



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

DANIEL ALVES OLIVEIRA

**"Não é só comida, é também uma experiência!":
Identificando causas da codestruição de valor em
restaurantes de Brasília a partir de avaliações de clientes
publicadas no Google Maps.**

Brasília – DF

2022

DANIEL ALVES OLIVEIRA

**"Não é só comida, é também uma experiência!": Identificando causas da
codestruição de valor em restaurantes de Brasília a partir de avaliações de
clientes publicadas no Google Maps.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dr^a. Josivania
Silva Farias

Brasília – DF

2022

DANIEL ALVES OLIVEIRA

"Não é só comida, é também uma experiência!": Identificando causas da codestruição de valor em restaurantes de Brasília a partir de avaliações de clientes publicadas no Google Maps.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno:

Daniel Alves Oliveira

Dr^a. Josivania Silva Farias
Professora-Orientadora

Dr. Victor Rafael Rezende Celestino
Professor-Examinador

Dr. Renato Calhau Codá
Professor-Examinador

Brasília, 22 de setembro de 2022

Dedico esta monografia à minha avó materna, Bernadete Lino de Araújo Alves (*in memoriam*). Trago comigo lembranças do seu jeito leve, carinhoso e humilde. Ela sempre será referência para mim de honestidade e companheirismo. Obrigado por ter feito parte da minha vida. Te amarei eternamente!

AGRADECIMENTOS

Sou grato a Deus por ter chegado até aqui. A caminhada não foi fácil, certamente sem fé eu não estaria aqui.

Agradeço à minha mãe, mulher guerreira, por sempre estar presente, tanto nos momentos bons quanto nos ruins. Agradeço ao meu pai pelos conselhos e apoio. Agradeço à minha irmã Yorrana pelo cuidado que sempre teve comigo, ao meu irmão Bruno por ser meu braço direito, e à minha irmã Karolina por me escutar nos momentos que mais precisei.

Agradeço a todos os docentes e colegas que fizeram parte da minha trajetória acadêmica na graduação, também sou grato ao Departamento de Administração, especialmente à minha orientadora, Josivania Silva Farias, com quem tenho muita admiração e carinho.

“Todas as economias são economias de serviços.”
(VARGO; LUSCH, 2004, p. 10).

RESUMO

Experiências de serviço negativas são comuns em restaurantes devido ao alto contato entre provedor de serviço e cliente. Diante de um setor fortemente competitivo e dinâmico, buscou-se analisar as causas da codestruição de valor (CDV) em restaurantes de Brasília a partir de avaliações de clientes online, que evidenciam experiências de serviço negativas e propor soluções para evitar a ocorrência da CDV nestes estabelecimentos. Para isso, foram extraídas 1.000 avaliações online de clientes publicadas no *Google Maps*, referente a 20 restaurantes localizados em Brasília. A análise dos dados consistiu na Análise de Conteúdo de Bardin (2016) e utilizou o *software* IRAMUTEQ para auxiliar nas análises textuais. Os resultados propõem 10 motivos que podem levar à codestruição de valor nos restaurantes investigados e que a maioria dos motivos está relacionada com o desalinhamento de recursos *operant*, isto é, aspectos intangíveis do atendimento, segundo a literatura que deu suporte às análises neste estudo (VARGO; LUSCH, 2004). O estudo contribui para o desenvolvimento da literatura de marketing de serviços, em particular, da abordagem da codestruição de valor em restaurantes. Contudo, verifica-se a necessidade de analisar também a percepção de outros atores envolvidos na interação, como: gestores e funcionários de linha de frente.

Palavras-chave: Codestruição de Valor. Restaurante. Serviços. Avaliações online. Experiência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura de Formação Interativa de Valor	18
Figura 2 – Fontes de codestruição de valor através das interações empresa-cliente	21
Figura 3 – Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do corpus textual	31
Figura 4 – Análise Fatorial de Correspondência (AFC)	44
Figura 5 – Análise de Similitude	45
Figura 6 – Síntese das causas da codestruição de valor em restaurantes	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evidências Empíricas da Classe 1: Comida	32
Tabela 2 – Evidências Empíricas da Classe 2: Atmosfera	34
Tabela 3 – Evidências Empíricas da Classe 3: Preço	36
Tabela 4 – Evidências Empíricas da Classe 4: Serviço	38
Tabela 5 – Evidências Empíricas da Classe 5: Garçom	40
Tabela 6 – Evidências Empíricas da Classe 6: Atendimento	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Axiomas da lógica dominante do serviço	16
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

AFC – Análise Fatorial de Correspondência

ANR – Associação Nacional de Restaurantes

AS – Análise de Similitude

B2B – *Business-to-business*

CCV – Cocriação de Valor

CDV – Codestrução de Valor

CHD – Classificação Hierárquica Descendente

EE – Evidências Empíricas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FIV – Formação Interativa de Valor

PIB – Produto Interno Bruto

ST – Segmento de Texto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização	10
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	13
2	REVISÃO TEÓRICA	15
2.1	Lógica Dominante do Serviço	15
2.2	Formação Interativa de Valor – FIV	17
2.2.1	Cocriação de Valor – CCV	19
2.2.2	Codestrução de Valor – CDV	20
2.3	Experiência de Serviços em Restaurantes	24
3	MÉTODO	26
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	26
3.2	Caracterização das empresas	26
3.3	População e Amostra da pesquisa	26
3.4	Procedimento de coleta e análise de dados	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1	Causas da codestrução de valor sob a perspectiva dos clientes	29
4.1.1	Comida	32
4.1.2	Atmosfera	34
4.1.3	Preço	35
4.1.4	Serviço	37
4.1.5	Garçom	39
4.1.6	Atendimento	41
4.2	Análise Fatorial de Correspondência – AFC	43
4.3	Análise de Similitude – AS	45
4.4	Síntese das causas da CDV sob a perspectiva dos clientes	46
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	50
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICES	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O *food service* é um segmento do setor de alimentos e bebidas que abrange todas as empresas que prestam serviços de alimentação fora do lar, tais como bares, restaurantes, padarias e lanchonetes. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021), o segmento estava em ascensão nos 10 anos que precederam a pandemia de Covid-19, isto é, entre 2009 e 2019. Nesse período, a alimentação fora do lar teve crescimento de 184,2%, enquanto o varejo obteve 134,4% (ABIA, 2021). A Pesquisa de Orçamentos Familiares referente aos anos 2017-2018 (IBGE, 2019) também mostra a importância do segmento, que era responsável por 32,8% das despesas com alimentação dos brasileiros naquele período.

A crise sanitária causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) causou impactos sociais e econômicos em escala mundial. Na medida em que foram adotadas medidas para conter o avanço da doença, diversas empresas tiveram que fechar suas portas, reduzir custos e utilizar novas ferramentas para tentar sobreviver no mercado. O mesmo aconteceu com o setor de alimentos e bebidas, mais especificamente no segmento de alimentação fora do lar, pois, nesse período, o recomendado pelas autoridades da saúde era o isolamento social, o que resultou na redução da participação do segmento no setor de 33% do faturamento para 24,4% (ABIA, 2021).

Os bares e restaurantes fazem parte do *food service* e foram afetados diretamente pelo advento da pandemia, pois estes modelos de negócio geralmente dependem da presença física dos clientes. A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2021) contabilizou que, do total de 1 milhão de estabelecimentos situados no Brasil, 30% encerraram suas atividades de forma permanente devido à pandemia e 1,2 milhão de profissionais foram desligados de suas empresas, correspondendo a 20% dos trabalhadores do ramo (ABRASEL, 2021).

As empresas, portanto, tiveram que se adaptar ao momento de crise, utilizando a tecnologia como aliada. O *delivery*, o *drive-thru* e o *take away* são exemplos de modelos operacionais disseminados na pandemia que aceleraram o processo de modernização e digitalização dos negócios (ABIA, 2021). Segundo o estudo feito pela empresa de consultoria Galunion (2022), atualmente cerca de 89% dos estabelecimentos de alimentação fora do lar operam com *delivery*, sendo considerado pelos gestores do ramo como um modelo lucrativo.

Sob a ótica da demanda, verificaram-se alterações no comportamento dos consumidores em decorrência da pandemia. De acordo com a pesquisa Alimentação na Pandemia realizada pela empresa de consultoria Galunion (2021a), 40% dos operadores de *food service* afirmaram que seus clientes estão mais exigentes e críticos. Para os consumidores, higiene e limpeza passam a ser os critérios mais importantes para escolher determinado restaurante, seguidos de ter uma comida saborosa e preço justo (GALUNION, 2021b).

Diante desse contexto, nota-se que o *food service* encontra-se em constante desafio e transformação. Assim, é necessário que os estabelecimentos que compõem esse segmento, dentre eles os restaurantes, se adaptem aos novos cenários e acompanhem a transformação digital e comportamental, evitando a falência através da adoção de boas práticas e ferramentas para a prestação de um serviço de qualidade e experiências de serviços únicas aos clientes.

Proporcionar experiências de serviços únicas e adequadas compõe o objetivo do marketing de serviços, que surgiu com o intuito de preencher a lacuna deixada pelos modelos tradicionais centrados em bens (AKAKA; VARGO, 2015). Estudos indicam uma mudança de paradigmas, pois, ao passo que os modelos tradicionais não conseguem explicar os serviços, surge uma nova lógica dominante centrada em serviços que, além dos aspectos tangíveis, passa a abranger também a natureza dinâmica, heterogênea e intangível dos serviços (VARGO; LUSCH, 2004), estes cada vez mais dinâmicos, assim como os prestados pelos restaurantes.

1.2 Formulação do problema

O ser humano precisa alimentar-se. Essa é uma necessidade fisiológica básica. Contudo, as rotinas de trabalho e estudo estão cada vez mais intensas no mundo contemporâneo, fazendo com que as pessoas busquem maneiras alternativas de prestação destes serviços, como os restaurantes para satisfazerem suas necessidades. Esses estabelecimentos também são frequentados para fins de entretenimento e comemoração de datas especiais. Por isso, a experiência de serviço é crucial para este tipo de negócio, em que a mera qualidade da comida não torna os restaurantes bem-sucedidos, pois existem outros elementos que influenciam a percepção de valor dos consumidores destes serviços, tais como: preço, ambiente, atendimento e limpeza (ROSSI, *et al.*, 2012).

O advento da Web 2.0 permitiu que os consumidores compartilhassem suas experiências de serviços, sejam elas positivas ou negativas, em fóruns públicos da internet, originando o chamado boca-a-boca eletrônico (E-WoM), que se tornou uma importante fonte de informações e recomendações sobre diversos produtos e serviços, servindo de apoio à tomada de decisão aos potenciais clientes (YAN *et al.*, 2015). As avaliações online de clientes normalmente são realizadas de forma voluntária e espontânea, sendo consideradas pelas pessoas como mais confiáveis do que as informações dadas pelas próprias empresas, pois refletem impressões e sentimentos de clientes reais (GUO *et al.*, 2017). Tudo isso indica, portanto, que as classificações e avaliações online publicadas nas plataformas implicam diretamente no desempenho, atração e retenção de novos clientes. Além disso, há evidências de que classificações altas geram mais vendas aos restaurantes (ANDERSON; MAGRUDER, 2012).

A experiência do consumidor é um fator fundamental de vantagem competitiva no setor de restaurantes, que pode gerar resultados favoráveis como satisfação e lealdade (MATHAYOMCHAN; TAECHARUNGROJ, 2020). Entretanto, nem sempre as interações entre empresa e cliente irão obter resultados positivos e cocriar valor (VARGO; LUSCH, 2004). Em alguns casos os encontros de serviços resultarão em codestruição de valor (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010), em que pelo menos uma das partes envolvidas experienciarão a perda de bem-estar, isto é, a prestação

de um serviço abaixo do planejado pela empresa e diferente daquilo que é esperado pelo consumidor.

Experiências de serviço negativas são comuns no *food service* devido ao alto contato entre provedor de serviço e cliente, contudo estudos que examinam os motivos que levam à CDV em restaurantes são extremamente escassos, quase inexistentes. Dessa forma, diante de um setor fortemente competitivo e dinâmico, verifica-se a necessidade de estudar a codestruição de valor em restaurantes (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010), visando mitigar a ocorrência de encontros de serviço negativos e melhorar a prestação desses serviços. A partir deste objeto de pesquisa, formula-se a pergunta: Quais as causas e possíveis soluções para os processos que resultam em codestruição de valor nos restaurantes situados em Brasília?

1.3 Objetivo Geral

Analisar as causas da codestruição de valor (CDV) em restaurantes de Brasília a partir de avaliações de clientes online, que evidenciam experiências de serviço negativas e propor soluções para evitar a ocorrência da CDV nestes estabelecimentos.

1.4 Objetivos Específicos

- 1) Identificar as causas da CDV sob a perspectiva dos clientes;
- 2) Classificar e estruturar os antecedentes da CDV de acordo com a literatura; e
- 3) Elencar possíveis soluções para evitar a ocorrência da CDV com base nas queixas dos clientes.

1.5 Justificativa

O setor de serviços representa cerca de 70% do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro (IBGE, 2022), sendo o que mais gera empregos formais no país nas

diversas atividades econômicas, tais como: comércio, transporte, armazenagem e correio; informação e comunicação; atividades financeiras e imobiliárias etc. Considerando o ano de 2019, a participação do setor de serviços no PIB também foi bastante expressiva nas maiores economias do mundo: Estados Unidos (77,3%); Japão (69,3%); Brasil (63,2%); Alemanha (62,3%) e China (54,3%) (THE WORLD BANK, 2022). Dada a importância dos serviços à economia, verifica-se a necessidade de aprofundar os estudos nessa área, buscando contribuir de maneira significativa para o setor, em especial, ao subsetor *food service* que ainda está se restabelecendo das consequências produzidas pela pandemia: endividamento, inflação, mudança do comportamento dos consumidores e incertezas (ANR, 2021).

