



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

KENNEDY KAUFUMMAM COSTA MAFRA

QUALIDADE DOS SERVIÇOS E PREÇOS EM RESTAURANTES TURÍSTICOS

Natal - RN

2025

KENNEDY KAUFUMMAM COSTA MAFRA

QUALIDADE DOS SERVIÇOS E PREÇOS EM RESTAURANTES TURÍSTICOS

Dissertação com uso parcial de Inteligência Artificial (IA), apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo (PPGTur) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN/Campus Natal) como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de Gestão em Turismo.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Lissa Valéria Fernandes Ferreira

Natal - RN

2025

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Mafra, Kennedy Kaufummam Costa.

Qualidade dos serviços e preços em restaurantes turísticos /
Kennedy Kaufummam Costa Mafra. - Natal, 2025.
128f.: il.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do
Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Programa de Pós-Graduação em Turismo. Natal, RN, 2025.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Lissa Valéria Fernandes Ferreira.

1. Gestão da qualidade - Dissertação. 2. Preço - Dissertação.
3. Tomadores de decisão - Dissertação. 4. Restaurantes
turísticos - Dissertação. I. Ferreira, Lissa Valéria Fernandes.
II. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 338.488.2:640.43

KENNEDY KAUFUMMAM COSTA MAFRA

QUALIDADE DOS SERVIÇOS E PREÇOS EM RESTAURANTES TURÍSTICOS

Esta dissertação com uso parcial de Inteligência Artificial (IA) foi apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo (PPGTur) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN/Campus Natal) como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de Gestão em Turismo.

Aprovada em: 26 de março de 2025

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Lissa Valéria Fernandes Ferreira
Orientadora e Presidente da Banca
Universidade de Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof. Dr. Lemuel de Oliveira Alexandre
Examinador Interno
Universidade de Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof. Dr^a. Erica Dayane Chaves Cavalcante
Examinadora externa ao Programa
Universidade de Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof. Dr. Gabriel Martins de Araújo Filho
Examinador externo ao Programa
Universidade de Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof. Dr. Evadio Pereira-Filho
Examinador externo à instituição
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB

Dedico este trabalho a Deus, a todas as mulheres que abriram mão de muitas coisas para que eu, tendo pai ausente, sendo pobre, tendo passado fome e estudado a vida toda em escolas públicas pudesse ingressar no mestrado em uma das melhores universidades do Brasil. Esta dissertação é dedicada também à minha noiva, Vitória, por todo companheirismo e amor. E por fim, mas não menos importante aos inúmeros meninos e meninas que vivem nessa sociedade desigual, oprimidos dia a dia somente por serem quem são, mas que sonham em ingressar no ensino superior.

#NousSommesLaRésistance

“E aqueles que foram vistos dançando na chuva, foram julgados insanos, por aqueles que não podiam escutar a música”.

Autor Desconhecido

AGRADECIMENTOS

Na qualidade de religioso, agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por todo amparo espiritual durante os percalços do caminho e por todos os livramentos até aqui.

À minha avó paterna Maria Rita de Lima Mafra, minha mãe Maria Vera Costa Mafra, meu avô materno José Firme da Costa (*in memoriam*) e minha avó materna Maria Celina Tomburi Costa (*in memoriam*) ambos pelos ensinamentos sobre a vida.

À minha noiva, a Vitória Ranner Pinheiro Pereira, pelo amor, companheirismo, cumplicidade, respeito, suporte emocional, correção ortográfica desta dissertação e todos os outros aspectos positivos e impagáveis, agradeço a Deus e ao universo pela sua vida.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) pela oportunidade de cursar o mestrado em um dos melhores Programas de Pós-Graduação em Turismo do Brasil.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), por apoiar financeiramente essa pesquisa, visto que, durante todo curso de mestrado fui contemplado pela bolsa. Dessa forma, o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

A professoras doutoras Andréa Virgínia Sousa Dantas, Adriana Brambilla e Lissa Valéria Fernandes Ferreira, pelo carinho, parceria nas publicações e pelos ensinamentos prestados. Aos professores doutores Sérgio Marques-Júnior, Luiz Mendes-Filho e André Perinotto pela oportunidade de me ensinarem sobre o mundo acadêmico em seus diversos âmbitos.

A todos os professores e professoras que compõem esta significativa banca de defesa de dissertação e que fazem parte do processo de construção desta dissertação direta ou indiretamente. Por fim, a todos os amigos que colaboraram com meu processo formativo, principalmente aos do GCET/UFPB e GPMAR/UFRN.

Mafra, K. K. C. (2025). Qualidade dos serviços e preços em restaurantes turísticos. Orientação: Ferreira, L. V. F. [Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Natal/RN.

RESUMO

O crescimento do setor de restaurantes tem sido constante nos últimos anos. A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL (2025) indica que o setor encerrou 2024 com criação de 240 mil empregos diretos e indiretos em bares e restaurantes. Diante desse crescimento, a qualidade de serviços e percepções sobre preço tornaram-se indispensáveis para a satisfação de clientes e para a geração de vantagens competitivas em negócios gastronômicos. A presente dissertação tem como objetivo central analisar a relação preço e qualidade de serviços praticados em restaurantes turísticos. A zona sul da cidade de Natal/RN, mais especificamente o bairro de Ponta Negra foi escolhido como lócus da pesquisa. Refere-se assim a uma Área Especial de Interesse Turístico e Paisagístico (AEITP) definida na Lei Complementar Nº 208 de 07 de março de 2022 do Plano Diretor da cidade de Natal/RN. O *design* metodológico da pesquisa segue uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório-descritiva e amostra não-probabilística por conveniência. Para a coleta de dados, utilizou-se dois instrumentos, sendo o primeiro aplicado com Tomadores de Decisão de restaurantes turísticos e composto por 15 questões baseadas na técnica de vinhetas. Para Renold (2002), vinhetas são cenários que possuem intuito de explorar questões subjetivas dos entrevistados. O segundo instrumento foi um roteiro de entrevista estruturada com perguntas abertas, através da técnica de entrevista em profundidade aplicada com gestores de uma associação de representantes do setor de restaurantes. Além disso, o *software Python* na versão 3 foi utilizado para transcrever as entrevistas, o Iramuteq foi usado para gerar nuvens de palavras e análise de similitude. Ademais, a Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (2016) foi utilizada para nortear a compreensão do discurso dos participantes da pesquisa. Os principais resultados destacam que na percepção dos entrevistados a qualidade da comida e do atendimento são elementos cruciais para fidelizar os consumidores. No entanto, as estratégias de precificação são praticadas de acordo com custos operacionais e adaptação ao mercado. Como resultado final, verifica-se a necessidade sempre desafiadora de equilibrar preços competitivos e qualidade dos serviços prestados, sobretudo em períodos de baixa temporada.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Preço. Tomadores de Decisão. Restaurantes Turísticos.

Mafra, K. K. C. (2025). Quality of services and prices in tourist restaurants. Advisor: Ferreira, L. V. F. [Master's Thesis, Program of Post-Degree in Tourism- Federal University of Rio Grande do Norte]. Natal/RN.

ABSTRACT

The growth of the restaurant sector has been steady in recent years. The Brazilian Association of Bars and Restaurants – ABRASEL (2025) indicates that the sector closed 2024 with the creation of 240,000 direct and indirect jobs in bars and restaurants. Given this growth, service quality and price perceptions have become essential for customer satisfaction and the generation of competitive advantages in gastronomic businesses. The central objective of this dissertation is to analyse the relationship between price and service quality in tourist restaurants. The southern zone of the city of Natal/RN, specifically the Ponta Negra neighbourhood, was chosen as the research locus. This area is designated as a Special Area of Tourist and Landscape Interest (AEITP) under Supplementary Law No. 208 of 7 March 2022, as established in the Master Plan of the city of Natal/RN. The research methodology follows a qualitative, exploratory-descriptive approach with a non-probabilistic convenience sample. Two instruments were used for data collection. The first was applied to Decision-Makers of tourist restaurants and consisted of 15 questions based on the vignette technique. According to Renold (2002), vignettes are scenarios designed to explore the subjective issues of interviewees. The second instrument was a structured interview guide with open-ended questions, using the in-depth interview technique applied to managers of an association representing the restaurant sector. Additionally, Python software (version 3) was used to transcribe the interviews, while Iramuteq was employed to generate word clouds and similarity analysis. Furthermore, Bardin's (2016) Content Analysis (CA) was used to guide the interpretation of the participants' discourse. The main findings highlight that, according to the interviewees' perceptions, food quality and customer service are crucial elements for consumer loyalty. However, pricing strategies are applied based on operational costs and market adaptation. As a final result, the research identifies the ever-challenging need to balance competitive pricing and service quality, particularly during low-season periods.

Key-words: Quality Management. Price. Decision-Makers. Tourist Restaurants.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Principais dissertações e teses relacionadas à temática	18
Quadro 2 - Dimensões do SERVQUAL	32
Quadro 3 - Questões do instrumento SERVPERF.....	34
Quadro 4 - Instrumento de pesquisa 1 com uso de vinhetas.....	42
Quadro 5 - Instrumento de pesquisa II (Entrevista em profundidade).....	43
Quadro 6 - Definição dos parâmetros utilizados para análise dos dados.....	45
Quadro 7 - Quadro conclusivo (síntese dos resultados).....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Melhores performances de destinos em termos de receitas	15
Figura 2 - O turismo e a gastronomia como conteúdos relevantes	19
Figura 3 - Fatores que influenciam a decisão de compra dos consumidores	20
Figura 4 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	22
Figura 5 - 4 P's do Marketing/Composto de Marketing	24
Figura 6 - Objetivos para a determinação de preços	26
Figura 7 - Exemplos de demandas elásticas e inelásticas com relação a preço	27
Figura 8 - Tipos de preços estratégicos.....	28
Figura 9 - Jornada de satisfação do turista	30
Figura 10 - Modelo de avaliação de qualidade de serviços e valor	33
Figura 11 - Bairro de Ponta Negra	35
Figura 12 - Feirinha de Artesanato e Letreiro	36
Figura 13 - Descrição das etapas de contato com tomadores de decisão.....	39
Figura 14 - Trilha de decisão na técnica de vinhetas	40
Figura 15 - Trilha de Decisão re-evista para a pesquisa em Administração	41
Figura 16 - Etapas da análise de dados	44
Figura 17 - Nuvem de palavras 1 (Pontos chave no feedback dos clientes na visão dos TD).....	50
Figura 18 - Análise de Similitude entre as respostas dos Tomadores de Decisão	53
Figura 19 - Nuvem de Palavras 2 (Percepção dos TD sobre atendimento como fator de competitividade e o preço na satisfação do cliente).....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B	Alimentos e Bebidas
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
AEITP	Área Especial de Interesse Turístico e Paisagístico
AFL	Alimentação Fora do Lar
AMA	American Marketing Association
ANR	Associação Nacional de Restaurantes
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CMV	Cálculo da Mercadoria Vendida
EMBRATUR	Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
IES	Instituições de Ensino Superior
IRAMUTEQ	Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires
MTUR	Ministério do Turismo
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PPGTUR	Programa de Pós-Graduação em Turismo
RB	Roland Berger
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SERVPERF	Service Performance
SERVQUAL	Service Quality
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TD	Tomador de Decisão
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UN TOURISM	ONU Turismo
USP	Universidade de São Paulo
WTB	World Tourism Barometer

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problemática.....	15
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Objetivos do Estudo	21
1.4 Relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS	22
1.5 Organização do Texto	23
2 PREÇO, QUALIDADE DE SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES NO SETOR GASTRONÔMICO: UMA REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 Preço como estratégia de marketing.....	23
2.2 Satisfação e expectativas com relação ao preço	29
2.3 Modelos de qualidade de serviços.....	31
2.4 Contexto situacional do estudo: Ponta Negra e a Zona Sul de Natal	35
3 DESENHO METODOLÓGICO	37
3.1 Tipo e abordagem da pesquisa	38
3.2 Universo e amostra.....	38
3.3 Método de coleta de dados	39
3.4 Método de análise dos dados.....	43
4 RESULTADOS	46
4.1 Qualidade de serviços: fatores considerados pelos Tomadores de Decisão de restaurantes turísticos	46
4.2 A influência do preço na satisfação do cliente e seu impacto na competitividade de restaurantes turísticos	52
4.3 O equilíbrio da qualidade e do preço na tomada de decisões em restaurantes turísticos	56
4.4 Cenários, desafios, percepções de preço e qualidade na gestão de restaurantes turísticos em Natal/RN: a visão de Tomadores de Decisões de uma AFL	60
4.5 Síntese dos resultados: uma retomada aos objetivos da pesquisa	66
5 CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS:.....	71
APÊNDICES:	79
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	79
APÊNDICE B - Termo de Autorização para Gravação de Voz.....	81
APÊNDICE C - Instrumento de Coleta de Dados.....	82
APÊNDICE D - Instrumento de Coleta de Dados	83

APÊNDICE E - Transcrição da Entrevista Nº 1	84
APÊNDICE F - Transcrição da Entrevista Nº2	88
APÊNDICE G - Transcrição da Entrevista Nº 3.....	92
APÊNDICE H - Transcrição da Entrevista Nº 4.....	98
APÊNDICE I - Transcrição da Entrevista Nº 5	106
APÊNDICE J - Transcrição da Entrevista Nº 6	110
APÊNDICE K - Transcrição da Entrevista Nº 7	115
APÊNDICE L - Transcrição da Entrevista Nº 8	119
APÊNDICE M - Transcrição da Entrevista Nº 9	123

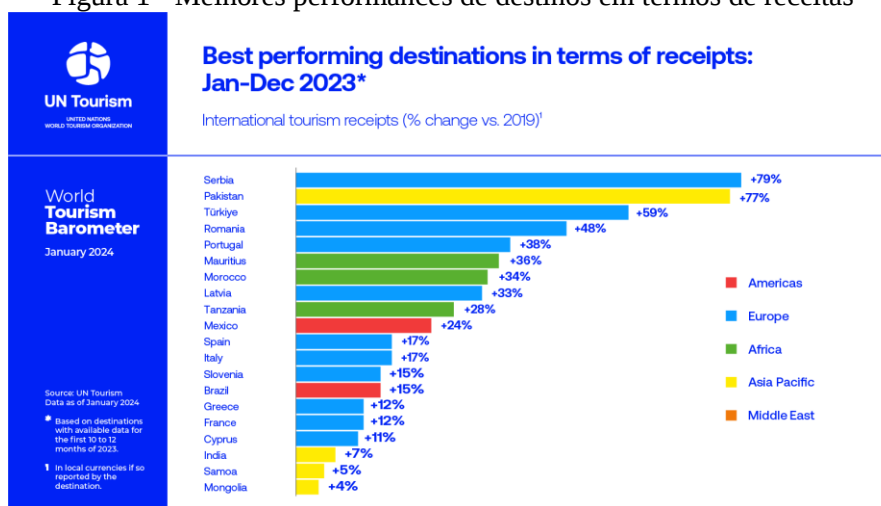
1 INTRODUÇÃO

Este capítulo inicial tem por intuito apresentar uma visão geral do que é trabalhado nesta dissertação, incluindo a problemática, a justificativa e os objetivos que nortearam esta pesquisa. Nesse sentido, este trabalho se relacionou com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são propostas para o auxílio no desenvolvimento global até 2030 e que também foram inseridos neste capítulo introdutório. Ainda nestes aspectos iniciais, o último tópico deste capítulo é referente à organização do texto, que tem por objetivo informar aos leitores sobre o que virá posteriormente.

1.1 Problemática

Nos últimos anos, houve um crescimento significativo da atividade turística no Brasil, dados do Ministério do Turismo - MTUR (2024)¹ apresentam que em 2023, o Brasil arrecadou R\$34,5 bilhões de reais somente com o turismo internacional. Em nível internacional, dados da ONU Turismo (2024)² publicados no *World Tourism Barometer* - WTB expõem o Brasil como único país sul-americano classificado entre os maiores destinos turísticos do mundo em termos de arrecadação. Esses dados referem-se à arrecadação dos meses de janeiro a dezembro de 2023 e podem ser observados na figura 1, abaixo.

Figura 1 - Melhores performances de destinos em termos de receitas



Fonte: ONU Turismo (2024).

¹Ministério do Turismo. (2024). *Turistas estrangeiros deixam R\$ 34,5 bi no Brasil em 2023 e país atinge o topo do ranking de crescimento da ONU Turismo na América do Sul*. MTUR. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turistas-estrangeiros-deixam-r-34-5-bi-no-brasil-em-2023-e-pais-atinge-o-topo-do-ranking-de-crescimento-da-onu-turismo-na-america-do-sul>.

²UN Tourism. (2024). "Discover the latest tourism trends! According to the barometer, Serbia shines as one of the top-performing destinations in terms of receipts, captivating travelers with its rich culture and hospitality.". Instagram. <https://www.instagram.com/p/C2850EHikNM/>.

De acordo com o contido na figura 1, o Brasil foi classificado na 14º (décima quarta) colocação em termos de arrecadação com o turismo, deixando para trás países europeus como a Grécia e a França. Para a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo - EMBRATUR (2024)³, esse crescimento de 15% na arrecadação com o turismo foi acima do esperado e visto que a própria ONU Turismo havia previsto 12% de crescimento para o país em 2023. Desse modo, esses dados reforçam a consolidação do turismo brasileiro enquanto atividade econômica.

Dos modos de se consolidar como atividade, o turismo possui várias segmentações, sendo algumas delas a sol e mar, a cultural, a de negócios e eventos e a gastronômica onde está ancorado o setor de restaurantes que será abordado nesta dissertação. Os restaurantes integram a infraestrutura turística, oferecendo serviços de alimentação para os viajantes. Contudo, esses estabelecimentos foram impactados com a chegada da pandemia do vírus SARS-CoV-2, em 2019, o que fez com que muitos deles fossem obrigados a encerrar suas atividades. Os empreendimentos que conseguiram se manter, enfrentaram um processo de recuperação, após o fim da crise sanitária, retomando seus serviços e buscando permanência ativa no mercado.

Na esfera brasileira de serviços, os restaurantes têm uma parcela significativa no desenvolvimento e crescimento econômico das localidades. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL (2025)⁴, o setor de bares e restaurantes cresceu consideravelmente em 2024, somando cerca de 230 mil postos de trabalho (diretos e indiretos) em todo o território brasileiro, mostrando a força desses estabelecimentos no mercado e sua importância para as localidades no qual eles estão inseridos.

Nesse contexto, os restaurantes estão se desenvolvendo cada vez mais dentro do setor de serviços. Dados da Associação Nacional de Restaurantes - ANR (2023)⁵ revelam que esses empreendimentos estão investindo na tecnologia e na qualidade dos serviços para melhorar a experiência dos clientes. Por linhas parecidas, a Panrotas (2023)⁶ reforça que na Europa os restaurantes estão apostando na inovação e opções de serviços de luxo, utilizando a cultura, o clima, as paisagens e outros elementos para fornecer uma boa experiência aos seus clientes e conquistá-los. Esse crescimento faz com que os gestores de restaurantes tomem decisões pautadas na adoção de

³Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo. (2024). *Recorde histórico: turismo internacional injeta R\$ 34,5 bilhões na economia brasileira em 2023*. EMBRATUR. <https://embratur.com.br/2024/02/05/recorde-historico-turismo-internacional-injeta-r-345-bilhoes-na-economia-brasileira-em-2023/>.

⁴Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (2025). *Bares e restaurantes criam 230 mil vagas em 2024 e atingem recorde de empregos*. ABRASEL. <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/bares-e-restaurantes-criam-230-mil-vagas-em-2024-e-atingem-recorde-de-empregos/>.

⁵Associação Nacional de Restaurantes. (2023). *Inovação em bares e restaurantes: o equilíbrio entre a tecnologia e a humanização*. ANR. <https://anrbrasil.org.br/inovacao-em-bares-erestaurantes-o-equilibrio-entre-a-tecnologia-e-ahumanizacao/>.

⁶Panrotas. (2023). *Experiências exclusivas nos principais atrativos de luxo da Catalunha*. PANROTAS. https://www.panrotas.com.br/catalunha/luxo/2023/10/experiencias-exclusivas-nos-principais-atrativos-de-luxo-da%20catalunha_200693.html.

estratégias que visem o fortalecimento da qualidade do serviço e a manutenção da competitividade em relação aos concorrentes.

Assim, entende-se que esses tomadores de decisão podem lidar com desafios para equilibrar itens como a qualidade de serviço e o preço e, que eventualmente venham a ser considerados como pontos essenciais para o crescimento dos restaurantes. Sob essa ótica, a presente dissertação versa sobre a qualidade do serviço e o preço no contexto estratégico de restaurantes turísticos no bairro de Ponta Negra, zona sul da cidade de Natal, estado do Rio Grande do Norte (RN), entrevistando os tomadores de decisão desses estabelecimentos.

Mediante ao exposto, não só a qualidade do serviço, mas também o preço tem se mostrado relevante no contexto dos restaurantes, principalmente, onde pessoas estão comendo cada vez mais fora de suas residências. Nesse sentido, uma pesquisa do Instituto Municipal de Proteção e Defesa do Consumidor de Natal – PROCON (2025)⁷ revelou que o preço médio das refeições aumentou em estabelecimentos da grande Natal, atingindo R\$ 82,78. Para além disso, os dados indicam que a zona sul da referida cidade, lidera com os maiores preços médio das refeições dentre os restaurantes analisados. Acredita-se esse aumento tenha ocorrido não somente pelo preço dos insumos, mas também em decorrência ao crescimento do número de pessoas alimentando-se fora de suas casas, que deve crescer cerca de 6% em 2025 (ANR, 2025)⁸.

Devido à alta demanda de pessoas nesses estabelecimentos no mundo todo, os preços podem sofrer alterações, tanto reduções quanto aumentos, exigindo que os restaurantes se adequem estrategicamente às dinâmicas do mercado. Sobre isso, pesquisas da *Roland Berger* - RB⁹ (2022) e (2024) mostram que aspectos logísticos e a pouca mão de obra encarecem o preço do prato que chega à mesa dos clientes, sendo necessário escolher melhores locais para centros de distribuição, entender os custos variáveis, definir a força de vendas, contratar profissionais qualificados para auxiliar no desenvolvimento do negócio e ofertar um melhor serviço aos clientes. Sob essa linha de raciocínio, este trabalho se norteou pela seguinte pergunta: Qual é a percepção dos tomadores de decisão sobre a relação entre a qualidade dos serviços e o preço praticado em restaurantes turísticos de Natal, RN, Brasil?

⁷Pesquisa de preço do Procon Natal identifica preço médio da refeição na capital R\$ 82,78 (kg). (2025). Prefeitura Municipal do Natal. <https://www.natal.rn.gov.br/news/post2/42005>

⁸Alimentação fora do lar deve crescer mais de 6% em 2025, impulsionada por tecnologia e sustentabilidade - ANR | Associação Nacional de Restaurantes. (2025). ANR . <https://anrbrasil.org.br/?p=20863>.

⁹Roland Berger. (2022). *The impact of rising price levels on F&B manufacturers and grocery retail in the Netherlands*. Roland Berger. <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Price-pressure-in-the-F-B-value-Chain.html>.

Roland Berger. (2024). *Define the approach to succeed in the Spanish foodservice market*. Roland Berger. <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Define-the-approach-to-succeed-in-the-Spanish-foodservice-market.html>.

A priori, foi necessário encontrar amparo teórico para a construção desta dissertação, assim sendo, através das palavras-chave: *price*, *quality*, *restaurant* e *satisfaction* uma busca foi realizada na base de dados da *Web of Science*. Essa base foi escolhida por ser consolidada e reunir os melhores artigos internacionais sobre várias temáticas e áreas. A primeira busca resultou em um total de 184 itens, mas, após refinamentos como “artigos e artigos de revisão” publicados entre 2018 a 2024, passaram a um total de 113 *papers*. Após uma leitura minuciosa dos artigos, da exclusão de estudos duplicados e ou que não se alinhavam a essa proposta, foi-se utilizado pouco menos da metade desses 113.

A posteriori, foi realizada uma busca através da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no Repositório de Teses de Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que são plataformas de domínio público onde os pesquisadores e Instituições de Ensino Superior (IES) disponibilizam teses e dissertações para outros pesquisadores. Essa busca resultou em 4 dissertações nacionais que se relacionam com o tema desta pesquisa de dissertação e esses resultados podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais dissertações e teses relacionadas à temática

Autor	Título	Tipo	Área	Ano	Instituição
Santos, A. E. F.	O processo de administração estratégica em restaurantes de pequeno e médio porte	Dissertação	Administração	2024	UNIFOR
Santos, M. F.	Estratégias de preço promocional no varejo brasileiro para incentivo de vendas	Dissertação	Administração	2022	FGV
Sá, A. C.	A relação entre preço, marca e atributos intrínsecos na disposição de pagar dos consumidores de cerveja	Dissertação	Administração	2019	ESPM
Kury, G. B.	A percepção da qualidade sobre a inovação no segmento de restaurantes	Dissertação	Administração	2018	UNIFOR
Moreira, A. G	Indicadores chave de desempenho em restaurantes: visão dos gestores no segmento de pequenas e médias empresas	Dissertação	Gestão de Alimentos e Bebidas	2017	UAM

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O Quadro 1 mostra a relação das dissertações defendidas entre 2017 e 2024 e que foram encontradas durante a pesquisa no BDTD. A primeira foi a de Santos (2024) que analisou restaurantes de pequeno e médio porte, observando que para que esses estabelecimentos tenham sucesso no mercado é necessário um planejamento estratégico eficaz. No segundo trabalho encontrado, Santos (2022), investiga a forma que as mecânicas promocionais afetam a percepção de preço dos consumidores ao mesmo tempo que aceleram as vendas.

