 Estrutura do restaurante e público alvo

O restaurante A faz parte de um grupo composto por outros 2 restaurantes. O gerente afirma que por estar localizado na zona sul, atrai públicos das classes A e B, conforme citado pelo entrevistado:

Olha, o público alvo do restaurante em termos de classe pode considerar que é A e B. É o público que mais frequenta; como a gente tá numa região mais favorável pra isso né? E também é uma casa mais requintada, a gente espera mais esse público, né? Famílias, casais, frequentam bastante aqui (ENTREVISTADO 1).¹

Com relação a movimentação de clientes, ele diz que:

No almoço como a gente tá ao redor de polo empresarial do comércio, então o movimento é bem maior. À noite é mais tranquilo, né? É pingado digamos assim. Já na sexta, no sábado, já melhora o movimento da noite, né? E no domingo o almoço é tradição a casa cheia (ENTREVISTADO 1).

O entrevistado não forneceu mais informações a respeito do que motivou a abertura do restaurante, apenas mencionou que ele compõe um grupo de 3 restaurantes.

4.1.2 Relacionamento com o cliente

O gerente garante que faz questão de estar à frente, fazendo contato direto com o cliente. Como medidas de aproximação com o cliente, ele diz que o restaurante está investindo na comunicação via Instagram, que, segundo ele, é a plataforma mais usada pela organização.

Apesar de investir em mídia online, como o Instagram, a empresa faz uso de panfletagem, que faz parte da mídia tradicional.

[...] a gente fez muito panfleto, distribuiu muito aí no início, e também no delivery; cada prato que a gente envia a gente envia nosso panfletinho, né? E aí também colocamos em jornais, arrumamos outras coisas, mas o que tá movimentando mesmo hoje, é Instagram e parceria com blogueiros (ENTREVISTADO 1).

Conforme citado por Medeiros (2016), o consumidor mudou a forma com que tem buscado informação. Isso se confirma quando o entrevistado diz que estão investindo em parcerias com blogueiros para a divulgação do restaurante: “[...] a gente tá semanalmente

¹ Entrevista realizada com o gerente do restaurante A, em 07 abr. 2020.

fechando parceria com blogueiros, a gente envia um jantar, eles divulgam, falam da rede de restaurantes” (ENTREVISTADO 1).

Diferente das mídias tradicionais, que são limitadas quando o assunto é medir o alcance, o Instagram gera relatórios para os usuários a respeito do alcance que determinada publicação teve. Neste sentido, observa-se que o restaurante, apesar de usar métodos mais tradicionais, como a panfletagem, está investindo em ferramentas digitais que visam melhorar o relacionamento com o cliente.

O gerente acredita que ocupar a 3ª posição no ranking do TripAdvisor é resultado de um contato próximo com o cliente, conforme relato:

[...] problema, que sempre acontece, né? Sempre vão existir, mas sempre eu tô à frente. E eu gosto disso, eu preocupo com o cliente, né? Foi uma das coisas que trouxe a gente ao 3º lugar do Trip, né? É o contato bem próximo do cliente. Não é ele chegar, comeu e ir embora; não, eu sempre peço o feedback dele enquanto ele está aqui, porque é muito importante [...] (ENTREVISTADO 1).

Analisando os relatos apresentados, percebe-se, do ponto de vista do gerente, que o relacionamento com o cliente é algo importante e valorizado pelo restaurante.

4.1.3 Percepção a respeito do conteúdo gerado pelos usuários

O entrevistado considera muito importante a opinião emitida por clientes. Para ele, os comentários feitos relatam experiências reais, e, com isso, as empresas se preocupam em ter um atendimento de excelência.

[...] se você for hoje no Reclame Aqui, no TripAdvisor e outros, você vai ver postagens reais, de pessoas que realmente tiveram experiência. Então eu acho bem real, bem verdadeiro e é muito melhor. Porque a empresa se preocupa muito mais em ter um atendimento de excelência, que pra mim é uma coisa é bem precária no mercado, mas que valoriza o cliente, né, valoriza quem realmente tá entrando lá pra saber se de fato vale a pena, se é real (ENTREVISTADO 1).

Esse relato evidencia a fala de Jeacle e Carter (2011 *apud* CORRÊA; HANSEN, 2014), quando dizem que aparentemente os comentários feitos no TripAdvisor são racionais e sinceros. Aqui a percepção parte do pressuposto da idoneidade do cliente, em que se acredita que ele não irá fazer avaliações falsas a respeito do restaurante.

Para o entrevistado, o uso das redes sociais proporcionou aos clientes “[...] muito mais voz, muito mais autoridade, né? Antigamente você teve uma experiência ruim, fxxx-se né?

Você não era ninguém para falar mal daquele restaurante, mas hoje uma pessoa, ela pode destruir a sua imagem” (ENTREVISTADO 1).

Essa fala se assemelha ao que foi dito por Costa *et al.* (2010), pois os comentários podem representar oportunidades, mas também ameaças, tendo em vista que ficam disponíveis na rede para que qualquer pessoa possa acessar.

Neste contexto do uso das redes sociais, o gerente afirma que elas contribuíram muito para aproximar clientes e restaurantes. A respeito dos aspectos negativos das redes sociais, ele diz: “[...] não vejo pontos negativos na rede social, vejo ponto negativo na propaganda em si, né? Muitas das vezes a propaganda ela enfeita, faz um negócio muito lindo que atrai o cliente, quando ele chega ele se decepciona[...]” (ENTREVISTADO 1).

Para o gerente, o cliente se decepciona com a propaganda enganosa. Ele cria expectativas a respeito do que vai encontrar no restaurante, e, pode ter sua experiência frustrada caso isso aconteça. Conforme abordado na teoria (CECHINEL; SANTOS, 2017; WEILIN; SVETLANA, 2012 *apud* NASCIMENTO FILHO; FLORES; LIMBERGER, 2018), as experiências influenciam diretamente a satisfação do cliente acerca do serviço oferecido pelo restaurante.

O entrevistado acredita que o cliente sempre tem razão, e que este merece atenção, especialmente quando ainda está no restaurante. Ao ser questionado sobre a possibilidade de um cliente fazer uma avaliação no TripAdvisor a respeito do restaurante, mesmo que o gerente tenha tentado resolver o problema pessoalmente, ele diz:

Olha, eu nunca peguei cliente cara de pau, cliente safado, graças a Deus aqui a gente não tem esse problema. Mas tipo, a gente conhece também os clientes que estão aqui com frequência, esse cliente quando reclama, pelo amor de Deus, eu nem preciso averiguar, o cliente que almoça aqui todos os dias, no dia que ele diz, olha hoje não estava legal, então ele está coberto de razão. Agora se vier por acaso, aquele cliente, que toda vez ele acha um problema, então a gente vai identificar que o problema não é na gente, é nele. E aí é um caso a se analisar, porque eu ainda não passei por isso não (ENTREVISTADO 1).

Mesmo que a pesquisadora não tenha especificado a natureza desta avaliação, se negativa ou positiva, percebe-se uma reação defensiva por parte do entrevistado. Sua percepção a respeito dessa situação é de que o cliente iria até o TripAdvisor para fazer uma avaliação negativa, quando poderia acontecer o contrário, já que o gerente mencionou que tenta resolver eventuais problemas que possam surgir enquanto o cliente ainda está no restaurante.

A percepção do gerente a respeito das avaliações é que elas desempenham um importante papel na captação de novos clientes, pois estando entre os 10 primeiros o restaurante ganha visibilidade.

As avaliações positivas, elas realmente ajudam, a gente aumentou muito o número de clientes quando a gente chegou entre os top 10 do TripAdvisor, que hoje é um site que tem bastante credibilidade no mercado. A gente tá do lado de dois hotéis, e eles estão sempre muito bem movimentados, então tem gente de fora o tempo todo. Essas pessoas elas não conhecem Belo Horizonte, então elas vão aonde? No TripAdvisor, então elas vêm pra cá, por conta de, além de estar bem próximo dele, a gente tem muitas avaliações positivas. Agora, se for ao contrário, só avaliações negativas, com certeza implica também. Cai o movimento na certa (ENTREVISTADO 1).

De forma geral, o gerente atribui muita importância ao conteúdo gerado pelo usuário, o que vai de encontro com as teorias aqui apresentadas (BORELLA GUIDO; DO NASCIMENTO JOÃO, 2017; JEACLE; CARTER, 2011 *apud* CORRÊA; HANSEN, 2014), que revelam que o *UGC* é muito importante para a gestão empresarial e merece atenção por parte das empresas.

4.1.4 Posicionamento do restaurante perante às avaliações

Apesar de atribuir grande importância ao conteúdo gerado pelo usuário, quando questionado sobre o posicionamento do restaurante perante às avaliações no TripAdvisor, o gerente diz:

No TripAdvisor na verdade a gente não responde, a gente só responde realmente no Instagram, geralmente as pessoas procuram a gente pelo direct, quando quer fazer alguma observação construtiva, e aí a gente sempre responde, eu ou a filha do proprietário responde, a gente tem acesso à rede simultaneamente (ENTREVISTADO 1).

Apesar de afirmar não responder os comentários, o entrevistado cai em contradição quando diz que acha importante responder tanto os comentários positivos, quanto os negativos. “Sempre respondo, contato próximo do cliente é imprescindível, pra gente sempre tem que ter” (ENTREVISTADO 1).

O gerente afirma que olha avaliações de outros restaurantes, especialmente os 10 primeiros. Para ele:

[...] é interessante a gente saber aqueles que estão realmente preocupados com os clientes, e aqueles que vão saindo do top 10, aí eu vou ver o porquê, onde eles

pecaram, onde que eles tiveram avaliação ruim; isso é interessante também pra gente, não pra tá olhando para o colega, né? Mas pra gente também evitar cometer certos erros (ENTREVISTADO 1).

O restaurante possui um sistema de avaliação próprio, em que o cliente preenche uma ficha avaliando sua experiência no restaurante, que inclui atendimento, comida, preço e música. Quanto à adesão dos clientes, ele diz que eles “[...] participam e gostam bastante. Eu te digo, é raridade a gente ter alguma coisa negativa, só quando dá azar mesmo, a gente vigia bastante (ENTREVISTADO 1).

Com relação às críticas, o gerente diz que o restaurante deve buscar sempre melhorar, que uma crítica, independentemente de ser construtiva ou não, é muito importante para o desenvolvimento do restaurante.