Este estudo ancora-se na lógica dominante de serviços e contribui para o desenvolvimento do entendimento sobre a Formação Interativa de Valor e, mais especificamente, sobre a codestruição de valor, considerando que o tema não foi trabalhado exaustivamente quando comparado com a cocriação de valor. Essa discrepância entre construtos é chamada de “miopia de cocriação” (PLÉ, 2016, p. 154). Vale ressaltar que a CDV foi introduzida na literatura em 2010 (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010) e a FIV conceituada em 2011 (ECHEVERRI; SKÅLÉN, 2011), evidenciando uma literatura ainda jovem e que necessita ser desenvolvida em diversos contextos, por exemplo, em restaurantes. Além disso, a maior parte das pesquisas na área foi realizada na Europa, sendo encontrados poucos trabalhos no Brasil e na América Latina.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Lógica Dominante do Serviço

A visão tradicional do marketing, conhecida formalmente como lógica dominante centrada em bens (*G-D logic*), resulta da ideia de valor em troca (VARGO; LUSCH, 2004). Nesse modelo, as empresas e os consumidores exerciam papéis distintos. As empresas eram responsáveis pela criação de valor por meio da produção de bens, enquanto os consumidores apenas consumiam/destruíam o valor criado no interior das empresas (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008). Portanto, os consumidores não estavam envolvidos com o processo de criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O marketing adotou o modelo de troca de manufaturas da Economia, que focava na produção e troca de bens tangíveis. Contudo, esse modelo já não era capaz de explicar a natureza dinâmica e complexa dos serviços (AKAKA; VARGO, 2015). Dessa forma, a partir dos anos 2000, o marketing tem sido direcionado a um novo modelo centrado em serviços, em que os recursos intangíveis, a cocriação e os relacionamentos são fundamentais (VARGO; LUSCH, 2004). Schulz *et al.* (2021), por exemplo, afirma que as empresas do setor de mobilidade estão direcionando seus esforços não apenas para produção de automóveis, mas também para a prestação de serviços de mobilidade.

A Lógica dominante centrada em serviços (*S-D logic*) surge como uma visão alternativa ao modelo tradicional e é baseada na noção de valor em uso (VARGO; LUSCH, 2008), uma vez que "não há valor até que uma oferta seja usada - experiência e percepção são essenciais para a determinação de valor" (VARGO; LUSCH, 2006, p. 44). O novo modelo propõe que "a empresa só pode fazer propostas de valor" (VARGO; LUSCH, 2004, p. 7), isto é, o valor é produzido coletivamente, mas subjetivamente determinado pelo consumidor, contrapondo a ideia de que ele era apenas embutido na produção (VARGO; LUSCH, 2004). Portanto, pode-se pressupor que foi criado valor quando o cliente, ao usar um serviço, por exemplo, comer em um restaurante, se sinta melhor do que antes da experiência (GRÖNROOS, 2008).

Serviço pode ser definido como “a aplicação de competências especializadas (recurso *operant* - conhecimentos e habilidades) por meio de ações, processos e desempenhos em benefício de outra entidade ou da própria entidade” (VARGO; LUSCH, 2008, p. 26). Entende-se como recursos *operant* aqueles que atuam sobre outros recursos, e são nesses recursos que a *S-D logic* dá ênfase. Já a *G-D logic* concentra-se nos chamados recursos *operand*, que são aqueles mais concretos e tangíveis, tais como as *commodities* (VARGO; LUSCH, 2004).

Após um pouco mais de uma década, os autores Vargo e Lusch (2016) estabeleceram cinco axiomas da lógica dominante do serviço, conforme apresentado no Quadro 1. O axioma 1 determina que é por meio do serviço que todas as trocas acontecem. Logo, os bens tangíveis são tidos como meros aparelhos utilizados para a prestação de serviços e aplicação de recursos (VARGO *et al.*, 2006). Vargo, Maglio e Akaka (2008) trazem o exemplo do carro, afirmando que ele não teria valor se ninguém soubesse dirigir; caso não tivesse disponibilidade de combustível no mercado; ou se não houvesse serviços de manutenção. O axioma 2, por sua vez, propõe que o valor é cocriado por vários atores, tratando-se de um processo multiator, que possui diversas fontes de integração de recursos (VARGO; LUSCH, 2016). Assim, o processo de criação de valor é visualizado para além da relação empresa-cliente, envolvendo também outros *stakeholders*.

Quadro 1– Axiomas da lógica dominante do serviço

Axioma	Descrição
1	O serviço é a base fundamental da troca.
2	O valor é cocriado por vários atores, sempre incluindo o beneficiário.
3	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.
4	O valor é sempre determinado de maneira única e fenomenológica pelo beneficiário.
5	A cocriação de valor é coordenada por instituições geradas por atores e arranjos institucionais.

Fonte: Vargo e Lusch (2016, p. 18).

O axioma 3 permite compreender a cocriação de valor na visão de sistemas de serviços, em que todos os atores são considerados integradores de recursos, sem diferenciar aqueles que produzem daqueles que consomem, uma vez que ambos contribuem para a melhora de seu próprio bem-estar e dos outros (VARGO;

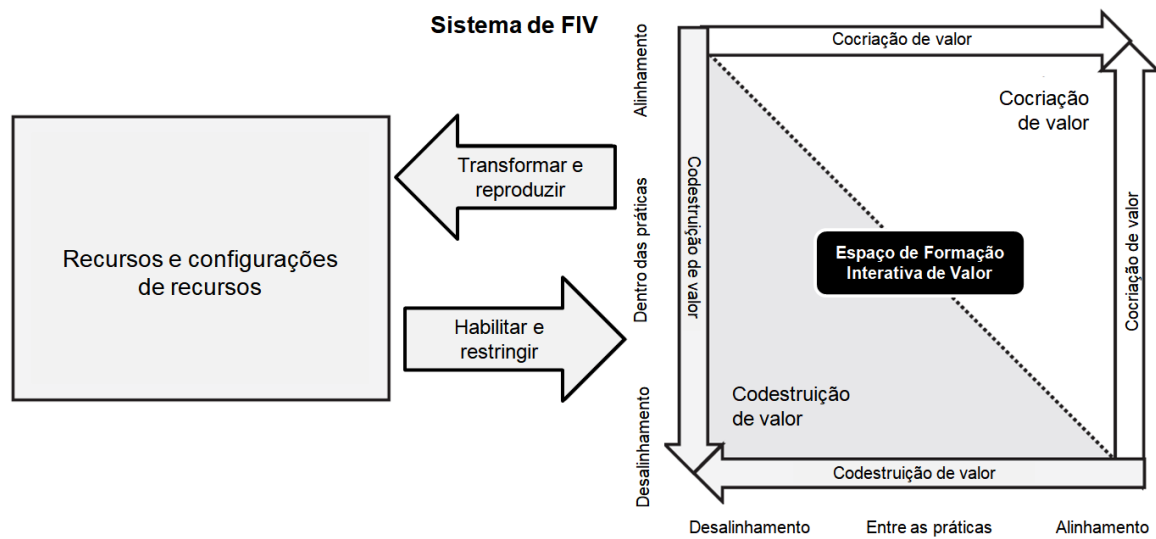
MAGLIO; AKAKA, 2008). Já o axioma 4 define que o valor é determinado pelo beneficiário, geralmente identificado como cliente ou consumidor. Por fim, o axioma 5 introduz um novo avanço da lógica dominante do serviço ao incluir as instituições - descritas como as regras do jogo. Diante dessa ideia, instituições e arranjos institucionais permitem e restringem a criação de valor (VARGO; LUSCH, 2016).

2.2 Formação Interativa de Valor – FIV

A Formação Interativa de Valor – FIV, segundo Echeverri e Skålén (2011), consiste no processo de interação entre fornecedores e clientes, que resulta em cocriação de valor (quando as práticas são congruentes) e em codestruição de valor (no caso de práticas incongruentes). Nessa perspectiva, da mesma forma que o valor pode ser criado de forma colaborativa, ele também pode ser destruído conjuntamente pelas empresas e consumidores. Os autores listam quatro tipos de *práxis* – padrões da formação de valor: cocriação de valor, correção de valor, corredução de valor e codestruição de valor. Essas práticas estão relacionadas com a posição do sujeito ou o seu papel na interação, sendo identificados como: cocriador de valor, correcedor de valor, correduzidor de valor e codestruidor de valor (ECHEVERRI; SKÁLÉN, 2011).

Após uma década, Echeverri e Skålén (2021) desenvolveram uma estrutura de síntese da Formação Interativa de Valor (Figura 1), que une a abordagem prática com a abordagem de sistemas de recursos. Essa estrutura propõe o espaço de FIV, definido como “uma esfera bidimensional na qual dois ou mais atores interagem com base em práticas e recursos para cocriar ou codestruir valor” (ECHEVERRI; SKÁLÉN, 2021, p. 242). Assim, o alinhamento e o desalinhamento de práticas estão relacionados com CCV e CDV, respectivamente. De forma complementar, a estrutura sugere que a FIV é habilitada e restringida por recursos.

Figura 1 – Estrutura de Formação Interativa de Valor



Fonte: Echeverri e Skålén (2021, p. 241).

Zhang *et al.* (2018) buscaram compreender os processos de cocriação e codestruição de valor induzidos pelo engajamento do cliente em canais online. Segundo o estudo, a cocriação de valor acontece quando os clientes ficam satisfeitos com o serviço, se sentem valorizados pela empresa e percebem a qualidade do serviço do funcionário (empatia, disponibilidade, receptividade e educação). Políticas de incentivo ao *feedback*, estratégias para recuperação de valor e alta qualidade associada com a entrega de serviço rápida atuam positivamente no engajamento do cliente para cocriar valor.

Por outro lado, Zhang *et al.* (2018) afirmam que o desejo de vingança do cliente após uma experiência de serviço negativa gera codestruição de valor na medida em que a reputação da empresa é afetada. A falta de *soft skills* (habilidades comportamentais) dos funcionários pode diminuir a retenção de clientes, devido comportamentos de grosseria e falta de empatia do funcionário, muitas vezes agindo de forma rude, interrompendo os outros, fazendo expressões faciais negativas, entre outros.

Além disso, o ato de funcionários falarem mal da empresa a qual trabalham na presença dos clientes cria uma imagem negativa da empresa, influenciando negativamente o engajamento do cliente. Quando a empresa age com desonestidade, comportando-se de forma enganosa (mentindo, quebrando acordos,

evitando reclamações) afeta negativamente o engajamento do cliente em canais online. Por fim, longos atrasos na entrega dos serviços e falhas tecnológicas também contribuem para o processo de codestruição de valor (ZHANG *et al.*, 2018).

2.2.1 Cocriação de Valor – CCV

A criação de valor está associada ao valor em uso pelos consumidores, enquanto a cocriação está intimamente ligada à interação entre os indivíduos (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), a interação entre consumidor-empresa é o lócus da criação de valor, cuja base é composta por diálogo, acesso, risco-benefício e transparência (DART). Além disso, a cocriação é uma via de mão dupla em que os riscos-benefícios devem ser compartilhados (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O valor é sempre cocriado, em conjunto e de forma recíproca, na relação entre prestadores e clientes, por meio da integração de recursos e aplicação de competências (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008). A cocriação de valor é, portanto, caracterizada pela reciprocidade da troca e pelo conjunto de instituições que possibilitam essa interação (VARGO; LUSCH, 2016). Mais tarde, Pathak, Ashok e Tan (2020, p. 2) (re)conceituam a cocriação de valor – CCV como:

Um processo ativo, criativo e de interação social baseado na necessidade ou desejo de atores ligados entre si dentro de um ecossistema de serviços, que integram seus recursos para apoiar as diversas atividades de CCV, como geração de ideias, compartilhamento de conhecimento, desenvolvimento de produtos, implementação de soluções e criação benefícios ganha-ganha.

Sistemas de serviço podem ser definidos como “configurações de recursos (incluindo pessoas, informações e tecnologia) conectados a outros sistemas por proposições de valor” (VARGO *et al.*, 2008, p. 145). Nesse sentido, as organizações, seus funcionários, seus clientes, seus parceiros de negócio, todos esses atores compõem os sistemas de serviço que trocam serviço por serviço. O termo sistema de serviço é equivalente ao de ecossistema de serviço (SCHULZ *et al.*, 2021), que de maneira semelhante refere-se a sistemas autoajustáveis compostos por

indivíduos conectados por arranjos institucionais que integram recursos e criam valor através da troca de serviços (VARGO; LUSCH, 2016).

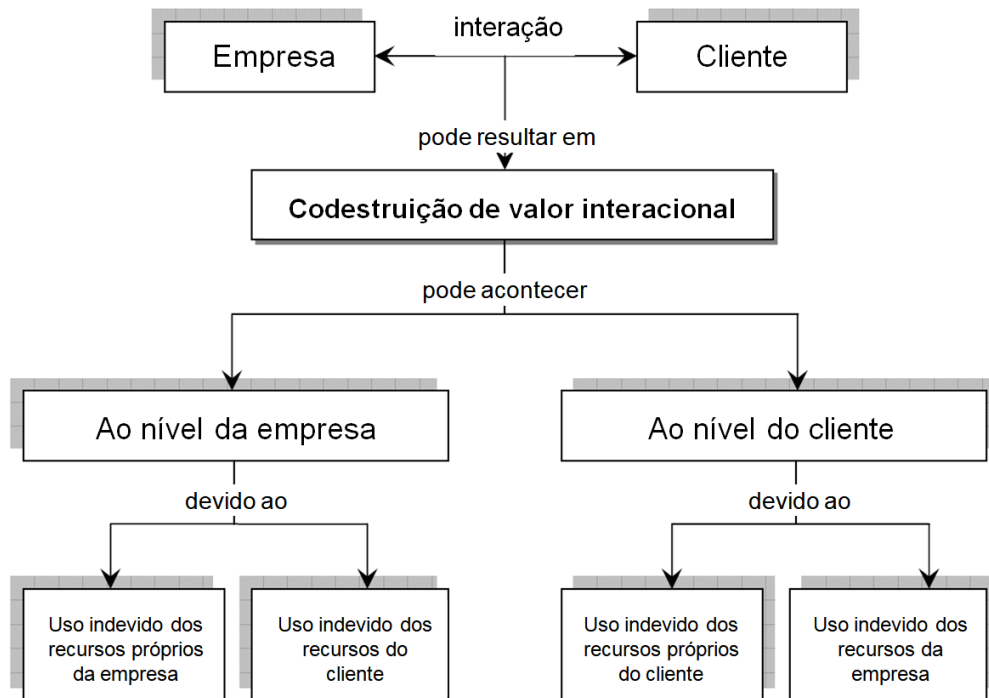
Jaakkola *et al.* (2015, p. 7) propõe que “a experiência do serviço é a resposta subjetiva de um ator ou a interpretação dos elementos do serviço, emergindo durante o processo de compra e/ou uso, ou por meio da imaginação ou da memória”. A satisfação/insatisfação é determinada no encontro de serviço, que representa o contexto em que o serviço é trocado entre os atores num ambiente físico e social denominado *servicescape* (AKAKA; VARGO, 2015).