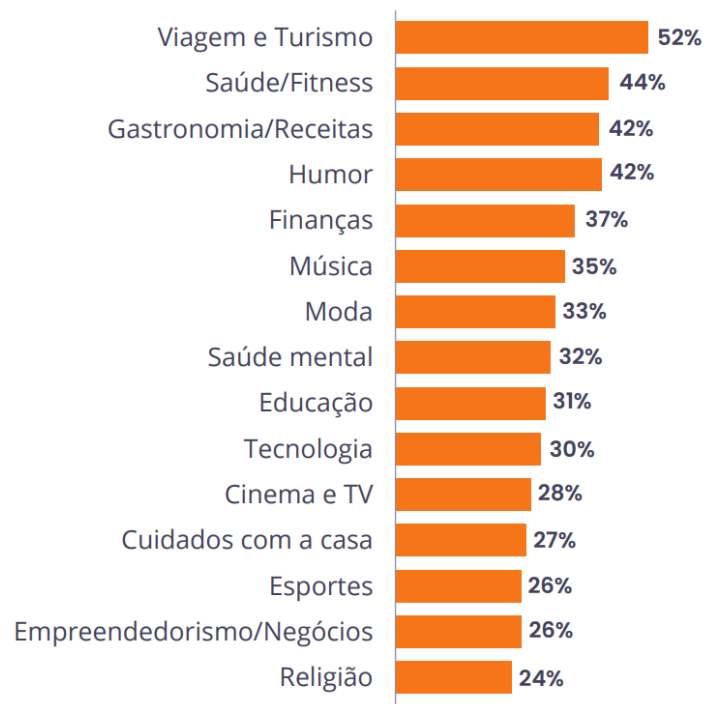
A dissertação de Sá (2019) examina a influência de uma marca voltada para o segmento de bebidas na intenção de comprar e disposição para pagar mais por esse produto. Dentro da temática de restaurantes, Kury (2018) aborda a implantação de elementos inovadores e como esses elementos vistos são utilizados pelos consumidores dentro do setor de restaurantes em termos de qualidade e de valor. Ainda no segmento de restaurantes, Moreira (2017) explora a gestão de desempenho,

identificando fatores-chave que podem influenciar a competitividade desses negócios. Ressalta-se que ao decorrer da escrita desta dissertação muitos outros trabalhos e autores foram utilizados e que não necessariamente são apenas artigos, dissertações e teses, mas livros e outras obras que contribuíram para a construção deste trabalho. Os autores mencionados até aqui são apenas alguns de um universo de tantos outros, cada um com sua contribuição para o amparo teórico desta pesquisa.

1.2 Justificativa

O eixo de Turismo e Gastronomia tem ganhado relevância, sobretudo, nas redes sociais onde há o consumo de conteúdos sobre essas áreas. A figura abaixo mostra os dados de uma pesquisa de dezembro de 2024 realizada com mais de 2000 pessoas pela empresa de consultoria *Opinion Box*.

Figura 2 - O turismo e a gastronomia como conteúdos relevantes
Que tipo de conteúdo você gosta de acompanhar no Instagram?



Fonte: Opinion Box (2024)¹⁰.

Os dados presentes na Figura 2, mostram as áreas de Turismo em 1º lugar (52%) e Gastronomia em 3º lugar (42%), caracterizadas como conteúdos e áreas relevantes na opinião dos consumidores. Essas informações mostram a importância dessas áreas não só para os clientes, mas também para o mercado e meio científico, pois mostram o Turismo e Gastronomia como fatores que podem ser importantes na experiência dos clientes e competitividade dos negócios, em que o mercado

¹⁰ Opinion Box. (2024). *Instagram no Brasil 2025: dados sobre a rede social com maior engajamento entre os usuários no mundo*. <https://content.app-us1.com/JY8yY/2025/01/30/ef966be9-3c6a-469d-b8e3-f443897ee507.pdf>.

pode utilizar esse tipo de dados para melhorar seus produtos e o meio científico para criar novas pesquisas dentro das áreas de Gestão do Turismo, Alimentos e Bebidas, dentre outras.

Além disso, fatores como qualidade do serviço e preço, apesar de complexos, são necessários para as organizações como restaurantes, por exemplo. Nesse contexto, abaixo, encontram-se dados relacionados a esses dois fatores.

Figura 3 - Fatores que influenciam a decisão de compra dos consumidores



Fonte: Opinion Box (2024).

A qualidade (66%) e o preço (65%) aparecem quase empatados dentre os fatores que os consumidores mais levam em consideração no momento de comprar um produto ou serviço. Os dois fatores mostram-se relevantes para a decisão de compra dos consumidores em seus diversos níveis. Com base nisso, Kotler e Keller (2019) abordam que decidir sobre o preço é algo complexo e que deve considerar fatores como clientes, empresas, concorrentes e ambientes de marketing. Além disso, na concepção dos autores, a qualidade do serviço prestado por uma empresa é testada regularmente pelos consumidores, verificando se atendeu ou não suas expectativas. Para Souki *et al.* (2020), quando não se atende às expectativas dos clientes gera-se uma experiência negativa.

Nessa perspectiva, a ABRASEL (2025)¹¹ ressalta que restaurantes e bares, devem compreender as necessidades dos turistas, treinando suas equipes e tomadores de decisão para oferecer um melhor serviço. É nesse contexto que esta pesquisa surge, observando entender como a qualidade do serviço e o preço são vistos de maneira estratégica pelos Tomadores de Decisão (gerentes, conselheiros, diretores e presidentes) sendo eles os profissionais responsáveis pela

¹¹Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (2025). *Onda de turistas estrangeiros é oportunidade de crescimento para restaurantes em 2025*. ABRASEL. <https://rn.abrasel.com.br/noticias/noticias/onda-de-turistas-estrangeiros-e-oportunidade-de-crescimento-para-bares-e-restaurantes-em-2025250123094701/>.

organização da empresa. Ademais, a presente pesquisa foi motivada pela curiosidade do autor em compreender a complexidade dos fatores como qualidade do serviço e preço no dia a dia das organizações gastronômicas e, também, por experiências anteriores durante a realização de pesquisas com abordagens similares e objetos diferentes.

No lado científico, acredita-se que este estudo é executável, viável e que pode contribuir como arcabouço teórico para a construção de outras pesquisas de professores, pesquisadores, consultores e estudantes em seus diversos níveis, nas áreas de gestão da qualidade, turismo, marketing e entre outras atreladas a gestão de empresas. Anteriormente, o quadro 1 mostrou estudos relacionados com a temática desta dissertação, mas que trabalharam a partir de visões diferentes como qualidade em agências de viagens, marcas de luxo, inovação e questões organizacionais que não necessariamente abordaram a relação entre o preço e a qualidade dos serviços em restaurantes turísticos.

Além disso, ao realizar uma busca no repositório da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), encontrou-se alguns trabalhos que envolveram o preço, no entanto, não foi encontrada nenhuma tese ou dissertação que envolva a relação entre preço e qualidade no contexto de empreendimentos voltados diretamente para restaurantes turísticos. Isso sugere que há espaço para a inserção e desenvolvimento desta proposta na UFRN e, especificamente, na Pós-Graduação em Turismo (PPGTur), dentro da linha de Gestão do Turismo. Nesse ínterim, esta pesquisa também visa trazer uma devolutiva para o mercado e para a sociedade, pois espera-se que os resultados e informações expostos, auxiliem tanto no planejamento estratégico das empresas quanto na tomada de decisões.

Com isso, entende-se que as informações coletadas possam ajudar os tomadores de decisão a identificarem pontos de melhoria na qualidade do serviço, ajustar estratégias de preço e aprimorar a experiência do cliente, levando-os a uma relação positiva tanto para o estabelecimento quanto para o consumidor. Espera-se que, com base nos dados desta pesquisa, os restaurantes adotem visões de mercado que auxiliem não só no seu próprio desenvolvimento, mas também na localidade onde estão inseridos, gerando impactos positivos, como a geração de empregos.

1.3 Objetivos do Estudo

De forma central, esse estudo visa analisar a percepção dos tomadores de decisão sobre a relação entre a qualidade dos serviços e o preço praticado em restaurantes turísticos em Natal/RN, Brasil. Já de forma específica, centra-se em:

- a) Identificar os principais fatores que os tomadores de decisão consideram ao avaliar a qualidade dos serviços em restaurantes turísticos.

- b) Examinar como os tomadores de decisão percebem a influência do preço na satisfação dos clientes e na competitividade do restaurante.
- c) Compreender como os tomadores de decisão equilibram as escolhas estratégicas relacionadas à qualidade dos serviços e ao preço para maximizar a experiência do cliente e a rentabilidade do negócio.

1.4 Relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS

A presente dissertação está associada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, que se referem as metas estabelecidas pela Organização das Nações Unidas – ONU para a promoção da melhoria da qualidade de vida no planeta. Dessa forma, visando alcançar essas metas, a ONU decidiu formar 17 objetivos para serem cumpridos até 2030, esses objetivos podem ser observados na Figura 4, abaixo:

Figura 4 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Nações Unidas Brasil (2024).

Os ODS contidos na Figura 4 são objetivos globais para o desenvolvimento sustentável e foram instituídos pela ONU em 2015. A função desses objetivos é erradicar a pobreza, combater a fome, promover saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, fornecer água e saneamento básico, energias limpas, trabalho decente e crescimento econômico, inovação, infraestrutura, redução das desigualdades, cidades sustentáveis, consumo responsável, medidas contra a mudança do clima, na vida marinha, terrestre, trazer paz, justiça e principalmente, estabelecer parcerias que permitam a implementação dos objetivos anteriores (Nações Unidas do Brasil, 2025)¹².

Sendo assim, acredita-se que essa pesquisa esteja ancorada na esfera dos objetivos de nº 9 e nº 8, correspondentes à “indústria, inovação e infraestrutura” e ao “trabalho decente e crescimento

¹² Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. (2025). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas em Brasil. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

econômico”. Logo, como pode ser observado durante a problemática, os restaurantes fazem parte da infraestrutura de serviços do turismo, além disso, o crescimento destes promove a geração de empregos e desenvolvimento econômico nos locais que estão inseridos.

1.5 Organização do Texto

Após essa breve introdução, serão apresentados os tópicos de revisão da literatura, os principais conceitos, estudiosos da área e modelos consolidados da área de pesquisa. Em seguida, será exposto o desenho metodológico da pesquisa com o objetivo de mostrar os métodos de pesquisa, *softwares* e tipos de análise utilizadas para dar prosseguimento a esse trabalho, serão apresentados os resultados obtidos com base na pesquisa realizada, além das conclusões, referências e demais anexos.

2 PREÇO, QUALIDADE DE SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES NO SETOR GASTRONÔMICO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta o estado da arte da pesquisa, estruturado em quatro partes. A primeira parte aborda o preço como uma ferramenta de marketing nas organizações, os tipos de demanda e objetivos estratégicos com relação ao preço. A segunda parte discorre sobre as expectativas e satisfação com relação a preço, a terceira discute sobre a qualidade e os modelos para mensuração dela ao longo da história. A última parte, se refere ao objeto de pesquisa “restaurantes turísticos”, sua história e os fatores que levam os consumidores até esses estabelecimentos.

2.1 Preço como estratégia de marketing

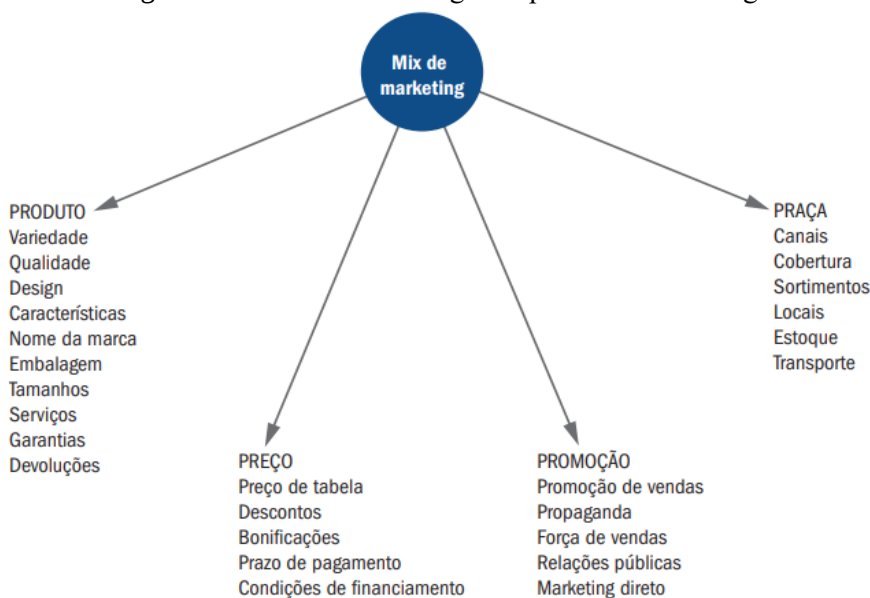
As ciências econômicas e contábeis há décadas vêm estudando o preço na perspectiva das organizações. A economia é uma ciência e prática social que estuda o uso de recursos disponíveis sob uma perspectiva de escassez, ou seja, é uma área que busca compreender uma melhor utilização de recursos (Mendes, 2004; Singer, 2011; Jaeggi, 2018). Enquanto isso, a contabilidade é uma ciência social que se dedica a registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que influenciam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer organização (Iudícibus, 2010).

Eventualmente, não existem somente essas duas áreas que utilizam o preço como um de seus focos. Dentro da gestão empresarial, há outros campos que trabalham o preço sob diferentes perspectivas. Um desses campos é o marketing, que utiliza a análise de mercado para criar planos de negócios estratégicos, observando o preço dos serviços como um fator relevante para os

consumidores e, muitas vezes, utilizando-o como uma ferramenta persuasiva para atrair clientes (Javed *et al.*, 2021a).

Esse preço também é resultado da criação do mix de marketing instituído por Jerome McCarthy em 1960, mas que se tornou conhecido nas obras de Philip Kotler (Moretti *et al.*, 2018; Rock Content, 2020). O *mix* de marketing, também chamado de 4 P's do marketing, é composto pelas dimensões produto, preço, praça e promoção e pode ser observado na figura 4.

Figura 5 - 4 P's do Marketing/Composto de Marketing



Fonte: Kotler e Keller (2019).

A Figura 5 apresenta o composto de marketing que é utilizado no planejamento estratégico das organizações com o objetivo de desenvolver ações eficazes (O'Mahony, 2020). Ainda na figura 6, esse composto começa pelo produto que é caracterizado como um item ou serviço lançado no mercado pelas organizações com o objetivo de satisfazer as necessidades de um público direcionado e que aliado ao preço traz boas avaliações dos clientes e um impacto econômico positivo nos negócios (Liu *et al.*, 2020; Hasbullah *et al.*, 2021).

Seguindo o mesmo direcionamento, o segundo elemento é o preço, caracterizado por informar ao mercado o valor monetário que uma empresa pretende fornecer ao seu serviço. O preço é um elemento crucial nas ações de marketing, pois influencia o faturamento de uma organização, reflete a percepção do cliente sobre seus produtos e serviços e também pode mudar a experiência do consumidor (Cressman-Jr, 2002; Ariely, 2008). O terceiro item é a promoção que nasce objetivando trazer mais oportunidades e/ou probabilidades das marcas serem levadas em consideração pelo consumidor na hora de determinar uma escolha (Belch & Belch, 2014; Ling *et al.*, 2023).

Em outros termos, a promoção serve como instrumento para as empresas comunicarem seus produtos no mercado, com intuito de fazê-los chegar a mais pessoas (Szymkowiak *et al.*, 2022). A

promoção também se alinha ao preço para criar descontos, com o objetivo de trazer um volume acentuado nas vendas a curto prazo (Zheng & Guo, 2016). Por fim, o quarto elemento do composto de marketing é a praça, que é o canal de distribuição, a forma como os consumidores podem ter acesso aos produtos que são disponibilizados à venda pelas empresas (Belch & Belch, 2014).

Nesse contexto, o composto de marketing se tornou um recurso importante no contexto estratégico das empresas pela sua capacidade de sintetizar os elementos apresentados anteriormente. Sob essa ótica, os estudos sobre marketing tornaram-se fundamentais nas organizações. Tanto a *American Marketing Association* (2017), quanto Kotler *et al.* (2021) definem o marketing como a ação de criar, comunicar e entregar valor para seus consumidores nos diversos níveis. Esses consumidores que evoluem constantemente e que desejam fazer as melhores escolhas de serviços a preços que julguem ser justos (Cakici *et al.*, 2019; Anggraeni *et al.*, 2020).

Com o passar das gerações e por necessidade o foco do marketing passou a ter o ser humano como o centro do processo, entendendo suas demandas e satisfazendo-as para criar valor (Hashbullah *et al.*, 2021; Kotler *et al.*, 2021). Esse valor tem sido percebido como um indicador de lealdade dos consumidores para com as organizações (Ahmed *et al.*, 2023). No entanto, muitos associam que o valor e o preço possuem o mesmo significado, quando na verdade são duas coisas diferentes, mas que se complementam.

O valor é algo pós-experiência, percebido pelo cliente após utilizar um produto ou serviço, refletindo se a relação qualidade e preço o fizeram satisfeito (Harvard Business Review, 2016; Lau *et al.*, 2019; Javed *et al.*, 2021a; Simon, 2022; Ling *et al.*, 2023). Por outro lado, o preço é algo monetário que uma empresa comunica ao mercado e entendê-lo é uma estratégia necessária, pois ele é um dos responsáveis pela captura de valor (Husemann-Kopetzky, 2018; Santos, 2022). Nesse sentido, ao longo dos anos, estudos sobre o comportamento do consumidor têm mostrado que por mais que os clientes tenham boas experiências com as empresas eles ainda são sensíveis aos preços dos produtos e serviços, pois preços injustos levam a resultados negativos (Pérez-Sánchez, 2018; Chun & Nyam-Ochir, 2020).

Considerando que os consumidores são sensíveis aos preços, mesmo após experiências positivas, a utilização de estratégias para determinar os preços dos serviços torna-se ainda mais fundamental. Essas estratégias devem levar em conta não apenas a percepção de valor por parte dos clientes, mas também os custos operacionais e o lucro da empresa (Mun & Jang, 2018). No setor de restaurantes, por exemplo, o Custo de Mercadoria Vendida (CMV) pode ser visto como um fator expressivo na formação de preços do cardápio e pode ser analisado para que não impacte a receita do estabelecimento (Barnard, 2009). Sendo assim, é necessário manter uma vigilância constante sobre o mercado e implementar estratégias de marketing relacionadas ao preço que garantam a permanência da empresa no segmento econômico (Bohórquez *et al.*, 2022).

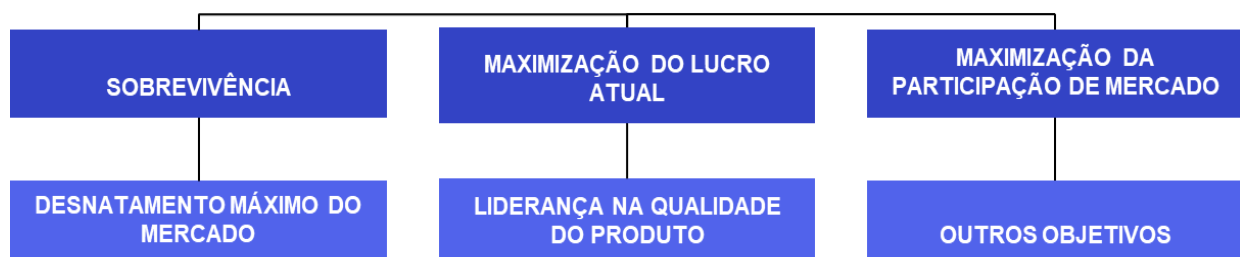
Outro exemplo, são as empresas de turismo que geralmente oferecem uma variedade de serviços, como *transfers in e out*, *city tours*, entre outros. Para precificar os serviços de maneira assertiva, é essencial que as empresas tenham uma visão clara do mercado, compreendendo que cada serviço, além de ter um preço diferente, depende de diversos outros fatores para ser ofertado de maneira completa. Nesse sentido, as organizações devem adotar estratégias de preços que levem em consideração a psicologia do consumidor (Kotler & Keller, 2019).

A psicologia do consumidor desempenha um papel significativo na determinação dos preços, considerando que quem realmente define os preços é o consumidor, que reage às condições do mercado (Mattila & Gao, 2016). Sob essa perspectiva, as decisões de compra dos consumidores são influenciadas pela percepção que eles têm dos preços e por sua avaliação do que consideram ser o preço justo no momento e não apenas pelo valor estipulado pela empresa. Isso cria um intervalo entre um limite mínimo, em que preços muito baixos e que podem sugerir baixa qualidade ou serem vistos como inaceitáveis, e um limite máximo, nos quais preços elevados são considerados proibitivos e pouco vantajosos (Kotler & Keller, 2019).

Os consumidores têm uma percepção clara de valor e estão cientes quando um produto está acima ou abaixo do preço de mercado (Tinoco & Ribeiro, 2008). No caso das redes hoteleiras, onde os preços são altamente voláteis e conforme a época do ano, o número de hóspedes e a duração das estadias, os viajantes adotam variadas estratégias cuidadosas para planejar suas viagens em busca das melhores ofertas. Da mesma forma, nos restaurantes, tanto a satisfação quanto o preço se tornaram aspectos cruciais nas estratégias empresariais (Chun & Nyam-Ochir, 2020; Fernandes *et al.*, 2021).

A definição de preços é algo necessário para uma organização e seu departamento de marketing, pois é o que permite a empresa tomar decisões estratégicas (Harvard Business Review, 2018; Pérez-Sánchez, 2018). Uma das abordagens tradicionais para o estabelecimento de preços é o *markup*, um processo quantitativo com base no custo de aquisição dos insumos e na margem de lucro pretendida para estabelecer o preço de um produto ou serviço (Barnard, 2009; Sullivan, 2022; Fiankor, 2022). Além disso, essa definição de preços deve seguir objetivos claros, esses objetivos podem ser visualizados na Figura 6.

Figura 6 - Objetivos para a determinação de preços



Fonte: adaptado de Kotler & Keller (2019).

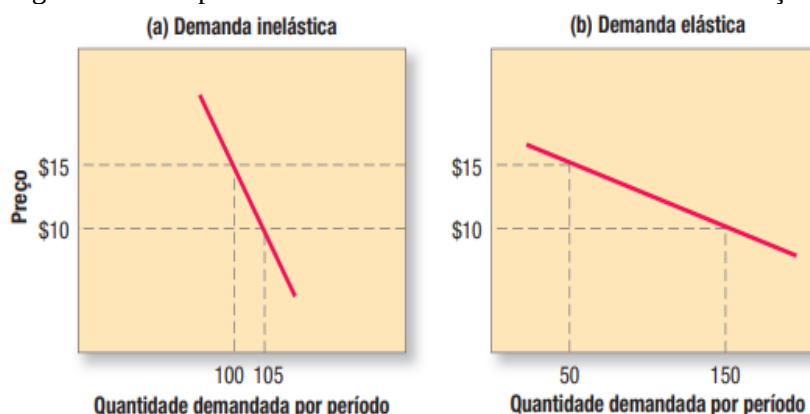
A Figura 6 em questão retrata os principais objetivos que a gestão empresarial deve focar durante a determinação dos preços, primeiramente, por questão de sobrevivência, visto que essas empresas precisam acompanhar o desenvolvimento do mercado, sempre compreendendo que os preços cubram pelo menos os custos totais. Em segundo lugar, a maximização do lucro atual refere-se à determinação de um preço que maximize o lucro da empresa, estimando a demanda e os custos relacionados a diferentes opções de preços e selecionando aquele que otimizará o lucro atual, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (Kotler & Keller, 2019; Kim & Jang, 2020).

A maximização da participação de mercado, refere-se às corporações que querem mostrar e aumentar seu lugar no mercado analisando para definir o seu preço. O desnatamento máximo do mercado ou *skimming*, por sua vez, é praticado por empresas que lançam o produto no mercado por um preço alto, mas, que gradualmente o reduz ao longo do tempo (Chang & Lee, 2022). Por outro lado, a liderança na qualidade do produto é uma visão de como a empresa deseja estar no mercado, principalmente, o entendimento deve estar ancorado como um dos líderes em questões na qualidade de produto (Kotler & Keller, 2019).