Críticas, sugestões, elogios, podem resultar em cocriação de valor, quando cliente e restaurante estão alinhados. É necessário que os restaurantes estejam atentos ao feedback que o cliente está dando (DANTAS *et al.*, 2020; GRÖNROOS; VOIMA, 2013 *apud* BORELLA GUIDO; DO NASCIMENTO JOÃO, 2017; BRAMBILLA; DAMACENO, 2012).

4.1.5 Mudanças na estrutura da organização por influência do UGC

O gerente acredita que críticas isoladas não devem resultar em mudanças na estrutura do restaurante ou na composição dos pratos. Ele cita um exemplo para esclarecer seu ponto de vista:

[...] como eu já recebi aqui, ele falando do nosso arroz que tinha pouco ora pro nobis e o molho estava muito escuro, um exemplo particular, só que dos outros 100 que provaram o prato, tá uma delícia, tá maravilhoso, então não tem porque, eu acho, que mudar, então a opinião dele realmente foi algo bem peculiar e particular dele, quando ele tiver aqui eu faço questão de atender o gosto dele, mas não há necessidade da mudança por conta dele, né, mas agora se eu tô tendo reclamações repentinas, do mesmo caso, você poderia fazer, poderia fazer isso, a gente vai realmente atender com cuidado, de repente fazer até uma alteração por conta do que a maioria pediu (ENTREVISTADO 1).

O entrevistado não mencionou nenhum tipo de mudança que tenha sido influenciada por clientes, mas expôs seu ponto de vista a respeito de uma situação específica.

4.2 Segundo caso: Restaurante B

Há 6 anos no mercado, o restaurante B, que hoje está localizado na zona sul de Belo Horizonte, é especializado na gastronomia portuguesa. Durante os 3 primeiros anos de sua existência, o restaurante funcionou em um distrito de Brumadinho, mas por um conjunto de fatores o dono resolveu migrar para uma nova sede. Na época da pesquisa, ele ocupava a 10ª posição no ranking do TripAdvisor.

O entrevistado foi o chef e proprietário, de 40 anos. Nascido em Portugal, veio para o Brasil em 2004, e até começar a trabalhar com a gastronomia, passou por várias áreas como a arquitetura e design. Casou-se com uma brasileira e, depois de um tempo, por influência de suas raízes familiares e a paixão pela culinária, dedicou-se à gastronomia.

4.2.1 Estrutura do restaurante e público alvo

O restaurante foi fundado em 2014, pelo chef, a convite do dono do condomínio onde ele morava, que ficava há uns 70km de Belo Horizonte. Segundo o proprietário, era muito difícil chegar ao restaurante:

[...] era muito difícil ir ao restaurante porque tinha que fazer cadastro na portaria, então era só com reserva, tinha que pegar identidade de todas as pessoas que estivessem no carro para poder entrar no condomínio. Só que pegou, as pessoas andavam 70km e se submetiam à essa burocracia toda para ir ao fim de semana (ENTREVISTADO 2).²

Após perceber que, apesar das dificuldades para chegar ao restaurante as pessoas se deslocavam até lá, o proprietário decidiu procurar um espaço em Belo Horizonte. Então, em 2017, abriram o restaurante em BH.

O público alvo do restaurante, segundo o dono, são pessoas da classe A, que, de certa forma, já tiveram contato com a gastronomia portuguesa, que é a especialidade da casa.

[...] diria que uma classe média alta, são pessoas que fazem viagens internacionais e vêm aqui para repetir uma experiência que tiveram em Lisboa, no Porto, ou para lembrar a memória de um jantar que tiveram com o filho lá, enfim, classe média alta, classe alta, classe A (ENTREVISTADO 2).

Para o entrevistado, a experiência é o que leva os clientes até o restaurante. Isso vai de encontro ao que os autores dizem, os clientes não estão consumindo apenas o produto e/ou

² Entrevista realizada com o proprietário do restaurante B, em 06 mai. 2020.

serviço ofertado, estão buscando experiências marcantes e memoráveis (LOVELOCK, 1994 *apud* CECHINEL; SANTOS, 2017; GUSTAFSSON *et al.* 2006 *apud* CECHINEL; SANTOS, 2017).

4.2.2 *Relacionamento com o cliente*

O entrevistado afirma que faz questão de manter um bom relacionamento com os clientes, de ir às mesas durante o funcionamento do restaurante. Para ele, manter esse tipo de relacionamento permite, dentre outras coisas:

[...] colher um feedback do cliente, se é a primeira vez que ele vem, como é que ele ficou sabendo de nós, se está gostando, se tem alguma sugestão pra fazer, já tento fazer isso ali na mesa, logicamente nem todos os clientes, tem que saber ler o tipo de cliente, então se você vê que às vezes há clientes que não estão pra conversa e tem clientes que às vezes querem conversar, então a gente, nesse primeiro contato já vê se é um cliente para tirar feedback ou se é só um cliente pra perguntar se tá tudo bem (ENTREVISTADO 2).

O proprietário diz ser amigo de muitos clientes e que é até um consultor de turismo para aqueles que pretendem ir a Portugal.

[...] muitas vezes acaba por ser um pouco de consultor de turismo, alguém “ah, mês que vem tô indo pra Portugal, o que você indica, onde eu vou comer?” Aí eu dou dicas, então isso também acaba por aproximar muito os clientes da gente, né, e de mim, sou bem tranquilo com isso (ENTREVISTADO 2).

O proprietário acredita que as mídias sociais contribuem positivamente para o relacionamento entre clientes e restaurantes; ele diz que: “Tudo que é comunicação acho que contribui para melhorar a relação, e no mais que seja para o cliente saber que a gente existe e dar o benefício da dúvida e ver se a gente realmente oferece uma boa experiência ou não” (ENTREVISTADO 2).

A fala do proprietário demonstra que o relacionamento do restaurante com seu público é harmônico e que é amigo de muitos clientes. Um bom relacionamento pode trazer grandes benefícios para ambos. Os clientes se sentem mais importantes e com isso mantêm um bom relacionamento com o restaurante. Isso reforça o que alguns autores falam sobre o assunto (BOONE; KURTZ, 2011; KOTLER; KELLER, 2012).

4.2.3 Percepção a respeito do conteúdo gerado pelos usuários

O proprietário considera de grande valia as avaliações feitas por usuários, mas é bem incisivo quando fala de avaliações maldosas, de pessoas que querem tirar algum proveito de uma determinada situação. Isso fica evidente quando ele diz que:

Infelizmente o mundo é feito de pessoas boas e pessoas desonestas, né? Então têm pessoas que vivem de golpe, não tem jeito. São poucas, felizmente são poucas, mas elas fazem muito barulho. Por exemplo, acontece de vir jantar ou almoçar, comer tudo, no final de comer tudo diz que a comida não estava boa, não estava legal, não gostou, e que não, de certa forma ameaça que se cobrar a conta vai postar no TripAdvisor que o restaurante não presta, que foi maltratado, não sei o quê (ENTREVISTADO 2).

Ao longo de toda a entrevista, o entrevistado ressaltou sua indignação com esse tipo de comentário. Ele afirma que:

[...] muitas avaliações negativas que a gente tem lá no (nome do restaurante), são falsas. Tanto pode ser de cliente maldoso que tentou dar um golpe em você, ou de concorrente desleal, que quer te jogar lá pra baixo, porque você tá nas primeiras posições do TripAdvisor. No final das contas isso vale muito dinheiro, porque é faturamento a mais, você tá na visibilidade ali, você tá nos 10 primeiros; então assim, se o cara tá lá em 12º, 13º, ele vai te jogar umas avaliações negativas, pra te derrubar e ele tentar subir (ENTREVISTADO 2).

O proprietário acredita que o cliente nem sempre tem razão. Para ele, existem pessoas que só querem se aproveitar do restaurante, e, diante de seu ponto de vista, esse tipo de pessoa nunca terá razão.

[...] eu respeito todos os clientes, mas o mínimo que eu peço em troca é respeito por nós também, quer seja os garçons, quer seja a equipe de cozinha. Então acho que essa troca tem que ser recíproca, o respeito nunca pode faltar. A partir do momento que você vem com segundas intenções, você tá começando a faltar o respeito, porque aquele garçom depende da venda daquele prato, e se você estava armando um esquema pra não pagar o prato, você tá fraudando não só a mim enquanto dono do restaurante, mas também o garçom que depende da venda do prato pra fazer o salário dele; então não, o cliente não tem sempre razão (ENTREVISTADO 2).

Com relação a importância das avaliações e o fato de serem públicas, o entrevistado acha que “[...] são superimportantes, muito importante essas informações ficarem disponíveis, pra referência de novos clientes, pra pessoas que querem procurar o restaurante, acho que é muito importante” (ENTREVISTADO 2).

O entrevistado acredita que o TripAdvisor tem uma penetração maior, em relação ao Facebook e o Instagram. Para ele, o TripAdvisor é:

[...] uma ferramenta superimportante, infelizmente eu acho que é uma, tem algumas falhas graves, mas é uma ferramenta incrível, porque muita gente que viaja, que não tem referências do lugar, principalmente pra turistas, né, não tem referências do lugar, primeira coisa que faz é ir ao TripAdvisor e ver quem é que está mais bem cotado ou pesquisar um tipo de gastronomia que ela tá a fim, e vai no Trip (ENTREVISTADO 2).

Apesar de reconhecer a importância do TripAdvisor, o proprietário, por várias vezes, faz menção às avaliações fraudulentas. Para ele, isso pode se tratar de clientes mal-intencionados, que só querem prejudicar o restaurante, e de concorrentes que estão em uma disputa pelas primeiras posições no ranking. Ele se refere a esse tipo de avaliação como difamação, e não como crítica.

Pouco se fala, na teoria, a respeito do impacto das avaliações negativas, muito menos das avaliações falsas. De uma forma geral, os autores discorrem sobre os impactos que essas avaliações trazem para os estabelecimentos (BORELLA GUIDO; DO NASCIMENTO JOÃO, 2017; MONTARDO, 2010; WEILIN; SVETLANA, 2012).

4.2.4 Posicionamento do restaurante perante às avaliações

O proprietário disse que no início era mais ríspido com as avaliações negativas, mas que depois mudou sua postura. “No início a gente fica mais irritado, revoltado. Tanto que você vê as respostas no início do TripAdvisor, resposta de 2015, 2016, eram testamentos, porque eu ficava revoltado com avaliação falsa. Hoje eu já não dou tanta bola [...]” (ENTREVISTADO 2).