2.2.2 Codestruição de Valor – CDV

Plé e Chumpitaz (2010) foram os responsáveis por introduzir na literatura o conceito de codestruição de valor - CDV (do inglês *Value Co-destruction/VCD*), que pode ser entendido como um processo de interação entre sistemas de serviço que promove o declínio em pelo menos um dos sistemas de bem-estar. Essa redução do bem-estar é resultado do uso indevido de recursos próprios de um sistema, ou de outro sistema, ou de ambos (Figura 2), cuja natureza pode ser tanto acidental quanto intencional (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010). Além disso, os autores propõem que o desalinhamento das expectativas dos atores gera a codestruição de valor.

Echeverri e Skálén (2011) também contribuem para a definição de codestruição de valor, segundo os quais, refere-se à “destruição colaborativa, ou diminuição de valor por fornecedores e clientes” (p. 8). Essa noção permite entender que o processo de valor é interacional, em vez de unilateral, pois a diminuição do bem-estar pode ser percebida por qualquer ator da interação. Dessa forma, esses conceitos auxiliam na compreensão de como a CDV se diferencia de outras abordagens teóricas.

Figura 2 – Fontes de codestruição de valor através das interações empresa-cliente



Fonte: Plé e Chumpitaz (2010, p. 15).

Kashif *et al.* (2015) apontam que o mau comportamento do cliente normalmente é ancorado na ideia de que “o cliente sempre tem razão”. Essa ‘superioridade’ permite que o cliente abuse das empresas prestadoras de serviços com o intuito de ganho financeiro, elevação do ego e motivos de vingança, desencadeando processos de codestruição de valor e podendo afetar a experiência de outros clientes. Além de se comportar mal, o cliente pode fazer reclamações fraudulentas, que ocorrem quando os indivíduos avaliam o serviço sem fundamento, reportando inverdades e *feedbacks* falsos com a finalidade de obter algum benefício da empresa (BAPTISTA; HEMAIS, 2020). Isso se torna um problema na medida em que as críticas ilegítimas fomentam mudanças que não são necessárias, pois o problema informado não existe.

Poucas pesquisas exploraram o papel dos funcionários nos processos de criação de valor. Frey-Cordes *et al.* (2020) investigaram as reações dos funcionários de serviços de linha de frente à incivildade do cliente. Neste estudo, notou-se que os funcionários retribuem o mau comportamento do cliente reduzindo o nível de serviço oferecido, por exemplo, diminuindo a quantidade de sorvete, oferecendo uma poltrona de avião com classificação inferior, dentre outros. Esse

comportamento de retaliação por parte dos funcionários pode gerar CDV para os clientes, fazendo com que eles experimentem um serviço inferior ao projetado. Verifica-se, portanto, que os funcionários também podem codestruir valor, caso não sejam administrados de maneira adequada (KASHIF *et al.*, 2015).

Vafeas, Hughes e Hilton (2016) abordaram a CDV no contexto *business-to-business (B2B)*, elencando os seguintes motivos que levam à codestruição de valor: 1) ausência de confiança; 2) comunicação inadequada; 3) desequilíbrio de poder/dependência; 4) coordenação inadequada; e 5) capital humano inadequado. Pathak, Ashok e Tan (2020) também investigaram a codestruição de valor na relação *B2B*. O estudo mostrou que os atores querem reduzir os custos de transação e acabam agindo de forma oportunista, resultando no fim da parceria, em conflitos e, até mesmo, na falência dos negócios. A pesquisa, portanto, identificou o comportamento oportunista dos atores como um fator que leva à CDV.

Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) trouxeram a codestruição de valor como objeto de estudo, cujo *locus* foram sete organizações algumas pertencentes ao setor público e outras ao privado, levando às seguintes causas da CDV: ausência de informação, nível insuficiente de confiança, erros, incapacidade de servir e mudar, falta de expectativas claras, mau comportamento do cliente e culpabilização. Engen *et al.* (2021) estudaram a CDV em serviços públicos, atendendo à agenda de pesquisa descrita por Järvi *et al.* (2018). O artigo em questão identificou quatro causas que geram CDV no setor público: falta de transparência, erros, falta de competência burocrática (pouco conhecimento das regras e regulamentos) e incapacidade de servir, que decorrem da má integração de recursos por um ou mais atores da relação.

Laud *et al.* (2019), apresentam 10 manifestações que indicam o desalinhamento de recursos, que pode gerar codestruição de valor, são elas: 1) Falta/indisponibilidade de recursos; 2) Acesso bloqueado/restrição deliberada de recursos; 3) Falta de vontade em integrar recursos; 4) Incompreensão de como integrar os recursos; 5) Falta de acordo sobre a melhor forma de integrar recursos; 6) Integração enganosa de recursos; 7) Negligência, falta de atenção deliberada ou descuido na integração de recursos; 8) Incapacidade/desqualificação de pelo menos

um ator para integrar recursos; 9) Integração excessiva de recursos; 10) Integração coercitiva de recursos.

Yin *et al.* (2019) buscaram entender os processos de CCV e CDV a partir da visão dos usuários do sistema de compartilhamento de bicicletas sem estação da China. Os achados da pesquisa mostram que práticas incongruentes como vandalismo e apropriação ocorrem quando os clientes desejam maximizar seus benefícios, utilizando os recursos da empresa indevidamente, o que pode também reduzir o bem-estar de outros clientes. Sthapit e Björk (2019) também identificaram os antecedentes que geram codestruição de valor na economia compartilhada, mais especificamente, nos serviços de viagens da Uber. Após analisarem as avaliações online dos clientes, constataram-se duas principais razões que levam à CDV: o mau comportamento do motorista e o mau atendimento ao cliente da Uber.

A codestruição de valor também é estudada na indústria do turismo e hospitalidade. Järvi *et al.* (2020) utilizou como base a Teoria do *Script* para analisar como a CDV surge no setor hoteleiro. Segundo os autores, tanto o provedor de serviço quanto o cliente possuem um *script* (roteiro cognitivo) que indica quais papéis cada um dos atores devem desempenhar. Sendo assim, se pelo menos um dos atores da interação não segue o *script*, logo, gera-se codestruição de valor. Os resultados do estudo descrevem seis antecedentes de codestruição de valor na hotelaria, são eles: 1) Incapacidade de fornecer um serviço; 2) Rigidez contextual; 3) Comunicação de marketing incoerente; 4) Expectativas excessivas; 5) Comunicação insuficiente; e 6) Comportamento inapropriado. Vale ressaltar que os três primeiros fatores se referem ao provedor de serviços, enquanto os três últimos aos clientes.

Camilleri e Neuhofer (2017) também estudaram a codestruição de valor no turismo, propondo que a incapacidade em resolver problemas por parte do anfitrião do Airbnb causa corredução de valor. Por outro lado, quando os problemas são sanados, gera-se correção do valor. Farias e Díez Vial (2022) analisaram os motivos que levam à codestruição de valor na hotelaria espanhola, tendo como base comentários realizados por clientes na plataforma Booking.com e nas informações coletadas a partir de entrevistas com gestores. Os achados da pesquisa indicam que as queixas dos hóspedes estão relacionadas ao desalinhamento de recursos, problemas geralmente simples de serem resolvidos, uma vez que se referem à

estrutura física e ao nível de serviço oferecido. Já os gestores dão ênfase em problemas complexos e subjetivos, quando, na prática, as insatisfações decorrem de fatores básicos e objetivos.

2.3 Experiência de Serviços em Restaurantes

Os restaurantes são negócios complexos, pois normalmente necessitam de interação entre prestadores de serviços e consumidores em um mesmo ambiente para o fornecimento do serviço (SALAZAR; FARIAS; LUCIAN, 2008). Os consumidores avaliam os restaurantes desde o atendimento telefônico para reserva até a saída do local e fazem julgamentos não apenas da comida, mas de toda a experiência de serviço, que envolve aspectos intangíveis. Isso aponta que os negócios bem-sucedidos são aqueles que possuem uma experiência de serviço memorável e não apenas aqueles que oferecem uma comida de qualidade (ROSSI *et al.*, 2012).

De acordo com Mathayomchan e Taecharungroj (2020), há na literatura quatro principais atributos de restaurantes: (1) comida: qualidade dos alimentos (sabor, variedade, apresentação, salubridade, higiene, frescor e temperatura); (2) serviço: confiabilidade, garantia, empatia e capacidade de resposta; (3) atmosfera: ambiente físico, design e decoração; e (4) valor: valor percebido em comparação com o preço pago pela refeição. De maneira semelhante, Rossi *et al.* (2012), define as variáveis que influenciam a percepção de valor dos consumidores de restaurantes: preço, ambiente, atendimento, comida e limpeza.

O valor percebido se dá a partir da relação entre benefícios e sacrifícios (GRÖNROOS, 2004). Os benefícios são tudo aquilo que o cliente percebe como vantagem competitiva, já os sacrifícios podem ser tanto monetários quanto não-monetários. Quando as empresas reduzem os custos não-monetários (tempo de espera, incertezas, ruídos, mau cheiro, calor etc.), elas poderão aumentar o valor monetário, mantendo o valor percebido (ROSSI *et al.*, 2012).

Nesse sentido, a experiência do consumidor em um restaurante dependerá de vários aspectos sensoriais, tais como: talheres apropriados para o tipo de comida;

decoração e iluminação confortável; pratos servidos de maneira adequada, entre outros (SALAZAR; FARIAS; LUCIAN, 2008). Rossi *et al.* (2012) descrevem ainda que há três motivos que explicam o não retorno do cliente, são eles: lentidão do serviço, problemas não resolvidos e qualidade da comida instável. Dessa forma, se a última experiência for ruim, o cliente não retornará ao restaurante (ROSSI *et al.*, 2012).

O modelo 7P's pode ser utilizado no contexto de restaurantes para abranger os aspectos intangíveis e específicos dos serviços (SHOCK *et al.*, 2004): (1) Preço: valor do serviço prestado no restaurante; (2) Produto: elementos do cardápio ou serviços que podem ser prestados; (3) Promoção: comunicação com o público alvo; (4) Ponto de venda, isto é, a localização do restaurante; (5) Processo: como o serviço é organizado; (6) Participantes: todos os atores que fazem parte do processo, ou seja, clientes, garçons, cozinheiros etc.; e (7) Evidências Físicas: infraestrutura do restaurante, incluindo fatores como limpeza.

3 MÉTODO

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Este estudo possui abordagem qualitativa e natureza exploratório-descritiva, sob a perspectiva de múltiplos casos. Os dados são secundários e foram extraídos de fóruns públicos da internet, com o apoio da ferramenta de raspagem de dados (*Web Scraping*) Outscraper.com. Após a coleta, foi realizada a codificação do corpus, a análise textual com o *software* IRAMUTEQ e, depois, a análise de conteúdo à luz da literatura.

3.2 Caracterização das empresas

Para compor o lócus desta pesquisa, foram selecionados 20 restaurantes localizados em Brasília com pontuações iguais ou superiores a 4 estrelas, considerando as informações cadastradas no *Google Maps*. Todos eles oferecem o serviço à la carte (escolha a partir do cardápio) e o *delivery* (entrega no domicílio). Os estabelecimentos investigados cobram um preço considerado “caro”, representado por três cifrões (\$\$\$), cujo *ticket* médio por pessoa varia de R\$190,00 a R\$240,00. Isso foi observado para que pudessem ser estudados restaurantes de portes semelhantes. Quanto à localização específica, os estabelecimentos estão situados nos bairros Asa Sul e Asa Norte, bem como nas regiões administrativas Lago Sul e Lago Norte, localização privilegiada com vista para o Lago Paranoá.

3.3 População e Amostra da pesquisa

Com o intuito de cumprir o objetivo específico de identificar as causas da CDV sob a perspectiva dos clientes dos restaurantes, foi extraída da plataforma *Google Maps* uma amostra de N = 1.000 avaliações/comentários negativos dos clientes que utilizaram os serviços dos restaurantes, sendo 50 comentários por estabelecimento. Como critério de seleção, foram selecionadas as avaliações entre 1 e 3 estrelas,

postadas entre os anos de 2018 e 2022, dando prioridade às de menor pontuação e que fossem mais recentes. Quanto às preocupações éticas com a pesquisa, foi mantido o sigilo dos nomes dos restaurantes, sendo numerados de 1 a 20 para preservar suas identidades.

Optou-se pela plataforma *Google Maps*, pois há um número expressivo de avaliações de serviços e basta ser usuário Google para conseguir avaliar, tornando o processo mais democrático e inclusivo. No *site*, o cliente pode classificar a experiência de serviço e fazer comentários, críticas, sugestões e elogios. Este trabalho concentra-se nas críticas e insatisfações por fazerem parte do construto – *Value Co-destruction*. Por isso, foram extraídas as avaliações com menor classificação (1, 2 e 3 estrelas), pois geralmente fornecem evidências de um serviço percebido/avaliado como de má qualidade ou que não supre as expectativas dos clientes.

3.4 Procedimento de coleta e análise de dados

A análise de conteúdo seguiu o método de Bardin (2016), que contempla três etapas: Etapa 1 - Pré-análise: consiste no processo de organização e seleção dos documentos de análise. Foi realizada uma leitura flutuante dos dados coletados por meio da raspagem de dados (*Web Scraping*) e selecionados aqueles que remetiam a queixas e insatisfações dos clientes com os serviços de restaurantes (Apêndice A). “*Web Scraping* é a técnica de extração de dados desejados de forma automatizada por meio da varredura de links internos e conteúdo de um site, atividade essa normalmente realizada por bots sistematicamente programados” (BOLBOL; BARHOOM, 2021, p. 157).

Etapa 2 - Exploração do material e codificação: refere-se ao processo de tratamento dos dados brutos (Apêndice B). Nessa etapa, foi utilizado o *software* IRAMUTEQ (Interface de R pour lês Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), versão 0.7. Trata-se de um *software* livre indicado para análises textuais (CAMARGO; JUSTO, 2013). Como resultados, o IRAMUTEQ gerou a classificação hierárquica descendente (CHD), análise fatorial de correspondência

(AFC) e análise de similitude (AS), que serão detalhadas no capítulo de resultados e discussão. A ferramenta utiliza o teste qui-quadrado (χ^2) para a realização das análises, sendo necessário possuir valor superior a 3,84 e $p < 0,05$ de significância (SALVIATI, 2017). O índice de retenção foi de 82,89% (segmentos classificados), indicando um bom índice de aproveitamento dos dados brutos e compatível com o recomendado pelos manuais, que preveem um nível de retenção mínimo de 75% do total de STs (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Etapa 3 - Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: os resultados brutos foram tratados e interpretados de forma crítica, observando a literatura sobre codestruição de valor mencionada no referencial teórico do presente estudo. Ao identificar os motivos que levam à CDV na percepção dos clientes, foi possível fazer comparações e identificar incongruências/desalinhamentos de recursos (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008), bem como analisar a ocorrência de causa/antecedentes da codestruição de valor já listados pela literatura (VAFEAS *et al.*, 2016; ZHANG *et al.*, 2018; JÄRVI *et al.*, 2018; LAUD *et al.*, 2019; JÄRVI *et al.*, 2020), e descobrir novas causas. Por fim, os resultados foram assimilados e utilizados para propor possíveis soluções para evitar que a CDV ocorra nos serviços de restaurantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Causas da codestruição de valor sob a perspectiva dos clientes

Esta seção responde ao objetivo específico 1 de identificar as causas da codestruição de valor (CDV) sob a perspectiva dos clientes. A seguir, são mostradas as análises realizadas com o apoio do *software* IRAMUTEQ a partir do *corpus* textual composto por 1.000 comentários de clientes que tiveram uma experiência de serviço negativa nos restaurantes investigados. Paralelamente, faz-se uma discussão sobre os achados à luz da literatura.