Quanto aos “outros objetivos”, eles são variados e dependem da visão de longo prazo das organizações. Independentemente de quais sejam, esses objetivos devem estar alinhados ao posicionamento de mercado da empresa, utilizando o preço como uma ferramenta estratégica (Pérez-Sánchez, 2018). Vale destacar que, mesmo quando o preço é utilizado estrategicamente, ele ainda depende da demanda, que pode ser elástica ou inelástica. No caso dos produtos e serviços, a elasticidade significa que os consumidores reagem fortemente às variações de preço; um aumento no preço pode reduzir drasticamente a quantidade demandada. Além disso, quanto maior o número de produtos substitutos disponíveis, maior será a elasticidade (Conrado *et al.*, 2017).

Por outro lado, na demanda inelástica ocorre justamente ao contrário, se os produtos ou serviços forem considerados fundamentais pelos clientes esses clientes não se importarão em pagar a mais por eles, sendo menos sensíveis ao preço (Conrado *et al.*, 2017). Para uma melhor compreensão sobre os dois tipos de demandas, a Figura 7 retrata exemplos de demanda elástica e inelástica:

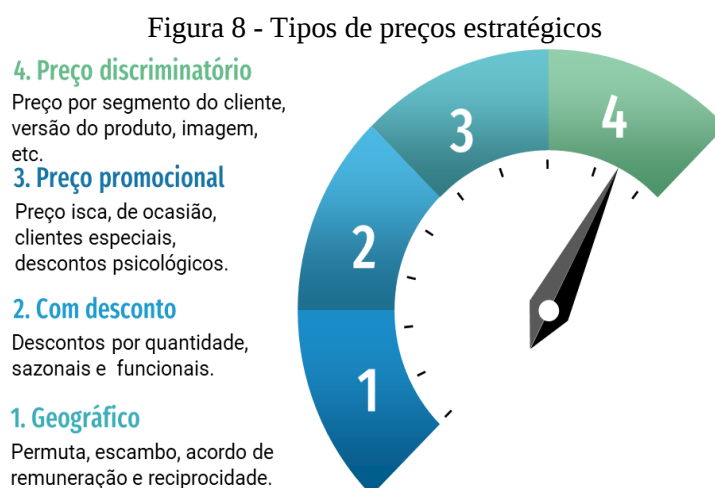
Figura 7 - Exemplos de demandas elásticas e inelásticas com relação a preço



Fonte: Kotler & Keller (2019, p. 515).

Na demanda elástica os índices sobem e na inelástica descem, e isso ocorre pela sensibilidade de preço, é importante ressaltar que o “preço geralmente limita a disponibilidade do produto e lhe confere valor para a marca” (Pérez-Sánchez, 2018, p. 130), ou seja, a própria precificação limita a demanda. À vista disso, os próprios consumidores são menos sensíveis a preços de produtos com baixo custo ou que são comprados poucas vezes, bons exemplos disso são pacotes de viagens, porque não são comprados com muita frequência, tornando os viajantes menos propensos a sensibilidade de preços. Essa sensibilidade pode ser entendida “pela falta de diferenciação entre as ofertas disponíveis, repercutindo na decisão de compra dos compradores com base no preço” (Larentis *et al.*, 2013, p. 29).

De modo geral, além da preocupação com a demanda e sensibilidade de preços, existem também estratégias que podem ser adotadas com base no planejamento das organizações, tais como os tipos de preços, sendo divididos em preços geográficos, com desconto, promocional e discriminatórios, como pode ser observado na Figura 8.



Fonte: adaptado de Kotler & Keller (2019).

Os tipos de preços estratégicos retratados na imagem são quatro, a saber: o geográfico, caracterizado pela determinação de preços diferenciados por região, estado e país; os preços com desconto são aqueles determinados por compras em grandes quantidades; quanto ao preço promocional refere-se aos preços “quebrados” considerados como descontos psicológicos aos consumidores para incentivar compras (Larentis *et al.*, 2013; Niu *et al.*, 2024) sendo ofertados em determinadas épocas do ano por um período em específico (Santos, 2022); por último, apesar do nome “preço discriminatório”, esse refere-se a descontos e valores especiais, concedidos a clientes fidelizados, que acreditam na imagem da marca e entre outros (Kotler & Keller, 2019).

Essas estratégias de preço, apesar de gerarem efeitos positivos na maioria dos consumidores, devem ser bem administradas tanto para não prejudicarem a saúde financeira da empresa, quanto para

a satisfação do próprio cliente, afinal de contas, sempre há uma parcela de clientes que podem achar que os preços mesmo em condições especiais não são justos (Konuk, 2019). De acordo com Ahmed *et al.* (2023), caso os preços sejam considerados injustos, isso pode gerar insatisfação e comportamentos anti-compra. Por isso, se faz necessário deixar claro a importância da satisfação com relação a preço, pois a chave para manter um cliente é justamente mantê-lo satisfeito (Cakici *et al.*, 2019; Javed *et al.*, 2021c).

Sob a ótica do que foi discutido até aqui, ressalta-se que o preço com todas as suas características estratégicas, é associado à qualidade na construção da percepção de valor (Nueno, 2002). O consumidor compara a utilidade do produto, preço e qualidade para tomar as melhores decisões (Sá, 2019; Konuk, 2019). Nesse sentido, o próximo tópico abordará a relação entre o preço e a satisfação dos consumidores com relação aos empregados nos serviços.

2.2 Satisfação e expectativas com relação ao preço

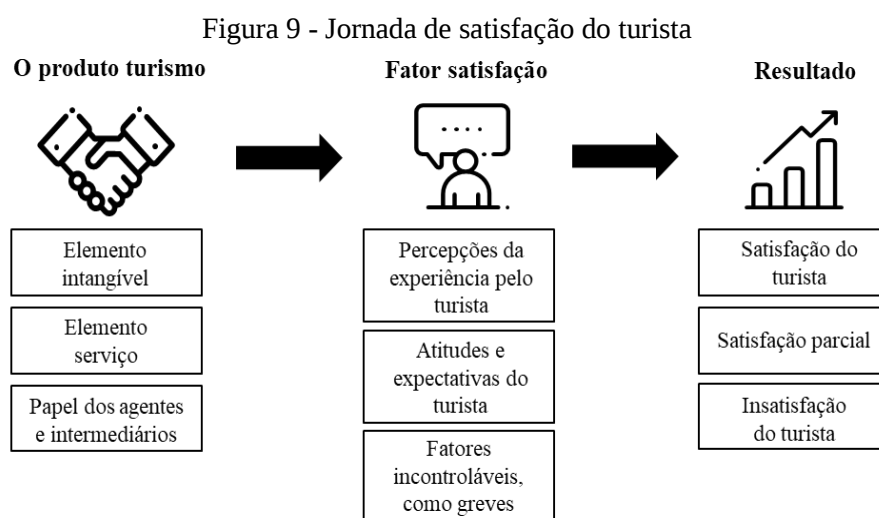
Os estudos sobre comportamento e satisfação do consumidor têm crescido nas últimas décadas (Hasbullah *et al.*, 2021), tornando-se fundamentais para a construção de uma literatura sólida destacando a importância dessas pesquisas para o marketing. A satisfação, considerada essencial para as organizações, pode ser compreendida como a combinação de sentimentos cognitivos pós-consumo, que traz um contentamento momentâneo ao consumidor, resultante da experiência com produtos ou serviços, e que pode influenciar comportamentos e decisões de compra (Oliver, 2014; Souki *et al.*, 2020; Antunes *et al.*, 2022; Bigné & Andreau, 2024; Lo *et al.*, 2024).

Seja em outro setor ou no de serviços, a satisfação do cliente desempenha um papel relevante na gestão das organizações (Chun & Nyam-Ochir, 2020). Ela pode ser vista como uma ferramenta estratégica da atividade comercial, explicando os processos que levam à compra, ao consumo e que podem desencadear lealdade à marca (Aaker, 1996; Antunes *et al.*, 2022). No setor gastronômico, em particular, a satisfação está frequentemente associada à qualidade dos serviços, e juntas, podem desempenhar um papel importante e gerar confiança nos clientes como um fenômeno pós-experiência (Chun & Park, 2021; Martínez-Ruiz *et al.*, 2023).

Além de ter um papel significativo na lealdade e confiança da marca, a satisfação no setor de gastronomia desempenha uma função crucial na formação da imagem da marca e na criação de experiências que resultem no “boca a boca” positivo dos consumidores (Javed *et al.*, 2021b). Outro ponto relevante na satisfação dos consumidores é o preço, que é utilizado por eles para determinar se um produto possui qualidade ou não (Ahmed *et al.*, 2023). Dessa forma, o preço atrelado a satisfação tem relevância para determinar o comportamento do cliente (Anggraeni *et al.*, 2020; Javed *et al.*, 2021c).

No turismo, diversos autores discutem a satisfação do cliente sob diferentes perspectivas. Segundo Swarbrooke e Horner (2002), é fundamental satisfazer os consumidores, pois a satisfação leva a recomendações positivas por meio do marketing boca a boca, além de tornar o cliente satisfeito na primeira visita, mais propenso a realizar novas compras. Os clientes insatisfeitos tendem a apresentar opiniões negativas, o que pode ser prejudicial para a empresa e gerar custos adicionais à marca (Wang & Kim, 2021). Em conformidade com isso, embora a satisfação seja benéfica para os negócios, ela pode se tornar complexa de gerir em empresas de hospitalidade e serviços (Chun & Park, 2021).

Baseado no exposto, é necessário compreender a jornada que perpassa a satisfação nos serviços de turismo e hospitalidade que pode ser observada na Figura 9.



Fonte: adaptado de Swarbrooke & Horner (2002).

Conforme o apresentado na figura 8, os serviços de hospitalidade e turismo são intermediados por agentes ofertantes, dentre eles: agências de viagens, hotéis e restaurantes, que fazem parte da infraestrutura de amparo ao viajante. A jornada do consumidor turístico começa quando ele contrata os serviços através de agentes ofertantes ou por conta própria, após isso, eles partem dos seus locais de origem e chegam ao destino, utilizam diversos serviços e ao final de sua estadia voltam para seu local de origem e emitem sua experiência, podendo estar satisfeito ou não (Ghitiri, 2018).

Na concepção de Wu *et al.* (2011), a jornada do turista se inicia antes da contratação de qualquer serviço. De acordo com os autores, o consumidor inicia esse processo reconhecendo a necessidade de se fazer turismo, depois são coletadas informações sobre o destino, determinado sua escolha, para que a viagem ocorra com base nas informações que obteve e quando volta ao seu local de residência, a partir de sua experiência, avalia a localidade, hotéis, restaurantes e todos os outros serviços que utilizou.

De qualquer forma, independente do processo de jornada durante a utilização do serviço, existem múltiplos fatores que podem impactar a satisfação do turista, desde a má recepção em um

hotel até a falta de estrutura de um atrativo visitado. Assim como mencionado anteriormente, o preço é um desses fatores, pois é um elemento que precede a satisfação, portanto, a percepção de preço por parte do consumidor pode tanto aumentá-la quanto diminuí-la (Uddin, 2019; El-Said, 2020).

A medida em que o setor de serviços muda constantemente a competitividade das organizações na indústria de hospitalidade aumenta (Javed *et al.*, 2021b). Nesse sentido, as empresas podem aumentar o número de clientes satisfeitos analisando a percepção dos consumidores sobre a qualidade de seus serviços (Angelova & Zekiri, 2011). Para isso, avaliar a percepção dos consumidores é um desafio, pois existem muitas razões e fatores que podem afetá-la (Souki *et al.*, 2020).

2.3 Modelos de qualidade de serviços

A qualidade de serviços e a satisfação tornaram-se indispensáveis para os setores de marketing das empresas, e sua evolução contínua depende da forma como são gerenciadas e implementadas nas organizações (Anggraeni *et al.*, 2020; Dwaikat *et al.*, 2019; Marshall-Júnior *et al.*, 2012). Nesse contexto, a qualidade pode ser vista como um fenômeno que trabalha em conjunto com outras áreas da gestão empresarial, visando uma maior eficiência produtiva e um equilíbrio nos níveis de qualidade, o que a torna uma ferramenta importante para as empresas (Muskat *et al.*, 2019; Kukanja & Planinc, 2020a; Kukanja *et al.*, 2020b; Barros, 2023).

Na busca por compreender os níveis de qualidade nas empresas, ao longo das décadas surgiram os chamados “modelos e escalas” de qualidade. Entre os primeiros modelos, destacam-se o de Grönroos (1984) com o “modelo da imagem” e o de Parasuraman *et al.* (1985) com o modelo “Gap de serviços”. Enquanto o primeiro vê a qualidade como resultado de aspectos técnicos, funcionais e de imagem, o segundo baseou-se no modelo de satisfação proposto por Oliver (1980), onde a satisfação é caracterizada como a diferença entre expectativa e desempenho.

Baseando-se no modelo de Oliver (1980), os pesquisadores Parasuraman *et al.* (1985) propuseram o modelo *GAP* com foco em analisar a diferença entre expectativa e a percepção de desempenho apontada pelos consumidores. Esses autores buscaram medir a qualidade do serviço por meio de dimensões específicas, que representam aspectos genéricos do serviço, baseados em itens que em conjunto, analisariam o serviço como um todo, sendo o cliente quem definiria essa avaliação (Miguel & Salomi, 2005).

Após realizarem múltiplos testes com o modelo *GAP*, Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram a escala/modelo *SERVQUAL* (*Service Quality*), baseando-se em dez determinantes de qualidade: confiabilidade, presteza, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação,

credibilidade, segurança, compreensão e conhecimento do cliente e aspectos tangíveis. No entanto, após vários testes, a escala foi reduzida a cinco das dez dimensões iniciais: confiabilidade, presteza, segurança, empatia e aspectos tangíveis (Mondo & Fiates, 2017), conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões do SERVQUAL

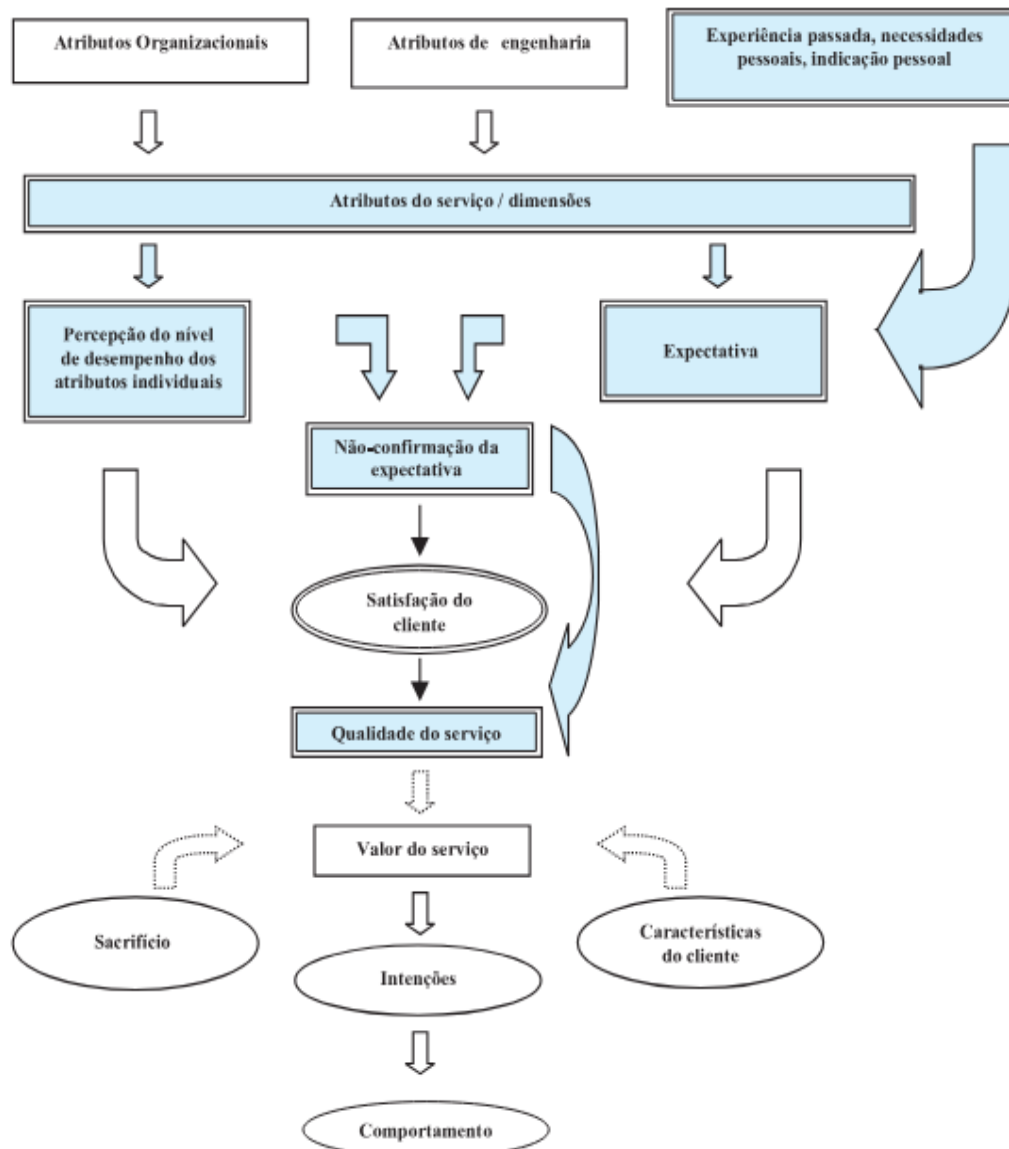
Dimensão	Significado
Confiabilidade	Capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa
Presteza	Ajudar o cliente e prover pronto atendimento
Segurança	Habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento
Empatia	Cuidados e atenção individualizados aos clientes
Aspectos tangíveis	Instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação

Fonte: Parasuraman *et al.* (1988).

O Quadro 2 refere-se às dimensões da escala SERVQUAL, que se tornou bem difundida ao longo dos anos. Especificamente em 1991, os autores criadores do SERVQUAL, Parasuraman *et al.* (1991), o aprimoraram utilizando 22 itens para analisar as cinco dimensões descritas no quadro acima, o questionário composto por 22 afirmações foi construído com base em uma escala *likert* de 7 pontos, variando de discordo fortemente a concordo totalmente (Miguel & Salomi, 2005).

À vista disso, Bolton e Drew (1991), baseando-se nas dimensões do SERVQUAL, instituíram o modelo “avaliação da qualidade de serviço e valor” que foi constituído de algumas dimensões do SERVQUAL, contudo, adicionando outras variáveis. Esses autores, tinham como concepção de que um modelo para avaliar qualidade deveria ser mais “robusto” e avaliar não somente o desempenho e as expectativas, mas também elementos como a satisfação, que neste modelo (ver Figura 10) seriam antecedentes a qualidade.

Figura 10 - Modelo de avaliação de qualidade de serviços e valor



Fonte: Bolton e Drew (1991) como citado em Miguel & Salomi (2004, p. 22).

Para a validação do modelo, os autores Bolton e Drew (1991) aplicaram o instrumento de pesquisa com mais de 1.400 pessoas avaliando primeiramente as características que já haviam sido descobertas/avaliadas no modelo de Parasuraman *et al.* (1991). Entretanto, Bolton e Drew além de utilizarem o modelo para mensurar apenas o setor de “telecomunicações”, utilizaram também uma escala *likert* de apenas 4 pontos sendo indo de fraco até excelente. Através disso, os pesquisadores concluíram que, com base em sua análise, a “não confirmação das expectativas”, se mostrou mais relevante para avaliar o valor do que para a qualidade nos serviços.

Com base nisso e não totalmente de acordo com o modelo SERVQUAL, Cronin e Taylor (1992) fazem críticas duras ao trabalho de Parasuraman *et al.* (1991), afirmando que a qualidade de serviços deveria ser mensurada apenas por desempenho e não por uma correlação com as “expectativas” mencionadas no modelo SERVQUAL. Foi assim que Cronin e Taylor (1992)

decidiram criar o modelo SERVPERF (*Service Performance*) mensurando apenas o desempenho como fator de qualidade.

Cronin e Taylor (1992), criaram o SERVPERF baseando-se nas cinco dimensões do SERVQUAL, contando também com os mesmos 22 itens para a avaliação, no entanto, focando em desempenho/performance (Bigné *et al.*, 1997; Solomi *et al.*, 2005). Os 22 itens do SERVPERF podem ser observados no quadro abaixo:

Quadro 3 - Questões do instrumento SERVPERF

Ordem	Afirmativas
1	Equipamentos modernos
2	Instalações físicas são visualmente atrativas
3	Os empregados são bem-vestidos e asseados
4	A aparência das instalações físicas é conservada de acordo com o serviço oferecido
5	Quando algo é prometido em um certo tempo é cumprido
6	Quando há algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro
7	Tem confiabilidade
8	Fornece o serviço no tempo prometido
9	Mantém seus registros de forma correta
10	Informa exatamente quando os serviços serão executados
11	Recebe serviço imediato
12	Empregados estão sempre dispostos a ajudar os clientes
13	Empregados não estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos clientes
14	Empregados são confiáveis
15	O sentimento de se sentir seguro em negociar com os empregados da empresa
16	Empregados são educados
17	Suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Atenção individual
19	Empregados dão a você atenção pessoal
20	Empregados sabem das suas necessidades
21	Os objetivos da empresa são os seus objetivos
22	Horário de trabalho conveniente

Fonte: adaptado de Cronin & Taylor (1992).

Tanto o SERVPERF quanto o SERVQUAL, são compostos pelos mesmos 22 itens e 5 dimensões (ver Quadro 3). Os autores do SERVPERF ao olharem para a literatura em serviços e para os modelos da época mencionam que a satisfação do cliente é um antecedente à qualidade de serviços e citam como base o trabalho de Bolton e Drew (1991). Entretanto, Cronin e Taylor (1992) chegam à conclusão de que a qualidade dos serviços é que leva a satisfação do cliente, essa relação foi validada pelos autores utilizando uma Modelagem de Equações Estruturais.

Ao longo dos anos, outros modelos e escalas para mensurar a qualidade foram surgindo, como é o caso do DINESERV que possui as mesmas dimensões do SERVQUAL e que foi elaborado por Stevens *et al.* (1995) para mensurar a qualidade em restaurantes através de um questionário com 29 itens. Quase uma década e meia depois, Mondo (2014) utilizando outros modelos como inspiração decide criar o TOURQUAL, inicialmente voltado a mensurar a qualidade em atrativos turísticos, mas que anos depois foi adaptado a outras realidades como a dos botequins, bares, entre outros. Em 2016,

os autores Caber e Albayrak propõem a escala DAILYSERV, utilizada para mensurar a qualidade em passeios turísticos organizados por agências de viagens.

2.4 Contexto situacional do estudo: Ponta Negra e a Zona Sul de Natal

Localizado a 14km do centro de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte (RN), o bairro de Ponta Negra e sua extensão denominada de Via Costeira, são caracterizadas como locais de alto fluxo turístico. Seu espaço geográfico conta com praias, hotéis, *resorts*, locadoras de veículos, shoppings, bares, restaurantes e outros itens que compõem atrativos e infraestrutura básica de apoio ao turismo, conforme figura abaixo.



Fonte: Google Maps (2025).

A figura 11 mostra Ponta Negra que é o *locus* desta pesquisa, que de acordo com o G1(2024)¹³ é o 9º maior bairro de Natal com relação ao número de residentes que passa dos 35 mil habitantes. Ao longo dos anos, Ponta Negra vem se desenvolvendo enquanto localidade, tendo mudanças em sua paisagem e no desenvolvimento dos comércios locais, intensificando o fluxo de pessoas na região através da cadeia hoteleira (Maciel, 2011). Além disso, foi criada em 1980 a Via Costeira que é uma extensão de 12 km e que liga Ponta Negra a praia de areia preta, essa extensão foi um marco para o turismo do RN e teve como intuito principal ligar a zona sul a zona leste de Natal, proporcionando um acesso mais rápido ao comércio de serviços no centro da cidade (Pereira, 2024).

¹³G1. (2024). *Censo 2022: Se fosse uma cidade, o maior bairro de Natal seria o 7º município mais populoso do RN veja ranking*. G1. <http://glo.bo/4gPbS2t>.

Nessa perspectiva, tanto a Ponta Negra quanto sua extensão a Via Costeira foram vistas pelos *Stakeholders* que são as partes interessadas (poder público e iniciativa privada) como área relevante para a atividade de turismo. Dessa forma, a Lei Complementar Nº 208 de 07 de Março de 2022 que dispõe sobre o Plano Diretor de Natal¹⁴, colocou Ponta Negra como uma Área Especial de Interesse Turístico e Paisagístico - AEITP-1, que cobre desde a Vila de Ponta Negra, rotatória da Via Costeira até o Morro do Careca. Esse último é considerado um cartão postal de Natal e caracterizado por ser uma duna de areia com cerca de 107 metros de comprimento (Mar Azul Receptivo, 2024).

A designação da localidade estudada como AEITP-1, pode promover comércios tradicionais dos residentes da Vila de Ponta Negra como a feirinha de artesanato que pode ser observada na figura abaixo.

Figura 12 - Feirinha de Artesanato e Letreiro



Fonte: acervo pessoal da pesquisa (2025).