Quando percebe que a crítica é fundamentada, o proprietário diz que:

[...] quando é uma crítica, e às vezes a gente falha e é duro, aí eu respondo respeitosamente, não compro briga não. Não compro briga, aí eu tento responder, e falo é minha culpa, às vezes a gente erra mesmo, não tem como. Então, quando a gente erra, tem que reconhecer, pedir desculpa e pedir oportunidade de ter uma nova chance de melhorar a imagem com que o cliente saiu do restaurante (ENTREVISTADO 2).

Quando questionado a respeito das falhas, que citou durante a entrevista, o chef diz que o TripAdvisor trabalha com algoritmos e que fica difícil conseguir remover uma avaliação falsa. Ele diz que algumas pessoas vão ao restaurante, pedem alguns pratos e, no fim das contas, apontam defeitos na comida só para não pagar a conta.

[...] acontece de vir jantar ou almoçar, comer tudo, no final de comer tudo diz que a comida não estava boa, não estava legal, não gostou, e que não, de certa forma ameaça que se cobrar a conta vai postar no TripAdvisor que o restaurante não presta, que foi

maltratado, não sei o quê, não sei o que lá. Então têm muitos restaurantes que acabam cedendo, porque você acaba ficando um pouco refém do Trip, né. Até porque você não consegue falar com ninguém do TripAdvisor, é tudo algoritmo, e não adianta, é a tua palavra contra a do cara e ele não tem que apresentar provas. Uma avaliação maldosa, falsa, então por exemplo, muitas das avaliações falsas, muitas avaliações negativas que a gente tem lá no (nome do restaurante), são falsas (ENTREVISTADO 2).

Quando o proprietário desconfia de uma avaliação e acredita que seja falsa, diz que tenta contato com o TripAdvisor para que eles avaliem, e, se confirmado, removam o comentário: “[...] às vezes você reclama com o TripAdvisor, você fala, às vezes você consegue argumentar, e eles conseguem, tiram; mas a grande maioria das vezes, 90% das vezes, eles não tiram a avaliação fraudulenta. Mas ajuda bastante, apesar dessas coisas ajuda bastante” (ENTREVISTADO 2).

O chefe acredita que, cada vez mais: “as pessoas já conseguem também, ver quando é que é uma crítica e quando é uma difamação” (ENTREVISTADO 2). Ele acredita que os próprios usuários do TripAdvisor estão fazendo um filtro a respeito das avaliações, diferenciando as críticas das difamações.

Vale ressaltar também que essas experiências estão condicionadas a uma série de fatores subjetivos. O chef dá um exemplo sobre essa situação:

[...] às vezes o cliente que vem chateado de casa, brigado com a mulher e já chega enfezado no restaurante, e a gente acaba por ser válvula de escape. Você precisa saber medir, e eu acho que é muito importante saber medir, porque se a gente acha que as críticas são todas infundadas, a gente perde uma oportunidade muito grande de melhorar, e corrigir erros. Precisa jogar o filtro, pra ver onde é que a gente errou e onde que a gente pode melhorar e pedir desculpa o cliente quando isso acontece (ENTREVISTADO 2).

Essa fala elucidada o que foi dito por Vasconcelos et.al. (2015 *apud* CECHINEL; SANTOS, 2017), pois coisas como o humor e o estado emocional das pessoas influenciam diretamente na sua percepção sobre a experiência que teve.

Apesar das duras críticas que faz ao site e às avaliações falsas, o chef diz ouvir as críticas construtivas e reconhecer, perante o cliente, as suas falhas. Isso reforça o fato de que as avaliações têm um impacto muito grande para os restaurantes, e por mais que algumas pessoas tentem ignorá-las, elas ainda estarão lá, já que espaços como o TripAdvisor não são controlados pelas empresas, conforme dito por Nascimento Filho, Flores e Limberger (2018).

4.2.5 Mudanças na estrutura da organização por influência do UGC

Sobre algum tipo de mudança, motivada por opiniões de clientes, o chef diz já ter feito adaptações conforme recebia reclamações. Neste caso, ele dá o exemplo do bacalhau; o peixe contém espinhas, o que até então era aceitável para o chef, mas ele começou a receber muitas reclamações, e disse que, desde então:

[...] cada vez mais eu tento tirar o máximo de espinhas dentro da cozinha, é super difícil senão a posta desmancha, porque as espinhas do bacalhau elas estão dentro da carne, então eu tento explicar, “olha, eu tento tirar o máximo que eu consigo, mais do que isso vai deixar de ser uma posta e vai passar a ser lascas”, então assim, mas no início eu não tirava nada, hoje eu já tento tirar o máximo possível, fico atento pra que, porque eu sei que a turma, os clientes aqui não estão acostumados a comer peixe, postas de peixe, pessoal tá acostumado a comer filé de peixe. Então é o feedback que eu tenho dos clientes que eu tento melhorar isso dentro da cozinha, para melhorar um pouco a experiência. (ENTREVISTADO 2).

O chef diz estar sempre atento às reclamações, no que se refere ao dia a dia, e se preciso faz adaptações conforme o gosto do cliente.

[...] todos os pratos que voltam por algum motivo, eu experimento todos, pra ver se era um problema do restaurante ou se o cliente estava de má intenção ou se o cliente não entendeu a proposta do prato; porque às vezes o cliente tá esperando, sei lá, um arroz de pato molhado e o meu arroz de pato aqui é um arroz de pato de forno, seco. Ou às vezes o cliente estava com uma expectativa de um prato e o prato é preparado de outra forma; pode acontecer também. Nem a gente tá errado, o cliente também não tá errado, porque ele não gostou porque achou que era outra coisa, isso pode acontecer também (ENTREVISTADO 2).

Essas adaptações, feitas conforme o proprietário recebia críticas, representam a cocriação em uso apresentada por Vargo e Lusch (2004; *apud* BECKER; SANTOS; NAGEL, 2016), em que o cliente contribui para a adaptação do serviço de acordo com suas necessidades.

4.3 Terceiro caso: Restaurante C

O terceiro caso analisa uma boutique de carnes, que possui 2 de suas 3 unidades, entre os 10 restaurantes mais bem avaliados. Ambos os restaurantes estão localizados na região centro-sul de Belo Horizonte, mas em bairros diferentes. A primeira unidade, localizada na zona sul, foi inaugurada em 2008, e o intuito do proprietário era reinventar o conceito de açougue, dando um toque gourmet. Inaugurou a segunda unidade, no hipercentro, há 4 anos, e esta

ocupava a 2ª posição no ranking do TripAdvisor na época da pesquisa, seguida pela outra unidade que estava em 6º lugar.

O entrevistado foi o proprietário/fundador do restaurante, de 58 anos, cuja formação é o 2º grau incompleto. Ele possui 15 anos de experiência no ramo gastronômico, tendo trabalhado durante um tempo em uma empresa de alimentos, de onde considera ter tirado toda sua base profissional e aprendido a valorizar a qualidade (da matéria prima, da mão-de-obra) como fator essencial em uma empresa.

4.3.1 Estrutura do restaurante e público alvo

O restaurante surgiu da vontade do proprietário de reinventar o conceito de açougue. Há 12 anos, ele fundava a primeira unidade do que seria a junção de um açougue com um restaurante, uma boutique de carne, açougue gourmet, conforme relato.

[...] eu tinha um espaçozinho onde eu tinha uma grelha...meus clientes entravam, eu fazia carne pra eles degustarem, e a coisa foi crescendo, crescendo, e comecei a fazer reserva pra noite, e era uma disputa, todo mundo queria ir, e eu vi que tinha um potencial pra virar um restaurante também...e eu já estava trabalhando com restaurante à noite, o açougue fechava a gente fazia as carnes, eu mesmo que grelhava as carnes, eu mesmo que lavava os pratos, a coisa funciona bem assim comigo; e depois nós fizemos, uma loja do lado vagou, fizemos então a instalação do espaço gourmet, já aberto ao público, que foi um sucesso [...] (ENTREVISTADO 3).³

Há 4 anos atrás, abriu uma outra unidade em um bairro próximo, e que, segundo o entrevistado, também foi um sucesso.

[...] 4 anos atrás abriu a unidade do Lourdes...que foi um tiro certo também, na mesma modalidade, açougue gourmet, né? O açougue, boutique de carne com... restaurante, com as mesas, você tá almoçando, pessoal tá comprando carne pra levar pra casa, é um mix, é uma coisa diferenciada, que eu projetei dessa forma, eu queria que fosse assim (ENTREVISTADO 3).

Ao ser questionado, o proprietário disse que seu público alvo é:

Família...é gente que quer realmente comer bem...não é moçada que vai pra beber, sentar na mesa, e não me dar retorno. Meu público é... até meu público jovem que frequenta, é um jovem diferenciado, é o jovem que vai pra comer, pra apreciar uma boa carne, uma boa gastronomia. Então, família, muita família, que é o que a gente valoriza muito isso, sabe? Que você conseguir reunir as famílias dentro do seu ambiente, é um ambiente saudável (ENTREVISTADO 3).

³ Entrevista realizada com o sócio proprietário do restaurante C, em 21 mai. 2020.

Após reinventar o conceito de açougue, o proprietário diz que seu negócio foi copiado por pessoas do Brasil e até fora dele. Ele tem 2 sócios italianos que cuidam da administração dos restaurantes e manutenção/planejamento.

4.3.2 Relacionamento com o cliente

O entrevistado relata a proximidade que mantém com seus clientes. Ele diz que faz questão de ir em todas as unidades, até 3 vezes ao dia. Para ele é importante estar presente, participando das atividades das boutiques, colocando a mão na massa, pois o cliente percebe que elas têm dono.

[...] e eu tenho uma coisa minha, que eu vou em todas as mesas, quando eu chego nos restaurantes, cumprimento todo mundo, atendo, se precisar de varrer eu varro, se precisar de enxugar eu enxugo, se precisar de servir eu sirvo, se precisar de ir na grelha eu vou, se precisar de ir no açougue cortar carne eu vou, eu faço tudo, e eu gosto que os clientes vejam a minha presença, porque aqui tem dono, aqui tem uma pessoa que anda e olha, eu não sou homem de ficar atrás da cadeira, não gosto (ENTREVISTADO 3).

Além de se fazer presente em todas as unidades, o entrevistado diz que os clientes são como uma família.