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD), também conhecida como método de Reinert, consiste em uma análise que faz agrupamentos (*clusters*) a partir dos segmentos de textos (STs) de um *corpus* textual (SOUSA *et al.*, 2020). Segmentos de texto são fragmentos de texto que representam o ambiente das palavras, geralmente composto por até três linhas (SALVIATI, 2017). Nesse sentido, esse método classifica os STs considerando os vocábulos utilizados, fracionando o *corpus* de acordo com a frequência das palavras lematizadas (CAMARGO; JUSTO, 2013). O *software*, portanto, realiza testes de qui-quadrado (χ^2) com o objetivo de medir o quanto determinado termo está associado à uma classe lexical, formando o dendograma (SOUSA *et al.*, 2020).

O dendograma representa graficamente as classes lexicais, descrevendo o caminho e as partições realizadas no *corpus* até a formação definitiva das classes. A análise feita pela CHD resultou em 6 classes distintas, conforme mostra a Figura 3. Assim, verifica-se que o *corpus* textual se dividiu em dois grandes grupos. O primeiro gerou a classe 1, com 14% do total de STs. Da classe 1, surgiu mais um subgrupo, que deu origem às classes 2 e 3, com 13% e 14,1% do total de STs, respectivamente. O segundo gerou a classe 4, com 19,1% do total de STs. Da classe 4, derivou-se mais um subgrupo, formando as classes 5 e 6, com 18,4% e 21,3% do total de STs, respectivamente.

Para cada uma das classes formadas, foi atribuído um nome que melhor a representasse, de acordo com o conjunto de palavras e expressões nela presente.

Nota-se que as classes formadas estão intimamente ligadas aos atributos dos restaurantes já mencionados pela literatura (MATHAYOMCHAN; TAECHARUNGROJ, 2020). A Classe 1: *Comida* refere-se principalmente aos relatos de má qualidade da comida servida pelos restaurantes, destacando fatores como: sabor, textura, cheiro, aparência, temperatura, variedade e assim por diante. A Classe 2: *Atmosfera* apresenta os comentários sobre o ambiente físico, o design, a decoração e a localização onde o restaurante está inserido. Já a Classe 3: *Preço* está associada à ideia de custo-benefício, reunindo queixas sobre a discrepância entre o preço cobrado e o serviço oferecido.

A Classe 4: *Serviço* trata da relação entre empresa e cliente, envolvendo aspectos como: confiabilidade, respeito, garantia, empatia, capacidade de resolução de problemas etc. Por fim, foram formadas as classes 5 e 6, que são intimamente relacionadas. A Classe 5: *Garçom* evidencia a insatisfação dos clientes com o serviço de mesa oferecido pelos funcionários de linha de frente dos restaurantes. Já a Classe 6: *Atendimento* dá ênfase na demora da prestação do serviço e na falta de resposta.

A partir da Classificação Hierárquica Descendente (Figura 3), é possível inferir que as questões relacionadas ao atendimento prestado são as mais expressivas e recorrentes, visto que o somatório da classe 5 e 6 resulta em quase 40% dos segmentos de textos classificados. Isso corrobora a tese de que a mera qualidade da comida não torna os restaurantes bem-sucedidos (ROSSI *et al.*, 2012), sendo identificados também outros aspectos que influenciam na experiência percebida dos clientes, isto é, serviço, preço e atmosfera.

Após a CHD, são apresentadas as evidências empíricas (EE) de cada classe nas tabelas de 1 a 6. Foram selecionados os segmentos de textos com maior *score*, utilizando-se o sistema de escore absoluto. O *Score* é obtido através da soma do χ^2 de cada vocábulo dos STs classificados na classe. Portanto, quanto maior o valor do *score* de determinado ST, mais forte sua associação à classe. Vale ressaltar que cada agrupamento de classe apresenta sua própria variação de índices de *score*. A coluna “R”, nas referidas tabelas, representa os restaurantes, numerados de 1 a 20.

Figura 3 – Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do corpus textual

Classe 4: Serviço 19,1%	f (st)	χ ²	Classe 6: Atendimento 21,3%	f (st)	χ ²	Classe 5: Garçom 18,4%	f (st)	χ ²	Classe 1: Comida 14%	f (st)	χ ²	Classe 3: Preço 14,1%	f (st)	χ ²	Classe 2: Atmosfera 13%	f (st)	χ ²
porcento	38	86.2	péssimo	119	161.4	garçom	124	116.6	camarão	55	264.5	preço	84	230.1	ambiente	45	159.4
cliente	59	68.9	atendimento	156	151.6	mesa	103	101.5	gosto	41	165.1	caro	64	164.9	comida	104	123.5
estabelecimento	29	54.4	esperar	98	129.3	trazer	36	92.5	prato	106	140.1	real	54	123.2	desejar	34	102.0
forma	19	46.5	atender	60	62.2	perguntar	31	81.6	duro	21	116.1	valor	45	114.0	lindo	16	80.1
dono	12	45.3	fila	34	62.1	aparecer	19	64.1	peixe	22	115.8	quilo	19	102.5	agradável	21	61.2
tratar	15	44.4	minuto	69	58.9	falar	36	61.7	arroz	28	111.2	cobrar	42	92.4	lugar	45	58.1
respeito	20	42.0	demorar	65	54.4	chegar	83	58.8	filé	23	110.2	valer	32	63.7	bonito	13	52.0
taxa de serviço	16	41.3	mesa	97	53.1	pedido	56	57.4	cru	19	103.6	melhor	36	52.8	deixar	36	51.7
problema	20	39.6	frente	16	49.5	dizer	45	51.4	risoto	27	101.5	alto	24	47.2	gostoso	12	46.2
ocorrer	13	36.5	educado	18	48.6	minuto	60	50.5	vir	68	83.4	churrascaria	14	45.2	decoração	11	44.2
erro	13	36.5	entrar	24	45.1	mão	14	46.8	pedir	92	72.6	justificar	11	39.9	compensar	7	39.3
rever	8	33.9	experiência	58	42.9	levantar	16	43.8	parecer	33	68.7	concorrente	10	31.3	atendimento	79	38.4
aplicativo	9	32.6	organização	9	28.3	olhar	18	35.2	tempero	16	68.5	pagar	40	31.2	aconchegante	6	32.7
conta	8	28.4	sentar	19	28.1	limpar	9	34.3	moqueca	15	58.4	centavo	5	30.6	mediano	7	28.8
site	8	28.4	almoço	14	26.0	solicitar	18	33.1	molho	18	56.8	elevado	7	30.3	lago	6	27.2

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.1 Comida

A Classe 1: *Comida* (Tabela 1) está associada ao *core business* dos restaurantes, isto é, fornecer refeições para seus clientes. Contudo, as avaliações indicaram insatisfações quanto à baixa qualidade da comida oferecida. Segundo os consumidores, o sabor por vezes é considerado sem tempero ou salgado demais. O ponto também foi algo relatado, variando desde um alimento cru até queimado. Notou-se que a textura dos alimentos também é um fator relevante, sendo recorrentes as queixas de alimento duro e oleoso e de refeição fria. Verificou-se também que a aparência e o aroma dos pratos influenciam na experiência de consumo. Por fim, vários clientes questionam a quantidade das porções, a quantidade de proteínas (carnes, camarões, peixes etc.) nos pratos e as poucas opções no caso do *self-service*.

Tabela 1 – Evidências Empíricas da Classe 1: Comida

Classe 1: Comida	Score	R
Comida fraquíssima. Peixe salgado, camarão duro e queimado, sem tempero sobremesa a cartela oba. Banana fria, pó de chocolate em cima, sem gosto nenhum. Ambiente nota 10. Decepcionou.	847,07	2
O risoto de camarão estava duro e sem sal (conseguiram deixar alho-poró sem gosto). O filé estava bom, mas nada excepcional, com ponto negativo para uma suposta seleta de legumes, que só tinha palmito duro.	842,34	7
O ponto do arroz não estava correto, não havia carnes ou camarões no risoto de filé e risoto de camarões, com exceção de um camarão que estava no meu prato.	788,72	11
Fui à noite com um grupo de amigos, o self-service que utilizamos como entrada estava muito pobre de opções. Optamos pelo camarão crocante muito salgado e extremamente oleoso, o prato principal deveria ser filé de peixe na chapa (...)	750,71	9
Lugar muito agradável com excelente atendimento dos garçons. Boa qualidade do camarão e do peixe. Infelizmente, comida péssima. Comi um ensopado misto que nem tenho como definir o gosto do molho e nem definir o que chamaram de pirão, mas parecia uma sopa.	745,65	15
Pedimos três pratos. Camarão ao molho de queijo que estava muito salgado. Picanha azul o fogareiro não foi aceso e vinagrete veio depois de um tempo, após reclamação. Camarão à la grega, no cardápio detalha camarão com queijo empanado (...)	740,42	7
Os pratos do cardápio do jantar são uma piada. Bolinhos de bacalhau rústico frio, com sabor de batata. Os pratos principais com camarões insossos, o arroz cremoso, sem comentários, arroz misturado com creme de leite.	735,41	4

Lugar agradável, mas parece que os garçons estavam aéreos. Erraram nossos pedidos. Pedi suco de limão com morango e levaram limão, minha amiga pediu água sem gás e levaram com gás e pedimos, camarão crocante com risoto de amêndoas, como prato principal e levaram fettuccine de camarão.	735,33	13
Camarões estavam crus, arroz cru, duro, batatas encharcadas de óleo. Salada salgada, um monte de folhas. Reclamamos, porém não se importam. Saímos do local, passei mal, vomitei todo o pouco que consegui comer.	719,60	7
Não é uma comida extraordinária para se cobrar tanto, por tão pouco camarão. O prato de moqueca é simples: arroz, farofa, um caldo de peixe e 8 camarões. Total 115,00 reais.	716,64	15

Fonte: Dados da pesquisa.

A má qualidade da comida citada nos comentários dos clientes é um problema que pode estar relacionado ao desalinhamento tanto de recursos *operand* quanto *operant* (VARGO; LUSCH, 2004). Isso porque a qualidade da comida depende dos recursos tangíveis empregados no processo de produção (qualidade dos ingredientes, máquinas e equipamentos) e da *performance* dos cozinheiros (conhecimentos e habilidades). Dessa forma, caso algum desses recursos não sejam empregados de maneira adequada, o resultado será uma comida de baixa qualidade, levando à codestruição de valor.

Quando os consumidores visitam um restaurante, normalmente eles possuem uma expectativa em relação à experiência de serviço e à comida. Contudo, nem sempre a refeição agrada o paladar do cliente, e quando isso acontece, diz-se que o restaurante foi incapaz de fornecer o serviço ou integrar recursos (LAUD *et al.*, 2019; JÄRVI *et al.*, 2020). Em alguns casos pode ocorrer também das preferências dos clientes não serem claras (JÄRVI *et al.*, 2018), tornando-se um desafio para os restaurantes agradarem seus clientes no ponto da carne e na quantidade de tempero utilizada por exemplo, uma vez que há uma incompreensão de como integrar os recursos (LAUD *et al.*, 2019). Por último, nota-se que a codestruição de valor também pode surgir devido a expectativas excessivas (JÄRVI *et al.*, 2020) por parte dos clientes após visitarem outros restaurantes da rede ou que possuem a mesma proposta/porte.

4.1.2 Atmosfera

A Classe 2: *Atmosfera* (Tabela 2) descreve os comentários relativos ao ambiente físico, incluindo fatores como: design, decoração, móveis, iluminação e a localização do restaurante. De modo geral, o ambiente dos restaurantes foi muito elogiado pelos visitantes, considerando-o bonito, agradável, aconchegante e com uma bela vista. Esse fator é avaliado como um diferencial competitivo, visto que muitos clientes visitavam os estabelecimentos pela localização, estrutura física e vista oferecida. Entretanto, algumas avaliações evidenciaram críticas, por exemplo: local da mesa indicada para se sentar ruim; desorganização do ambiente para comemorações especiais, tais como casamentos e aniversários; falta de ar-condicionado; lotação máxima de pessoas excedida; falta de limpeza e aspecto dos móveis velho.

Tabela 2 – Evidências Empíricas da Classe 2: Atmosfera

Classe 2: Atmosfera	Score	R
Ambiente muito bem decorado, agradável, atendimento muito atencioso, porém a comida deixa um pouco a desejar, refrigerante um pouco quente, molho do hambúrguer estava com um sabor estranho, valor um pouco alto pelos pratos.	588,43	12
Ambiente muito bonito e aconchegante. Porém, não tive uma boa experiência pelo que é prometido. Comprei um jantar romântico e solicitei um lugar mais tranquilo, só que nos colocaram na entrada. O atendimento deixou a desejar.	546,62	11
Ambiente agradável, mas o prato que o garçom indicou, empurrou pra nós deixou muito a desejar. Pouca comida (mesmo a porção individual) sem sabor e caríssimo. E pensar que estávamos comemorando aniversário de casamento. Não indico.	535,52	20
O lugar tem uma vista linda, mas o alimento deixa a desejar a comida sem sabor e péssima apresentação e muito pouca quantidade a porção para duas pessoas só dá mal para uma, não gostei. Os garçons são gentis.	506,03	4
As comidas deixaram muito a desejar pelo custo e sequer nos informaram da promoção que as mães estavam ganhando uma lembrança. Um cheiro de fritura velha no ambiente inteiro. Não vi sequer um benefício.	490,27	15
O lugar é lindíssimo, mas a comida deixou muito a desejar. Pedi um risoto caprese e foi bem mediano. Não vale o preço.	469,56	16
A comida é uma delícia, mas o atendimento deixou muito a desejar. Pagar um preço tão caro para ser mal atendida é frustrante. Uma pena. Ainda bem que tem o do lago para compensar, nesta unidade eu não volto.	436,31	3
Carne excelente e só. Buffet mais ou menos, ambiente ruim, pequeno, sem ar-condicionado e cheio, preço muito elevado (95 reais o quilo). Atendimento deixa bastante a desejar pelo preço pago.	407,50	6

O lugar chamou minha atenção pela proposta de ambiente e comida, mas saí mega frustrada com cada detalhe. Desde a limpeza dos sofás (precária) aos funcionários que não mantiveram um padrão de apresentação e higiene adequado nem fora de uma pandemia.	379,30	13
Ambiente excêntrico. Apesar de ser a intenção, o lugar é muito escuro e a decoração exagerada. Não é do meu gosto, mas há quem goste. Preços bem altos.	316,42	20

Fonte: Dados da pesquisa.