A feirinha de artesanato na Figura 12, possui muitas lojas, desde as que vendem souvenirs e restaurantes onde se pode experimentar a gastronomia popular brasileira. Para Cascudo (1967) essa gastronomia é resultante da culinária indígena, portuguesa e africana, englobando pratos que não são apenas receitas e sim marcas da identidade, cultura e história desses povos que são transmitidas de geração em geração. Além dos restaurantes presentes dentro da feirinha de artesanato, há também os que ficam espalhados pelo bairro de Ponta Negra, onde é possível encontrar restaurantes turísticos como pizzarias, churrascarias, frutos do mar, os especializados em carne, comida mediterrânea, dentre outras especialidades.

¹⁴ Natal. (2022). *Plano Diretor de Natal: Lei Complementar Nº 208 de 07 de Março de 2022*. Prefeitura do Natal. https://www.natal.rn.gov.br/semut/legislacao/complementar/complementar208_2022.pdf.

Sob essa perspectiva, o objeto de análise dessa dissertação serão estes restaurantes, caracterizados por receberem um fluxo turístico. No entanto, vale-se ressaltar que foram excluídos do *corpus* de análise, os estabelecimentos localizados dentro de hotéis e pousadas, por considerar que esses empreendimentos possuem uma dinâmica operacional e estratégias diferentes dos demais restaurantes. Nesse caso, o escopo de análise deste trabalho será apenas os restaurantes turísticos dentro da AEITP-1, englobando de Ponta Negra até a Via Costeira. Além disso, estes estabelecimentos foram escolhidos com base em fluxo, porte (pequeno, médio e grande) e tipo de serviço.

De forma geral, parte-se da ideia de que os restaurantes são instituições comerciais administrativas cujo objetivo é a oferta de refeições em ambientes estruturados para receber os clientes (Pontes *et al.*, 2019). Esses estabelecimentos, cada vez mais, estão adotando práticas de inovação para melhorar a qualidade de seus pratos de forma sustentável (Mitchell, 2025). Além disso, os restaurantes presentes em zonas turísticas auxiliam não só o desenvolvimento sustentável, mas também o econômico nas localidades no qual estão inseridos e que, consequentemente, podem gerar diferenciais competitivos no destino turístico (Finkler & Conto, 2025).

A partir disso, entende-se que não há uma definição clara sobre o que de fato são “restaurantes turísticos”. Acredita-se que a definição mais próxima seria a de “atrativo gastronômico”, que são lugares, elementos ou manifestações inerentes à gastronomia que geram fluxo turístico (Gimenes-Minasse, 2023). No entanto, ainda assim, esse conceito não reflete em sua totalidade o objeto de pesquisa abordado por esta dissertação, sendo assim, necessário, a partir desse último conceito, desenvolver uma definição mais pertinente para o que de fato são esses estabelecimentos. Sendo assim, esta pesquisa considerará como restaurantes turísticos, aqueles ligados a atividade de turismo, que não estejam localizados dentro de hotéis, que gerem fluxo e estejam presentes em zonas de interesse turístico independente do seu tipo de serviço.

3 DESENHO METODOLÓGICO

O presente capítulo discorre sobre os procedimentos e métodos escolhidos para dar andamento a esta pesquisa, assim, julgou-se necessário que seu rigor metodológico fosse dividido em 3 partes. A primeira será o tipo e abordagem da pesquisa onde serão expostos o caráter, viés e o tipo de estudo, além do universo da pesquisa onde estão retratados os critérios de escolha da amostra estudada. A segunda define como será a coleta de dados e os instrumentos de pesquisa utilizados para tal. A terceira define o método utilizado para a análise de dados e faz uma síntese do que será analisado através das categorias de análise.

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como descritivo-interpretativo, pesquisas do tipo descritivas são geralmente realizadas por pesquisadores com uma abordagem mais prática, sendo frequentemente associadas a temas de gestão empresarial e que visam descrever funções, elementos e características do mercado através de questionários semiestruturados (Gil, 2002; Malhotra, 2001). Do outro lado, essa dissertação também segue o tipo interpretativa que busca compreender percepções, significados e experiências de indivíduos em um determinado contexto de estudo (Denzin & Lincoln, 2006).

Seguindo os preceitos da pesquisa, essa dissertação segue a natureza qualitativa. Para Strauss e Corbin (2008), essa natureza de pesquisa gera resultados que não podem ser obtidos por meio de métodos quantitativos, pois seu foco está em analisar comportamentos, experiências, vivências e/ou funcionamento organizacional. Ademais, para essa pesquisa foi-se utilizada a Análise de Conteúdo - AC, de Bardin (2016), esse tipo de abordagem é utilizada em estudos qualitativos que possuem o intuito de descrever, interpretar e organizar o conteúdo de uma mensagem ou entrevistas.

3.2 Universo e amostra

A presente pesquisa foi construída adotando uma amostra não-probabilística por conveniência, que é uma forma de amostragem baseada na escolha do pesquisador e que seleciona uma população de fácil acesso ou mais conveniente para o estudo (Mattar *et al.*, 2013). Sendo assim, este estudo foi aplicado com Tomadores de Decisão (TD), brasileiros ou não, que são responsáveis por gerenciar os restaurantes turísticos de pequeno, médio e grande porte e também organizações que auxiliam o desenvolvimento do mercado em alimentação fora do lar, localizadas na Zona Sul do bairro de Ponta Negra na cidade de Natal, Rio Grande do Norte.

Ressalta-se que o bairro de Ponta Negra foi escolhido por ser uma zona de interesse turístico, tal como mencionado no tópico 2.4 desta dissertação e que faz referência ao contexto do estudo. Diante disso, para a amostra desta pesquisa foram entrevistados 9 participantes, sendo eles: Tomadores de Decisão de 7 restaurantes turísticos e de 1 presidente e 1 conselheiro de uma associação de alimentação fora do lar.

Vale salientar também que foram contatados 18 estabelecimentos, entretanto, alguns deram respostas negativas a participarem da pesquisa e outros não responderam os contatos realizados. Ainda que a pesquisa qualitativa não tenha quantidade de entrevistados definida, Morse (2000) aborda que a quantidade depende da complexidade do estudo, mas que o comum é ter entre 6 e 10 entrevistas. Para Malhotra (2001), apesar da natureza qualitativa trabalhar com pequenas amostras, ela proporciona uma compreensão e traz *insights* significativos sobre o problema abordado no estudo.

3.3 Método de coleta de dados

O processo de contato com os TD para o início da coleta de dados se deu através do e-mail, telefone e/ou WhatsApp, que foram obtidos a partir de uma rede de contatos e da plataforma *Google Local Guides*¹⁵. O contato com os possíveis entrevistados seguiu o fluxo descrito na figura abaixo.

Figura 13 - Descrição das etapas de contato com tomadores de decisão



Fonte: elaboração própria (2025).

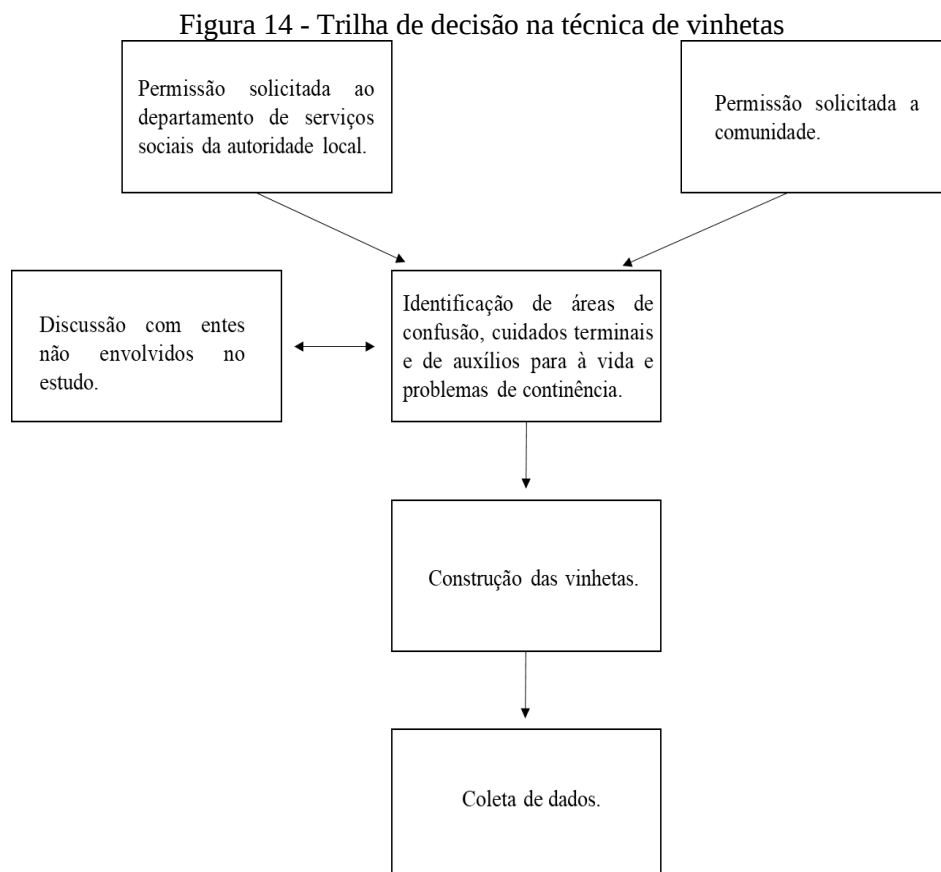
Como descrito na Figura 13, o processo completo de coleta ocorreu com base em 6 passos, no primeiro obteve-se o contato dos TD através de pesquisadores parceiros e também por meio de dados disponíveis no *Google Local Guides*. O segundo foi marcado pelo contato com os potenciais entrevistados, em que no terceiro momento a pesquisa foi apresentada com o intuito que os Tomadores de Decisão entendessem mais do que estava sendo proposto. No quarto passo, após ficarem cientes do que se tratava a pesquisa, os TD decidiam por participar ou não, depois disso, em caso positivo, na quinta etapa marcava-se a entrevista e no sexto realizava-se a captura dos dados.

A coleta de dados ocorreu de 01 de novembro de 2024 a 25 de fevereiro de 2025, levando em consideração o período das festividades de final de ano e da manutenção de alguns estabelecimentos participantes da pesquisa, prática comum que ocorre no início do ano. Para essa coleta, foram desenvolvidos dois instrumentos de pesquisa: o primeiro contendo 15 questões e sendo baseado na técnica de vinhetas aplicados com 7 tomadores de decisão; o segundo, com 6 questões, foi aplicado com um presidente e um ex-presidente de uma associação responsável por representar e fomentar o desenvolvimento do setor de alimentação fora do lar no RN.

Conforme mencionado anteriormente, o primeiro instrumento foi elaborado e aplicado com base na técnica de vinhetas, que segundo Renold (2002), são cenários ou histórias que possuem o intuito de explorar questões subjetivas dos entrevistados. Para Hoelz e Bataglia (2015), diferentemente de questionários tradicionais, as vinhetas aproximam mais os participantes da

¹⁵É uma plataforma integrada ao Google Meu Negócio, onde os perfis das empresas ficam disponíveis contendo dados como telefone, tipo do restaurante, endereço, cardápios e faixas de preços. Essa plataforma permite ainda que clientes que foram até o restaurante avaliem o serviço, comida e atendimento, anexando fotos e vídeos para comprovar que lá esteve.

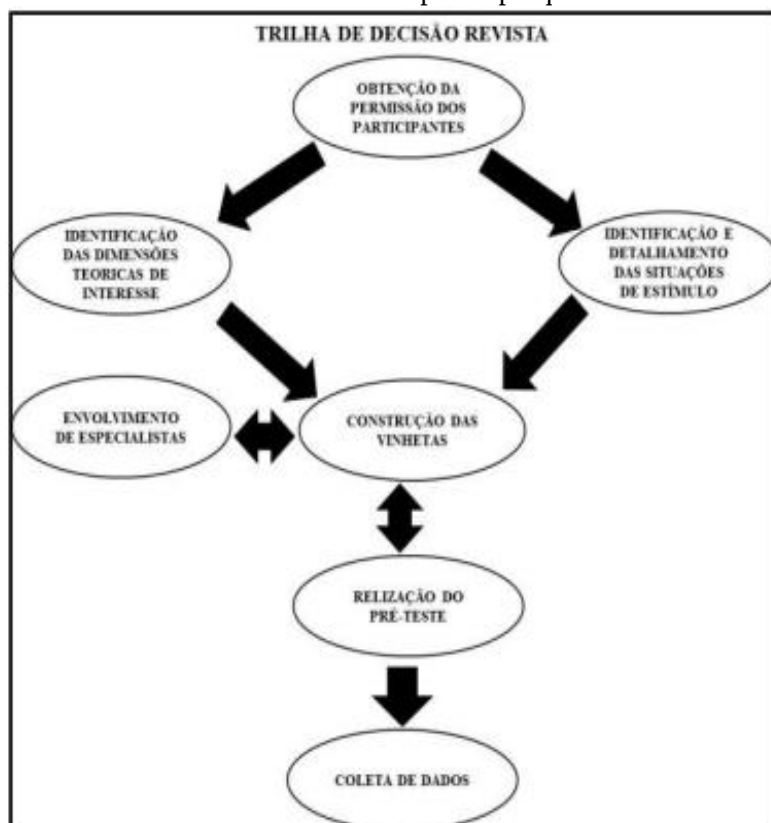
pesquisa de situações gerais do dia a dia do trabalho, tornando as respostas deles menos vagas e mais próximas da realidade. Seguindo por esse caminho, Wilson e While (1998) utilizaram essa técnica e propuseram uma trilha de decisões em um estudo relacionado ao segmento de saúde, essa trilha pode ser vista na Figura 14.



Fonte: adaptado de Wilson e While (1998, p. 85, tradução nossa).

No modelo exposto na Figura 14, apresenta as etapas utilizadas pelos autores, iniciando com a obtenção de permissão solicitada para aplicar a pesquisa até a elaboração das vinhetas e coleta de dados. Embora a elaboração da trilha de decisão proposta seja devidamente estruturada, foi pensada e aplicada na área da saúde, o que pode dificultar a aplicação dela em pesquisas de outras áreas. Nesse contexto, Hoelz e Bataglia (2015) propuseram uma adaptação dessa trilha para pesquisas qualitativas na área de Administração de Empresas e que se aproxima mais da área de Turismo e Gastronomia, essa adaptação pode ser visualizada na Figura 15.

Figura 15 - Trilha de Decisão re-avista para a pesquisa em Administração



Fonte: Hoelz & Bataglia (2015).

A adaptação ilustrada na Figura 15, foi aplicada a três exemplos de vinhetas na área de Administração de Empresas. Trata-se de um esquema de trilhas de decisão elaborado com o intuito de prover um caminho da técnica de vinhetas na pesquisa. Para Hoelz e Bataglia (2015), o uso dessa técnica facilita o acesso a reações genuínas e reflexivas, especialmente em temas que possuem maior sensibilidade, possibilitando que o entrevistado se posicione sem muitas vezes ter vivenciado em sua totalidade o cenário apresentado na vinheta. Dessa forma, temas como preço e qualidade de serviços podem ser sensíveis para alguns Tomadores de Decisão de restaurantes turísticos, o que justifica o uso das vinhetas para criar cenários onde esse entrevistado sinta-se mais propenso a participar da pesquisa.

Por esse caminho, o instrumento de pesquisa I foi composto por 4 vinhetas e 15 perguntas voltadas para as categorias de análise: preço (*mark-up* e em perspectiva de valor) e qualidade (do atendimento e percepção de valor). Para validar sua clareza e eficácia, o instrumento foi pré-testado em uma entrevista com um TD de um dos restaurantes turísticos que integram o *corpus* de análise da pesquisa. Ao final, tanto o questionário quanto as vinhetas demonstraram-se eficazes para os objetivos propostos, a estrutura do instrumento I pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Instrumento de pesquisa 1 com uso de vinhetas

Vinheta	Questões	Categorias de Análise
Enquanto gestor, recentemente os clientes levaram algumas reclamações para você. Eles afirmam que a qualidade do atendimento caiu e que o tempo de espera para o pedido chegar à mesa é muito longo. Diante disso, você precisa avaliar a qualidade geral dos processos de atendimento e de tempo com o setor operacional.	1. Que ações você tomaria para identificar as causas do aumento no tempo de espera dos pedidos? 2. Quais estratégias você adotaria para melhorar a qualidade do atendimento? 3. Quais são os maiores desafios para melhorar o atendimento e reduzir esse tempo de espera?	Qualidade no atendimento
Em um determinado dia, um cliente foi ao seu restaurante levando sua filha e esposa para um jantar em família. Após todos fazerem seus pedidos e receberem os pratos na mesa, ao experimentar um dos pratos o cliente percebeu que o prato escolhido por ele continha mais tempero do que o necessário, impactando a experiência do cliente. Diante dessa situação, enquanto gestor você é chamado para averiguar a situação.	4. Quais são os primeiros passos que você tomaria ao ser chamado para lidar com essa situação? 5. Quais estratégias você utilizaria para oferecer uma compensação ou solução ao cliente sem prejudicar a imagem do restaurante? 6. Na sua opinião, como a maneira como você lida com essa situação pode impactar a reputação do restaurante e a satisfação do cliente em longo prazo? 7. Como o <i>feedback</i> de um cliente específico sobre um prato pode ser utilizado para ajustar processos na cozinha?	Qualidade no atendimento
Após uma análise no cardápio, enquanto gestor (a) você percebeu que estava na hora de ajustar os preços. Na sua análise, os clientes fiéis não se importariam tanto com o preço, mas você tem receio que clientes que são rotativos não estejam dispostos a pagar tanto.	8. Considerando essa situação, até que ponto você estaria disposto a ajustar esses preços? 9. Como você comunicaria a mudança de preço aos clientes de forma a minimizar impactos negativos? 10. Quais critérios você usaria para definir quais itens do cardápio teriam o preço ajustado? 11. Como essa alta nos preços influenciaria a satisfação dos clientes em geral? 12. Qual o impacto do aumento de preço nas margens de lucro do restaurante?	Preço (Mark Up)
Com a baixa temporada chegando e sabendo que o número de clientes pode diminuir você decidiu implementar a estratégia de diminuir o preço em alguns itens do cardápio. Muito embora essa estratégia tenha trazido mais clientes ao seu estabelecimento, clientes antigos tiveram a impressão que a qualidade do serviço diminuiu devido ao alto volume de atendimentos.	13. Você acredita que é possível manter a qualidade do serviço sem impactar o preço final do produto? Explique como isso poderia ser feito. 14. Em que situações você acredita que a relação do preço e da qualidade pode se tornar um diferencial competitivo? 15. Você acredita que essa relação pode ser um diferencial na experiência do cliente?	Preço como percepção de valor e impacto na percepção de qualidade

Fonte: elaboração própria (2025).

O instrumento de pesquisa I, presente no Quadro 4, foi elaborado com base em situações mais próximas ao cenário real encontrado durante a gestão de restaurantes. Tendo como foco a exploração, reações e decisões dos participantes da pesquisa que envolvem (in)diretamente o preço e a qualidade do serviço. Nessa perspectiva, foram elaboradas duas vinhetas de cada categoria de análise para facilitar a captura da percepção dos respondentes e deixar o instrumento o mais claro possível. Vale ressaltar que esse instrumento foi aplicado presencialmente com cada entrevistado, o que possibilita

uma captura mais fidedigna do seu entendimento sobre o tema. Com relação ao segundo instrumento, este foi elaborado seguindo a técnica de entrevista em profundidade e pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 5 - Instrumento de pesquisa II (Entrevista em profundidade)

Nº	Questões
1	Como você avalia o cenário dos restaurantes turísticos em Natal/RN e quais são os principais desafios enfrentados para atrair e fidelizar clientes?
2	Quais fatores são essenciais para definir a qualidade dos serviços em restaurantes turísticos, e como os gestores podem monitorar e melhorar essa qualidade?
3	Você acredita que a qualidade do atendimento influencia a competitividade dos restaurantes? Como isso se relaciona com a percepção de preço e satisfação do cliente?
4	Como os preços praticados impactam a satisfação dos clientes e a percepção de qualidade? Como equilibrar preços competitivos sem comprometer a qualidade dos serviços?
5	Quais estratégias são mais eficazes para equilibrar qualidade e preço sem comprometer a rentabilidade? Como comunicar aumentos nos preços sem impactar negativamente a percepção de valor?
6	Que recomendações você daria para gestores que desejam melhorar a experiência do consumidor sem comprometer a sustentabilidade financeira do restaurante?

Fonte: elaboração própria (2025).

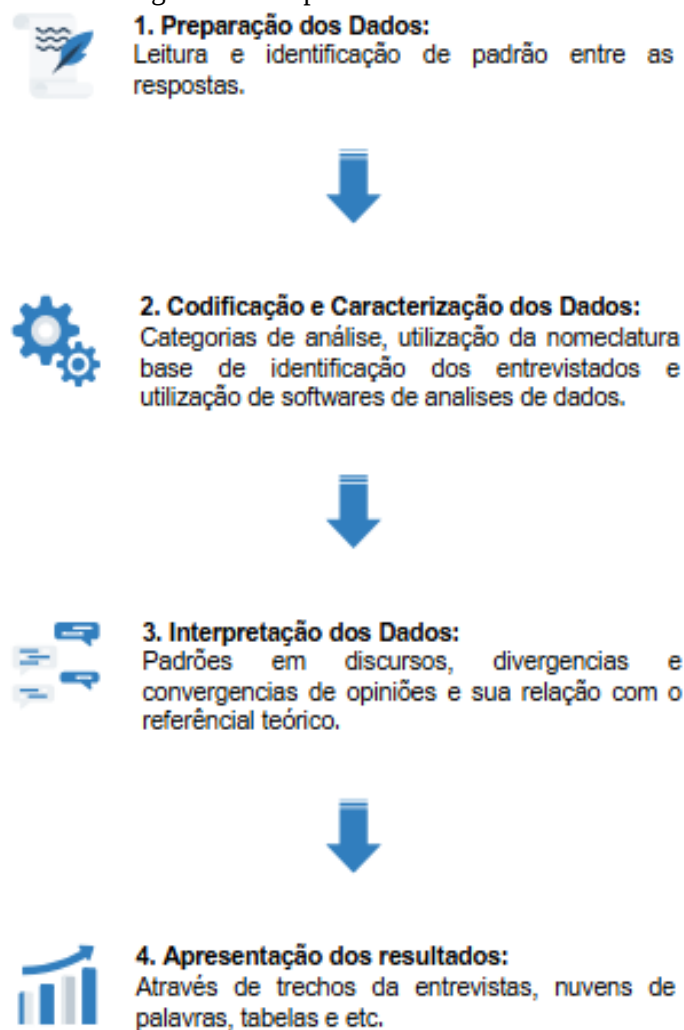
O segundo instrumento de pesquisa (ver Quadro 5) contém menos perguntas do que o questionário I. Isso se dá pelo fato de que são propostas diferentes de captar a percepção de públicos com visões distintas na tomada de decisão. Nessa perspectiva, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade. Essa técnica é uma das mais importantes quando se trata de pesquisas qualitativas, sendo caracterizada por perguntas abertas onde o entrevistado é incentivado a demonstrar suas motivações e atitudes sobre determinado assunto (Santos *et al.*, 2016).

Em ambos os casos, todas as entrevistas foram registradas em áudio, utilizando um aparelho para a gravação de voz que foi configurado para realizar as gravações em resolução máxima. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de Gravação de Voz, disponíveis como os anexos A e B nos apêndices apresentados ao final desta dissertação. A utilização desses documentos visou nortear os preceitos descritos pelo Comitê de Ética à Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) que diz respeito sobre os procedimentos técnicos para pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.

3.4 Método de análise dos dados

Após a coleta de dados, as gravações das entrevistas realizadas foram transcritas utilizando o *software Python*, na versão 3, essas transcrições foram exportadas para o Microsoft Word e passaram por um processo de revisão. A análise de dados seguiu as etapas definidas pela Análise de Conteúdo de Bardin (2016) e podem ser observadas na Figura 16.

Figura 16 - Etapas da análise de dados



Fonte: elaboração própria (2025), baseando-se na AC de Bardin (2016).

Conforme o apresentado na Figura 16, a primeira etapa consistiu na leitura e identificação de padrões de resposta. Após isso, o texto passou por correções manuais no Word, esse processo foi feito não só para ajustes de pontuação e emprego de vírgulas, mas também para identificar padrões entre as respostas dos entrevistados. Vale-se ressaltar que este processo foi realizado objetivando melhorar a fluidez do texto, mas mantendo as falas originais dos participantes da pesquisa.

Na segunda etapa, foi definido o método de análise que seguiu a abordagem dedutiva-indutiva, no qual as categorias de análise emergem tanto da literatura prévia quanto dos dados coletados. Um exemplo disso, é o instrumento de pesquisa I que foi construído com o auxílio da técnica de vinhetas e composto por dimensões de interesse, mas que, após os resultados, podem ser verificadas novas dimensões a partir do que foi dito pelos entrevistados. Em um terceiro momento, foi necessário codificar e caracterizar as respostas, além de definir as nomenclaturas/parâmetros para referir-se aos respondentes, uma vez que esta pesquisa visou o anonimato deles. Nesse sentido, o Quadro 6 mostra essas definições.