A gente torna-se uma família. Os meus clientes, uma família. Sabe, gente do Brasil inteiro, vindo para o Brasil inteiro, manda “Ó, quando você vier a Maceió, vem me visitar, ó quando você vier a Salvador, vem me visitar, se estiver em Manaus vem me visitar”. É, é assim, graças a Deus torna-se, eu sou uma pessoa fácil... sou rigoroso, mas fácil de lidar. Tenho um relacionamento, eu acho que você tem que passar uma transparência, e uma confiança com seu cliente (ENTREVISTADO 3).

Quando não está presente em uma das lojas, e algum cliente solicita sua presença, ele se desloca imediatamente até a unidade em que o cliente está.

[...] tem cliente que chega e fala “não, me indicaram, procura o dono, cadê o dono?” “Ele tá na outra loja” “Ah, eu queria falar com ele”, eles me ligam, tem um cliente aqui que tá querendo sua presença pra atender, eu saio da outra loja e vou, pra mim é rápido, é fácil, então, a propaganda mais segura é a indicação, quem te indicou (ENTREVISTADO 3).

Percebe-se que o proprietário preza pelo bom relacionamento com seus clientes. Ele ressalta a necessidade de mostrar para o cliente que o dono está ali, que se importa e se faz presente. Isso reforça o que foi dito por alguns autores, que o marketing de relacionamento

entende que tratar os clientes como parceiros incentiva relacionamentos de longo prazo (BOONE; KURTZ, 2011; KOTLER; KELLER, 2012).

4.3.3 Percepção a respeito do conteúdo gerado pelos usuários

Quando questionado sobre a contribuição das redes sociais para uma melhor relação entre restaurantes e clientes, o entrevistado diz que “[...] você tem que ser transparente. Eu aceito crítica, eu cresço com as críticas. Tá certo? A crítica me faz estar vivo. Entendeu? Que é uma forma da pessoa, que às vezes nem sabe quê que é, mas ela te critica numa coisa, opa deixa eu ir a fundo” (ENTREVISTADO 3).

Com relação aos pontos negativos das plataformas, como o TripAdvisor, e dos conteúdos gerados através delas, ele acredita que o que prejudica são:

[...] as mentiras! Eu escrevo o que eu quiser, eu vou escrever aqui “Adriana: super sem educação, grossa, foi me entrevistar, falou isso e isso...” Até eu retratar com você e apagar isso, quantas pessoas já leram? [...] Um exemplo, você entendeu, é isso, as mentiras, a coisas erradas que você faz, olha, até você se retratar, meu Deus, então tem muita gente de má fé, que utiliza rede social, mídia eletrônica, pra prejudicar o outro. De má fé mesmo, mesmo sabendo que ele pode ser processado, cassado. Tem gente que vive para o mal (ENTREVISTADO 3).

O entrevistado fala algumas vezes sobre o QI, quem indica, que é basicamente o marketing boca a boca. Ele valoriza muito esse tipo de estratégia para divulgar a sua marca. “Quando te indicam, você não indica uma coisa ruim pros outros, indica? Indica uma coisa que está boa, então quando você chega no lugar que te indicaram, você chega seguro” (ENTREVISTADO 2).

Mas, no contexto das mídias sociais, esse marketing boca a boca ganhou uma nova configuração., conforme citado por Hennig-Thurau *et al.* (2004 *apud* CECHINEL; SANTOS, 2017), que definem esse fenômeno como boca a boca eletrônico (BAB-e).

4.3.4 Posicionamento do restaurante perante às avaliações

O entrevistado afirma estar atento às avaliações, e quando estas são negativas, averigua o que pode ter acontecido:

[...] o TripAdvisor por exemplo, a gente vê várias notas baixas, que eu consegui tirar da avaliação... que nós conseguimos provar que era concorrente, então é a pessoa que me quer mal; ainda têm muitas ainda, cê entendeu? Que quando eu recebo uma nota

negativa, eu quero saber o que que aconteceu...”Ah, tal, tal, tal”. Eu vou na câmera, olho, tento visualizar o que aconteceu, se tem razão, se não tem [...] (ENTREVISTADO 3).

O proprietário diz não ter problemas com críticas, que assume seus erros quando necessário.

[...] eu não me fujo da minha responsabilidade, eu, quando o cara me marca, olha, igual já aconteceu, garçom ser mal-educado, eu procurei saber, não foi, o senhor tá coberto de razão, desculpa. Eu não tenho vergonha de pedir desculpa. Eu não tenho. Eu errei, eu assumo (ENTREVISTADO 3).

O entrevistado revelou que demoraram para criar perfis em redes sociais, por resistência de sua parte, mas depois de perceber a importância que as mídias sociais foram ganhando, ele acabou cedendo. Ele diz que cuida de responder os comentários negativos no TripAdvisor, juntamente com um dos sócios. Considera importante responder os comentários positivos, mas diz não ser possível responder todos, já que são muitos.

O entrevistado diz que não tolera funcionário ir trabalhar e descontar seus problemas nos clientes, conforme relato a seguir:

Já ligaram...tanto pra elogiar tanto pra falar “Oh, seu atendimento é maravilhoso, mas hoje eu fui na sua loja, que péssimo atendimento” Obrigado! Que eu já pego o carro e vou correndo lá pra matar um. É, faço isso. Porque ele é pago! Ele é pago pra atender bem. Eu dou liberdade pros meus funcionários, se for de TPM, se tão com problema em casa, não tá com espírito, fica em casa. Só me liga, me liga que eu coloco outro no lugar. É direito seu não estar bem, mas não é direito seu sair de casa pra vir maltratar meus clientes (ENTREVISTADO 3).

Este relato traduz o que foi dito por Bateson e Hoffman (2001 *apud* CECHINEL; SANTOS, 2017, p. 541) a respeito das interações humanas influenciaram positivamente ou negativamente nas experiências; eles dizem que funcionários carrancudos ou infelizes: “[...] podem afetar tanto aos clientes, com os quais entram em contato direto, quanto outros funcionários. Por outro lado, um funcionário brilhante e altamente motivado pode criar uma experiência de serviço mais agradável para todos que entram em contato com ele” (ENTREVISTADO 3).

Esse posicionamento do proprietário, é para tentar evitar que experiências sejam frustradas e que isso, de alguma forma ou de outra, chegue até as mídias sociais.

4.3.5 Mudanças na estrutura da organização por influência do UGC

Para acompanhar a dinâmica do mercado, os sócios pretendem contratar um profissional de marketing. Para o entrevistado, é importante que o profissional contratado conheça o negócio, esteja próximo da empresa.

[...] eu até tô procurando hoje, eu trabalho com agência, eu tô a procura de uma pessoa de marketing, pra trabalhar dentro da empresa, pra dedicar mais, e conhecer mais o meu negócio, quando a pessoa tá lá dentro ela vai me entender, o meu jeito de trabalhar, a minha forma, a minha matéria prima, do que uma agência que tá lá do outro lado, que não tá vendo meu dia a dia (ENTREVISTADO 3).

Outra medida adotada pelos sócios é a inauguração de um e-commerce. O entrevistado disse que o mercado está cobrando deles.

O pessoal publica aquilo, manda pro grupo de amigos deles e faz o círculo, entendeu, é como o e-commerce, nós estamos acabando nosso e-commerce esse mês, acabando de construir... vamos entrar no mercado virtual também... você vai, pega... pessoalmente, vai enchendo seu carrinho, como qualquer outra plataforma de compra. O mercado exige isso. Tão me cobrando. Tão me cobrando (ENTREVISTADO 3).

Quando questionado a respeito de mudanças implementadas, motivadas por opiniões de clientes, o entrevistado diz que:

[...] a gente tá no mercado atendendo e vendo as necessidades de mudar, sempre a gente muda alguma coisa. Na cozinha: “opa, isso aqui não tá funcionando bem, vamos trocar, vamos procurar um aparelho que hoje desenvolve mais”, chef de cozinha tem que tá aliado, todos os chefs têm que tá alinhado um com o outro, padrão, então a gente vive o dia a dia e vai melhorando e adaptando o sistema (ENTREVISTADO 3).

O proprietário e seus sócios parecem estar atentos ao que os clientes falam do restaurante e se mostram abertos às críticas. Percebe-se que existe uma preocupação com as tendências que o mercado dita, tanto é que estão montando uma plataforma de e-commerce. Isto demonstra que o cliente está envolvido no processo de cocriação de valor do restaurante, conforme citado por alguns autores (GRÖNROOS; VOIMA, 2013 *apud* BORELLA GUIDO; DO NASCIMENTO JOÃO, 2017; URDAN; URDAN, 2006 *apud* HUERTAS; VARELA; STREHLAU, 2012; DANTAS *et al.* 2020).

4.4 Triangulação de dados

4.4.1 TripAdvisor

O TripAdvisor permite classificar as avaliações em: excelente, muito bom, razoável, ruim e horrível. Ele também permite fazer um filtro por tipo de viajante, que é o tipo de visita que a pessoa fez, classificando em: famílias, romântica, a sós, negócios e amigos. Nem todas as avaliações são classificadas, pelos usuários, conforme o tipo de visita. Então, na hora de usar os filtros, não apareceram todas as avaliações. A análise será feita considerando as avaliações totais.

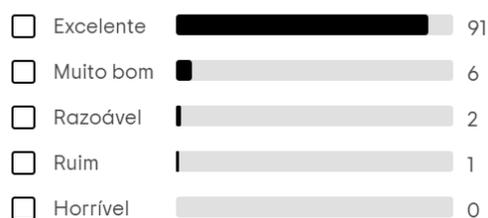
4.4.1.1 Restaurante A

Quando a pesquisa foi realizada, o restaurante possuía 100 avaliações (Figura 2). Usando o filtro do TripAdvisor, foi possível cruzar as informações “tipo de viajante” com “pontuação dos viajantes”, que resultou em 76 avaliações, listadas na Tabela 1. Ele estava classificado em 1º lugar de 254 restaurantes especializados em culinária italiana, e 3º lugar de todos os 4.599 restaurantes de Belo Horizonte.