Os aspectos abordados nesta classe referem-se ao *servicescape* (AKAKA; VARGO, 2015), isto é, o ambiente físico e social onde o serviço é trocado entre os atores. Os problemas mencionados pelos clientes estão relacionados com recursos *operand*, ou seja, bens tangíveis (decoração, móveis, iluminação, estrutura física, limpeza e localização). Quando estes recursos estão desalinhados gera-se codestruição de valor e indica a falta/indisponibilidade de recursos no que tange às instalações físicas (LAUD *et al.*, 2019) ou a incapacidade do restaurante em fornecer o serviço (JÄRVI *et al.*, 2020), pois os clientes ficam insatisfeitos com as características do ambiente em que o serviço ocorre. Exemplos disso seriam a falta de limpeza do ambiente, a superlotação, a falta de ar-condicionado, entre outros.

4.1.3 Preço

A Classe 3: *Preço* (Tabela 3) reúne as avaliações dos clientes que questionam o custo-benefício oferecido pelos restaurantes. Para eles, há uma discrepância entre o valor cobrado e o serviço oferecido pelos estabelecimentos, sendo o primeiro maior que o segundo. Assim, os consumidores afirmam que a experiência de serviço obtida não justifica o alto valor cobrado pelas empresas de *food service* avaliadas, devido a falhas de serviços como demora no atendimento, baixa qualidade da comida, poucas variedades, entre outros. Paga-se muito caro, logo, espera-se que o nível de serviço destes restaurantes, que possuem um valor “*premium*”, seja superior ao prestado por restaurantes comuns. Um ponto polêmico foi a cobrança pelo *couvert*, pois, segundo os clientes, nem sempre era possível assistir/ouvir adequadamente à apresentação e, sendo assim, não seria justo pagar por ela; além de não terem um prévio aviso da cobrança. Adicionalmente, o cardápio

também é motivo de insatisfação, uma vez que nem sempre aquilo que é descrito no papel é de fato entregue ao consumidor; além de informações confusas no cardápio.

Tabela 3 – Evidências Empíricas da Classe 3: Preço

Classe 3: Preço	Score	R
Preço exorbitante de caro para um serviço nas mesas demorado e comida fria sem sabor, o buffet não tem nada demais e custa 83,90 reais o quilo, só vale a pena ir no horário do <i>happy hour</i> para tomar chope a 5,50 (...)	765,67	2
Preços: é um absurdo pagar 8,00 reais numa garrafa de água de 300 ml. Os drinks e os pratos também são caros, há vários restaurantes em Brasília com os mesmos pratos, por valores bem mais em conta.	726,29	20
Extremamente caro, preço do quilo 86 reais. O buffet não estava bom, qualidade e variedade deixam a desejar.	716,24	6
Demora no atendimento à mesa, tendo que haver insistência para realizar um pedido, banheiro muito bagunçado e sujo. A comida é até boa, mas não vale o preço! Pelo preço cobrado deveriam ser melhores, pois só é caro quando o atendimento é ruim, dentre os citados acima.	634,67	2
A comida estava ok, nada demais. Esperava bem mais pelo preço cobrado. Obs.: no dia que fomos tinha cobrança de couvert no valor de 15,00 reais por cada pessoa, isso não foi informado previamente.	602,89	11
Quando entramos, tinha um cantor com violão, porém, da mesa que estávamos, não conseguíamos ouvir ou entender nenhuma música, mas nos cobraram couvert. A moqueca é gostosa, mas não vale o preço. Achamos o restaurante muito caro para o que oferece.	579,81	17
A maioria das bandejas vazias e nada de reporem a comida. Como justifica pagar um preço de 70 reais o quilo do buffet se todas as opções não estavam disponíveis?	571,05	2
Comida e decoração muito boas, ótima, mas a preços absurdamente caros, acho que extrapola o senso do ridículo. Valeu a pena conhecer, mas há lugares em que pagamos preços mais justos.	569,10	20
(preços) absurdamente altos. Até considerando a alta de preços decorrente da pandemia, na minha opinião, não justifica cobrar 120 reais por um prato relativamente simples. O cardápio é bem confuso.	563,55	20
O preço é alto, mas não vou reclamar exatamente do valor, porque acredito que o combinado não sai caro. O problema é quando a empresa descumpre o combinado: enviando uma quantidade inferior a descrita no cardápio.	556,30	18

Fonte: Dados da pesquisa.

Plé (2017) afirma que valor é o saldo entre os benefícios e os custos, tanto monetários quanto não-monetários, utilizados para obtê-los. Dessa forma, espera-se que esse resultado seja, no mínimo, equilibrado, pois caso os benefícios percebidos sejam inferiores aos custos originados, os clientes ficarão insatisfeitos e o encontro

de serviço resultará em codestruição de valor. Além disso, por tratar-se de restaurantes considerados “*premium*”, os clientes geralmente criam expectativas excessivas quanto ao serviço, que nem sempre os provedores serão capazes de oferecer (JÄRVI *et al.*, 2020).

As queixas referentes ao esclarecimento quanto à cobrança de couvert e às informações contidas no cardápio derivam-se da ausência de informação entre os atores (JÄRVI *et al.*, 2018; VAFEAS *et al.*, 2016), ou seja, as informações dadas pelos restaurantes aos consumidores não são precisas ou suficientes, causando dúvidas e confusão. Há também relatos sobre a diferença entre o produto apresentado no cardápio e aquele entregue ao consumidor, isso é um problema que causa codestruição de valor e foi descrito na literatura como comunicação de marketing incoerente (JÄRVI *et al.*, 2020).

4.1.4 Serviço

A Classe 4: *Serviço* (Tabela 4) representa a relação entre empresa e cliente. A capacidade de resposta na resolução de problemas dos restaurantes é frequentemente questionada pelos clientes, desde o atendimento a uma simples solicitação como: partir um sanduíche ao meio; até casos mais complexos como: contestações da ficha de consumação. Dentre as queixas de contestações destaca-se a gorjeta (ou taxa de serviço), que teoricamente seria uma pequena gratificação destinada à pessoa que prestou o serviço. Embora ela seja uma despesa opcional, muitos clientes relataram que foram coagidos ou maltratados por negarem o pagamento do valor adicional. Há também um comentário indicando que as gorjetas não estavam sendo repassadas aos garçons, motivando-os a não prestarem um bom atendimento, devido à desonestidade do restaurante.

O *delivery* também esteve presente nesta classe. Ao que parece houve um conflito entre os colaboradores (funcionária do restaurante e entregador) no intercâmbio das informações e trocas de serviços. Problemas com propagandas também foram identificados, uma vez que nem sempre as informações de marketing são claras e consistentes, gerando constrangimento e estresse aos consumidores.

Tabela 4 – Evidências Empíricas da Classe 4: Serviço

Classe 4: Serviço	Score	R
(...) a despeito desse comportamento (se negar partir um sanduíche ao meio), se acha no direito de cobrar 15 por cento de taxa de serviço. O resultado é: perderam um cliente de mais de 7 anos que frequentava, gostava e fazia propaganda do estabelecimento.	292,87	13
Detestei também o ar poluído pela combustão de gás (quem tiver ou deseja evitar problemas respiratórios evite o estabelecimento) para o patamar que o restaurante deseja passar deixa muito a desejar, afinal limpeza é o básico e gorjeta são opcionais e no caso deles receber 10 por cento já é muito pelo mau atendimento.	278,68	16
Tive problema com essa mesma funcionária, fiz reclamação para a pessoa responsável, relatei o acontecido ao cliente que estava esperando seu delivery, e recomendo ao estabelecimento orientar a mesma, pois assim como ela, estamos ali para atender nosso cliente bem.	259,05	19
(...) e ao conversar com o gerente, um ar de deboche, menosprezando aqueles os quais eles deveriam tratar bem, com qualidade e respeito para garantir a prosperidade do local. Resumo: todos pagamos a mais na conta. O gerente satisfeito por ter feito mais um bloco de cliente de otários.	256,34	7
Sugiro aos dirigentes do restaurante instruir os seus funcionários que a gorjeta é opcional e não para tratar os clientes bem, tratar os clientes bem é uma obrigação do funcionário e que, quando o cliente não pagar a taxa de serviço que é opcional continuar o tratando com educação.	254,65	3
Uma tamanha falta de respeito, onde a rede deveria se organizar melhor e não deixar esse tipo de ocorrência ser visível, ainda mais quando gera desconforto e insatisfação ao cliente. Nessa unidade não volto mais. Preço altíssimo para um atendimento horrível.	249,46	10
Me surpreendeu a atitude do funcionário, pois sou cliente há muitos anos, já estive na unidade de Natal e João Pessoa e nunca tive problema com atendimento, pelo contrário, sempre fui atendido de forma cordial e gentil por todos os funcionários.	246,62	9
Uma empresa que se preze viria atrás do cliente se redimindo pelo ocorrido e não rebatendo com inverdades. Fiz questão de passar informações a respeito da minha experiência com detalhes pelo comentário e resposta abaixo. Lamentável a postura vocês.	234,11	13
Restaurante que não frequento há anos. Os garçons não prestavam um bom serviço, porque, acabei descobrindo, os proprietários não repassavam para eles os 10 por cento.	225,61	7
Bem, minha nota baixa é pela malandragem dos donos. Pressionam a gente a pagar 12 por cento e não 10 para os garçons dos restaurantes. Acho fraco o que entregam. Acredito que seja o mais fraco de todas as unidades de Brasília.	224,74	5

Fonte: Dados da pesquisa.

A incapacidade em resolver problemas (CAMILLERI; NEUHOFER, 2017) citada pelos clientes é um fator que leva à codestruição de valor, ocorrendo muitas vezes devido à falta de acordo sobre a melhor forma de integrar recursos (LAUD *et al.*, 2019) ou ainda por causa da rigidez contextual dos restaurantes (JÄRVI *et al.*, 2020), que limitam os procedimentos possíveis de serem realizados por meio de regras e regimentos internos dos estabelecimentos.

A cobrança forçada da gorjeta pode ser entendida como uma integração coercitiva de recursos (LAUD *et al.*, 2019), uma vez que se os clientes deixam de pagar são coagidos e hostilizados pelo restaurante. Outro ponto abordado foi a desonestidade do estabelecimento ao não repassar os valores das gorjetas para os respectivos funcionários. Esta atuação é descrita pela literatura como comportamento enganoso da empresa (ZHANG *et al.*, 2018) e integração enganosa de recursos (LAUD *et al.*, 2019).

A falta de *soft skills* (ZHANG *et al.*, 2018) afeta não só a relação entre funcionários e clientes, mas também entre os próprios colaboradores em suas equipes de trabalho, afetando diretamente na entrega de serviços aos clientes. Por fim, nota-se que há problemas com as propagandas e promoções divulgadas pelos restaurantes e sites parceiros, pois as informações sobre os critérios e validades das campanhas nem sempre são claros, contribuindo para uma comunicação de marketing incoerente (JÄRVI *et al.*, 2020) e gerando codestruição de valor, devido a insatisfação do cliente por não vivenciar aquilo que foi proposto pelo marketing da organização.

4.1.5 Garçom

A Classe 5: *Garçom* (Tabela 5) registra as principais insatisfações relativas ao atendimento prestado pelos funcionários de linha de frente - os garçons. Os comentários citam erros nos pedidos solicitados e a demora para repará-los. A principal queixa levantada nesta classe refere-se à falta de atenção dos garçons na visualização do salão no que tange aos chamados dos clientes, pois muitos relataram que não foram sequer atendidos por nenhum funcionário. Por outro lado, quando conseguem atendimento se deparam com lentidão do serviço e na falta de agilidade dos profissionais no atendimento às mesas e no cumprimento das solicitações, por exemplo, que traga uma bebida.

A conduta rígida dos funcionários na flexibilização dos processos é descrita pelos clientes. Segundo eles, os profissionais possuem dificuldades em atender às preferências dos clientes, por exemplo, em oferecer a comanda individual ao invés

da coletiva. Outro fator identificado foi a falta de comunicação dos funcionários, os quais não apresentam aos clientes as opções disponíveis e recomendações, sendo algo que deve ser averiguado para entender se é uma conduta do próprio garçom ou uma falta de orientação da gerência. Por fim, nota-se que também são relatadas grosserias e falta de cordialidade por parte dos garçons.

Tabela 5 – Evidências Empíricas da Classe 5: Garçom

Classe 5: Garçom	Score	R
Horrível. Segunda vez que vou e o atendimento dos garçons é ruim. Trouxeram o hambúrguer da minha amiga sem a batata, disseram que em 2 minutos iria trazer e todos da mesa terminaram de comer e a batata não chegou, tive que chamar a gerente.	534,90	5
Ficamos 20 minutos depois que minhas amigas chegaram chamando os garçons e eles olhavam e não vinham à nossa mesa. Levantei, fui direto à gerente e comuniquei o que aconteceu desde a entrada até o momento que estava conversando com ela.	503,12	5
(...) a água que pedimos chegou depois de 30 minutos de solicitada, o garçom estava colocando dificuldade para nos dar comanda individual, começou a cair água do ar-condicionado ao lado da nossa mesa, que parecia que estava chovendo (...)	496,58	1
(a recepcionista) Não nos perguntou se queríamos rodízio, nem menos chamou um garçom para nos atender. Ficamos lá esperando olhando para os lados sem saber o que fazer. Até que tivemos que parar um garçom e perguntar sobre como funcionava e se podíamos levantar da mesa e nos servir.	477,33	8
Fora o prato que tínhamos pedido e nada de chegar. Chamei loucamente os garçons, eles olhavam e fingiam não ver. Quando levantei para ir embora veio outra moça que não era a gerente perguntando o que estava acontecendo e não resolveu nada.	459,72	5
Chegamos e pedimos um vinho e uma água. Depois de 20 minutos, levantei (porque ninguém vinha à mesa) e questionei a demora. 5 minutos depois vem o garçom e, mesmo sabendo que já havíamos reclamado, atende outra mesa antes, lentamente.	457,97	19
Ao me sentar à mesa o garçom chegou e perguntou: já escolheu o que vai beber? Eu disse que não, que esperaria minhas amigas que estavam chegando em alguns instantes. Logo após veio outro colaborador e começou a colocar os pratos. E para minha surpresa ele colocou com muita força e grosseria o prato (...)	443,79	5
Minha primeira experiência no restaurante não foi boa. Fui com o meu namorado e ficamos na mesa por 30 minutos, ninguém nos atendeu. Os garçons passavam ao lado, levantamos a mão para chamar e mesmo assim não fomos atendidos. Levantamos e fomos embora.	427,64	13
Atendimento péssimo. Chegamos no restaurante, aguardei por 15 minutos na mesa, tive que levantar 3 vezes para solicitar um garçom no balcão e simplesmente não fui atendida. Fui embora devido o péssimo atendimento.	427,49	19
O serviço à mesa nem dá oportunidade aos clientes de lerem o menu e perguntarem que bebida e entrada eles podem trazer. Quando mencionei que era a minha primeira vez no restaurante, o garçom franziu a testa. Antes de entrar, existe um totem com um código QRcode que não funciona.	411,92	12

Fonte: Dados da pesquisa.