Quadro 6 - Definição dos parâmetros utilizados para análise dos dados

Identificação dos entrevistados (as)	Identificação dos estabelecimentos	Data das entrevistas/gravações	Tempo das gravações
Tomador de Decisão 1 (TD1)	Restaurante 1 (R1)	01 nov. 2024	00:15:58
Tomador de Decisão 2 (TD2)	Restaurante 2 (R2)	14 nov. 2024	00:23:40
Tomador de Decisão 3 (TD3)	Restaurante 3 (R3)	27 nov. 2024	00:28:50
Tomador de Decisão 4 (TD4)	Restaurante 4 (R4)	27 nov. 2024	00:38:09
Tomador de Decisão 5 (TD5)	Restaurante 5 (R5)	29 nov. 2024	00:20:59
Tomador de Decisão 6 (TD6)	Restaurante 6 (R6)	09 dez. 2024	00:17:14
Tomador de Decisão 7 (TD7)	Restaurante 7 (R7)	11 dez. 2024	00:15:47
Tomador de Decisão 8 (TD8)	Organização 1 (Presidente)	21 fev. 2025	00:16:36
Tomador de Decisão 9 (TD9)	Organização 1 (Conselheiro)	25 fev. 2025	00:35:30

Fonte: elaboração própria (2025).

Os parâmetros presentes no Quadro 6, foram definidos utilizando a AC de Bardin (2016), que diz respeito à adoção de procedimentos sistemáticos para a descrição de mensagens. Nessa perspectiva, os entrevistados foram definidos como Tomadores de Decisão (TD), que são gerentes, diretores ou presidentes de restaurantes e entidades que regulam a alimentação fora do lar em Natal/RN. Esses TD, foram ordenados de 1 a 9 com base na ordem cronológica das entrevistas, dessa forma, sua distribuição foi empregada da seguinte maneira: TD1, TD2, TD3, TD4, TD5, TD6, TD7, TD8 e TD9, onde de 1 a 7 são gerentes de restaurantes turísticos e o 8 e 9 são presidente e conselheiro de uma mesma organização reguladora. É importante ressaltar que os estabelecimentos dos TD também foram preservados seguindo a mesma lógica.

Na quarta etapa, as falas dos Tomadores de Decisão foram interpretadas com o objetivo de identificar padrões entre os discursos (sejam convergentes ou divergentes), dividindo-as em um arquivo separado para fazer a relação delas com os conceitos descritos no referencial teórico desta pesquisa. Por fim, na quinta etapa a análise dos dados foi realizada utilizando o *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ) na versão *alpha 2*, que é um *software* francês que serve para a análise de *corpus* textuais e que foi utilizado por essa pesquisa para gerar nuvens de palavras e análise de similitude.

Adicionalmente, esse *software* possui alguns outros tipos de análises como a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e Análise Fatorial Correspondente (AFC) que permitem visualizar as semelhanças entre palavras (Camargo & Justo, 2013), mas que não foram exploradas nessa dissertação, pois a quantidade de segmentos de texto contidos nas respostas não se mostrou satisfatória para isso. Desse modo, essa pesquisa adotou somente análises mais simples como a similitude e nuvem de palavras, na visão de Camargo e Justo (2013), o ponto similar entre essas análises é que ambas organizam os principais termos mencionados em um *corpus* textual e os organizam de maneira visualmente compreensível. Diante disso, a análise dos resultados pode ser observada no capítulo abaixo.

4 RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os resultados obtidos através da aplicação dos instrumentos de pesquisa I e II, delineados na seção de metodologia com base na técnica de vinhetas e de entrevista em profundidade. Além disso, a análise se fundamenta na discussão teórica expressada no capítulo 2 desta dissertação, ao longo dessa seção, buscando estabelecer uma conexão clara entre os dados empíricos e os conceitos teóricos previamente abordados, e fornecer uma compreensão mais aprofundada do problema de pesquisa.

4.1 Qualidade de serviços: fatores considerados pelos Tomadores de Decisão de restaurantes turísticos

A qualidade do serviço cumpre um papel necessário na construção de experiências no setor gastronômico, em um mercado tão dinâmico ela possui importância na influência do comportamento de consumo, levando a satisfação ou insatisfação dos clientes em restaurantes (Javed *et al.*, 2021c). Por base nisso, para compreender como os Tomadores de Decisão avaliam e priorizam aspectos na gestão da qualidade de serviços em restaurantes turísticos, o primeiro cenário pode ser visualizado na vinheta 1.

Recentemente os clientes levaram algumas reclamações para você. Eles afirmam que a qualidade do atendimento caiu e que o tempo de espera para o pedido chegar à mesa é muito longo. Diante disso, você precisa avaliar a qualidade geral dos processos de atendimento e de tempo com o setor operacional (Vinheta 1, 2025).

A apresentação da vinheta acima refere-se a uma situação mais próxima das encontradas no dia a dia da administração de restaurantes turísticos. Depois da apresentação deste cenário, foi colocada a seguinte questão aos entrevistados: Que ações você tomaria para identificar as causas do aumento no tempo de espera dos pedidos? Na percepção do TD2, a primeira ação seria identificar com o setor de pedidos “[...] se faltou a matéria-prima e porque não foi sinalizado no *mise en place*¹⁶ logo no início do serviço”, em termos similares o TD3 adiciona que é importante verificar se houve alguma falha operacional “[...] mediante a explicação do cliente” e que com base nisso “[...] se reúnem maîtres, chefes e equipes do atendimento específico da mesa para juntos analisar o que pode ter ocorrido”.

Durante a fala dos TD, identifica-se que por mais que eles tenham formas de gestão diferentes, ambas acabam se complementando. O TD2 possui uma abordagem com foco mais técnico e

¹⁶Esse termo vem da cozinha francesa e significa “pôr ou colocar em ordem”, e diz respeito a cozinha onde as bancadas devem estar organizadas com todos os ingredientes para preparo do prato do cliente. Sendo assim, o *mise en place* auxilia na gestão de tempo e permite que o prato chegue no tempo adequado à mesa do cliente.

operacional, concentrando-se no processo interno e no controle de insumos (falta de matéria prima e falhas no *mise en place*) e isso sugere uma preocupação com o fluxo de trabalho e com a eficiência produtiva. Do outro lado, o TD3 demonstra uma visão mais colaborativa e centrada na equipe e através dela busca compreender a situação por meio de diferentes perspectivas tanto por parte do atendimento quanto por parte do cliente, o que reflete uma visão mais humana com foco no trabalho em equipe.

Apesar de serem estratégias com percursos distintos, ambas mostram a preocupação em identificar os erros que possam ter ocorrido no processo de atendimento e na cozinha. Isso reforça o compromisso por parte do corpo de funcionários em solucionar o problema apontado pelos clientes durante a vinheta 1. Além disso, nota-se que a partir do que foi colocado pelos entrevistados, a capacidade de resposta da equipe envolvida na resolução do problema se torna um ponto chave (Parasuraman *et al.*, 1988), principalmente para que os processos melhorem e que o serviço do restaurante se torne cada vez mais rápido e cordial (Lau *et al.*, 2019).

Em continuidade, um próximo questionamento foi explanado aos Tomadores de Decisão: Quais estratégias você adotaria para melhorar a qualidade do atendimento? O TD1 afirma que faria orientação individual com a equipe de atendimento e nas reuniões ou “[...] *briefings* semanais eu reforçaria os critérios de atendimento básicos, o *script* de atendimento”. Observa-se que na visão do TD1, há uma preocupação com a capacitação específica dos colaboradores de sua equipe e que isso seria uma de suas estratégias para a melhoria do atendimento. Sobre isso, Santos (2024) complementa que essa atitude demonstra uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento dos colaboradores da empresa com o intuito de prover um bom atendimento, prestar um serviço de qualidade e encantar clientes.

Após isso, em outro momento, foi questionado os participantes da pesquisa: Quais são os maiores desafios para melhorar o atendimento e reduzir esse tempo de espera? O TD1 apresenta que “o maior desafio é o fluxo, o restaurante é muito lotado, às vezes, ainda a inexperiência de quem está atendendo, do atendente ou alguma falha operacional de cozinha mesmo. Vou dizer, as falhas humanas”. Por outro lado, o TD4 destaca que o grande desafio são os problemas nos processos, por exemplo, erros na preparação de refeições e que quando isso ocorre “[...] a substituição do prato ela tem que ser da forma mais rápida possível” e “gosto de deixar o cliente muito à vontade, inclusive, na opção de alteração do prato”.

Ao compreender a fala dos participantes da pesquisa, percebe-se que cada um observa os desafios de formas distintas. O TD1 ancora-se mais para questões de fluxo em seu restaurante, ressaltando que um alto volume de clientes pode sobrecarregar a equipe e o atendimento, apresentando que as falhas humanas como a inexperiência da equipe e erros operacionais na cozinha são desafios. Em suma, a percepção do TD1 identifica desafios múltiplos, de forma a enfatizar

aspectos da gestão de fluxo de clientes, problemas operacionais e até o próprio comportamento da equipe, reforçando uma preocupação com a dinâmica do trabalho.

Em outra perspectiva, o TD4 observa que o principal desafio são as falhas nos processos, como a substituição dos pratos, ou seja, quando ocorre algum problema do prato do cliente por parte da cozinha ou atendimento, há uma necessidade de fazer a alteração do prato da forma mais rápida possível. O participante da pesquisa complementa que deixa o cliente à vontade para decidir pela substituição do prato pelo mesmo ou também pela alteração do prato por outro diferente. Essa visão é mais processual (otimização de processos) e centrada no cliente, o que mostra uma postura mais relacional voltada a experiência do cliente e a qualidade do serviço visando a diminuição do tempo de espera e a melhora da qualidade do atendimento. Nessa perspectiva, Moreira (2017) acrescenta que esse tempo de espera é um indicador que possui relevância no desempenho dos serviços prestados pelos restaurantes, pois possui influência na satisfação dos clientes.

Em virtude disso, os desafios apontados pelos gestores trazem como enfoque a eficiência operacional, falhas humanas e a preocupação com o atendimento. Esses pontos são desafios encontrados na gestão diária dos restaurantes turísticos e é necessário que esses empreendimentos e seus Tomadores de Decisão se adequem a dinamicidade do mercado, partindo do pressuposto de que falhas podem gerar impactos negativos, tanto na experiência do cliente quanto na própria reputação do restaurante, portanto, se faz necessário focar na qualidade geral dos serviços pois ela tem um impacto na retenção de clientes (Ahmed *et al.*, 2023). Com base nisso, outro cenário foi apresentado aos entrevistados, a saber:

Em um determinado dia, um cliente foi ao seu restaurante levando sua filha e esposa para um jantar em família. Após todos fazerem seus pedidos e receberem os pratos na mesa, ao experimentar um dos pratos o cliente percebeu que o prato escolhido por ele continha mais tempero do que o necessário, impactando a experiência do cliente. Diante dessa situação, enquanto gestor você é chamado para averiguar (Vinheta 2, 2025).

Diante dessa segunda vinheta, o primeiro questionamento foi feito aos entrevistados: Quais são os primeiros passos que você tomaria ao ser chamado para lidar com essa situação? De acordo com o TD1, a primeira ação a se fazer diante do apresentado é “[...] pedir desculpas, primeira coisa. Segundo, recolher o prato, avaliar junto com o chefe e refazer sem cobrar”, similarmente o TD5 comenta que:

[...] primeiramente eu procuro saber o que ocorreu na mesa. O cliente já explicou, aí eu peço desculpa e pergunto a ele, dou sugestão de substituir o prato ou se ele quer trocar por outro prato. Se ele ficou insatisfeito, no nosso restaurante, a gente quer que o cliente saia satisfeito ou uma substituição de prato ou até mesmo a gente cancela o prato (TD5, R5, 2025).

Não só na fala do TD1, mas também na do TD5, são evidenciadas ações similares, focadas em resolver o problema com base no relato do cliente. Ambos os Tomadores de Decisão apresentam

soluções como a troca do prato ou até a oferta de um novo, demonstrando empatia e acolhimento por parte do estabelecimento. Em consonância com isso, a fala do TD5 revela uma preocupação adicional com a satisfação do cliente, ao oferecer desde a substituição ou alteração do prato até o cancelamento sem custos, caso o item esteja fora do padrão do restaurante. A visão dos TD é cordial, pois quando existem problemas durante o preparo dos pratos, deve-se haver a substituição rápida dos mesmos proporcionando ao cliente opções durante a alteração (Mitchell, 2025).

Outro questionamento feito aos entrevistados na segunda vinheta: Quais estratégias você utilizaria para oferecer uma compensação ou solução ao cliente sem prejudicar a imagem do restaurante? Na percepção do TD3, caso tenham-se uma falha por parte do estabelecimento é dada a cortesia do prato ou no “[...] mínimo da sobremesa e que não venha a ter prejuízo para o funcionário, para a casa, é algo que a gente já trabalha com esse alinhamento, tendo em vista a principal satisfação do nosso cliente”. O TD5 ressalta que convidaria o cliente “para ele vir outro dia, [...] sugiro a ele um dia mais calmo para ele tirar a má impressão que ficou do restaurante”.

As respostas dos dois gestores acima apresentam abordagens voltadas na reconstrução da experiência do cliente, ambas as estratégias se focam na busca por garantir uma percepção positiva por parte do cliente, mesmo após uma experiência não tão satisfatória. As soluções colocadas pelos entrevistados têm foco central em minimizar os impactos negativos na reputação do restaurante e também para que as avaliações dos clientes sobre o serviço ajudem no desenvolvimento do mesmo (Konuk, 2019). Sob essa perspectiva, uma próxima questão foi colocada aos entrevistados, a saber: Na sua opinião, como a maneira como você lida com essa situação pode impactar a reputação do restaurante e a satisfação do cliente em longo prazo?

Para o TD4, a maneira com o que se lida com a situação pode impactar ainda mais a satisfação do cliente, segundo ele “essas situações a mesa, elas não têm regra, cada caso é um caso singular [...], não vale a pena você discutir com o cliente sobre uma coisa que vai trazer um desconforto para ele e às vezes é uma coisa até irrisória”. Adicionalmente, o entrevistado menciona ainda que esse tipo de situação, muitas vezes, é melhor ofertar a cortesia do prato e tirá-lo da conta, o TD7 comenta que a conversa que se tem com o cliente e o jeito que se fala é muito importante por que “às vezes o cliente não teve um dia bom”, para esse entrevistado a maneira com que se fala pode impactar a satisfação desse cliente e por consequência a reputação do restaurante.

Em outro momento, foram questionados aos Tomadores de Decisão sobre como o *feedback* de um cliente poderia ser utilizado para ajustar os processos na cozinha. Com base nisso, a Figura 17 mostra os termos mencionados na fala dos entrevistados para responder esse questionamento.

Figura 17 - Nuvem de palavras 1 (Pontos chave no feedback dos clientes na visão dos TD)



Fonte: dados da pesquisa (2025), elaborado com auxílio do Iramuteq.

A Figura 17 apresenta uma síntese do que é dito pelos participantes da pesquisa, com relação ao questionamento apresentado. As palavras maiores, como: cliente, prato, situação, problema, positivo, opinião e entre outras são as que são mais citadas, refletindo que na percepção dos entrevistados, o *feedback* construtivo por parte de um cliente é visto como positivo, pois auxilia no processo de identificação de problemas. Ainda em resposta à pergunta feita, os Tomadores de Decisão acrescentam que:

“[...] O cliente ele nos faz uma consultoria de graça praticamente, então, você contrata um sistema de marketing que chama cliente oculto ou você usa outra ferramenta de identificar sabor, identificar satisfação é uma coisa. Outra coisa é você ter do seu cliente naquela hora, na hora que a gente chama, na hora X a opinião dele” (TD2, R2, 2025).

“A gente entende que a opinião do nosso cliente é muito importante para conosco, [...] o entendimento da gente é de acertar sempre, quando não acertamos, a gente fica todo mundo preocupado, porque a gente preza muito pela satisfação do cliente. Tendo em vista que teve uma falha da gente, a gente trabalha muito com o contexto, de buscar a aproximação do cliente e sentir de verdade que ele ficou convencido que existe uma atenção e um cuidado” (TD3, R3, 2025).

“[...] crítica construtiva ou destrutiva do jeito que for, ela é bem-vinda e ajuda, com certeza, às vezes, você está todo dia aqui e não tem uma visão, vem alguém de fora e tem uma visão diferente, isso pode construir, pode ajudar para futuras reuniões, futuras conversas profissionais para melhorar” (TD6, R6, 2025).

“[...] acho que sempre a opinião construtiva é bem-vinda. Se o cliente dá uma sugestão disso, daquilo, a gente sempre tenta fazer com que seja usada de alguma forma” (TD7, R7, 2025).

Conforme o exposto nos trechos acima, compreende-se que independente se o *feedback* sobre uma situação é negativo ou positivo, na percepção dos Tomadores de Decisão ele pode ser utilizado como uma oportunidade de melhoria nos processos na cozinha e dos funcionários. Para o TD2, através de um *feedback*, o cliente fornece uma consultoria gratuita, compreendendo que isso pode servir como ferramenta para avaliar a satisfação e qualidade, já o TD6 complementa essa ideia reforçando que as críticas, sejam elas destrutivas ou construtivas, tem seu valor e podem ser utilizadas para aprimorar

os seus serviços. Adicionalmente, o TD3 e TD7 enfatizam que mesmo quando se acontecem falhas, deve-se demonstrar cuidado e aproximação com o cliente, aproveitando as sugestões dele para melhorar a experiência e satisfação.

As percepções dos TD vão de encontro ao que é mencionado por Kury (2018), quando faz menção que o retorno que um cliente dá sobre o serviço é relevante para ajustar processos e criar vantagens competitivas. Ademais, o TD4 comenta que para avaliar esses retornos dos clientes sobre o serviço prestado em seu restaurante, utiliza um sistemas de filas, no qual, ao final do experiência o consumidor avalia como “[...] estava o serviço, como era que estava a comida, o ambiente, a música e tal”, esses elementos são, muitas vezes, considerados como preditores da satisfação que é significativa para a construção de um negócio a longo prazo, em especial no ramo gastronômico (Dwaikat *et al.*, 2019; Hasbullah *et al.*, 2021).

De modo complementar, o TD4 também comenta que utiliza outros três medidores públicos para a avaliação dos *feedbacks* dos clientes, ele afirma que “[...] um é o TripAdvisor”, “[...] o segundo é o IFood” e o terceiro é o “[...] Google, quando você está aqui, agora, às vezes, vai o Google, amanhã ou depois vai lhe mandar uma mensagem, perguntando se você esteve aqui, fazendo alguns questionamentos”. Esse TD ressalta que faz acompanhamento contínuo das avaliações dos consumidores e que quando eles estão no restaurante incentiva que o cliente “[...] para que ele avalie o restaurante, que isso pode ser positivo ou negativo, eu estou pedindo para que ele torne a opinião dele pública”. A expressão dos clientes sobre determinado restaurante em sites de avaliação como TripAdvisor, podem influenciar outros consumidores e auxiliar os Tomadores de Decisão a compreenderem a importância do *feedback* dos clientes para seu negócio (Chua *et al.*, 2020).

Nesse sentido, a visão geral é que os TD demonstram estar abertos a críticas, pois as percebem como bem-vindas e contribuem para melhoria contínua dos processos na cozinha, o que reforça a importância da opinião do cliente para os restaurantes turísticos no qual gerenciam. Principalmente, por que os clientes proferem sua opinião de maneira gratuita servindo como consultores para os estabelecimentos, por isso, é importante que assim como o TD4, outros restaurantes façam o acompanhamento dos clientes não só presencialmente, mas também através de medidores públicos como o TripAdvisor, Google e os comentários do IFood, com objetivo de compreender aspectos inerentes ao serviço como comida, ambiente e dentre outros, que fazem parte da experiência do consumidor.

4.2 A influência do preço na satisfação do cliente e seu impacto na competitividade de restaurantes turísticos

O preço marca presença em várias etapas na construção de uma experiência em restaurantes turísticos, ele é levado em conta tanto em estratégias de empresa quanto por parte dos consumidores na hora da compra (Sá, 2019). Além disso, especialmente na gestão de empresas e departamentos de marketing, o preço é visto como elemento que gera receita enquanto outros geram despesas (Kotler & Keller, 2019). Tendo essa visão em mente, foi apresentado aos participantes da pesquisa o seguinte cenário: “Após uma análise no cardápio, enquanto Tomador de Decisão você percebeu que estava na hora de ajustar os preços. Na sua análise, os clientes fiéis não se importariam tanto com o preço, mas você tem receio que clientes que são rotativos não estejam dispostos a pagar tanto” (Vinheta 3, 2025).

Depois dessa apresentação, foi questionado aos entrevistados até que ponto eles estariam dispostos a aumentar o preço. Partindo dessa questão, o TD1 comenta que a depender da situação o preço deve ser ajustado pela sustentabilidade do negócio e “[...] vem uma certeza de entregar algo que seja compatível, sem ser um preço abusivo”. Em continuidade, para esse entrevistado os preços devem ser ajustados de uma forma que seja “[...] sustentável, mas que também não seja fora do mercado, [...] posso aumentar um pouco mais a bebida, ou eu posso aumentar os pratos de outras categorias, mas equilibrando”. Sobre isso, o TD3 ressalta que o “[...] ajuste do preço é algo que a gente trabalha com muito cuidado, principalmente em analisar a representação do mercado atual”, e que isso tem que ser feito “sem desrespeitar a experiência do cliente”, focando em estratégias de compra para ter o melhor produto e preços melhores.

Diante disso, compreende-se que o TD1 e TD3 partem da ideia de que o ajuste de preço acontece pela necessidade do estabelecimento em se manter, no entanto, tentando equilibrar o nível do serviço que é oferecido com o preço que é pago pelo cliente. Esse aumento deve vir para que o negócio se sustente e continue viável, mas que não seja fora do mercado, afinal, um preço alto considerado como “não justo” pode gerar insatisfação e um boca a boca negativo, da mesma forma, se o preço for considerado baixo pelo cliente, isso pode gerar a sensação de que o restaurante não possui capacidade de fornecer qualidade em seu serviço (Chun & Nyam-Ochir, 2020).

Por base nisso, em outro momento, questionou-se aos gestores sobre como eles comunicaram essa mudança de preços aos clientes de forma a minimizar os impactos negativos. Nessa perspectiva, o TD5 comenta que utiliza as mídias sociais como: Instagram e WhatsApp e “quando chega cardápio novo, a gente quer avisar o cliente que teve alteração de mudança tanto de preço como de prato”. No entanto, para o TD4:

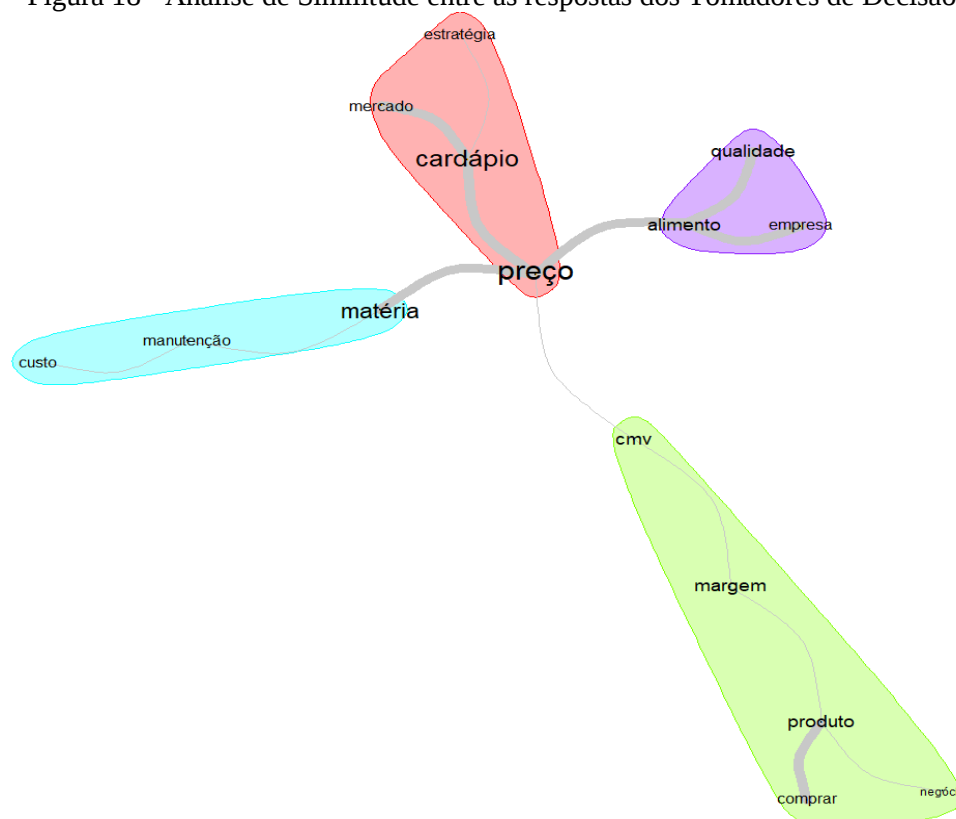
[...] a alteração de preço não se comunica, a alternativa que você tem é de oferecer, pensar em oferecer alguns produtos mais acessíveis, criar dentro do seu cardápio, alguns produtos

que você consiga oferecer ao seu cliente com um valor melhor, e em outra estratégia, você fortalecer a qualidade do seu produto, porque para quem está disposto a pagar por aquele serviço, mesmo que ele seja acima um pouco do valor do mercado, se for o caso, você tem que prezar por esse cliente, e aí se trata de qualidade de serviço (TD4, R4, 2025).