Figura 2 – Avaliações restaurante A

Avaliações (100)

Pontuação dos viajantes



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 1 – Pontuação dos viajantes X Tipo de viajante (restaurante A)

Tipo de viajante	Pontuação dos viajantes					TOTAL
	Excelente	Muito bom	Razoável	Ruim	Horrível	
Famílias	17	0	1	1	0	19
Romântica	14	0	0	0	0	14
A sós	8	0	0	0	0	8
Negócios	4	1	0	0	0	5
Amigos	28	2	0	0	0	30
TOTAL	71	3	1	1	0	76

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O restaurante não possuía nenhum comentário com classificação horrível, e a maior parte das avaliações concentrava-se em excelente. Apesar de não ter nenhuma avaliação horrível, o restaurante recebeu uma avaliação ruim e duas avaliações razoáveis. Apesar de não parecer significativo, diante de todas as outras avaliações positivas, o restaurante precisa ficar atento aos pequenos detalhes que são apontados por esses clientes. Essas três avaliações foram feitas por usuários assíduos do TripAdvisor, que têm um grande histórico de avaliações. Por esse motivo, essas avaliações podem influenciar na decisão de outros usuários.

Em uma dessas avaliações, cujo título é “nada demais” a pessoa diz que:

O atendimento é bom com garçons simpáticos e bem treinados. A comida é boa e farta, mas nada demais! Faltou tempero e um pouco de requinte na minha opinião. É um bom restaurante para se fazer uma reunião de negócios ou um almoço executivo, mas não para quem deseja sair para jantar e comer uma excelente comida de dar água na boca com pratos mais elaborados. É básico na minha opinião. Valeu a visita! (POSTAGEM FEITA EM 2020, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

Isso demonstra que a percepção do (a) cliente, sobre o requinte da casa, é divergente do que o gerente relata, pois, para ele, o requinte é um atrativo do restaurante.

Conforme apresentado na Tabela 1, e como percebido em algumas avaliações, o público avalia o restaurante como um bom lugar para ir acompanhado de amigos, divergindo do que foi dito pelo entrevistado, que o público que mais frequentava a casa era família e casais. Em alguns trechos é possível perceber isso:

[...] não é aquele restaurante para ir a dois em um dia especial, tem mais perfil para encontro de amigos, pois agrada a diversos paladares no mesmo lugar. [...] ambiente agradável e ótimo pra reunião de amigos [...] (POSTAGEM FEITA EM 2020, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

O que se percebe é que de fato o restaurante não responde os comentários, e estes contêm informações importantes acerca da experiência dos clientes com o restaurante. Sejam avaliações positivas, sejam negativas, é importante acompanhar o que os clientes estão falando.

4.4.1.2 Restaurante B

Quando a pesquisa foi realizada, o restaurante possuía 864 avaliações (Figura 3). Usando o filtro do TripAdvisor, foi possível cruzar as informações “tipo de viajante” com “pontuação dos viajantes”, que resultou em 775 avaliações, listadas na Tabela 2. Ele estava classificado em 1º lugar de 26 restaurantes especializados em culinária portuguesa, e 10º lugar de todos os 4.599 restaurantes de Belo Horizonte.

Figura 3 – Avaliações restaurante B
Avaliações (864)



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 2 - Pontuação dos viajantes X Tipo de viajante (restaurante B)

Tipo de viajante	Pontuação dos viajantes					TOTAL
	Excelente	Muito bom	Razoável	Ruim	Horrível	
Famílias	198	75	9	5	1	288
Romântica	213	44	7	2	2	268
A sós	8	1	0	0	0	9
Negócios	9	3	1	0	0	13
Amigos	144	46	5	2	0	197
TOTAL	572	169	22	9	3	775

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme consta na Tabela 2, “família” e “romântica” são as categorias que mais fazem parte das avaliações dos clientes.

Dos 5 comentários classificados como horríveis, 2 são de 2020, 2 de 2017 e 1 de 2016. Somente o de 2016 foi respondido. A avaliação não se referiu a uma experiência com o restaurante em si, mas à tentativa de acesso a ele, conforme apresentado a seguir:

Chegamos na portaria e fomos informados que deveríamos ligar para autorizar a entrada no restaurante, porém não há sinal de celular e fomos tratados com total descaso pela portaria do condomínio. Estávamos com alta expectativa por tudo que lemos a respeito do restaurante. Péssima experiência (POSTAGEM FEITA EM 2016, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

O proprietário fez questão de reforçar que ela avaliou o restaurante como péssimo, sem nem ter tido a oportunidade de conhecê-lo.

Prezada viajante, ficamos tristes por você não ter conseguido conhecer nosso restaurante. Pelo fato de estarmos dentro de um condomínio fechado é imprescindível fazer a reserva com antecedência, por razões de segurança que um condomínio fechado oferece aos seus condôminos e conseqüentemente aos nossos clientes. Tanto em nosso site quanto em nossa página do facebook frisamos sempre essa importante informação relacionada à reserva, infelizmente no tripadvisor mobile não é possível visualizar essa informação. Quando o condomínio está tranquilo e chegam clientes sem reservas normalmente os porteiros nos ligam e nos avisam, mas em períodos de feriado (como deve ter sido o seu caso) isso fica impossível. Infelizmente não temos nenhuma responsabilidade pelo comportamento dos funcionários do condomínio. Uma pena você falar que teve uma péssima experiência em um lugar que nem conheceu. A necessidade de reserva antecipada sempre será necessária em nosso restaurante (pelas razões descritas acima). Esperamos ter o prazer de recebê-la em uma próxima visita (POSTAGEM FEITA EM 2016, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

Esse comentário elucidava aquilo que foi apresentado na teoria a respeito dos fatores que influenciam diretamente na experiência do cliente. Neste caso, o proprietário não tinha responsabilidade sobre a atuação dos funcionários da portaria e nem poderia saber o que havia acontecido, mas, para o cliente, esses fatores são decisivos em relação à experiência que tiveram.

Das 10 avaliações classificadas como ruins, 6 foram respondidas e, dentre elas, haviam comentários de 2016. Dentre as avaliações horríveis e ruins, foi analisado o perfil dos avaliadores, já que o proprietário disse que a maioria das avaliações negativas que tinha recebido, foram feitas por pessoas que haviam entrado no TripAdvisor para fazer aquela avaliação. Além disso, também foi analisado o histórico de avaliações dessas pessoas, para ver se alguma das duas suposições levantadas pelo entrevistado eram fundamentadas.

[...] a maior parte das avaliações negativas que eu tenho, é aquele cara que entrou no Trip pra fazer só aquela avaliação negativa, ele não tem mais nenhuma avaliação, nem positiva nem negativa, ele entrou pra me ferrar. E esse é o cara que foi por exemplo,

o concorrente desleal, não é nem o golpista, o cliente golpista ele tem mais avaliações, porque ele já tem isso como prática, o concorrente desleal, o cara vai lá e faz um perfil falso pra te detonar, pra te mandar pra baixo (ENTREVISTADO 2).

De um total de 41 avaliações, distribuídas entre razoável, ruim e horrível, observou-se que apenas 7 avaliações foram feitas por perfis que só constavam uma avaliação em seu histórico, ou seja, que tinham avaliado apenas o restaurante B. Verificando o histórico de avaliações, a maioria tem uma quantidade razoável de avaliações, que não são, em sua maioria, avaliações negativas. Alguns clientes têm um histórico de até 757 avaliações, o que pode ter um impacto significativo na decisão de outros clientes.

Essas constatações permitem avaliar que boa parte das avaliações negativas não foram feitas por perfis criados exclusivamente para “difamar” o restaurante, conforme afirmou o entrevistado.

Quanto às avaliações respondidas, o proprietário não economizava nas palavras. Ele fazia questão de pontuar cada detalhe envolvido nas avaliações dos clientes. Para exemplificar, segue um comentário feito em 2016, e, na sequência, a resposta do proprietário.

Comida razoável e preço achei caro. Com entrada (bolinho de bacalhau) prato principal (bacalhau) vinho e algumas poucas sobremesas deu R\$400,00 por casal com dois filhos. O bacalhau com natas estava com muito queijo e pouco bacalhau o Gomes de Sá melhor (tradicional com batatas). Esperava mais (POSTAGEM FEITA EM 2016, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

Prezado xxxxxx, obrigado por sua avaliação. Lembro-me muito bem da sua mesa, era logo a primeira próxima à nossa cozinha. Em sua mesa estavam 6 adultos e 6 crianças. Quando li sua avaliação, me assustei, pois é raro dar esse valor por casal. No entanto, fui olhar o seu consumo para entender o valor da sua conta, uma vez que esse valor foge do nosso padrão. Sendo assim, segue abaixo o consumo da sua mesa para podermos entender o motivo do valor cobrado (talvez você não tenha percebido o que foi consumido em sua mesa): Entrada: 16 bolinhos de bacalhau - 56,00 / Bochecha de porco - 28,00. Pratos: 5 pratos infantis - 135,00 / 2 Bacalhau com natas (para 4 pessoas) - 234,00 / 1 Gomes de Sá (para 2 pessoas) - 117,00 / 1 filé Eusébio - 65,00. Sobremesas: 2 sorvetes artesanais - 30,00 / 4 tortas vicentinas - 72,00. Bebidas: 4 águas: 18,00 / 1 suco de amora: 10,00 / 2 vinhos Quinta do Encontro: 132,00 / 1 suco de limão: 8,00 / 6 cervejas artesanais de 500ml: 144,00 / 4 refrigerantes: 22,00 / 3 sucos em lata: 18,00. Total: 1089,00 (com 10%: 1197,90). No que diz respeito ao bacalhau permita-me esclarecer a diferença entre os dois pratos. As quantidades de bacalhau do bacalhau com natas e do Gomes de Sá são exatamente as mesmas, incluindo a quantidade de batata, alho e cebola. O que diferencia basicamente um do outro é que o Gomes de Sá é confitado no azeite extra virgem, nessa forma de preparo consegue se sentir mais o sabor do bacalhau e de seus componentes. Já o bacalhau com natas, apesar de ter exatamente a mesma quantidade de bacalhau do Gomes de Sá, ele é gratinado todo envolto em um molho bechamel preparado com o fundo do próprio bacalhau. Dessa forma a alquimia de sabores no bacalhau com natas é totalmente diferente do Gomes de Sá, uma vez que no bacalhau com natas temos a presença de outras gorduras animais devido ao molho bechamel que é preparado com creme de leite (natas), leite, manteiga e farinha de trigo. Como o bacalhau é gratinado, é colocado queijo canastra meia cura por cima. Como pode ver não se trata do

bacalhau Gomes de Sá ser melhor que o bacalhau com natas, é apenas uma questão de gosto. Tem pessoas que preferem sentir o gosto do bacalhau mais puro com o azeite e outras que preferem com natas gratinado com todas as diferenças de sabores que os produtos lácteos pode proporcionar. Tenho pena que você não se referido a esses pontos no momento em fui à sua mesa. Poderia ter lhe explicado pessoalmente essas diferenças. Espero revê-los em breve. Abraços (POSTAGEM FEITA EM 2016, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

Conforme apresentado, o proprietário fazia questão de incluir o máximo de detalhes possíveis a respeito da avaliação, citando até o que foi consumido e os valores cobrados. Essa riqueza de detalhes demonstra atenção por parte do restaurante e um dispêndio de tempo para reunir todas essas informações, já que, para isso, teve que verificar a conta daquele cliente.