A falta de atenção dos garçons relatada pelos clientes é algo que inviabiliza o atendimento. Segundo Laud *et al.* (2019), a negligência na integração de recursos ancorada na falta de atenção deliberada pode ser expressa através da não receptividade e apatia dos colaboradores em ter que integrar recursos. Ainda nessa perspectiva, nota-se que a falta de comunicação (VAFEAS *et al.*, 2016; JÄRVI *et al.*, 2018) dos garçons na apresentação aos clientes do cardápio, serviços oferecidos e recomendações, gera codestruição, uma vez que os clientes não recebem as informações necessárias para a integração de recursos de maneira adequada.

A falta de habilidades comportamentais - *soft skills* (ZHANG *et al.*, 2018) é um problema relativo ao desalinhamento de recursos *operant*, tendo como manifestações comportamentos de grosseria e expressões faciais negativas por parte dos garçons. Sendo assim, caso os funcionários não sejam preparados e geridos de maneira adequada pelas empresas, eles podem ser os responsáveis pela codestruição de valor, fazendo com que os clientes não retornem aos estabelecimentos.

A conduta rígida dos funcionários deriva-se de normas e regulamentos impostos pelos restaurantes. Dessa forma, a rigidez contextual (JÄRVI *et al.*, 2020) acaba limitando a qualidade do atendimento oferecido pela equipe aos clientes, na medida que impossibilita o atendimento a simples solicitações tais como: oferecer uma comanda individual. Por fim, os erros (JÄRVI *et al.*, 2018) acontecem quando, por exemplo, um cliente faz um pedido e não é entregue conforme foi solicitado. Além desse problema, pode haver demora em reparar os erros e lentidão no atendimento, causando mais insatisfação nos clientes, esse atraso na entrega dos serviços foi descrito por Zhang *et al.* (2018) como causa de codestruição de valor.

4.1.6 Atendimento

A Classe 6: *Atendimento* (Tabela 6) reúne críticas relativas à demora no atendimento em duas situações principais. A primeira refere-se ao tempo necessário para o registro do pedido, elaboração e entrega das refeições. Já a segunda situação está relacionada às longas filas de espera, sendo evidenciada a falta de

coordenação das filas de espera pelos restaurantes investigados e o não cumprimento da ordem dos indivíduos, gerando injustiças e insatisfação daqueles que aguardam a entrada no estabelecimento. Há também queixas referentes ao horário de funcionamento e na capacidade em atender o cliente no fim do expediente.

Tabela 6 – Evidências Empíricas da Classe 6: Atendimento

Classe 6: Atendimento	Score	R
Péssimo atendimento. Uma estrela por não ter a opção de zero. Demora para atender a mesa e não entrega os pedidos. Garçons com cara de paisagem como se esperar meia hora por uma batata ou 20 minutos por um refrigerante fosse normal.	736,23	3
Péssimo atendimento. Não adianta tentar ser educado se tudo demora demais (mais de 40 minutos para servir a entrada). Desisti de esperar por uma mesa, pois vi muita gente reclamando da demora pelo prato principal.	686,71	15
Sete minutos esperando na fila, depois mais 7 minutos na mesa e ninguém atendeu. Atendimento péssimo.	678,77	10
Péssimo atendimento. Cheguei ao restaurante 20:50 e disseram que eu poderia ainda ser ainda atendida. Fiquei sentada 15 minutos esperando o cardápio de bebidas (que não levaram) e depois avisaram que eu teria que me retirar do restaurante pelo horário.	631,08	18
Péssimo atendimento. Fui no dia das mães, cheguei 11:30, já estava cheio, mas somente alguns poucos na minha frente. 2 horas depois ainda estava esperando, não te davam informações, eram muito grosseiros, estavam chamando pessoas que chegaram bem depois para entrar.	590,02	2
Péssimo atendimento, fila de espera interminável e não para de chegar gente. Nota 10 negativos minha experiência foi horrível. Uma bagunça.	578,35	1
Péssima, fiquei na espera por um tempão e quando vagou uma mesa pegaram meu lugar um pessoal que não estava na fila. E não fizeram nada para tirar os furões, lamentável. Nota 0 para o atendimento.	578,10	7
Experiência pra variar terrível. Vive cheio. Apesar de mesas vazias não ocupam. Depois da longa espera. O péssimo atendimento. Parece que não aprendem. Apesar das inúmeras reclamações. Não volto mais. Vou no concorrente.	577,91	10
Já fui 2 vezes a este restaurante e nas duas a experiência foi péssima. O atendimento é péssimo, garçons correndo de um lado para o outro e ninguém atende. Tudo demora uma eternidade para chegar, até um refrigerante.	564,70	8
Péssimo atendimento. Fiz uma reserva para 10 pessoas cheguei às 18 horas e 40 minutos nenhuma mesa pronta. Havia mesa na frente do lago vazia e priorizaram pessoas que não estavam aqui mesmo tendo feito a reserva e solicitado em frente ao lago.	531,43	7

Fonte: Dados da pesquisa.

O atraso na entrega de serviços (ZHANG *et al.*,2018) é responsável pela experiência negativa de clientes e contribui de forma significativa para codestruição de valor. Já as longas filas de espera causam confusão e insatisfação no público e

demonstram a incapacidade de fornecer o serviço (JÄRVI *et al.*, 2020) dos restaurantes investigados, pois trata-se de um processo lento, fazendo com que muitos indivíduos percam a vontade de entrar no estabelecimento.

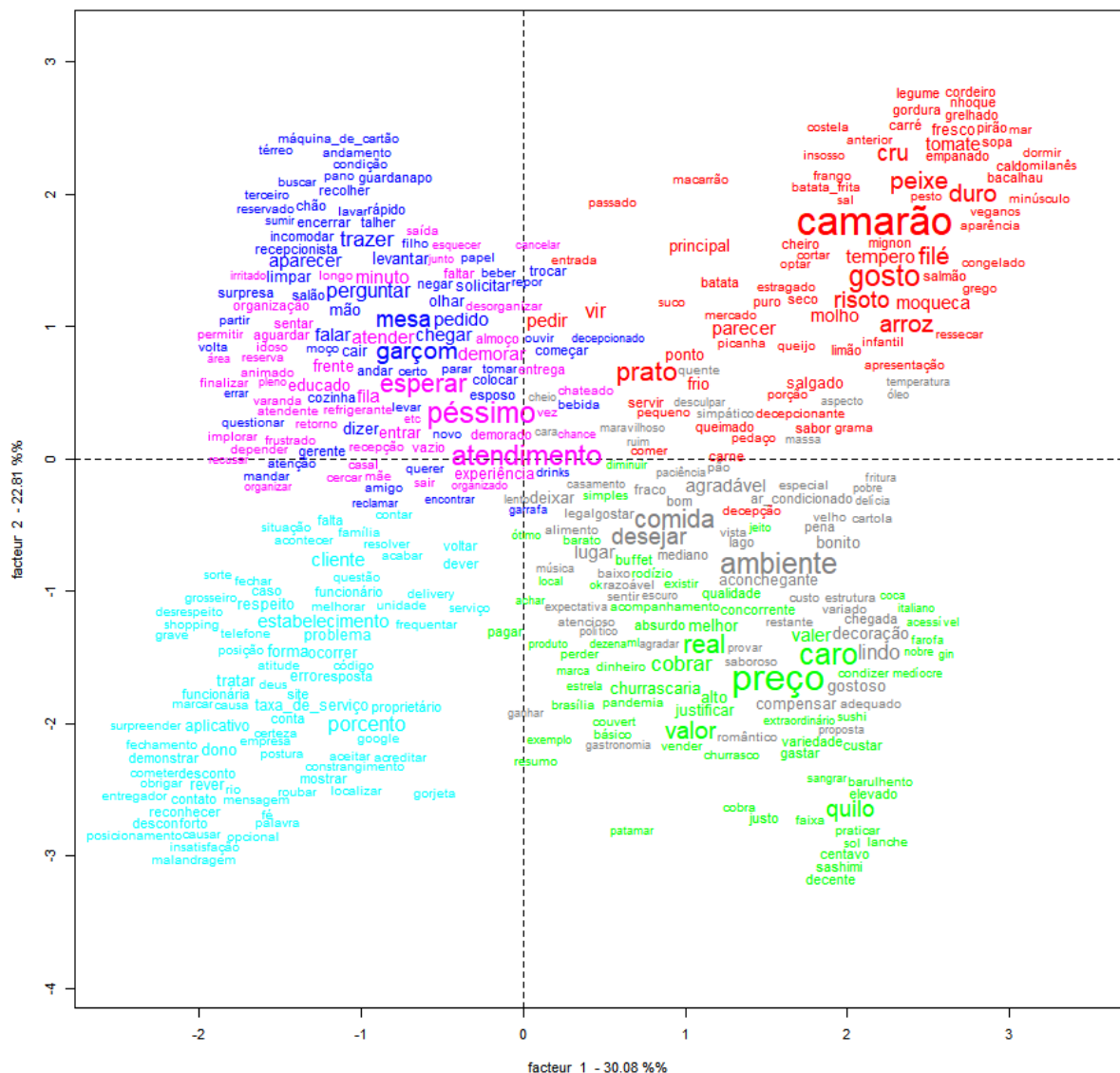
Quanto à organização da fila de espera, nota-se que os clientes que ‘furam’ fila apresentam um comportamento inapropriado (JÄRVI *et al.*, 2018, 2020), que gera codestruição para os demais consumidores. Do mesmo jeito, a empresa que permite que injustiças ocorram e não punem adequadamente a incivilidade dos clientes, gera um desconforto nos demais clientes. Esse comportamento se encaixa na noção de comportamento enganoso da empresa (ZHANG *et al.*, 2018) e integração enganosa de recursos (LAUD *et al.*, 2019), uma vez que quebra o acordo de ordem de chegada e reservas.

Por fim, foi relatado problemas com o horário de funcionamento, mais especificamente, no fato de atender o cliente no fim do expediente. O problema surge, principalmente, devido à ausência de informação (VAFEAS *et al.*, 2016; JÄRVI *et al.*, 2018), ficando confuso se de fato podem atender ou não o cliente.

4.2 Análise Fatorial de Correspondência – AFC

A Análise Fatorial de Correspondência (Figura 4) permite uma visualização gráfica em um plano cartesiano das posições de cada classe e forma, possibilitando analisar o grau de correlação entre as diferentes classes (SALVIATI, 2017). Dessa forma, nota-se que as classes 1 e 4 têm suas próprias características e encontram-se independente das demais. Já as classes 2 e 3 possuem certo grau de associação, pois a percepção de valor dos clientes é influenciado pelas expectativas criadas com base na imagem que o restaurante transmite e na estrutura física e localização do estabelecimento. De forma semelhante, as classes 5 e 6 também estão relacionadas. Embora possuam perspectivas diferentes, ambas tratam do atendimento, que tem como ator principal o garçom, sendo assim, ele é um dos protagonistas e responsáveis por fazer a intermediação da empresa com o cliente, podendo contribuir de forma positiva ou não para um atendimento adequado.

Figura 4 – Análise Fatorial de Correspondência (AFC)



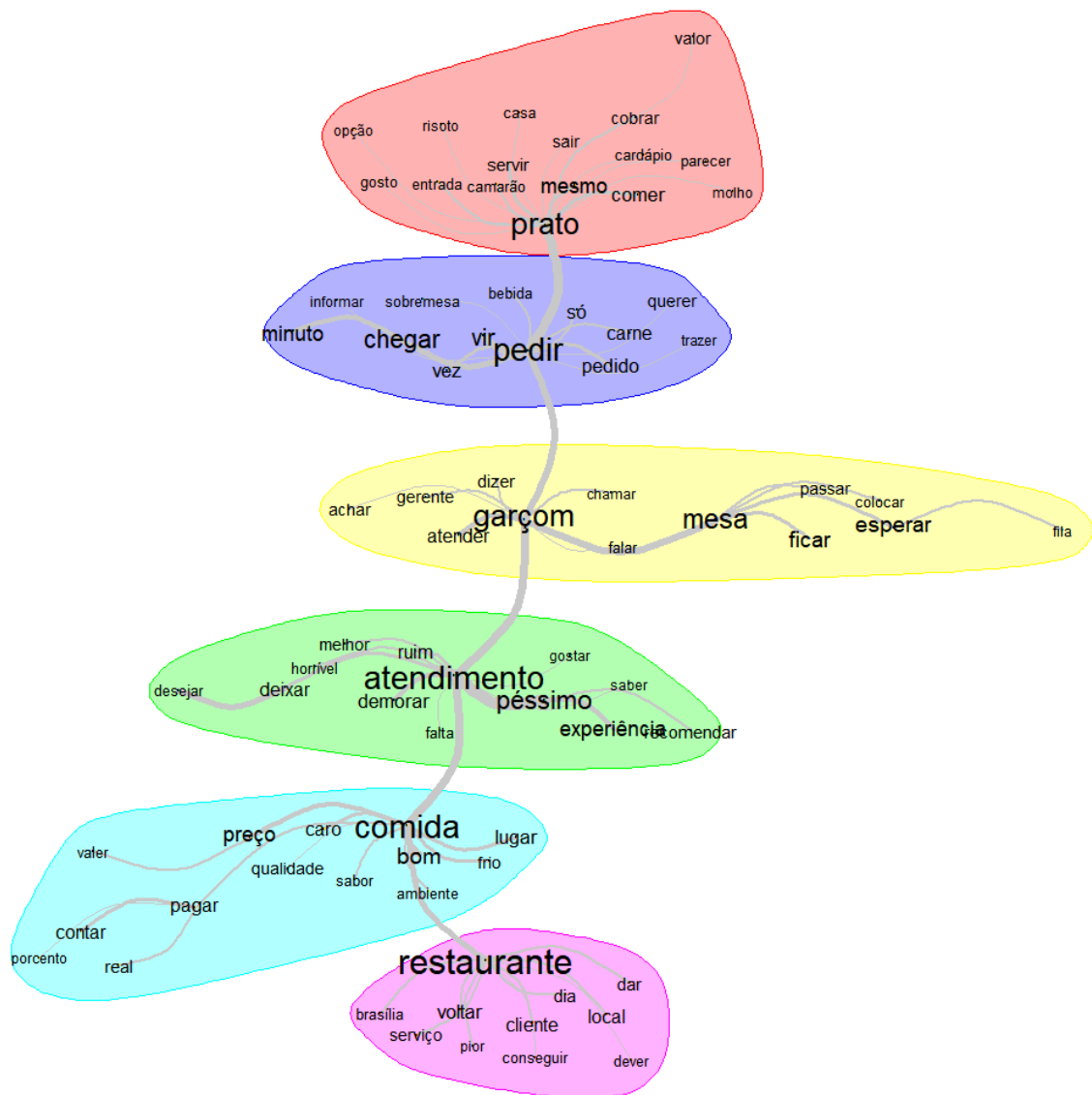
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à classificação dos recursos em *operant* e *operand* (VARGO; LUSCH, 2004), observa-se que os problemas presentes na Classe 1 derivam-se do desalinhamento de recursos *operant* e *operand*, isso porque os ingredientes e maquinário não são utilizados de maneira adequada no preparo das refeições. A Classe 2 trata-se de queixas relacionadas aos recursos *operand* - tangíveis. Por fim, as Classes 3, 4, 5 e 6 reúnem aspectos intangíveis (conhecimentos e habilidades) e, portanto, refere-se à incongruência de recursos *operant*.