Nessa concepção, observa-se que os TD possuem opiniões diferentes sobre essa questão, enquanto o TD4 tem a percepção de que alterações de preço não devem ser comunicadas, o TD5 valoriza a comunicação com o cliente utilizando canais como redes sociais para informar mudanças de cardápios e de preço. Compreende-se que o TD5 demonstra preocupação em manter o cliente bem informado, o que pode fortalecer a confiança e o relacionamento com esse consumidor. De outro lado, a abordagem do TD4 é mais indireta, focando em oferecer alternativas como produtos mais acessíveis ou fortalecendo a qualidade do serviço para justificar preços mais altos. Em um próximo momento, foi levantada a seguinte questão: Quais critérios você usaria para definir quais itens do cardápio teriam o preço ajustado?

De acordo com o TD1, com base no Cálculo de Mercadoria Vendida - CMV, é feito o reajuste, “[...] os pratos que a gente tem a maior rotatividade, que são os pratos mais populares”, têm um maior volume de venda, por isso, o entrevistado ainda afirma que “[...] consegue fazer um ajuste que não seja realmente tão fora da margem, não muito exorbitante, para o que a gente acabe ganhando no volume” nesses pratos mais populares. A Figura 18 mostra uma síntese e similaridade entre as respostas dos entrevistados.

Figura 18 - Análise de Similitude entre as respostas dos Tomadores de Decisão



Fonte: dados da pesquisa (2025), elaborado com auxílio do Iramuteq.

A análise de similitude presente na Figura 18, apresenta conexões entre palavras-chave que foram mencionadas pelos Tomadores de Decisão durante sua resposta. Esse tipo de análise é baseado na teoria dos grafos e permite identificar conexões entre palavras trazendo um resultado descritivo (Camargo & Justo, 2013). Nesse cenário, a figura alocou esses termos em 4 agrupamentos de palavras, no azul, por exemplo, constam expressões como: custo, manutenção e matéria. O vermelho é formado pelos vocábulos: estratégia, mercado, cardápio e preço. Enquanto o lilás é composto por: qualidade, alimento e empresa. O grupo verde por: CMV, margem, produto, comprar e negócio.

A partir disso, tem-se a compreensão de, segundo esta síntese, os gestores compreendem que os itens do cardápio são ajustados com base no custo da matéria-prima, margem de lucro desejada, de estratégias de compra e CMV. Entende-se que o ajuste de preço é feito para manter o estabelecimento ativo no mercado e que na gestão de restaurantes, o CMV é um dos aspectos mais relevantes, pois atua diretamente na receita do estabelecimento, além disso, para que se tenha uma operação comercial lucrativa e sustentável é necessário que os processos de produção sejam organizados de forma eficiente (Moreira, 2017; Kukanja & Planinc, 2020a). Outro ponto, é a junção do preço com a qualidade dos alimentos ofertados, a relação desses dois fatores junto com a transparência pode se tornar diferenciais para conquistar a confiança do cliente (Mitchell, 2025).

A posteriori, foi perguntado aos participantes da pesquisa como essa alta nos preços influenciaria a satisfação do cliente. Sobre isso, o TD2 comenta que no restaurante no qual administra isso não teria tanta influência, ele afirma que seu estabelecimento foca em um ambiente seguro, alimentos fabricados de uma forma segura, qualidade e na experiência do cliente. Para o TD7, o cliente já está acostumado com a alta do preço, até por que “[...] está tendo o ajuste em tudo, gasolina, supermercado e tudo influencia no preço da comida, então, ia ser um reajuste, dependendo da situação, justo em cada caso, então, acho que não impactaria tanto não”.

Através da fala dos entrevistados, nota-se que o TD2 compreende que o aumento dos preços não afetaria a satisfação dos clientes, argumentando que seu restaurante se diferencia pela qualidade e experiência do cliente. Esse entendimento sugere que fatores além do preço, como percepção de valor agregado podem reduzir a sensibilidade dos clientes ao aumento, nesse contexto, o TD7 apresenta visão similar, no entanto, mais ampla destacando que os clientes normalmente entendem o aumento, por saberem que muitas situações podem influenciá-lo. Acerca disso, Muskat *et al.* (2019) e Hasbullah *et al.* (2021) comentam que clientes não se importarão com preço se acharem que o serviço valeu a pena, ou seja, eles ficarão satisfeitos com a experiência, qualidade da comida, serviço e ambiente, e acreditarão que o dinheiro gasto no serviço correspondeu suas expectativas.

Diante do que foi dito, uma última pergunta sobre o cenário apontado na vinheta 3 foi feita, indagando aos entrevistados sobre qual seria o impacto do aumento do preço nas margens de lucro do restaurante no qual gerenciam. As principais respostas podem ser observadas abaixo:

“Ele vem positivo, porque é uma empresa do nosso porte, dentro do nosso porte, precisa estar sempre se renovando, é restauração, é pintura, investimento, para manter a casa sempre com uma cara de cuidado, restaurada. É equipe, é treinamento, é investimento, é uma nova coquetelaria, é um novo prato de serviço, é um novo talher, então, isso cai como uma margem positiva, a empresa está sempre renovando, cuidando do perfil que tem, é um brilho da manutenção de tudo, o cliente vê que se teve o cuidado de fazer uma manutenção no cardápio, no fardamento, vê que a equipe é feliz, que investe no bem-estar da equipe, é o treinamento, o pagamento em dia, sempre traz uma melhoria pensando em estar o cliente da melhor maneira possível, pensando no bem-estar tanto do cliente interno, quanto do cliente externo que razão na nossa existência” (TD3, R3, 2025).

“Sempre quando tem esses aumentos de preço, é pra ajustar [...] o custo da casa, porque esse custo é muito alto, é de benefício pra casa e para os funcionários, porque tudo isso impacta nos salários da gente. Se ele não tiver aumento, não vai ser bom para o empresário ele fazer, estar com isso aqui aberto, né? Porque é muito custo. Mas para o cliente da casa, do R5, quando tem esses reajustes, a gente não vê muito esse impacto do cliente reclamar, dizer “já aumentou”, a gente não tem esse problema aqui não. Quando a gente tem esse problema aqui, é na questão de um prato específico, que o cliente, ele se acostumou com aquele valor, e ele não quer que aumente, ele quer que fique aquele valor pra sempre e as coisas não funcionam desse jeito” (TD5, R5, 2025).

“[...] a gente tenta sempre balançar, subiu uma área, por exemplo, carne subiu, frutos do mar não subiu, a gente balança, entendeu? Então, a gente não chega a deixar impactar negativamente, quando vê que vai apertar muito, a gente muda, por exemplo, o filé mignon está 10, sobe ele para 13, vamos dizer 12, para não estar perdendo, entendeu? Os outros produtos a gente tenta manter o preço, para não gerar esse impacto para a gente, tenta acompanhar direto, não deixa estourar para depois tentar resolver o problema, entendeu?” (TD6, R6, 2025).

“É e não é, a gente não lida tanto com o aumento de preço, tanto que o nosso cardápio dificilmente muda, então a gente se preocupa muito com isso em relação ao cliente, outros restaurantes não, eu vejo que outros restaurantes não estão pouco se importando, aumentam e a gente só sabe a verdade quando vai lá, enfim, e muita gente fica com vergonha de ir embora, mas aqui a gente dificilmente lida com o reajuste, mas se tivesse um reajuste grande, com certeza eu acho que impactaria” (TD7, R7, 2025).

Os trechos acima referem-se às principais respostas dos entrevistados com relação à influência do preço nas margens de lucro do restaurante turístico no qual gerenciam. Diante disso, para o TD3 o aumento de preços é algo positivo para a empresa, pois permite que ela se renove continuamente e ofereça melhorias em sua infraestrutura base e em seu atendimento. Percebe-se que o entrevistado tem uma visão alinhada no cliente, mencionando que ele percebe quando o restaurante faz investimentos para atendê-lo, além disso o TD3 coloca que com o aumento dessa margem, o estabelecimento consegue honrar o salário dos funcionários em dia. Com base nisso, entende-se que a compreensão do entrevistado se baseia em uma estratégia de reinvestimento do lucro para manter a competitividade e a satisfação do cliente.

Na concepção do TD5, se faz necessário aumentar os preços para equilibrar os custos do restaurante que são elevados. Para este Tomador de Decisão, geralmente os clientes não reclamam do

ajuste de preço e que isso ocorre apenas em casos específicos, por exemplo, em pratos que o consumidor estava acostumado a ter sempre o mesmo valor de referência. No entanto, o entrevistado informa que é necessário fazer este aumento para a sobrevivência do estabelecimento, mesmo que haja reclamações por parte de alguns consumidores e que sem aumento não seria viável para os empresários continuarem o negócio.

Em termos parecidos, o TD7 aborda que os preços devem ser ajustados apenas quando necessário, evitando modificações frequentes no cardápio para minimizar impactos negativos. Esse participante da pesquisa, afirma que faz o balanceamento dos aumentos modificando alguns preços e mantendo outros. Essa estratégia mostra uma gestão mais cuidadosa na hora de precificar, o que pode evitar repercussões negativas com os clientes, preservando a margem de lucro sem comprometer o fluxo de consumidores no restaurante. De acordo com Kotler e Keller (2019), esse tipo de estratégia é comum quando se tem a expectativa de conquistar uma maior participação no mercado e diminuição de custos.

Nesse caminho, o TD7 reforça uma abordagem diferente, onde evita reajustes frequentes para não impactar seus clientes. Esse respondente sugere que, muito embora aumentos possam prejudicar o estabelecimento, decidir manter preços pode diferenciar o seu restaurante dos demais concorrentes que reajustam os valores sem comunicar aos consumidores. Entretanto, ao final da fala esse entrevistado coloca que caso houvesse aumento na margem impactaria, e pelo contexto, entende-se que tanto positivamente quanto negativamente.

4.3 O equilíbrio da qualidade e do preço na tomada de decisões em restaurantes turísticos

Equilibrar a qualidade do serviço e o preço é uma decisão estratégica que parte de cada restaurante, avaliar com precisão a percepção dos consumidores em relação aos preços pode ser fundamental para o sucesso das empresas (Sá, 2019). É dito na literatura que a qualidade na gastronomia busca centrar-se em pontos específicos como ambiente e a comida para melhorar a experiência do cliente (Muskat *et al.*, 2019). Por base nisso, se foi colocado um último cenário aos entrevistados da pesquisa, a saber:

Com a baixa temporada chegando e sabendo que o número de clientes pode diminuir você decidiu implementar a estratégia de diminuir o preço em alguns itens do cardápio. Muito embora essa estratégia tenha trazido mais clientes ao seu estabelecimento, clientes antigos tiveram a impressão que a qualidade do serviço diminuiu devido ao alto volume de atendimentos (Vinheta 4, 2025).

Acerca do exposto na vinheta 4, foi questionado aos participantes se acreditavam que é possível manter a qualidade do serviço sem impactar o preço final do produto. Nessa perspectiva, as

respostas dos entrevistados denotam uma visão multidisciplinar e que não necessariamente convergem entre si, visto que são realidades e estabelecimentos distintos. Partindo disso, na percepção do TD1 não é possível manter a qualidade sem impactar o preço, “[...] porque tudo que a gente precisa para prestar um bom serviço e entregar um bom produto, tudo tem um custo”, no entanto, caso precisasse realmente adotar a estratégia apontada na vinheta, faria algo “esporádico”, por exemplo, “[...] participar no festival com preço promocional, porque a gente consegue ter um maior fluxo, mas, assim não seria de um prato que a gente tem no cardápio”.

Similarmente, o TD2, durante sua fala, comenta que não tem como baixar o preço e manter a qualidade. A estratégia que ele utiliza é a de “[...] lançar produtos novos com um preço mais atrativo. O que acontece é que a gente, quando acontece a baixa temporada, lança produtos diferenciados”. Assim, ele acrescenta que adotando essa técnica com produtos que tem um preço mais baixo, acaba ganhando pelo volume de vendas. O TD3 reforça que “[...] baixar o preço e manter a qualidade pode ser uma estratégia sim que funcione, mas que ela tem que ser muito bem estudada, porque, assim, quando é que vale a pena a redução do preço, quando você tem um retorno, quando você tem essa resposta, no aumento do seu fluxo”.

Em síntese, o TD1 e TD2 afirmam que não é viável manter a qualidade sem aumentar os preços quando necessário, uma vez que prestar um melhor serviço possui custos. As percepções destes entrevistados vão de encontro ao que é mencionado por Mun e Jang (2018) quando abordam que manter o preço sem impactar a qualidade é complexo, por que o custo de produção aumenta à medida em que o restaurante utiliza ingredientes melhores para ter mais qualidade nos pratos. No entanto, apesar disso, para esses TD existem estratégias que podem ser vistas como “alternativas”, como promoções e lançamentos em períodos sazonais ou em festivais, onde pode-se lançar produtos mais acessíveis para estimular a demanda, mas sem comprometer a percepção de qualidade ao cliente. Vale-se ressaltar que o TD1 e TD2 deixam claro que esses produtos seriam novos e sazonais e não pratos tradicionais que constam em seus cardápios. Diante disso, Mitchell (2025) apresenta que essa pode ser uma estratégia válida, já que permite aos restaurantes o oferecimento de uma experiência diferenciada aos consumidores.

Diferente do TD1 e TD2, o TD3 apresenta que baixar preços sem comprometer a qualidade pode ser possível. No entanto, deve ser feito de maneira planejada e estruturada, enfatizando que essa “baixa” só é viável se resultar em aumentos no fluxo de clientes, o que compensa reduzir a margem ganhando com um maior volume de vendas. Com base nisso, as respostas desses entrevistados indicam que manter a qualidade sem impactar o preço é um desafio para os restaurantes turísticos. Além disso, mesmo que as percepções dos entrevistados não se complementem, é possível identificar que existe um espaço para que estratégias na redução de preço sejam instituídas pontualmente se necessário.

Nesse sentido, uma próxima questão é feita aos participantes da pesquisa, a saber: em que situações você acredita que a relação do preço e da qualidade pode se tornar um diferencial competitivo? Em sua fala, o TD4 menciona que essa relação envolve diretamente o termo “custo-benefício”, que se mostra um diferencial de acordo com a experiência do cliente, pois se ele vai para o estabelecimento onde encontrou um “[...] “preço justo” e “uma boa experiência”, a tendência é que “o cliente retorne”, caracterizando essa relação custo-benefício como um diferencial competitivo. Em seu ponto de vista, o TD7 acredita que a relação preço e qualidade pode se tornar um diferencial, “[...] porque a gente não quer só preço, a gente sempre quer manter a qualidade do produto”. Esse entrevistado comenta que, ainda que, dificilmente um cliente venha questionar algo sobre o serviço, eles entendem, pois estão acostumados a experienciar a qualidade.

Em continuidade a isso, o TD6 reforça que essa relação pode ser um diferencial e complementa que enquanto tiver “[...] qualidade, produto e atendimento, você não se preocupa com seus concorrentes”. Diante disso, o entrevistado pontua que pode até ocorrer erros em algum momento, mas permanecer no erro é algo inaceitável, então, deve-se continuar focando em itens como a qualidade do serviço e atendimento, pois o cliente não pode sair do restaurante insatisfeito visto que ele propaga o “boca a boca” do estabelecimento. Para Swarbrooke e Horner (2002), é importante satisfazer esse cliente na primeira experiência, pois sua insatisfação pode trazer impactos negativos para o estabelecimento.

Baseado no exposto, percebe-se que a relação preço e qualidade é vista como um diferencial competitivo e que essa junção traz satisfação ao cliente. Nessa perspectiva, a visão que predomina, é que para esses TD, é que uma boa estratégia vai além da oferta de preços baixos, ela deve focar na manutenção da qualidade do serviço e na experiência do consumidor. Em complemento, a fidelização e o impacto do “boca a boca” podem ser fatores-chave para a manutenção da competitividade no setor de restaurantes turísticos, reforçando que o cliente satisfeito pode promover o estabelecimento. De certa forma, há clientes que se acharem que a experiência valeu a pena, não se importarão com o preço e sim com a qualidade do serviço que receberam pelo valor monetário investido causando um grande impacto no comportamento do consumidor e criando vantagens competitivas (Hasbullah *et al.*, 2021; Ahmed *et al.*, 2023; Javed *et al.*, 2021b; Kury, 2018).

Dessa maneira, um último questionamento foi feito aos participantes da pesquisa: Você acredita que essa relação pode ser um diferencial na experiência do cliente?. Nesse ínterim, o TD1 informou que sim, principalmente, porque tem clientes que vêm ao restaurante uma vez ao ano, tendo se preparado e esperado muito tempo para vir. Esse entrevistado comenta ainda que “[...] quando eles percebem que a conta deu um pouco a menos do que eles estavam esperando, do que eles receberam, isso fideliza o cliente, mesmo que seja aquela fidelização de uma vez ao ano ou numa data especial”. Ainda sobre esse questionamento, outros entrevistados destacam que:

“Pode, acredito que sim, pode. Você ter que pagar em outras unidades, se entendi bem a pergunta, em outras unidades, comprar valor, comprar preço, o cliente que tem um nível de entendimento maior, ele entende que não existe mágica em alimentação. Eu vou usar um ditado aqui bem popular na área nossa que diz assim, eu não tenho como transformar urubu em galinha. Eu tenho como transformar galinha em urubu. Eu tenho como pegar um produto bom, prepará-lo errado e perder esse produto. Eu não tenho como pegar um produto ruim e transformá-lo em um bom produto. Essas mágicas que acontecem, a mágicas entre aspas, essas mágicas que acontecem em produção de alimentos em várias unidades do mercado, que eu me reservo a não dizer nomes, nós não utilizamos. Então, o cliente do R2, ele vem aqui, ele tem acesso a um determinado corte de carne que verdadeiramente é aquele corte de carne. Nós não fazemos as mágicas que normalmente acontecem nesse mundo gastronômico. Eu não sirvo determinado tipo de peixe e dou uma determinação de outro, então, essa ética de trabalho para a gente é de suma importância, nós não abrimos mão. Então sim, tem um poder muito forte em questão da qualidade” (TD2, R2, 2025).

“Vai sim. É algo que a gente preza muito é andar junto, é o serviço. O serviço ele faz a acolhida, o cliente se sentir todo o tempo visto como cliente. Do início, meio e fim, nossa, se ela chegou no carro, se tem um cadeirante ou se deixou a porta aberta, ou se, essa atenção, se está chovendo, o guarda-chuva, esse vinho de acolhida, chega na recepção, já tem um recepcionista, se tem um condutor prontamente para conduzir ele, se puxa a cadeira, se passa o cardápio, se o garçom já se apresenta, se a gente procura estar sugerindo ao cliente o produto, já com cuidado, já indicando o produto mais caro, percebe? Essa análise faz toda a diferença do início, meio e fim, se o cliente pediu um vinho, se ele não pediu um vinho, se ele só pediu uma água, se ele não pediu um licor, se ele não pediu um café, isso é algo que a gente faz todo em uma manutenção durante as coisas, sem demonstrar nenhuma diferença, se é uma mesa para uma pessoa, se é uma mesa para vinte, se é um grupo, se é um estrangeiro, sei lá. A gente traz isso no dia a dia de uma forma que o cliente se sinta bem acolhido do início até voltar ao carro dele. Se você pode puxar uma mesa e uma cadeira para ele levantar, se você traz uma pergunta, enfim, essa atenção ao cliente do início, do meio até o fim é algo que a gente faz independente de dia, de turno, ou de período do ano, porque faz toda diferença, em especial, garantir a qualidade de tudo” (TD3, R3, 2025).

“Mantendo a qualidade? Com certeza, com certeza. Vamos lá que você oferte lá, hoje tudo é Instagramável, né? Vamos que você ofereça lá a pizza assada em forno a lenha com catupiry original e vem um profundo chefe de cozinha, sei lá, vem a comer, chega aqui e tem um catupiry de segunda, de terceira, você já mentiu! Então, você tem que manter esse padrão, entendeu? A qualidade, não pode abrir mão. Consequentemente, a gente não abre mão de praticar os preços dentro do justo, entendeu? Por isso que eu te falo tanto que a cortesia, a promoção, a gente não trabalha nessa área, porém, a gente oferece um atendimento, qualidade do produto, é tentar uma excelência, mas a excelência ninguém consegue, né? Mas tipo assim, quanto mais nessa linha pra gente é o que a gente busca” (TD6, R6, 2025).

“Sim, com certeza. A nossa proximidade com o cliente é o que mantém também” (TD7, R7, 2025).

Iniciando pelo que é dito pelo TD2, observa-se que a relação preço e qualidade é um diferencial, mas que, em sua visão, é necessário que haja transparência do entre o que é oferecido e o que chega na mesa do cliente, reforçando que a honestidade é um fator relevante para a experiência desse consumidor. Esse entrevistado faz críticas a outros restaurantes presentes no mercado e, que de acordo com sua percepção, aderem a práticas enganosas oferecendo produtos inferiores ao que é prometido ao cliente quando este chega ao estabelecimento, mas, para esse TD, os clientes percebem quando um estabelecimento oferece um serviço ético e de valor. Em consonância com isso, Santos (2024) coloca que um fornecimento ético pode gerar impressões positivas sobre a imagem e experiência gastronômica geral do restaurante.

Adicionalmente, na percepção do TD3 a experiência do cliente vai além do produto, serviço e engloba o atendimento personalizado. Esse participante da pesquisa descreve que há um processo por trás da experiência do cliente, que vai desde a recepção dele no restaurante, a atenção durante a estadia no empreendimento até a prestação do serviço. A fala desse TD vai de acordo com o que é mencionado por Chua *et al.* (2020), quando apresentam que em restaurantes, os Tomadores de Decisão devem observar o mercado para atender as necessidades dos clientes. Esses autores acrescentam ainda que, a própria tomada de decisão começa quando esses TD entendem que os serviços dos seus restaurantes podem satisfazer necessidades.

Similarmente, o TD6 apresenta que a qualidade dos produtos e do atendimento é necessária para obter a confiança do cliente e menciona que a utilização de ingredientes quando são inferiores do que o que foi prometido pode comprometer a credibilidade do restaurante. Em complemento, o TD7 comunica que para além da relação preço e qualidade, existe um outro ponto que é a proximidade com os clientes. Ao interpretar essa última fala, compreende-se que para o entrevistado que “estar próximo” do cliente envolve a importância de um atendimento personalizado e que isso pode gerar relações duradouras. Nesse contexto, para Chun e Park (2021) a qualidade do relacionamento com esse consumidor gera confiança para o restaurante.

As respostas dos entrevistados demonstram que a relação entre o preço e a qualidade do serviço impacta a experiência do cliente. No entanto, estes participantes sugerem que outros pontos como a transparência do preparo da comida, o atendimento e a proximidade com os clientes também são importantes, pois podem distinguir um estabelecimento do outro no mercado gastronômico e turístico. É desta forma, que no próximo tópico será discutido sobre os desafios e cenários que os restaurantes turísticos têm em lidar com a qualidade do serviço e o preço, no entanto, essa discussão será com base na percepção dos Tomadores de Decisão de uma associação de Alimentação Fora do Lar (AFL).

4.4 Cenários, desafios, percepções de preço e qualidade na gestão de restaurantes turísticos em Natal/RN: a visão de Tomadores de Decisões de uma AFL

As Associações de Alimentação Fora do Lar (AFL) são compostas por empresários do setor privado e tem por objetivo auxiliar no processo de desenvolvimento dos restaurantes. Com isso em mente, as AFL tentam promover o crescimento em restaurantes turísticos, tentando impulsionar o crescimento desses estabelecimentos, realizando pesquisas e geração de dados para o setor gastronômico que abrangem tanto sua expansão no mercado, quanto a percepção de preço e qualidade dos serviços. Seguindo por essa linha, essa pesquisa levou em consideração a importância de analisar

a percepção de Tomadores de Decisão de restaurantes turísticos assim como também a de membros de uma AFL.

Nesse contexto, foram entrevistados 2 gestores de 1 AFL de Natal/RN. O primeiro questionamento realizado, a saber: Como você avalia o cenário dos restaurantes turísticos em Natal/RN e quais são os principais desafios enfrentados para atrair e fidelizar clientes? Na opinião do TD8, o polo turístico de Ponta Negra passou por mudanças significativas e “[...] assumiu uma força muito grande, [...] isso ajudou bastante, tanto para poder atrair o turista quanto a parte de consumidores da cidade”. No entanto, para esse entrevistado existem pontos negativos como “[...] uma estação turística, uma temporada turística curta. Que vai basicamente de outubro a janeiro, fevereiro e dependendo do carnaval pode ser até março, que é muito restrito a respeito do ano”.