Já em relação aos comentários feitos em 2020, nenhuma resposta foi dada. Isso confirma o que o entrevistado disse a respeito de não dar tanta importância para as avaliações negativas.

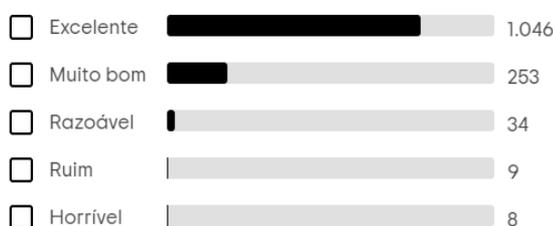
4.4.1.3 *Restaurante C*

Quando a pesquisa foi realizada, a unidade mais antiga (1ª unidade) do restaurante C possuía 1.350 avaliações (Figura 4). Usando o filtro do TripAdvisor, foi possível cruzar as informações “tipo de viajante” com “pontuação dos viajantes”, que resultou em 1.206 avaliações, listadas na Tabela 3. A unidade estava classificada em 2º lugar de 77 stakehouses, e 6º lugar de todos os 4.599 restaurantes de Belo Horizonte.

Figura 4 – Avaliações restaurante C (1ª unidade)

Avaliações (1.350)

Pontuação dos viajantes



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 3 - Pontuação dos viajantes X Tipo de viajante (restaurante C – 1ª unidade)

Tipo de viajante	Pontuação dos viajantes					TOTAL
	Excelente	Muito bom	Razoável	Ruim	Horrível	
Famílias	363	84	10	3	3	463
Romântica	250	53	12	2	3	320
A sós	36	7	0	0	0	43
Negócios	51	4	1	0	0	56
Amigos	237	77	7	1	2	324
TOTAL	937	225	30	6	8	1206

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As categorias que mais aparecem em relação a 1ª unidade (Tabela 3) foram “famílias” e “amigos”. Isso vai de encontro ao que o entrevistado disse, que o público é majoritariamente família.

O último comentário respondido no TripAdvisor, da 1ª unidade, foi em dezembro de 2019, referente a uma avaliação classificada como ruim. O proprietário demonstra uma certa indignação quando o cliente diz ter tido outras experiências boas no restaurante, mas só avaliou aquela vez porque a experiência foi negativa. Segue comentário, e logo depois a resposta do proprietário.

Fui junto com minha esposa, dia 23/12, levar nossas filhas que moram em SP, meu irmão Juiz Federal em Brasília, e uma tia. Dos 05 cortes de carne que pedimos somente 01 veio no ponto certo. Porém o pior de tudo foi a carne do meu irmão. Ele pediu um baby beef ao ponto. O que foi servido foi um pedaço de muxiba praticamente crua, literalmente. Será que quando o Sr. xxxx vai embora o restaurante muda? Vi que ele estava lá mais cedo. Saliento que o garçom foi altamente educado e atencioso. Se prontificou a pedir para trocar a carne imediatamente. O problema é que meu irmão jantou sozinho quando seu prato retornou. Que decepção! Gostaria de salientar que esta foi uma avaliação da visita de ontem. O restaurante em geral é muito bom e sempre comi bem. Mas desta vez eu não sei se trocaram o churrasqueiro ou se tiveram algum outro problema. Me arrependi de não ter ido ao Pobre Juan (POSTAGEM FEITA EM 2019, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

Prezado Sr. xxxxx. Lamentamos o acontecido. Já efetuamos com toda a equipe novos treinamentos em relação a qualidade dos nossos produtos e pontos certos da carne. Nesse dia 23/12 tivemos um movimento no restaurante bem acima do esperado e por isso a equipe trabalhou na "correria " e isso pode ter gerado os erros (não estamos justificando, apenas para explicar). Finalizamos com uma observação: sendo que falou que "sempre comi bem" em xxxxx, é uma pena que decidiu avaliar (negativamente) apenas quando a sua experiência não foi satisfatória. Esperamos que volte novamente (POSTAGEM FEITA EM 2019, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

O que se percebe, sobre a 1ª unidade, de uma forma geral, é que o restaurante respondeu boa parte das avaliações distribuídas em razoável, ruim e horrível. De um total de 51 avaliações,

somente 9 não foram respondidas. Alguns destes comentários foram feitos em inglês e italiano, ambos foram respondidos. Isso demonstra preocupação por parte do restaurante em responder a maioria dos comentários.

A unidade inaugurada há 4 anos atrás (2ª unidade), possuía 2.418 avaliações (Figura 5). Usando o filtro do TripAdvisor, foi possível cruzar as informações “tipo de viajante” com “pontuação dos viajantes”, que resultou em 2.132 avaliações, listadas na Tabela 4. A unidade estava classificada em 1º lugar de 77 stakehouses, e 2º lugar de todos os 4.599 restaurantes de Belo Horizonte.

As categorias que mais aparecem em relação a 2ª unidade (Tabela 4) foram “famílias”, “romântica” e “amigos”. Isso vai de encontro ao que o entrevistado disse, que o público é majoritariamente família.

Figura 5 – Avaliações restaurante C (2ª unidade)

Avaliações (2.418)

Pontuação dos viajantes



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Tabela 4 - Pontuação dos viajantes X Tipo de viajante (restaurante C – 2ª unidade)

Tipo de viajante	Pontuação dos viajantes					TOTAL
	Excelente	Muito bom	Razoável	Ruim	Horrível	
Famílias	634	83	14	4	2	737
Romântica	567	56	12	4	4	643
A sós	96	20	1	0	0	117
Negócios	118	15	2	2	1	138
Amigos	405	77	9	3	3	497
TOTAL	1820	251	38	13	10	2132

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação a 2ª unidade, as constatações foram basicamente as mesmas da outra unidade. De um total de 70 avaliações, classificadas como razoável, ruim e horrível, 21 não foram respondidas.

De uma forma geral, as respostas são bem elaboradas e levam em consideração detalhes bem específicos em relação ao atendimento, descrevendo o que aconteceu na visita do cliente ao restaurante. Ao final de quase todas as respostas, mesmo que demonstre que o restaurante tinha razão, o proprietário, que é quem responde a maioria dos comentários, deixa um convite em aberto para que a pessoa possa voltar e pede desculpas pelo ocorrido.

O último comentário respondido no TripAdvisor, da 2ª unidade, foi em novembro de 2019, referente a uma avaliação classificada como ruim. O cliente pede para que os garçons parem de pedir por avaliações no TripAdvisor. Segue comentário, e logo depois a resposta do proprietário.

Olha, eu gosto da xxxxxx, já fui duas vezes em menos de um mês mas eu queria que parassem com essa insistência de avaliação do TripAdvisor. Os garçons pedem para mencionar o nome porque eles são bonificados com isso, e sinceramente isso não é legal, cria uma formação de barra desnecessária. As avaliações precisam ser feitas por livre e espontânea vontade (POSTAGEM FEITA EM 2019, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

Boa tarde xxxx, que bom que gosta de (nome do restaurante). Pena que nos avaliou com um "ruim" pelo simples fato que os garçons solicitam avaliações no Tripadvisor. É o Tripadvisor mesmo que nos indica em solicitar as avaliações (POSTAGEM FEITA EM 2019, EXTRAÍDA DO SITE TRIPADVISOR).

Esse comentário remete a uma fala do entrevistado do restaurante B, que diz que muitos restaurantes bonificam os garçons, quando estes são mencionados nos comentários positivos. O que o proprietário do restaurante C diz, é que o TripAdvisor indica que as avaliações sejam feitas. Ao que tudo indica, o TripAdvisor pede aos restaurantes para que eles incentivem os clientes a fazerem avaliações sobre suas experiências como um todo, e não especificamente sobre os garçons.

4.4.2 Facebook

4.4.2.1 Restaurante A

A página do Facebook do restaurante A possui bastante conteúdo acerca dos pratos que são servidos, como: fotos, composição do prato, valores de alguns pratos e fazem, de forma

equilibrada, a divulgação de todas as culinárias ofertadas pelo restaurante. Foram analisadas todas as postagens realizadas de janeiro até maio. Dia 26/05 foi a última postagem que fizeram, divulgando fotos do salão do restaurante. Foram 131 publicações.

De forma geral, observou-se que o restaurante publica fotos bonitas, que são um atrativo aos olhos de quem vê, mas que possuem pouca, quando nenhuma, interação. No período analisado, nenhum comentário foi feito, e as curtidas, em sua maioria, eram do próprio restaurante.

Em janeiro foram feitas 9 publicações, em fevereiro 26, em março 69, em abril 23 e em maio apenas 4. Percebeu-se que não há uma constância em relação às postagens. No mês de março, em que houve uma discrepância maior, foram feitas, em sua maioria, pelo menos 2 postagens por dia. No dia 27 foram feitas 9 publicações, todas para divulgar o serviço de delivery.

Em virtude da pandemia da Covid-19, vários estabelecimentos, incluindo restaurantes, tiveram que suspender suas atividades normais, e só poderiam atender via delivery, ou para retirada das refeições no restaurante, sem que esta pudesse ser consumida no local.

No dia 19/03, um dia após a prefeitura de Belo Horizonte determinar o fechamento de vários estabelecimentos a partir do dia 20/03, o restaurante divulgou um comunicado informando que, a partir de então, iria atender via delivery. Mas no dia 20/03, data em que os estabelecimentos não deveriam estar abertos, o restaurante divulgou uma atração musical para este dia, bem como fez no dia 21/03, convidando os clientes para irem até o restaurante apreciar a música ao vivo.

De um modo geral, percebeu-se que o Facebook não é uma plataforma em que o público interage com o restaurante A. Suas postagens são inconstantes, e quando não pecam pela falta, pecam pelo excesso, o que pode ser mal visto pelo cliente.

4.4.2.2 *Restaurante B*

O restaurante B publica conteúdo de forma equilibrada, com fotos e legendas convidativas. Foram analisadas todas as postagens realizadas de janeiro a maio. Neste período foram identificadas 64 publicações.