4.3 Análise de Similitude – AS

A análise de similitude fornece uma visão geral sobre a estrutura de um *corpus* textual, indicando a ligação entre as palavras por meio da teoria dos grafos (CAMARGO; JUSTO, 2013; SALVIATI, 2017). Dessa forma, foi realizada a Análise de Similitude (FIGURA 5) a partir do *corpus* textual, sendo utilizadas 80 palavras com frequência igual ou superior a 60, com o intuito de evitar a sobreposição de textos.

Figura 5 - Análise de Similitude



Fonte: Dados da pesquisa.

A representação gráfica mostra a existência de 6 comunidades de palavras, que simbolizam os principais temas abordados pelos clientes nas avaliações online. Assim, é possível inferir que as queixas dos clientes estão relacionadas aos seguintes núcleos: (1) apresentação do prato, cardápio e opções disponíveis; (2) solicitações de pedidos; (3) participação do garçom no serviço; (4) atendimento prestado, descrito como péssimo e demorado; (5) qualidade da comida e o valor cobrado; e (6) a imagem que o cliente passa a ter do restaurante após a experiência de serviço negativa.

4.4 Síntese das causas da CDV sob a perspectiva dos clientes

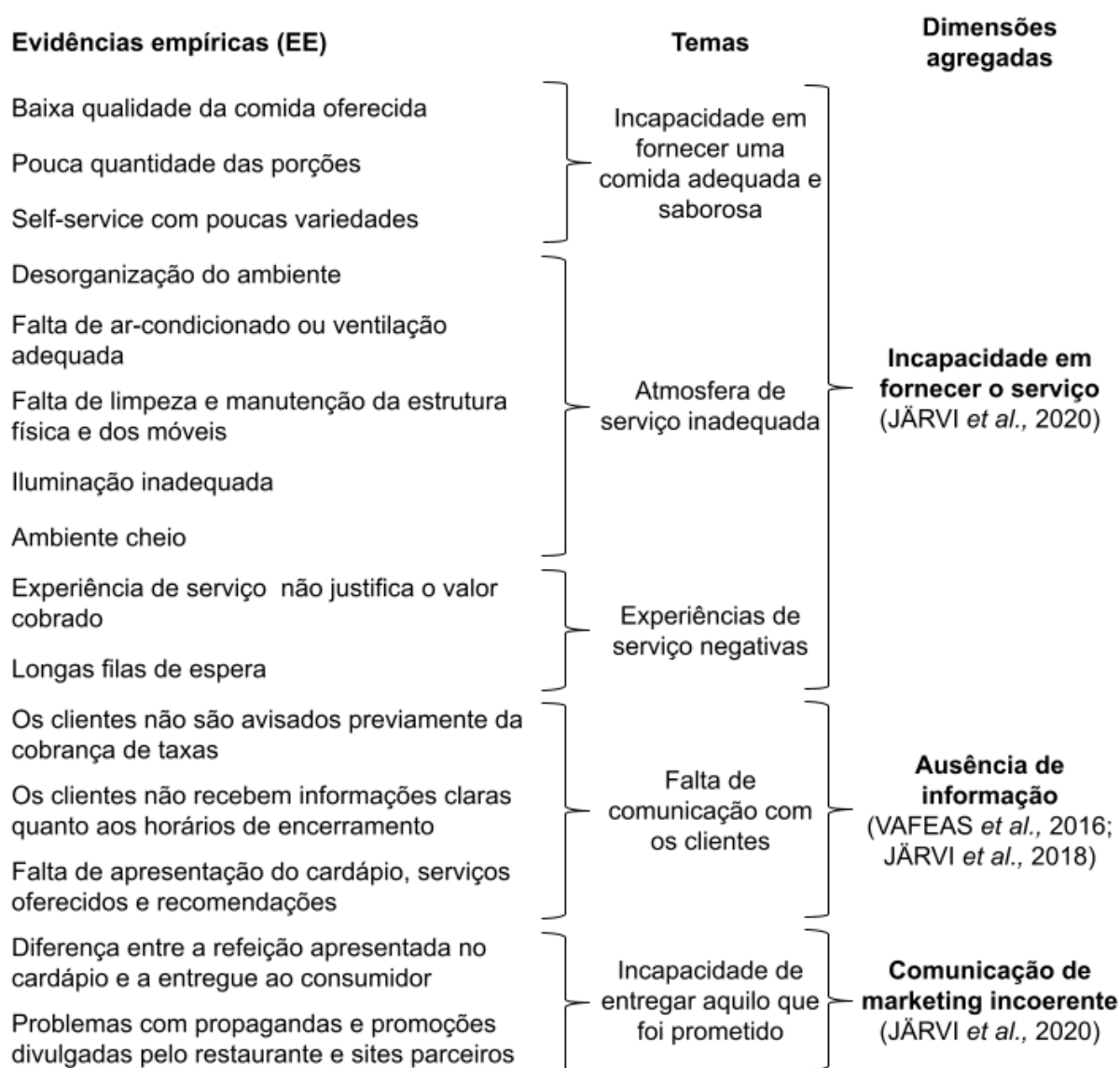
Esta seção visa cumprir o objetivo específico 2 de classificar e estruturar os antecedentes da codestruição de valor de acordo com a literatura já desenvolvida (VAFEAS *et al.*, 2016; ZHANG *et al.*, 2018; JÄRVI *et al.*, 2018; LAUD *et al.*, 2019; JÄRVI *et al.*, 2020). A Figura 6 sintetiza 10 causas da codestruição de valor nos restaurantes investigados a partir das evidências empíricas obtidas por meio dos dados coletados.

A incapacidade em fornecer o serviço (JÄRVI *et al.*, 2020) ocorre quando o restaurante é inábil para fornecer uma comida adequada e saborosa aos seus clientes, ou quando não conseguem criar uma atmosfera de serviço adequada com um ambiente limpo, agradável e organizado, ou ainda em não conseguir proporcionar experiências de serviços memoráveis à sua clientela. A ausência de informação (VAFEAS *et al.*, 2016; JÄRVI *et al.*, 2018) também gera codestruição de valor, quando o restaurante não consegue estabelecer um fluxo de comunicação adequado com seus clientes, não dando a eles as informações necessárias para a integração adequada dos recursos.

A comunicação de marketing incoerente (JÄRVI *et al.*, 2020) ocorre quando o restaurante não entrega aquilo que foi prometido, seja através de promoções ou propagandas mal gerenciadas ou por meio de um cardápio inconsistente e irrealista. As expectativas excessivas (JÄRVI *et al.*, 2018; 2020) refere-se a alta expectativa dos clientes baseada em experiências anteriores de serviços, seja em um

restaurante da mesma rede ou de mesmo porte. Já as expectativas imprecisas surgem quando há falta de expectativas claras quanto às preferências do cliente em relação aos aspectos das refeições, por exemplo, carne mal-passada.

Figura 6 – Síntese das causas da codestruição de valor em restaurantes



Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 – Síntese das causas da codestruição de valor em restaurantes (continuação)

Evidências empíricas (EE)	Temas	Dimensões agregadas
As preferências dos clientes quanto os aspectos da comida não são claros	Falta de expectativas claras (JÄRVI <i>et al.</i> , 2018)	Expectativas Excessivas ou imprecisas (JÄRVI <i>et al.</i> , 2018; 2020)
Os clientes imaginam um nível de serviço igual ou superior aos restaurantes da mesma rede ou de mesmo porte.	Expectativas baseadas em experiências anteriores	
Comportamento de grosseria e expressões faciais negativas por parte dos funcionários	Falta de <i>soft skills</i> dos funcionários (ZHANG <i>et al.</i> , 2018)	Comportamento inadequado do funcionário
Conflito entre os colaboradores em suas equipes de trabalho	Negligência na integração de recursos (LAUD <i>et al.</i> , 2019)	
Falta de atenção dos garçons - não receptividade e apatia	Erro na entrega dos pedidos	Erros (JÄRVI <i>et al.</i> , 2018)
O cliente faz um pedido e não é entregue conforme foi solicitado		
O garçom se engana e troca os pedidos	Demora na entrega das refeições	Atrasos na entrega de serviços (ZHANG <i>et al.</i> , 2018)
Demora para o registro do pedido, preparo e entrega das refeições		
Os clientes 'furam' fila	Integração enganosa de recursos (LAUD <i>et al.</i> , 2019)	Comportamento inadequado do cliente (KASHIF <i>et al.</i> , 2015)
O restaurante não repassa as gorjetas aos garçons	Integração enganosa de recursos (LAUD <i>et al.</i> , 2019)	Comportamento inadequado da empresa
A empresa permite injustiças e não punem a incivilidade dos clientes		
Cobrança forçada da gorjeta (taxa de serviço)	Integração Coercitiva de recursos (LAUD <i>et al.</i> , 2019)	
Conduta rígida dos funcionários na resolução de problemas	Incapacidade em resolver problemas (CAMILLERI <i>et al.</i> , 2017)	Rigidez Contextual (JÄRVI <i>et al.</i> , 2020)

Fonte: Elaboração própria.

Com base na Teoria do *Script* (JÄRVI *et al.*, 2020), nota-se que qualquer um dos atores que atuam no contexto dos restaurantes podem de alguma forma contribuir para a codestruição de valor, quando não seguem os roteiros cognitivos. O funcionário pode ser rude com os clientes e com seus colegas de trabalho, isso ocorre devido à falta de *soft skills* (ZHANG *et al.*, 2018). Os clientes podem se comportar mal (KASHIF *et al.*, 2015), reduzindo seu bem-estar de serviço, prejudicando a empresa ou até mesmo a experiências de outros clientes, por exemplo, furando a fila. Por fim, as empresas podem participar da integração enganosa de recursos (LAUD *et al.*, 2019) quando, por exemplo, agem de forma desonesta ou coercitivamente, cobrando taxas de serviços opcionais de forma forçada.

Os erros (JÄRVI *et al.*, 2018) descrevem as falhas gerais que acontecem no atendimento ao cliente quando, por exemplo, o garçom troca um pedido e a refeição entregue é incorreta. Outro fator identificado é o atraso na entrega de serviço (ZHANG *et al.*, 2018), expresso na demora para o registro, processamento e entrega das refeições, contribuindo para que os clientes fiquem insatisfeitos com os serviços. Por último, é identificada a rigidez contextual (JÄRVI *et al.*, 2020), ou seja, a presença de normas e regulamentos rígidos dos estabelecimentos, que geralmente impedem a capacidade dos funcionários em resolver problemas e solicitações simples dos clientes.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Este estudo teve o objetivo geral de analisar as causas da codestruição de valor (CDV) em restaurantes de Brasília a partir de avaliações de clientes online, que evidenciam experiências de serviço negativas e propor soluções para evitar a ocorrência da CDV nestes estabelecimentos. Foram identificados 10 motivos que podem levar à codestruição de valor nos restaurantes com base na literatura sobre CDV (VAFEAS *et al.*, 2016; ZHANG *et al.*, 2018; JÄRVI *et al.*, 2018; LAUD *et al.*, 2019; JÄRVI *et al.*, 2020), são eles: 1) Incapacidade em fornecer o serviço; 2) Ausência de informação; 3) Comunicação de marketing incoerente 4) Expectativas excessivas ou imprecisas; 5) Comportamento inadequado do funcionário; 6) Erros; 7) Atrasos na entrega de serviços; 8) Comportamento inadequado do cliente; 9) Comportamento inadequado da empresa; e 10) Rigidez contextual.

Constatou-se também que a maioria das queixas está relacionada ao desalinhamento de recursos *operant* (VARGO; LUSCH, 2004), isto é, aspectos subjetivos e intangíveis que compõem o atendimento ao cliente. Isso corrobora a ideia de que os negócios bem-sucedidos são aqueles que possuem uma experiência de serviço memorável e não aqueles que oferecem apenas uma comida de qualidade (ROSSI *et al.*, 2012). Enquanto a pesquisa de Farias e Díez Vial (2022) afirmou que nos serviços de hospitalidade os problemas estavam relacionados principalmente ao desalinhamento de recursos *operand* – aspectos tangíveis, este estudo mostra que há predominância do desalinhamento de recursos *operant*, isto é, na *performance* dos serviços oferecidos pelo setor de alimentos e bebidas.

As implicações práticas deste estudo apontam que o atendimento é um dos pontos mais importantes para uma experiência de serviço positiva. Portanto, para promover a cocriação em vez da codestruição de valor, é necessário certificar-se que os profissionais sejam educados, receptivos e empáticos com os clientes e, para isso, é preciso promover ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) para que os funcionários desenvolvam competências relacionadas ao atendimento ao público, visto que eles são os protagonistas da experiência de serviço em restaurantes e catalisadores da cocriação de valor.