Para esse participante da pesquisa, essa temporada curta é um desafio, por que, após o fim desta temporada, os restaurantes sofrem uma diminuição no fluxo. Outro ponto colocado por ele, é o transporte público “[...] que depois da pandemia foi reduzido bastante nas linhas noturnas, especialmente todas as linhas que vão para a zona norte, onde tem um número de funcionários muito alto, em respeito às necessidades que a gente tem”. Em sua percepção, isso é um desafio, pois muitas vezes existem problemas no cumprimento de horários que acabam impactando o serviço do restaurante. O TD8 acrescenta que outro desafio é a matéria-prima, conforme pode ser observado em sua fala logo a seguir:

O grande desafio, no geral, hoje em dia, é a parte do custo da matéria-prima que subiu e continua subindo de uma forma exagerada, a gente não consegue repassar esse aumento para os nossos clientes, para não assustar, para não afastar. Então vamos dizer que tudo isso está levando a uma redução do nosso resultado líquido, para poder trabalhar e manter as nossas atividades ativas (TD8, O1, 2025).

No desafio apresentado pelo entrevistado, o crescimento do preço dos insumos impacta o preço final do produto. Adicionalmente, ele reforça que os restaurantes não conseguem repassar esse aumento para o cliente na íntegra, por que os clientes podem se assustar e não vir mais aos estabelecimentos. Em resposta a isso, ele aborda que os Tomadores de Decisão de restaurantes turísticos reduzem sua margem de lucro para continuar trabalhando e mantendo suas atividades. Isso vai de encontro ao que é dito por Fernandes *et al.* (2021), quando mencionam que os Tomadores de decisão em restaurantes, quando possível, tentam otimizar os seus negócios mesmo que diminuam suas margens de lucro para satisfazer os clientes.

Ainda sobre isso, esse entrevistado expõe que outro desafio é a mão de obra e, que está difícil encontrar profissionais para restaurantes, ele ressalta que:

[...] hoje em dia a gente está com grande dificuldade de achar até as atividades, as categorias mais simples, tipo ASG e auxiliar de cozinha, está muito difícil. A gente como entidade está tentando resolver esse problema através de outra entidade tipo SENAC e Fecomércio, fazendo curso e chamando as pessoas para participar do curso, aperfeiçoando o nosso

funcionário, aumentando a produtividade e precisando de menos mão de obra. Isso é um pouco do que a gente está fazendo, que é a visão geral (TD8, O1, 2025).

A partir do trecho acima, o Tomador de Decisão explica que o mercado está à procura de mão de obra, mas que faltam pessoas até para as funções mais simples como limpeza e cozinha. Diante disso, ele coloca que enquanto presidente de uma AFL, tenta solucionar esse problema ofertando cursos de capacitação com apoio de instituições como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC e Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – Fecomércio, para que os restaurantes turísticos associadas profissionalizem seus funcionários, aumentem sua produtividade e precisem menos de mão de obra externa ao seu estabelecimento. Sobre isso, Kim e Jang (2020) explicam que, nos restaurantes, essa mão de obra se baseia na demanda do estabelecimento, ou seja, se aumentar, ela precisará de mais gente e, se diminuir, de menos gente. Diante do que foi comentado, entende-se que os pontos ressaltados pelo TD8 impactam na capacidade dos estabelecimentos em atrair clientes e que isso precisa ser superado no dia a dia tanto pela associação no qual ele é presidente quanto por parte dos outros Tomadores de Decisão.

Dessa forma, um segundo questionamento foi feito, a saber: Quais fatores são essenciais para definir a qualidade dos serviços em restaurantes turísticos, e como os gestores podem monitorar e melhorar essa qualidade? Na percepção do TD9, a qualidade pode ser monitorada através dos comentários feitos em sites como TripAdvisor ou *Google Local Guides* e que os restaurantes podem usar QR Code para incentivar o cliente a avaliar o restaurante. De acordo com esse entrevistado, “[...] a avaliação é importante por que estou dando voz ao meu cliente”, segundo ele, os clientes percebem coisas que os Tomadores de Decisão não percebem, como, por exemplo “[...] um mau cheiro no banheiro” e que esse feedback pode ser utilizado para corrigir problemas como esse e não gerar insatisfações com esse mesmo problema. O TD comenta também que quando se tem algum problema com insatisfação do cliente, os restaurantes podem “[...] oferecer uma cortesia, um crédito ou até um estorno”.

Ao interpretar o que é dito pelo TD9, nota-se que sua visão para lidar com a qualidade é focada na experiência do cliente, identificando em seu discurso problemas que podem ser melhorados e evitar novas insatisfações com outros clientes. Outro ponto, são as formas de diminuir os impactos negativos na satisfação dos clientes oferecendo soluções para aquele caso. Tem-se, assim, a compreensão de que o TD9 demonstra que no setor de restaurantes turísticos existe a importância de se ter uma escuta ativa e administração das reclamações, que podem ser ferramentas no processo de construção e manutenção da qualidade do estabelecimento. Em um outro momento, foram levantados o seguinte questionamentos: Você acredita que a qualidade do atendimento influencia a competitividade dos restaurantes? Como isso se relaciona com a percepção de preço e satisfação do cliente?

Em resposta a estes questionamentos, a Nuvem de Palavras presente na Figura 19 mostra a síntese do que foi dito por TD8 e TD9.

Figura 19 - Nuvem de Palavras 2 (Percepção dos TD sobre atendimento como fator de competitividade e o preço na satisfação do cliente)



Fonte: dados da pesquisa (2025), elaborado com auxílio do Iramuteq.

A Figura 19 apresenta uma síntese das respostas dos TD em relação aos questionamentos realizados no final do parágrafo anterior. Dessa forma, as palavras maiores são: *infelizmente*, *restaurante*, *atendimento*, *preço*, entre outras; marcam pontos em comum nas respostas dos TD8 e TD9. Com relação ao questionamento sobre o atendimento, o TD9 comenta que: “*infelizmente, [...] costume dizer também que não deveria ser, o atendimento hoje é um diferencial que não deveria ser*”. Quanto ao TD8, comenta que a qualidade no atendimento faz uma grande diferença e que ela se associa ao preço, pois “[...] a necessidade também de economia leva ao fato que um cliente procura mais uma vantagem tendo um produto bom, um atendimento médio, que é um atendimento alto, pagando um custo muito alto”. Em complemento ao questionamento, os entrevistados comentam que:

“Na maioria das vezes tem um conceito que eu sempre digo, que muitas pessoas dizem, preço e valor são duas coisas diferentes. Uma coisa é o preço banal de um produto ou de um serviço. Outra coisa é o valor. E o valor pode ser muito mais alto, em respeito a uma coisa que pode ter um preço baixo. É a visão que o cliente deveria ter, que muitas vezes não tem, *infelizmente*” (TD8, O1, 2025).

“Eu acho que com um atendimento sendo bom, ambiente bacana e a experiência bacana, pode-se cobrar um preço justo, lembrando que se deve trabalhar com ingredientes de qualidade e boa mão de obra. Agora, difícil é você trabalhar um valor alto, por mais que seja justo. Por que quando o cliente é mal atendido e o prato chega atrasado não pega bem para o restaurante, então, para o cliente não foi um preço justo” (TD9, O1, 2025).

Nos trechos acima, os entrevistados trazem a discussão entre o que é preço e o que é valor, pontos que foram discutidos no referencial teórico desta dissertação. Assim, com base na visão do TD8, interpreta-se que o valor é algo pós-experiência (Harvard Business Review, 2016; Lau *et al.*, 2019; Javed *et al.*, 2021a; Simon, 2022; Ling *et al.*, 2023) e que o preço é algo inerente a um produto

ou serviço e que monetariamente um restaurante comunica ao mercado (Husemann-Kopetzky, 2018; Santos, 2022). Do outro lado, o TD9 comenta que, se o atendimento e a experiência forem bons, os clientes não se importarão e julgarão o preço cobrado como justo (por isso a palavra “justa” aparece na figura 20). No entanto, se o serviço prestado não corresponder ao valor cobrado, o cliente terá a percepção de que o preço pago foi injusto.

Baseando-se nas respostas dos entrevistados, compreende-se a importância da gestão da qualidade no setor de restaurantes turísticos. Para TD8 e TD9, o atendimento não deveria ser tratado como um diferencial, pois, em suas visões, todos os estabelecimentos deveriam garantir um serviço de qualidade. Quanto ao preço, este pode acabar influenciando a intenção de retornar ao restaurante, pois o preço pago por um prato, por exemplo, deve ser justificado por uma boa experiência. Quando o cliente não identifica essa percepção de valor no serviço oferecido pelo estabelecimento, o preço torna-se injusto, o que pode gerar insatisfação (Ahmed *et al.*, 2023).

Partindo disso, outros questionamentos foram realizados, a saber: Como os preços praticados impactam a satisfação dos clientes e a percepção de qualidade? Como equilibrar preços competitivos sem comprometer a qualidade dos serviços? Para responder a essas duas questões, o TD8 destaca que, hoje em dia, as pessoas não se importam-se mais tanto com a qualidade, mas pela junção do preço com o custo-benefício. O entrevistado menciona que “[...] é um equilíbrio tão fino que a gente precisa chegar naquele pontinho onde muita qualidade pode elevar o preço mas pode assustar o cliente” e “não pode ter um serviço ruim porque o cliente justamente também fica insatisfeito”. Além disso, o TD8 afirma que é muito difícil equilibrar preço e manter a qualidade, tendo em vista que tudo tem um custo, além de que a parte do lucro de um restaurante, por exemplo, é tão pequena que não tem mais como mexer.

Ainda em resposta aos dois questionamentos propostos, o TD9 ressalta que tudo tem um custo e que, para manter o serviço compatível com o preço cobrado, é essencial ter organização. O trecho a seguir demonstra o que foi apontado por ele sobre o assunto:

[...] a gente consegue de forma organizada ter um valor justo, um valor que a gente consegue pagar as contas, o aluguel, os funcionários, a energia, todos os fornecedores e assim, a gente tem uma ficha técnica que é de todos os produtos que são vendidos no cardápio, a gente não chuta preço, a gente coloca o valor de cada ingrediente que é feito, quantas gramas de sal, quantas gramas de carne e todos aqueles ingredientes, transformando o produto e ele tem que ter uma margem de contribuição pra poder pagar aquela conta no final do mês, então quantos pratos desses são vendidos, quanto é a margem de contribuição, então, assim, tem muita gente que, infelizmente, tem dom de cozinhar em nossa área, mas não tem esse conhecimento e acaba precificando de forma errada.

Nessa perspectiva, o entrevistado destaca que a questão do preço pode ser conduzida com organização e controle de custos. Ao interpretar a fala do TD9, entende-se que, para ele, um preço justo depende dos custos da operação do restaurante, como alugueis, salários e insumos. Por isso, é necessário analisar a ficha técnica dos pratos, incluindo os ingredientes e seus detalhes, para definir

o preço adequado dos pratos presentes no cardápio do estabelecimento e garantir viabilidade do negócio. Além disso, o Tomador de Decisão também acrescenta que existem pessoas que sabem cozinhar bem, mas que precificam de forma errada, o que pode comprometer a sustentabilidade do empreendimento.

A partir disso, foi questionado aos entrevistados sobre quais são as estratégias para equilibrar a qualidade e o preço sem compreender a rentabilidade do restaurante e como os estabelecimentos deveriam comunicar o aumento de preços sem impactar negativamente a percepção de valor. Por conseguinte, o TD8 ressalta que nem toda estratégia precisa ser onerosa. Uma abordagem eficaz é motivar os funcionários, mostrar desafios e capacitá-los para ter o equilíbrio na parte da qualidade do atendimento. Com relação ao preço, quando se muda o cardápio, uma estratégia visual é não mudar o layout. Outro ponto é que preço não se comunica diretamente ao cliente, e qualquer aumento deve ocorrer de modo gradual, por exemplo, se você identifica que precisa reajustar os preços do cardápio, uma estratégia é aumentar progressivamente, com pequenos ajustes monetários, podendo ser um pouco a cada mês.

Do outro lado, o TD9 aborda que, geralmente, altera o cardápio a cada seis meses, adotando a mesma estratégia mencionada por TD8: a de mudar o layout do menu e ajustar os preços gradualmente, de acordo com a inflação. Essa estratégia, segundo ele, é necessária para acompanhar o mercado e que cada prato é analisado, pois “[...] a gente precisa alterar para poder repassar para o cliente”. Com relação a comunicar essa alteração de preço, o entrevistado afirma que não informa previamente os clientes sobre os ajustes. No entanto, quando questionado, justifica que houve o “[...] aumento dos insumos e infelizmente, a gente tem que repassar para poder manter o nosso negócio de porta aberta”. Diante disso, entende-se que ambos os entrevistados trabalham com a mesma visão, isso pode estar relacionado ao fato de integrarem a mesma associação de Alimentação Fora do Lar, ainda que ocupem posições distintas.

Por fim, um último questionamento foi feito: Que recomendações você daria para gestores que desejam melhorar a experiência do consumidor sem comprometer a sustentabilidade financeira do restaurante? Nessa perspectiva, enquanto presidente de uma AFL, o TD8 recomendaria que os restaurantes turísticos busquem auxílio da própria AFL, do SEBRAE e da FECOMÉRCIO, pois em ambos os casos se tem um “[...] setor interno de consultoria gratuita para os nossos associados”. Ainda na opinião dele, a maioria dos estabelecimentos de restauração do polo turístico são de médio e pequeno porte e precisam cada vez mais de conhecimento, sendo necessário também entender de precificação, com base na ficha técnica de cada prato.

O TD9, enquanto conselheiro da mesma AFL, argumenta que uma de suas recomendações é que os Tomadores de Decisão dos restaurantes turísticos utilizem os feedbacks dos clientes para melhorar os serviços ofertados. Um outro ponto descrito por ele, é que esses estabelecimentos

turísticos devem investir em treinamentos, por isso, os TD podem “[...] procurar um SEBRAE, tem o Sebrae Tech, que tem um subsídio de 70%, você paga 30%, o Sebrae paga os outros 70%, você treina a sua equipe para um atendimento igualado, ou até para cozinha mesmo, para que as pessoas querem que você treine”. Assim, para esse entrevistado, é necessário investir nas pessoas que trabalham no estabelecimento para oferecer um melhor serviço.

4.5 Síntese dos resultados: uma retomada aos objetivos da pesquisa

Após a análise dos dados, torna-se necessário retomar ao objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação. Assim, o presente capítulo estabelecerá a relação entre os objetivos e os resultados encontrados através do discurso dos Tomadores de Decisão, tanto de restaurantes turísticos quanto de uma associação de Alimentação Fora do Lar. O quadro abaixo mostra a relação entre objetivos, resultados e conclusão.

Quadro 7 - Quadro conclusivo (síntese dos resultados)

Objetivos	Principais Resultados	Conclusão
A) Identificar os principais fatores que os tomadores de decisão consideram ao avaliar a qualidade dos serviços em restaurantes turísticos	A qualidade do atendimento, da comida e do serviço é essencial na experiência do cliente. Os Tomadores de Decisão priorizam também processos internos (cozinha, estoque e eficiência) e valorizam os feedbacks dos clientes por meio de plataformas como TripAdvisor e <i>Google Local Guides</i> .	Este objetivo foi alcançado, os TD identificam que a qualidade do serviço depende tanto da eficiência em prestar o serviço quanto pela relação com o cliente.
B) Examinar como os tomadores de decisão percebem a influência do preço na satisfação dos clientes e na competitividade do restaurante	O preço possui influência na experiência dos clientes, mas a aceitação dele depende a percepção de valor. Os consumidores aceitam preços mais altos se a qualidade do serviço for justificável. A insatisfação ocorre quando o preço pago não condiz com a experiência. Ajustes de preço devem ser feitos de maneira estratégica para minimizar impactos na satisfação e manter o estabelecimento competitivo.	Este objetivo foi alcançado, os TD entendem que o preço e valor são distintos. Além disso, percebem que o preço tem influência na satisfação dos clientes e, que isso, pode ser utilizado para manter a competitividade do restaurante turístico.
C) Compreender como os tomadores de decisão equilibram as escolhas estratégicas relacionadas à qualidade dos serviços e ao preço para maximizar a experiência do cliente e a rentabilidade do negócio	Para uma gestão estratégica e eficiente de custos, é importante considerar as fichas técnicas, margem de lucro e custos operacionais. Outro ponto é a capacitação da equipe que melhora o serviço sem aumentar custos. Além disso, os entrevistados comentam que a transparência, o <i>feedbacks</i> e os preços justos podem ajudar a fidelizar clientes.	Este objetivo também foi alcançado, os TD adotam estratégias para manter o equilíbrio do preço e da qualidade de serviços para garantir a rentabilidade do negócio e a experiência do cliente.
Outros pontos relevantes	Os membros da associação responsável pelos restaurantes destacam desafios na mão de obra e a necessidade de capacitá-los. A sazonalidade exige estratégias flexíveis de precificação, a qualidade pode ser monitorada através de plataformas online. Recomenda-se buscar apoio de instituições	Em restaurantes turísticos, a tomada de decisões depende de um equilíbrio entre qualidade, preço e experiência do cliente. É importante que uma gestão eficiente leve em conta o <i>feedback</i> dos clientes para auxiliar a sustentabilidade do negócio.

	como Sebrae e Fecomércio para a gestão e treinamento.	
--	---	--

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O quadro acima mostra uma síntese das principais conclusões desta pesquisa, apresentando que em restaurantes turísticos a tomada de decisão exige um equilíbrio estratégico entre a qualidade dos serviços, o preço e a experiência do cliente. Nessa perspectiva, entende-se que os Tomadores de Decisão reconhecem a importância da qualidade dos serviços, do preço, da eficiência operacional e da capacitação da equipe para garantir a competitividade do setor. Além disso, estes entrevistados destacam a percepção de valor e sua influência na aceitação de preços pelos clientes, ao interpretar isso, compreende-se que a precificação estratégica na percepção deles é essencial e que deve ser alinhada a experiência do cliente.

Outro ponto relevante é que os resultados mostram a necessidade de adaptar-se ao mercado, principalmente, em tempos de sazonalidade, onde os restaurantes são mais impactados pela diminuição do fluxo turístico em Ponta Negra/RN. Adicionalmente, a utilização de plataformas de avaliação como TripAdvisor e *Google Local Guides* se faz necessária para que a tomada de decisão seja feita de maneira assertiva, identificando pontos de melhoria na qualidade do serviço a partir da fala dos clientes sobre sua experiência no restaurante turístico. Para além disso, considera-se que os objetivos gerais e específicos desta pesquisa foram atendidos, mostrando a relação entre a qualidade dos serviços e o preço dentro do segmento de restaurantes.

5 CONCLUSÃO

Os restaurantes turísticos podem ser considerados como empreendimentos caracterizados pelo fluxo de pessoas que utilizam seus serviços e por estarem presentes em áreas de interesse turístico, tal como a zona sul de Natal, mais especificamente o bairro de Ponta Negra/RN. Esse lócus de pesquisa é composto por empreendimentos hoteleiros, gastronômicos, agências de viagens, lojas de artesanato e dentre outros. Esta região se destaca pela sua infraestrutura de apoio ao turismo, recebendo tanto visitantes nacionais quanto internacionais, o que pode influenciar a dinâmica e a competitividade dos restaurantes turísticos localizados dentro do seu espaço geográfico.

A partir disto, ressalta-se que esta dissertação destacou a percepção dos Tomadores de Decisão sobre a relação entre a qualidade dos serviços e o preço praticado em restaurantes turísticos em Natal/RN, Brasil. Através da análise dos dados, foi possível compreender que eles entendem o preço e a qualidade como desafios a serem superados no dia a dia da administração dos negócios gastronômicos. Nessa perspectiva, para auxiliar o alcance do objetivo central deste trabalho, foi necessário desdobrar-se em outros três objetivos específicos, a saber:

- a) Identificar os principais fatores que os tomadores de decisão consideram ao avaliar a qualidade dos serviços em restaurantes turísticos;
- b) Examinar como os tomadores de decisão percebem a influência do preço na satisfação dos clientes e na competitividade do restaurante;
- c) Compreender como os tomadores de decisão equilibram as escolhas estratégicas relacionadas à qualidade dos serviços e ao preço para maximizar a experiência do cliente e a rentabilidade do negócio.

Para demarcar o caminho percorrido, o objetivo específico A, centrou-se na identificação dos principais fatores que os Tomadores de decisão consideram ao avaliar a qualidade dos serviços em restaurantes turísticos. A partir disso, denota-se que, como pode ser observado no tópico 4.1, a análise revela que os principais fatores considerados pelos Tomadores de decisão são a qualidade do atendimento e da comida. Complementarmente, os dados mostram que esses entrevistados também priorizam processos operacionais na cozinha e no estoque, visando a eficiência produtiva e que também valorizam os *feedbacks* dos clientes em plataformas online com o intuito de melhorar os serviços.

No tocante ao objetivo específico B, que teve por intuito examinar como os Tomadores de decisão percebem a influência do preço na satisfação dos clientes e na competitividade do restaurante, os resultados se mostraram consistentes e satisfatórios. Em consonância com isso, a análise presente no tópico 4.2, demonstrou que na percepção dos participantes da pesquisa, o preço possui relação com a experiência dos clientes, no entanto, é dito que os consumidores só veem o preço como justo se a qualidade do serviço prestado pelo estabelecimento justificá-lo. Além disso, a insatisfação pode surgir na medida em que o consumidor identificar que o preço pago por ele não vale a experiência ofertada pelo restaurante turístico.

Sob essa ótica, o objetivo específico C, direcionou-se para a compreensão de como os Tomadores de decisão equilibram as escolhas estratégicas relacionadas à qualidade dos serviços e ao preço para maximizar a experiência do cliente e a rentabilidade do negócio. Dessa forma, a análise presente no tópico 4.3 deste trabalho, revela que, na visão dos entrevistados, uma gestão estratégica deve ter foco na eficiência dos custos, considerando fichas técnicas, margem de lucro e custos operacionais como essenciais para definir preços e manter o negócio financeiramente rentável. Por conseguinte, os dados evidenciaram que para os participantes de pesquisa deve-se focar em capacitar a equipe, ouvir a opinião dos clientes e ser transparente, oferecendo serviços a preços justos e que podem trazer fidelização.

Adicionalmente, a análise dos dados presentes no tópico 4.4 evidencia que, na concepção dos Tomadores de Decisão de uma associação de restaurante, recomenda-se aos responsáveis pela gestão de restaurantes que implementem estratégias para qualificar sua mão de obra. Além disso, seria relevante fazer uma análise de mercado e, com isso, pensar em métodos para atrair o fluxo de clientes durante períodos sazonais, uma sugestão seria selecionar determinados dias da semana onde se tem uma evasão de clientes e ofertar descontos especiais de pratos que já constam no cardápio.

Com base nisso, entende-se que não somente os objetivos A, B e C foram alcançados, mas também o objetivo central da pesquisa. Pois a presente pesquisa revela que em um mercado tão competitivo há a necessidade em equilibrar os preços e a qualidade do serviço, principalmente, em períodos de baixa temporada (períodos sazonais). De forma complementar, itens como a qualidade da comida e do atendimento mostraram-se como fundamentais para melhorar a experiência do cliente, além disso, fatores como o preço podem ser vistos como justos pelos consumidores se a qualidade do serviço o justificar, o que acaba promovendo a sua satisfação.

Em termos gerais, acredita-se que esta pesquisa cumpriu o que se propôs e que contribuiu para o mercado gastronômico ao mostrar o ponto de vista não só de Tomadores de Decisão de restaurantes turísticos, mas também de entrevistados de uma associação que tem por objetivo auxiliar o desenvolvimento desses estabelecimentos. Considera-se que os dados obtidos podem ser utilizados por outros Tomadores de decisão em restaurantes turísticos do Brasil e do mundo na elaboração de estratégias baseadas na percepção de outros especialistas em negócios gastronômicos. Além do mais, tem-se a visão de que academicamente esta pesquisa possa dar origem a outras nas áreas de gestão do turismo, qualidade, marketing e gastronomia, servindo como amparo teórico para professores e estudiosos em diversos níveis que possuem interesse na gestão de restaurantes turísticos.

Relacionado as limitações desta pesquisa, um dos pontos limitantes foi o recebimento da pesquisa por parte dos entrevistados e estabelecimentos no qual gerenciam, que muito embora não tenha gerado empecilhos na construção dos resultados, contribuiu para restrições da amostra. Isso se dá como uma limitação, pois para alguns pesquisadores isso pode ocasionar uma generalização dos achados. Nessa mesma ótica, outra limitação que pode ser considerada foi o período de coleta de dados, que pode ter influenciado as percepções dos entrevistados não captando seu real posicionamento, por isso, seria interessante construir um estudo a longo prazo para perceber como a opinião dos participantes da pesquisa mudam ou se modificam conforme o período do ano.