A maior parte das publicações foram feitas em dias alternados ao longo dos meses. Em janeiro foram feitas 16 publicações, em fevereiro 14, em março 15, em abril 12 e em maio apenas 7.

Percebeu-se que o restaurante possui um engajamento muito interessante de seus seguidores. Eles curtem, compartilham e comentam as publicações assiduamente. Na última publicação feita pelo restaurante, em maio, houve mais de 1 mil curtidas. Pouquíssimas são as vezes em que o restaurante curte e/ou responde algum comentário.

Não foi identificado nenhum comentário falando mal do restaurante, mas algumas pessoas perguntaram coisas como preço, cardápio, endereço. Alguns são respondidos pelos próprios seguidores, outros, em uma pequena parcela, pelo proprietário e, ainda assim, alguns ficaram sem resposta.

O restaurante, como todos os demais estabelecimentos do setor, suspendeu o atendimento no local devido à pandemia. O comunicado oficial foi liberado no dia 25/03 e informou que continuariam atendendo por delivery, mas, no dia 16/03 o restaurante já havia adotado algumas medidas para evitar aglomerações, incentivando que as pessoas fizessem pedido por delivery ou retirasse no restaurante.

Levando em consideração o alcance que a página do restaurante tem, o responsável pelo gerenciamento desta deve ficar atento ao que é dito nos comentários. Curtir e responder os comentários, demonstrar interesse, faz parte de um novo contexto de relacionamento com o cliente. Conforme observado, os clientes falam muito bem do restaurante, e compartilham as publicações com outras pessoas. Dispende um tempo para fazer essa interação pode fazer muita diferença na percepção dos clientes sobre o restaurante.

4.4.2.3 *Restaurante C*

O restaurante C possui uma página no Facebook e faz divulgação das 3 unidades do restaurante na mesma página. Foram analisadas 294 publicações, no período de janeiro a maio. De modo geral, as publicações seguem uma constância. Em janeiro foram feitas 25 publicações, em fevereiro 50, em março 53, em abril 64 e em maio 102.

Observou-se um aumento considerável nas publicações do mês de maio. Ao que tudo indica, esse aumento ocorreu por causa do fechamento do restaurante, que passou a atender somente por delivery, após determinação da prefeitura de Belo Horizonte. Provavelmente, a estratégia encontrada pela empresa foi investir nas mídias sociais, para divulgar os serviços que estavam disponíveis.

De forma geral, há pouca interação do público com o restaurante. Pouquíssimos comentários foram feitos e somente alguns foram respondidos. O entrevistado, que é o sócio

proprietário, aparece em várias publicações, fazendo divulgação de produtos e mostrando os funcionários trabalhando.

Na página do restaurante, as publicações são, majoritariamente, relacionadas à venda de carnes; vendas estas que fazem parte do que é proposto pelo restaurante (a junção de um açougue com um restaurante). Mas, pensando na proposta do estabelecimento, o ideal era que houvesse um equilíbrio entre divulgar carnes, e mostrar os ambientes do restaurante, os pratos que são servidos, dentro outros.

Como mencionado pelo entrevistado, a plataforma de e-commerce já está em andamento e, com isso, talvez seja possível direcionar melhor o público interessado na compra de carnes para esse ambiente específico.

4.4.3 Instagram

4.4.3.1 Restaurante A

A página do Instagram do restaurante A possuía, na época da pesquisa, um total de 180 publicações, 3.338 seguidores e seguia 37 pessoas/páginas. De janeiro a maio haviam 125 publicações e, quase todas, eram as mesmas postadas no Facebook.

Na página do Instagram do restaurante A, diferentemente do que foi observado no Facebook, há uma boa interação dos seguidores com as postagens. As curtidas variam bastante (vão de 20 a 1.400 curtidas) e isso pode estar relacionado ao conteúdo divulgado, horário de postagem, hashtag (uso de palavras chave para potencializar o alcance da publicação. Ex.: #comidaitaliana), dentre outros fatores.

De modo geral, o que o gerente disse sobre o forte do restaurante ser o Instagram, é verdade. Há uma relação interessante entre o público e o restaurante, e isso deve ser observado com atenção. Alguns comentários foram curtidos e respondidos, mas muitos outros não foram. Isso pode representar, para os clientes/seguidores, um descaso por parte do estabelecimento em relação às dúvidas das pessoas.

4.4.3.2 Restaurante B

A página do Instagram do restaurante B possuía, na época da pesquisa, um total de 1.249 publicações, 9.536 seguidores e seguia 1.774 pessoas/páginas. No período de janeiro a maio haviam 125 publicações e, quase todas, eram as mesmas postadas no Facebook.

No Instagram, há uma interação com as publicações mais significativa do que no Facebook, em quantidade de curtidas e comentários. No Instagram, fazem uso de hashtag para aumentar o alcance das publicações. Da mesma maneira que no Facebook há um excesso de publicações referentes à venda de carne, no Instagram também há.

O restaurante responde alguns comentários, e curte algumas respostas, mas muitos passam despercebidos. Pela quantidade de publicações que fazem, identificar e responder esses comentários pode ser uma tarefa um pouco complicada.

4.4.3.3 *Restaurante C*

A página do Instagram do restaurante C possuía, na época da pesquisa, um total de 1.306 publicações, 25,3 mil seguidores e seguia 7.494 pessoas/páginas. No período de janeiro a maio, foram identificadas 64 publicações, que é praticamente a mesma quantidade do Facebook.

As publicações seguem o mesmo padrão dos demais restaurantes. Quase todas as publicações são as mesmas para ambas as redes sociais e em todas as publicações usam hashtag. Há um mínimo de interação entre restaurante e seguidores. A quantidade de curtidas e comentários não muda muito de uma rede social para outra. Ainda assim, alguns comentários não são respondidos.

Isso demonstra que não há uma preocupação tão grande, por parte do restaurante, em responder os comentários, nem interagir com os clientes. Algumas pessoas pedem cardápio, perguntam sobre os pratos divulgados, perguntam valores, mas, majoritariamente, não são respondidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou analisar o papel dos conteúdos disponibilizados por clientes, nas mídias sociais e nos sites especializados, no relacionamento entre restaurantes e clientes de Belo Horizonte. A partir disso, constatou-se que esses conteúdos desempenham papel importante no relacionamento entre restaurantes e clientes e que cada vez mais as pessoas se baseiam em experiências de outras pessoas para tomarem decisões.

Verificou-se que os restaurantes mais bem avaliados pelos usuários sabem da dimensão dessas avaliações e do alcance que elas têm, mas na prática deixam alguns detalhes importantes passarem despercebidos. De um modo geral, se mostram abertos às críticas e dizem reconhecer suas falhas, quando necessário. Mas, na prática, nem sempre fazem isso.

Sobre o restaurante A, foi possível perceber que, o entrevistado se mostra muito “a favor” do cliente, considera importante a sua opinião e acredita que ele sempre tem razão. A sua percepção sobre as influências do UGC difere-se muito da opinião dos outros entrevistados, pois ressalta mais pontos positivos do que negativos. Apesar de demonstrar bastante interesse a tudo que se refere ao cliente, observa-se que na prática pouco se faz em relação às mídias sociais. De nada adianta postar fotos bonitas se não houver atenção aos outros fatores envolvidos nessa relação.

Sobre o restaurante B, o entrevistado demonstra convicção a respeito de suas opiniões e defende que nem sempre o cliente tem razão. Apesar de demonstrar uma postura defensiva quando o assunto é CGU, reconhece que este é importante no contexto em que vivemos, mas valoriza muito mais o marketing boca a boca. O CGU é uma nova modalidade do marketing boca a boca, mas com uma possibilidade de alcance muito maior. De modo geral o entrevistado percebe a importância do *UGC*, mas se vê refém de certas coisas, como as avaliações falsas. Neste contexto em que o TripAdvisor é um espaço não controlado por empresas, e que há uma infinidade de informações disponibilizadas por pessoas do mundo inteiro, não é possível afirmar que não existam avaliações falsas, mas dizer que a maioria de suas avaliações negativas são dessa natureza, demonstra uma postura evasiva por parte do proprietário.

Sobre o restaurante C, o proprietário é bastante autoconfiante com relação às práticas adotadas por ele. Valoriza as críticas e diz que estas contribuem para melhorias na gestão do restaurante. As redes sociais do restaurante precisam de uma atenção maior com relação ao conteúdo que é publicado, para que não se torne massivo para os clientes. Também é importante acompanhar o que os clientes estão comentando e que tipo de publicação possui um alcance

maior. O proprietário e seus sócios estão de olho nessas mudanças e, para isso, irão contratar um profissional de marketing que cuide única e exclusivamente deste contato com o cliente.

Por mais que as evidências mostrem que alguns comentários não foram respondidos pelos restaurantes, os demais, que foram respondidos, demonstram grande preocupação por parte dos entrevistados (2 e 3) que reuniram o máximo de informações possíveis para se dirigir aquele cliente. É fato que as avaliações negativas incomodam os entrevistados, mesmo que essas não tenham sido feitas por perfis falsos.

De um modo geral, os entrevistados ressaltaram mais aspectos negativos do que positivos em relação aos conteúdos gerados pelos usuários, ainda que seja por causa deles que estão entre os 10 mais bem avaliados. Os aspectos positivos ressaltados incluem contato mais próximo com o cliente, oportunidade de melhorias na prestação dos serviços e possibilidade de captação de novos clientes. Os aspectos negativos revelam a subjetividade dos fatores envolvidos na percepção do cliente acerca de sua experiência, incluindo fatores emocionais. Outro ponto importante diz respeito às avaliações negativas tidas como fraudulentas e à vulnerabilidade perante concorrentes e potenciais clientes.

Tanto nas entrevistas, quanto nas postagens que foram analisadas, observou-se que a postura do restaurante, diante de avaliações negativas, é sempre de questionar o porquê de o cliente não ter tentado resolver o ocorrido enquanto estava no restaurante.

No período avaliado, nenhum comentário havia sido respondido, o que não condiz com o que foi dito nas entrevistas, de que há um constante acompanhamento das postagens. Os entrevistados revelaram que só costumam responder às críticas, apesar de considerarem importante responder as avaliações positivas.