Além disso, as organizações do ramo devem criar estratégias de correção de valor (ECHEVERRI; SKÅLÉN, 2011), em que os clientes são convidados a participarem deste processo, fomentando a ideia de reciprocidade. Para isso, apenas solicitar *feedbacks* não é suficiente (ZHANG *et al.*, 2018), o consumidor deve perceber que sua opinião foi considerada e que será utilizada para formulação de melhorias no serviço.

A principal limitação desta pesquisa consiste em não investigar a interface do provedor de serviços e funcionários. Como a abordagem é a codestruição de valor, pressupõe-se que qualquer um dos atores pode ser responsável pela diminuição de seu próprio bem-estar ou de terceiros. Logo, os clientes também podem contribuir para a CDV, sendo necessário, além disso, ouvir os gestores e funcionários de linha de frente para entender os motivos que levam à codestruição de valor na visão destes atores. Outra limitação é que o estudo investiga um grupo específico de restaurantes, algo que impede a generalização das causas da CDV apresentadas neste estudo para todo o *food service*. Por fim, a coleta de dados foi restrita a uma só plataforma e, portanto, seria interessante a apreciação dos comentários de outros fóruns de avaliações online.

REFERÊNCIAS

AKAKA, M. A.; VARGO, S. L. Extending the context of service: from encounters to ecosystems. **Journal of Services Marketing**. 29 (6/7), 453 – 462. 2015.

ANDERSON, M.; MAGRUDER, J. Learning from the crowd: regression discontinuity estimates of the effects of an online review database. **Econ. J.** 122 (563), 957–989. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS – ABIA. Serviços de alimentação estimam crescimento para 2021. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021>. Acesso em: 15 Abr. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES – ABRASEL. Após perdas de R\$ 60 bi, bares e restaurantes dão sinais de retomada no país. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/apos-perdas-de-r-60-bi-bares-e-restaurantes-dao-sinais-de-retomada-no-pais/>. Acesso em: 3 Abr. 2022.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RESTAURANTES – ANR. 63% dos bares e restaurantes ainda não retomaram as vendas da pré-pandemia; para 48%, recuperação pode levar até 3 anos. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/63-dos-bares-e-restaurantes-ainda-nao-retomaram-as-vendas-da-pre-pandemia-para-48-recuperacao-pode-levar-ate-3-anos/> Acesso em: 3 Abr. 2022.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, [1977] 2016.

BAPTISTA, T. F.; HEMAIS, M. W. Reclamações fraudulentas a partir de características da cultura brasileira: um estudo qualitativo utilizando a técnica projetiva. **Revista Eletrônica de Administração**. Vol. 26, N.º 1, 81-113. 2020.

BOLBOL, N.; BARHOOM, T. Mitigating Web Scrapers using Markup Randomization. **2021 Palestinian International Conference on Information and Communication Technology (PICICT)**, 2021, pp. 157-162, doi: 10.1109/PICICT53635.2021.00038.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas Em Psicologia**. 21(2), 513–518. 2013.

CAMILLERI, J.; NEUHOFER, B. Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 29, Issue: 9, pp. 2322-2340. 2017.

ECHEVERRI, P.; SKÅLEN, P. Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. **Marketing Theory**. 11(3), 351–373. 2011.

ENGEN, M.; FRANSSON, M.; QUIST, J.; SKÅLÉN, P. Continuing the development of the public service logic: a study of value co-destruction in public services. **Public Management Review**. 23:6, 886-905, 2021.

FARIAS, J.S.; VIAL, I. D. “¡Nunca volveré a este hotel!”: Investigando causas de La Value Co-Destruction (VCD) en comentarios de huéspedes y la perspectiva de directivos de hoteles. **Investigaciones Turísticas**. (23), pp. 290-313. 2022.

FREY-CORDES, R.; EILERT, M.; BÜTTGEN, M. Eye for an eye? Frontline service employee reactions to customer incivility. **Journal of Services Marketing**. 34/7, 939–953. 2020.

GALUNION. Alimentação na Pandemia: A Visão dos Operadores de Foodservice. 1ª. Edição. Mar-Abr 2022. Disponível em: <https://www.galunion.com.br/materiais/>. Acesso em: 15 Jul. 2022.

GALUNION. Alimentação na Pandemia: A Visão dos Operadores de Foodservice. 3ª. Edição. Nov. 2021a. Disponível em: <https://www.galunion.com.br/materiais/>. Acesso em: 30 Mar. 2022.

GALUNION. Pesquisa Alimentação na Pandemia: Como a COVID-19 impacta os consumidores e os negócios em alimentação. Jul-Ago. 2021b. Disponível em: <https://www.galunion.com.br/materiais/>. Acesso em: 17 Jun. 2022.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, 20(4), 298–314. 2008.

GRÖNROOS, C; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **J. of the Acad. Mark. Sci.** 2013.

GUO, Y.; BARNES, S. J.; JIA, Q. Mining meaning from online ratings and reviews: Tourist satisfaction analysis using latent dirichlet allocation. **Tourism Management**. 59, 467-483. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018. Rio de Janeiro, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Indicadores IBGE: Contas Nacionais Trimestrais, 1º tri/2022. Rio de Janeiro, 2022.

JAAKKOLA, E.; HELKKULA, A.; AARIKKA-STENROOS, L. Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. **Journal of Service Management**, 26(2): 182 – 205. 2015.

JÄRVI, H.; KÄHKÖNEN, A. K.; TORVINEN, H. When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. **Scandinavian Journal of Management**. 34, 63-77. 2018.

JÄRVI, H.; KERÄNEN, J.; RITALA, P.; VILKO, J. Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. **Tourism Management**. 2020.

KASHIF, M; ZARKADA, A. Value co-destruction between customers and frontline employees: A social system perspective. **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 33 No. 6, pp. 672-691. 2015.

LAUD, G.; BOVE, L.; RANAWEERA, C.; LEO, W.; SWEENEY, J.; SMITH, S. Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations. **Journal of Services Marketing**. 33 (7), 866-889. 2019.

MATHAYOMCHAN, B.; TAECHARUNGROJ, V. “How was your meal?” Examining customer experience using Google maps reviews. **International Journal of Hospitality Management**. 2020.

PATHAK, B.; ASHOK, M.; TAN, Y. L. Value co-destruction: Exploring the role of actors’ opportunism in the B2Bcontext. **International Journal of Information Management**. 2020.

PLÉ, L. Studying customers’ resource integration by service employees in interactional value co-creation. **Journal of Services Marketing**, 30(2), 152–164. 2016.

PLÉ, L. Why Do We Need Research on Value Co-destruction? **Journal of Creating Value**. 3(2), 162–169. 2017.

PLÉ, L.; CHUMPITAZ CÁCERES, R. Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. **Journal of Services Marketing**. 24(6), 430-437. 2010.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**. 18 (3), 5-14. 2004.

ROSSI, G. B.; SILVA, D.; DEBESSA, F. N.; GARCIA, M. N. Percepção de valor dos consumidores de serviços de restaurantes: um estudo com modelagem de equações estruturais. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 27-52, set./dez. 2012.

SALAZAR, V. S.; FARIAS, S. A.; LUCIAN, R. Emoção, ambiente e sabores: a influência do ambiente de serviços na satisfação de consumidores de restaurantes gastronômicos. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, Volume III, N. 4 – Dezembro. 2008.

SALVIATI, M. E. Manual do Aplicativo IRAMUTEQ (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). Compilação, organização e notas de Maria Elisabeth Salviati. 2017.

SCHULZ, T.; ZIMMERMANN, S.; BÖHM, M.; GEWALD, H.; KRCCMAR, H. Value co-creation and co-destruction in service ecosystems: The case of the Reach Now app. **Technological Forecasting & Social Change**. 170. 2021.

SHOCK, P.; BOWEN, J. T.; STEFANELLI, J. M. Restaurant: Marketing for Owners and Managers. New Jersey: Wiley. 2004.

SOUSA, Y. S. O.; GONDIM, S. M. G.; CARIAS, I. A.; BATISTA, J. S.; MACHADO D. C. M. O uso do software Iramuteq na análise de dados de entrevistas. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**. 15(2). 2020.

STHAPIT, E.; BJÖRK, P. Sources of value co-destruction: Uber customer perspectives. **Tourism Review**. V. 74, N. 4, p. 780-794. 2019.

THE WORLD BANK. Services, value added (% of GDP). 2022. Disponível em: https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2019&name_desc=false&start=1960. Acesso em: 19 Jun. 2022.

VAFEAS, M.; HUGHES, T.; HILTON, T. Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. **Marketing Theory**, 16(4), 469-491. 2016.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**. 68 (1), 1–17. 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be. The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo eds. Armonk, NY: M.E Sharpe, Inc., 43–56. 2006.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36(1), 1–10. 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 44, 5-23. 2016.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European management journal**. 26(3), 145-152. 2008.

YAN, X.; WANG, J.; CHAU, M. Customer revisit intention to restaurants: Evidence from online reviews. **Inf Syst Front**. 17:645–657. 2015.

YIN, J.; QIAN, L.; SHEN, J. From value co-creation to value co-destruction? The case of dockless bike sharing in China. **Transportation Research Part D**. 169-185. 2019.

ZHANG, T.; LU, C.; TORRES, E.; CHEN, P. Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. **Journal of Services Marketing**. V. 32, N. 1, 57–69. 2018.

APÊNDICES

Apêndice A – Pré-análise dos dados brutos

	A	O	T	U	W
1	query	review_text	review_link	review_rating	review_datetime_utc
2	https://www.google.com/maps/place/	Já havia muito tempo que queria conhece	https://www.google.com/	1	11/02/2020 10:52:06
3	https://www.google.com/maps/place/	Achei que fui lesada pelo cardápio não se	https://www.google.com/	1	05/23/2022 03:49:11
4	https://www.google.com/maps/place/	Uma demora gigantesca no atendimento	https://www.google.com/	1	07/22/2022 18:41:03
5	https://www.google.com/maps/place/	Serviço péssimo: atendentes não vêm à r	https://www.google.com/	1	04/12/2022 23:20:50
6	https://www.google.com/maps/place/	Lugar agradável, onde o serviço e os preç	https://www.google.com/	1	03/20/2022 18:57:18
7	https://www.google.com/maps/place/	Muito tempo de espera para atendiment	https://www.google.com/	1	06/13/2022 02:14:32
8	https://www.google.com/maps/place/	Pedido demorado . O prato não é fiel ao	https://www.google.com/	1	05/22/2022 12:07:13
9	https://www.google.com/maps/place/	Péssimo atendimento. A comida demora	https://www.google.com/	1	12/07/2018 23:05:38
10	https://www.google.com/maps/place/	O restaurante não vale a pena para o pre	https://www.google.com/	1	10/17/2021 18:40:39
11	https://www.google.com/maps/place/	Fui no dia 06 de Julho no Sallva com uma	https://www.google.com/	1	07/09/2021 04:09:08
12	https://www.google.com/maps/place/	Minha primeira experiência no restauran	https://www.google.com/	1	07/29/2021 04:03:17
13	https://www.google.com/maps/place/	Parmegiana muito boa. Carpaccio engan	https://www.google.com/	1	12/16/2021 17:09:31
14	https://www.google.com/maps/place/	Péssimo atendimento. Garçons mal prep	https://www.google.com/	1	09/27/2020 01:42:57
15	https://www.google.com/maps/place/	O lugar chamou minha atenção pela prop	https://www.google.com/	1	11/22/2020 12:41:10
16	https://www.google.com/maps/place/	Péssimo atendimento. Chegamos ao loca	https://www.google.com/	1	12/25/2019 15:09:14
17	https://www.google.com/maps/place/	Primeira e última vez nesse lugar! Comid	https://www.google.com/	1	09/27/2020 02:52:56
18	https://www.google.com/maps/place/	Espetacular atendimento do Rafael excel	https://www.google.com/	1	07/08/2022 18:00:54
19	https://www.google.com/maps/place/	Somos clientes fiéis do Sallva. Mas hoje f	https://www.google.com/	1	09/27/2020 02:20:13
20	https://www.google.com/maps/place/	Restaurante de classe, porém me servirai	https://www.google.com/	1	08/27/2020 21:33:04
21	https://www.google.com/maps/place/	Apesar do lugar ser bonito, o atendimen	https://www.google.com/	1	01/19/2020 12:38:05
22	https://www.google.com/maps/place/	Atendimento aos domingos, c desleixo dc	https://www.google.com/	1	07/25/2021 18:53:29
23	https://www.google.com/maps/place/	Não vale o preço. O cardápio é uma mesi	https://www.google.com/	1	08/01/2018 20:43:38
24	https://www.google.com/maps/place/	Fui uma vez e tinha gostado bastante, ma	https://www.google.com/	1	09/02/2019 03:08:42
25	https://www.google.com/maps/place/	Lugar agradável, mas parece que os garç	https://www.google.com/	1	03/31/2019 04:29:00
26	https://www.google.com/maps/place/	Péssimo! Atendimento sofrível. Em dois	https://www.google.com/	1	09/28/2019 13:07:14
27	https://www.google.com/maps/place/	Nao vale o valor que cobram nos pratos.	https://www.google.com/	1	10/14/2020 15:42:43
28	https://www.google.com/maps/place/	Atendimento muito lento, demorou 2 hor	https://www.google.com/	1	08/05/2019 16:44:29
29	https://www.google.com/maps/place/	Aguardamos por mais de 1h30 pelos prat	https://www.google.com/	1	07/20/2019 18:49:30
30	https://www.google.com/maps/place/	Péssimo atendimento. Pratos extremam	https://www.google.com/	1	07/14/2019 18:43:28
31	https://www.google.com/maps/place/	Não basta o atendimento ser PÉSSIMO, a	https://www.google.com/	1	06/16/2018 21:52:27
32	https://www.google.com/maps/place/	Horível. Atendimento péssimo caro, nou	https://www.google.com/	1	01/01/2020 23:46:38

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice B – Exploração do material e codificação

**** *r_1201

comida saborosa, atendimento muito ruim. esqueceram o pedido, detalhe restaurante vazio, para conseguir pedir café e água tivemos que chamar por diversas vezes. precisa melhorar o atendimento.

**** *r_1202

fizemos o pedido pelo aplicativo do restaurante. o pedido veio faltando. ligamos na loja, o telefone chama chama e desligam. incomunicável. não respondem whatsapp. falta de respeito com o consumidor. péssimo atendimento.

**** *r_1203

péssimo atendimento, esquecem as pessoas na mesa esquecem os pedidos, trocam pedidos entre mesas. um estresse só .

Fonte: Elaborado pelo autor.