Espera-se que o presente estudo possa proporcionar para os restaurantes uma visão mais holística sobre alguns fatores envolvidos no relacionamento entre clientes e restaurantes e o papel dos *UGC's* como uma importante ferramenta de gestão da qualidade. Compreender situações como o caso, aqui citado, do cliente que sempre teve experiências positivas com o restaurante, mas justo no dia que algo não o agradou, foi até o TripAdvisor fazer uma avaliação negativa, pode evitar que esse tipo de situação se repita; entender quais foram os fatores que influenciaram essa atitude. Para a pesquisadora, esta pesquisa proporcionou conhecimentos valiosos, tanto do contato com o tema quanto do desenvolvimento de uma pesquisa científica.

No que se refere às limitações do trabalho, existem poucos estudos sobre as avaliações negativas e/ou falsas, e seus impactos para o setor de restaurantes. Houve um atraso no cumprimento do cronograma em relação ao começo das entrevistas, o que se agravou após o surgimento da Covid-19, já que os restaurantes estavam passando por um importante processo

de adaptação às exigências dos órgãos competentes. Isso interferiu na quantidade de entrevistados, já que se esperava até 5 entrevistas, permitindo uma riqueza maior de dados.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam avaliados quais comentários impactam mais na decisão final do cliente; se são as avaliações feitas por clientes ou as respostas dos restaurantes. Isso, para verificar se de fato faz diferença o restaurante responder, ou não. Outra possibilidade seria investigar se os restaurantes preferem interagir em espaços controlados por eles, como Facebook e Instagram, ou permanecer naqueles que não podem ser controlados, como o TripAdvisor. Ainda sobre sugestões e levando em consideração o cenário enfrentado pelo setor de restaurantes, em relação a Covid-19, considera-se interessante abordar uma perspectiva em que essas relações irão mudar e, com isso, verificar se os fatores envolvidos nas experiências dos clientes também irão mudar.

REFERÊNCIAS

- BARES e restaurantes: um setor em expansão. **SEBRAE**, [s.l.], 11 set. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 8 nov. 2019.
- BECKER, Larissa Carine Braz; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; Mateus, NAGEL. A relação entre os elementos da cocriação, satisfação e confiança no contexto de serviços. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 263-280, abr./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=remark&page=article&op=view&path%5B%5D=12128>. Acesso em: 05 mar. 2020.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 776 p.
- BORELLA GUIDO, Ana Lúcia; DO NASCIMENTO JOÃO, Belmiro. User-Generated Content em serviços: uma análise do aeroporto Internacional de Guarulhos (GRU). **Turismo - Visão e Ação**, Camboriú, v. 19, n. 1, p. 128-153, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056057007>. Acesso em: 24 set. 2019.
- BRAMBILLA, Flávio Régio; DAMACENA, Cláudio. Estudo etnometodológico da cocriação de valor no ensino superior privado de administração com base na lógica dominante do serviço em marketing. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 123-152, set./dez. 2012. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2369>. Acesso em: 05 mar. 2020.
- CECHINEL, Eduardo; SANTOS, Aline Regina. Comi, Gostei e Postei: Tripadvisor e Experiências Marcantes em Restaurantes. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 538-557, jul./set. 2018. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/5190/pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.
- CORRÊA, Cynthia; HANSEN, Deborah Rondello. Qualidade de serviços em restaurantes de São Paulo premiados pelo TripAdvisor: Análise do Conteúdo Gerado pelo Usuário. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XI, n. 2, p. 271-290, dez. 2014. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/558>. Acesso em: 21 out. 2019.
- DANTAS, Bruna Lourena de Lima; LEAL, Janayna Souto; PEIXOTO, Amanna Ferreira; MANO, Rayane Fernandes; ABREU, Nelsio Rodrigues de. A cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do site TripAdvisor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s.l.], v.11, n.1, p.161-176, jan. 2020. Disponível em: <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2020.001.0012>. Acesso em: 17 mai. 2020.
- GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão com estudos de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2006. 309 p.
- GRÖNROOS, Christian. Um modelo de qualidade de serviço e suas implicações para o marketing. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 46, n. 4, p. 88-95, out.

2006. ISSN 2178-938X. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37245/36009>. Acesso em: 04 nov. 2019.

HUERTAS, Melby Karina Zuniga; VARELA, Carmen Augusta; STREHLAU, Suzane. Cocriação na internet: uma análise das perspectivas da empresa e do consumidor. **RAI – Revista de Administração e Inovação**. [s.l.], v. 9, n. 9, p. 257-272, jul./set. 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916303539>. Acesso em: 05 mar. 2020.

KOTLER, Philip. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. **Administração de Marketing**. 10. ed. 7. reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. *E-book*

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Tradução Sonia Midori Yamamoto. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. *E-book*

MARTINS, Roberto Antonio; MELLO, Carlos Henrique Pereira; TURRIONI; João Batista. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254 p.

MEDEIROS, Vera Lúcia da Costa. **Relacionamento empresa/cliente no mundo digital : uma abordagem**. 2016. 104f. Dissertação (Mestrado) - Ciências Econômicas e Empresariais, Universidade dos Açores. Ponta Delgada, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/4233>. Acesso em: 02 nov. 2019.

MONTARDO, Sandra Portella. Conteúdo gerado pelo consumidor: reflexões sobre sua apropriação pela Comunicação Corporativa. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 161-180, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/598>. Acesso em: 16 abr. 2020.

NASCIMENTO FILHO, Francisco Barbosa; FLORES, Luiz Carlos da Silva; LIMBERGER, Pablo Flôres. 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, v. 13, n. 2, p. 1-15, mai./ago. 2019. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/1453>. Acesso em: 06 nov. 2019.

O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. Marketing de relacionamento. *In*: BAKER, Michael J. (org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 3, p. 24-37.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Citar e referenciar**: orientações para aplicabilidade das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 3. ed. rev.

atual. Belo Horizonte: 2019e. Disponível em: www.pucminas.br/biblioteca. Acesso em: 04 set. 2019.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Elaboração de referências:** Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 6023 - atualizada em 14-11-2018. 3. ed. rev. atual. Belo Horizonte: 2019d. Disponível em: www.pucminas.br/biblioteca. 16 set. 2019.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de projeto de pesquisa:** NBR: 15287/2011 – Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 3. ed. rev. atual. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019a. Disponível em: www.pucminas.br/biblioteca. Acesso em: 16 set. 2019.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de trabalhos científicos:** projeto de pesquisa, teses, dissertações, monografias, relatório entre outros trabalhos acadêmicos, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 3. ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019b. Disponível em: www.pucminas.br/biblioteca. Acesso em: 04 set. 2019.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de trabalhos científicos:** projeto de pesquisa, teses, dissertações, monografias, relatório entre outros trabalhos acadêmicos, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 3. ed. rev. atual. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019c. Disponível em: www.pucminas.br/biblioteca. Acesso em: 04 set. 2019.

RODRIGUES, Ricardo. Agora é realidade - BH é cidade criativa da gastronomia, reconhecida pela UNESCO. **ABRASEL**, [Belo Horizonte], 30 out. 2019. Disponível em: <https://mg.abrasel.com.br/noticias/noticias/agora-e-realidade-bh-e-cidade-criativa-da-gastronomia-reconhecida-pela-unesco/>. Acesso em: 17 mar. 2020.

SANTOS DUMONT, Patrícia. Pra postar e, depois, comer! Restaurantes investem em pratos 'instagramáveis'. **Hoje em Dia**, [s.l.], 25 jan. 2020. Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/plural/pra-postar-e-depois-comer-restaurantes-investem-em-pratos-instagram%C3%A1veis-1.768468>. Acesso em: 14 mai. 2020.

SOBRE o Tripadvisor. **Tripadvisor**, [s.l.], [2019?]. Disponível em: <https://tripadvisor.mediaroom.com/br-about-us>. Acesso em: 26 mai. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*

VIRGILITO, Salvatore Benito. **Pesquisa de marketing:** uma abordagem quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. *E-book*

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1ª etapa: apresentação do entrevistado

- Nome;
- Idade;
- Formação acadêmica;
- Experiência profissional.

Apresentação do restaurante:

- Há quanto tempo o restaurante funciona?
- Ao longo desse tempo, o mesmo passou por ampliação, redução ou manteve o mesmo tamanho?
- Qual o público-alvo do restaurante?
- Quantidade de lugares (número de clientes atendidos ao mesmo tempo)?

2ª etapa: entrevista

- Conte-me sobre seu cargo neste restaurante e as atividades que você desempenha.
- Você tem contato direto com o cliente? Como ocorre esse contato?
- Quais ações de comunicação mercadológica o restaurante desenvolve atualmente?
- Como o restaurante lida atualmente com as redes sociais?
- Sabe-se que com o advento da internet os clientes têm buscado informações para além de seus grupos de convivência, em redes sociais, sites especializados, dentre outros. Como você acha que essas mudanças influenciaram nas decisões dos clientes na hora de escolher um restaurante?
- Quais as práticas adotadas pela empresa, para acompanhar essas mudanças?
- Como o restaurante monitora as avaliações e comentários feitos por clientes?
- De que forma as redes sociais interferiu na relação entre o restaurante e seus clientes?
- Na sua opinião, as redes sociais contribuem para uma melhor relação dos restaurantes com seus clientes?
- E de que forma as redes sociais prejudicam a relação dos restaurantes com seus clientes?

- De que forma a opinião do cliente influencia nas decisões da empresa?
- Você acha importante responder tanto os comentários positivos quanto os negativos?
- Além das redes sociais, existe algum meio de o cliente avaliar o atendimento do restaurante? (Seja por telefone, e-mail, presencialmente).
- O que você acha da frase “o cliente sempre tem razão”?
- Como você acredita que a empresa deve se posicionar frente às críticas?
- Sabe-se que as informações nestes sites ficam disponíveis para qualquer pessoa ver. Qual o impacto disso para o setor de restaurantes?
- Você costuma olhar as avaliações de outros restaurantes? Por quê?
- Você acredita que essas avaliações, considerando que são públicas, trazem certa vulnerabilidade para as empresas? Por quê?
- Como você percebe a importância da classificação dos restaurantes em rankings, como o do TripAdvisor?
- Qual o impacto dessas avaliações no dia a dia do restaurante?
- De que forma você acredita que essa classificação interfere na opinião de outros clientes?

3ª etapa: fechamento

- Muitas coisas tendem a mudar ao longo dos anos. Como você enxerga a relação entre cliente e restaurantes daqui alguns anos?
- Se você pudesse escolher entre um mundo sem mídias sociais e um da forma como está, com diversas possibilidades de mídias sociais, o que você faria?