Como sugestões para estudos futuros, sugere-se que se trabalhe com uma amostra maior e que utilize a técnica de vinhetas em entrevistas de restaurantes de outros segmentos para identificar como os resultados se comportam em diferentes contextos. Outra sugestão, seria realizar uma pesquisa quali-quantitativa com uma amostra maior baseada em um modelo de qualidade consolidado para identificar as percepções tanto de Tomadores de decisão quanto de consumidores, seria interessante

aplicar essa sugestão em mais de uma cidade, ou que analise estabelecimentos na modalidade de franquia como *Fast Foods*, cozinha regional, restaurantes temáticos e cafeterias. Seria relevante também propor um modelo teórico contendo variáveis como preço, qualidade da comida e do atendimento e a satisfação na intenção do cliente retornar ao restaurante. Em síntese, esta pesquisa respondeu à sua pergunta problema e evidenciou que existem desafios complexos enfrentados pelos Tomadores de decisão em restaurantes turísticos de Natal/RN, principalmente no que se refere ao equilíbrio entre qualidade e preço.

REFERÊNCIAS:

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. <http://dx.doi.org/10.2307/41165845>.
- Ahmed, S., Al Asheq, A., Ahmed, E., Chowdhury, U. Y., Sufi, T., & Mostofa, M. G. (2023). The intricate relationships of consumers' loyalty and their perceptions of service quality, price and satisfaction in restaurant service. *The TQM Journal*, 35(2), 519-539. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0158>.
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. AMA. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Angelova, B. and Zekiri, J. (2011), “Measuring customer satisfaction with service quality using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model)”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, 3, 232-258. <https://doi.org/10.6007/ijarbss.v1i2.35>.
- Anggraeni, A., Sulisty, L. I. H., & Affandy, N. (2020). The antecedents of satisfaction and revisit intention for full-service restaurants: An empirical study of the food and beverage industry in Jakarta. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 11(3), 101-118. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2020070107>.
- Antunes, J., Barroco, C., & Pinto, P. (2022). Os determinantes da satisfação dos clientes nos serviços de restauração. Um estudo de caso. *Proceedings da 29th APDR Congress*. <https://apdr.pt/data/documents/ATAScongress2022.pdf>.
- Ariely, D. (2008). *Previsivelmente irracional: como as situações do dia-a-dia influenciam as nossas decisões*. 1 Ed. Tradução: Jussara Simões. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier.
- Barros, A. E. d. A. (2023). *Obrigado por avaliar nossos serviços: análise da qualidade do serviço de agências de receptivo por meio de comentários online* [Dissertação de Mestrado em Turismo, Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/55646>.
- Barnard, M. W. (2009). *A Case study to examine the application of food cost theories in menu pricing and cost control management within a new restaurant operation* [Thesis of Master of Science in Hotel Administration, University of Nevada]. <http://dx.doi.org/10.34917/1651750>.
- Belch, G. E., & Belch, M. (2014). *Propaganda e Promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing*. 9 Ed. Tradução: Beth Honorato. Porto Alegre/RS: AMGH Editora.
- Bigné, J. E., & Simó, L. A. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (21), 89-120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1143456>.
- Bigné, J. E., Moliner, M. Á., Vallet-Bellmunt, T., & Sánchez-García, J. (1997). Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Alvarez, R., & Villón, S. (2022). Marketing Strategies and Sales: Key Factors for Positioning and Growth in the Market. In *International Conference on Marketing and Technologies* (pp. 371-383). Singapore: Springer Nature Singapore.

- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of consumer research*, 17(4), 375-384. <https://doi.org/10.1086/208564>.
- Cascudo, C. (1967). *A história da alimentação no Brasil*. 1 Ed. São Paulo/SP: Companhia Editora Nacional.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, 21(2), 513-518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.
- Caber, M., & Albayrak, T. (2016). Assessing daily tour service quality: A proposal for a DAILYSERV scale. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, p. 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.06.007>.
- Cakici, A. C., Akgunduz, Y., & Yildirim, O. (2019). The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: the mediating effect of revisit intention. *Tourism Review*, 74(3), 443-462. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2018-0025>.
- Chang, D., & Lee, J. J. (2022). Price skimming: Commitment and delay in bargaining with outside option. *Journal of Economic Theory*, 205, 105528. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2022.105528>.
- Chua, B. L., Karim, S., Lee, S., & Han, H. (2020). Customer restaurant choice: an empirical analysis of restaurant types and eating-out occasions. *International journal of environmental research and public health*, 17(17), 6276. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176276>.
- Chun, B. S., & Park, N. H. (2021). The effect of service marketing mix on relationship quality and revisit intentions for Korean restaurants in vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 1001-1012. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1001>.
- Chun, S. H., & Nyam-Ochir, A. (2020). The effects of fast food restaurant attributes on customer satisfaction, revisit intention, and recommendation using DINESERV scale. *Sustainability*, 12(18), 7435. <https://doi.org/10.3390/su12187435>.
- Conrado, C. C., Santos, G. P. dos., Macedo, J. de J., & Corbari, E. C. (2017). Elasticidade preço da demanda: uma análise dos impactos das variações de preços sobre a receita total. In *Tópicos de Marketing*. Belo Horizonte/MG: Editora Poisson.
- Cressman-Jr, G. E. (2002). A definição de preço na prática. *HSM Management*, (33), 44-76.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 3, p. 55-68.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens (2ª ed.). Artmed.
- Dwaikat, N. Y., Khalili, S. A., Hassis, S. M., & Mahmoud, H. S. (2019). Customer satisfaction impact on behavioral intentions: The case of pizza restaurants in Nablus City. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(6), 709-728. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1616040>.

- El-Said, O.A. (2020), “Impact of online reviews on hotel booking intention: the moderating role of brand image, star category, and price”, *Tourism Management Perspectives*, 33, p. 100604, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100604>.
- Fernandes, E., Moro, S., Cortez, P., Batista, F., & Ribeiro, R. (2021). A data-driven approach to measure restaurant performance by combining online reviews with historical sales data. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102830. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102830>
- Fiankor, D. D. D. (2023). Distance to destination and export price variation within agri-food firms. *European Review of Agricultural Economics*, 50(2), 563-590. <https://doi.org/10.1093/erae/jbac018>.
- Finkler, R., & Conto, S. M. de. (2025). Informações de gestores dos restaurantes sobre critérios e ações relacionados à gestão da sustentabilidade em um roteiro turístico da Serra Gaúcha, Brasil. *Turismo: Visão e Ação*, 27, e20107-e20107. <https://doi.org/10.14210/tva.v27.20107>.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 Ed. São Paulo/SP: Editora Atlas.
- Githiri, M. (2018). An examination of the relationship between perceived price fairness on customer satisfaction and loyalty in Kenyan star-rated restaurants. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(10), 763-770. <https://doi.org/10.18535/ijsrcm/v6i10.em06>.
- Gimenes-Minasse, M. H. S. G. (2023). Turismo gastronômico: conceitos & características. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 17, e-2791. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v17.2791>.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>.
- Harvard Business Review. (2016). The 30 Elements of Consumer Value: A Hierarchy. HBR. <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>.
- Harvard Business Review. (2018). *Uma pesquisa com 1.700 empresas revela erros comuns de preços B2B*. HBR. <https://hbr.org/2018/06/a-survey-of-1700-companies-reveals-common-b2b-pricing-mistakes?language=pt>
- Hasbullah, S. A., Amin, U. U., Nordin, N., & Abd Razak, N. A. (2021). Customer satisfaction in the fast-food restaurant in Arau, Perlis: a study on price, food quality and service quality. *Journal of Event, Tourism and Hospitality Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.32890/jeth2021.1.8>. <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.1328>.
- Hoelz, J. C., & Bataglia, W. (2015). O Uso de Vinhetas em Estudos Qualitativos Análise da aplicação em uma pesquisa da área de Administração. *CIAIQ2015*, 3.
- Husemann-Kopetzky, M. (2018). *Handbook on the psychology of Pricing: 100+ effects on persuasion and influence every entrepreneur, marketer, and pricing manager needs to know*. Pricing School Press: Pullach/DE.
- Ing, P. G., Zheng Lin, N., Xu, M., & Thurasamy, R. (2020). Customer loyalty in Sabah full service restaurant. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(7), 1407-1429. <https://doi.org/10.1108/APJML-07-2019-0437>.

- Iudícibus, S. (2010). *Contabilidade Introdutória*. 11 Ed. São Paulo/SP: Editora Atlas.
- Jaeggi, R. (2018). Um conceito amplo de economia: economia como prática social e a crítica ao capitalismo. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, 18, 503-522. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2018.3.32368>.
- Javed, S., Rashidin, M. S., & Jian, W. (2021a). Predictors and outcome of customer satisfaction: moderating effect of social trust. *Decision*, 48(1), 27-48. <https://doi.org/10.1007/s40622-020-00258-2>.
- Javed, S., Rashidin, M. S., & Jian, W. (2021b). Predictors and outcome of customer satisfaction: moderating effect of social trust and corporate social responsibility. *Future Business Journal*, 7(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00055-y>.
- Javed, S., Rashidin, M. S., Zhu, M., Xu, Z., Jian, W., & Zuo, S. (2021c). Combined effects of drivers and impact of customer satisfaction on brand loyalty: The contingent effect of social trust. *Sage Open*, 11(1), 21582440211003566. <https://doi.org/10.1177/21582440211003566>.
- Kim, H. S., & Jang, S. (2020). Does a minimum wage increase endanger restaurant jobs? Examining the role of franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102325. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102325>.
- Konuk, F. A. (2019). The influence of perceived food quality, price fairness, perceived value and satisfaction on customers' revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 103-110. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.005>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de Marketing*. 15 Ed. Tradução: Sonia Midori Yamamoto, revisão técnica: Edson Crescitelli e Iná Futino Barreto. São Paulo/SP: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. 1 Ed. Tradução: André Fontenelle. Rio de Janeiro/RJ: Editora Sextante.
- Kukanja, M., & Planinc, T. (2020a). Toward cost-effective service excellence: Exploring the relationship between managers' perceptions of quality and the operational efficiency and profitability of restaurants. *Quality Management Journal*, 27(2), 95-105. <https://doi.org/10.1080/10686967.2020.1722046>.
- Kukanja, M., Planinc, T., & Jakulin, T. J. (2020b). RESTAURANT MANAGERS PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY: THE MEDIATING ROLE OF RESTAURANT SIZE AND SEATING CAPACITY. *International Journal for Quality Research*, 14(1), 237. <https://doi.org/10.24874/IJQR14.01-15>.
- Kury, G. B. (2018). *A percepção da qualidade sobre a inovação no segmento de restaurantes* [Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Universidade de Fortaleza]. <https://uol.unifor.br/auth-sophia/exibicao/20326>.
- Larentis, F., Milan, G. S., De Toni, D., & Gava, A. M. (2013). Formação e estratégias de preços: um estudo quantitativo-descritivo sobre as práticas de empresas da Serra Gaúcha. *Análise-Revista de Administração da PUCRS*, 24(1), 28-41. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/face/article/view/13197>.

- Lau, T., Cheung, M. L., Pires, G. D., & Chan, C. (2019). Customer satisfaction with sommelier services of upscale Chinese restaurants in Hong Kong. *International Journal of Wine Business Research*, 31(4), 532-554. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-10-2018-0060>.
- Ling, S., Zheng, C., & Cho, D. (2023). How brand knowledge affects purchase intentions in fresh food e-commerce platforms: the serial mediation effect of perceived value and brand trust. *Behavioral sciences*, 13(8), 672. <https://doi.org/10.3390/bs13080672>.
- Liu, S. Q., Wu, L. L., & Wang, C. Y. (2020). A creative-mix or variety-mix fusion experience? Examining marketing strategies for ethnic fusion restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102596. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102596>.
- Lo, S. K. J., Tavitiyaman, P., & Tsang, W. S. L. (2024). Impact of customers' needs on online information search of upscale restaurant attributes and customer satisfaction. *British Food Journal*, 126(3), 941-964. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2023-0471>.
- Maciel, A. B. C. (2011). Praia de Ponta Negra: uma abordagem da paisagem costeira de 1970 a 2010, Natal/RN. [Dissertação de Mestrado em Geografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/18918>.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (3a ed.). São Paulo/SP: Bookman
- Marshall-Júnior, I., Rocha, A. V., Mota, E. B., & Quintella, O. M. (2012). *Gestão da qualidade e processos*. 1 Ed. Rio de Janeiro/RJ: FGV Management.
- Mar Azul Receptivo. (2024). *Praia de Ponta Negra – O que saber antes de ir em 2025*. Mar Azul Receptivo. <https://marazulreceptivo.com.br/blog/praiade-ponta-negra/#saiba-onde-desfrutar-da-gastronomia-potiguar>.
- Mattar, F. N. F. N., Oliveira, B., & Motta, S. L. S. (2013). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 7 Ed. São Paulo/SP: Gen Atlas.
- Mattila, A. S., & Gao, Y. (2016). An examination of popular pricing and price framing techniques in the hospitality industry and directions for future research. *International Journal of Revenue Management*, 9(2-3), 175-185. <https://doi.org/10.26813/001c.74106>.
- Mendes, J. T. G. (2004). *Economia: fundamentos e aplicações*. São Paulo/SP: PENTRICE Hall.
- Miguel, P. A. C., & Salomi, G. E. (2004). Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Production*, 14, 12-30. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000100003>.
- Mitchell, E. (2025). Adapting to Seasonal Variability: Supply Chain Innovations in the Italian Restaurant Sector. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202501.1335.v1>.
- Mundo, T. S. (2014). TOURQUAL: proposta de um modelo de avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/129284>.

- Mondo, T. S., & Fiates, G. G. S. (2017). TOURQUAL: proposta de um protocolo para avaliação da qualidade dos serviços em atrativos turísticos. *BBR. Brazilian Business Review*, 14, 448-465. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.6>.
- Moreira, A. de G. (2017). *Indicadores chave de desempenho em restaurantes: visão dos gestores no segmento de pequenas e médias empresas*. [Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas, Universidade Anhembí Morumbi]. https://portal.anhembibr/wp-content/uploads/2022/05/Dissertacao_ALINE-DE-GODOY-MOREIRA.pdf.
- Moretti, S. L. A., Oliveira, S. L. I., & de Souza, C. G. (2018). A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 6(1). <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2018v6n1ID12477>.
- Morse, J.M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), pp. 3-5. <https://doi.org/10.1177/104973200129118183>.
- Mun, S. G., & Jang, S. S. (2018). Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 68-76. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.002>.
- Muskat, B., Hörtnagl, T., Prayag, G., & Wagner, S. (2019). Perceived quality, authenticity, and price in tourists' dining experiences: Testing competing models of satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Vacation Marketing*, 25(4), 480-498. <https://doi.org/10.1177/1356766718822675>.
- Niu, J., Jin, S., Chen, G., & Geng, X. (2024). How Can Price Promotions Make Consumers More Interested? An Empirical Study from a Chinese Supermarket. *Sustainability*, 16(6), 2512. <https://doi.org/10.3390/su16062512>.
- Nueno, J. L. (2002). O impacto do preço no mercado. *HSM Management*, (33), 78-96.
- O'Mahony, B. (2020). Adapting to tourism trends in Hoi An: the challenge for Nam Long restaurant. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(10), 1071-1084. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1753789>.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>.
- Oliver, R.L. (2014), *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*, Routledge, New York, NY, p. 544.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Pereira, P. E. A. (2024). Turismo e mercado imobiliário na vila de Ponta Negra/Natal/RN: segregação residencial. [Dissertação de Mestrado em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/58415>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12.

- Pérez-Sánchez, M. (2018). *Efectos de las extensiones de reduccion de precio sobre la congruencia y la actitud hacia las marcas de lujo: Downward price-based extension effects oncongruence and brand attitude within luxury Market*. [Tesis de Doctorado, Programa de Doctorado en Marketing, Facultad de Economía, Universidad de Valencia]. <http://hdl.handle.net/10550/63893>.
- Pontes, M. L., Moretti, S. L. D. A., & Carvalho, L. G. A. (2019). Qualidade em Restaurantes de Alta Gastronomia em São Paulo-SP: Proposta de Modelo de Avaliação com Base no Guia Michelin. *Rosa dos Ventos*, 11(3), 561-577. <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i3p561>.
- Renold, E. (2002). *Using vignettes in qualitative research*. *Building Research Capacity*, (3), 3–5.
- Rock Content. (2020). *4 Ps do Marketing: conceito e como aplicar o Mix de Marketing?* Rock Content - BR. <https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/>.
- Sá, A. C. (2019). *A relação entre preço, marca e atributos intrínsecos na disposição por pagar dos consumidores de cerveja*. [Dissertação de Mestrado em Gestão Internacional, Escola Superior de Propaganda e Marketing]. <http://tede2.espm.br/handle/tede/452>.
- Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 12, 279-293. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200011>.
- Santos, G. T. D., Oliveira Filho, V. H. D., Royer, R., & Ferreira, A. (2016). Método para aplicar entrevistas em profundidade: avaliando causas de baixo desempenho em um operador logístico. *Revista Gestão Industrial [recurso eletrônico]*. Curitiba. Vol. 12, n. 04 (2016), p. 103-126. <http://hdl.handle.net/10183/165309>.
- Santos, M. F. (2022). *Estratégias de preço promocional no varejo brasileiro para incentivo de vendas* [Dissertação de Mestrado em Gestão para a Competitividade, Fundação Getúlio Vargas]. <https://hdl.handle.net/10438/31856>.
- Santos, A. E. F. (2024). *O processo de administração estratégica em restaurantes de pequeno e médio porte*. [Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Universidade de Fortaleza]. <https://uol.unifor.br/auth-sophia/exibicao/38616>.
- Seis dicas para elaborar um plano de Marketing estratégico*. (2023). Mundo do Marketing. <https://www.mundodomarketing.com.br/6-dicas-para-elaborar-um-plano-de-marketing-estrategico/>
- Simon, H. (2022). The philosophy of value and price. *Journal of Creating Value*, v. 8, n. 1, p. 102-112. <https://doi.org/10.1177/23949643221084789>.
- Singer, Paul. (2011). *O que é economia?*. 7 Ed. São Paulo/SP: Contexto.
- Sinha, A. P., Srivastava, P., Srivastava, S. K., Asthana, A. K., & Nag, A. (2021). Customer satisfaction and loyalty for online food services provider in India: an empirical study. *Vision*, 28(3), 327-343. <https://doi.org/10.1177/09722629211034405>.
- Souki, G. Q., Antonialli, L. M., Barbosa, A. A. D. S., & Oliveira, A. S. (2020). Impacts of the perceived quality by consumers' of à la carte restaurants on their attitudes and behavioural

intentions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 301-321. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2018-0491>.

Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36(2), 56-60. https://doi.org/10.1300/J150v03n02_04.

Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2 Ed. São Paulo/SP: Bookman.

Swarbrooke, J., & Horner, S. (2002). *O comportamento do consumidor no turismo*. Tradução: Saulo Krieger. São Paulo/SP: Aleph.

Sullivan, M. (2022). Price controls in a multi-sided market. *Technical Report, Working paper*. https://m-r-sullivan.github.io/assets/papers/food_delivery_cap.pdf.

Szymkowiak, A., Antoniak, M. A., & Doruch, N. (2022). Product and Service Orientation on Social Media in Restaurant Communication. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 10(18). <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2022.v10.n18.186-205>.

Tinoco, M. A. C., & Ribeiro, J. L. D. (2008). Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte. *Gestão & Produção*, v. 15, p. 73-87. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000100008>.

Uddin, M.B. (2019), "Customer loyalty in the fast food restaurants of Bangladesh", *British Food Journal*, 121, 11, 2791-2808. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2019-0140>.

Wang, Y., & Kim, J. (2021). Interconnectedness between online review valence, brand, and restaurant performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 48, p. 138-145. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.016>.

Wilson, J., & While, A. E. (1998). Methodological issues surrounding the use of vignettes in qualitative research. *Journal of Interprofessional Care*, 12(1), 79-86.

Wu, L., Zhang, J., & Fujiwara, A. (2011). Representing tourists' heterogeneous choices of destination and travel party with an integrated latent class and nested logit model. *Tourism Management*, 32(6), 1407-1413. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.017>.

Zheng, X., & Guo, X. (2016). E-retailing of restaurant services: pricing strategies in a competing online environment. *Journal of the Operational Research Society*, v. 67, p. 1408-1418. <https://doi.org/10.1057/jors.2016.29>.

APÊNDICES:

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM TURISMO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Esclarecimentos:

Este é um convite para você participar da pesquisa: Qualidade de serviços e preço na gestão de restaurantes: uma análise das percepções de gestores através do uso de vinhetas narrativas, que tem como pesquisador responsável Kennedy Kaufummam Costa Mafra do Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR), da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), como instrumento metodológico para coleta de dados da dissertação de mestrado, sob a orientação da Professora Doutora Lissa Valéria Fernandes Ferreira.

Esta pesquisa pretende compreender a forma que a qualidade do serviço e o preço é visto em situações reais dos gestores. O motivo que nos leva a fazer este estudo é analisar a percepção dos gestores sobre a relação entre qualidade de serviço e o preço praticado em restaurantes.

Caso decida participar a coleta de dados será por meio de uma entrevista semiestruturada contendo 15 perguntas, com um tempo médio de aplicação de 1 hora (60 min). A coleta também contará com a gravação de voz para facilitar a coleta de dados, assim como um termo de confidencialidade dos dados coletados para fins acadêmicos. A realização da pesquisa será em ambiente adequado e reservado para garantir a privacidade do participante.

Durante a realização da pesquisa poderão ocorrer eventuais desconfortos ao se tratar de perguntas que se referem as questões de preço aplicados a empresa, caso o(a) senhor(a) se sinta desconfortável tem o direito de se recusar a participar ou retirar o seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem que haja prejuízo para o respondente. Seguindo as Resoluções 466/2012 e 510/2016, que em todo o projeto de pesquisa existem riscos. Esses riscos poderão ser minimizados com a utilização do termo de confidencialidade da pesquisa.

Como benefícios da pesquisa você permitirá uma maior compreensão sobre a qualidade de serviços e do preço nos restaurantes, permitindo com que a partir da sua visão outras empresas similares adotem estratégias de gestão eficazes.

Sua participação é voluntária e por tanto, você não receberá nenhum recurso financeiro ou benefício para respondê-la. Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas ligando para Kennedy Kaufummam Costa Mafra, residente em Natal – RN, contatá-lo pelos contatos de e-mail kennedyufrn@gmail.com ou pelo telefone: 84 99808-7316.

Você tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo para você.

Se você sofrer qualquer dano decorrente desta pesquisa, sendo ele imediato ou tardio, previsto ou não, você será indenizado. Qualquer dúvida sobre a ética dessa pesquisa, você deverá entrar em

contato com o Comitê de Ética em Pesquisa UFRN - Lagoa Nova Campus Central (CEP Central/UFRN) - instituição que avalia a ética das pesquisas antes que elas comecem e fornece proteção aos participantes das mesmas, no telefone (84) 9.9193-6266 (WhatsApp) ou no e-mail cepufrn@reitoria.ufrn.br. Você poderá ir pessoalmente à sede do CEP, de segunda a sexta, das 08h00min às 12h00min e das 14h00min às 18h00min, localizado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), av. Sen. Salgado Filho, 3000, bairro Lagoa Nova. Natal/RN. CEP: 59078-900. Também é possível agendar atendimento por chamada de vídeo, conforme disponibilidade da secretaria. Ou ainda terá a possibilidade de contatar a Conep, Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, através do telefone (61) 3315-5877 e do e-mail conep@saude.gov.br. Este documento foi impresso em duas vias. Uma ficará com você e a outra com o pesquisador responsável Kennedy Kaufummam Costa Mafra.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa Qualidade de serviços e preço na gestão de restaurantes: uma análise das percepções de gestores através do uso de vinhetas narrativas, e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

Natal, ____/____/____

Assinatura do participante da pesquisa

Como pesquisador responsável pelo estudo Qualidade de serviços e preço na gestão de restaurantes: uma análise das percepções de gestores através do uso de vinhetas narrativas, declaro que assumo a inteira responsabilidade de cumprir fielmente os procedimentos metodologicamente e direitos que foram esclarecidos e assegurados ao participante desse estudo, assim como manter sigilo e confidencialidade sobre a identidade do mesmo. Declaro ainda estar ciente que na inobservância do compromisso ora assumido infringirei as normas e diretrizes propostas pela Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano.

Natal, ____/____/____

Kennedy Kaufummam Costa Mafra
Mestrando no PPGTUR/UFRN

APÊNDICE B - Termo de Autorização para Gravação de Voz



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM TURISMO

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Depois de entender os benefícios da pesquisa intitulada **Qualidade de serviços e preço na gestão de restaurantes: uma análise das percepções de gestores**, que tem como pesquisadora responsável Kennedy Kaufummam Costa Mafra, do Programa de Pós Graduação em Turismo (PPGTUR), da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) sob a orientação da **Professora Doutora Lissa Valéria Fernandes Ferreira**, e ciente que os métodos que serão usados para a coleta de dados, como a necessidade da gravação de minha entrevista, AUTORIZO, por meio deste termo a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

Essa AUTORIZAÇÃO foi concedida mediante o compromisso do pesquisador em garantir-me os seguintes direitos:

1. Poderei ler a transcrição da minha gravação;
2. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, jornais, congressos entre outros eventos dessa natureza;
3. Minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas;
4. Qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização;
5. Os dados coletados serão guardados por 6 meses, sob responsabilidade do pesquisador, e após esse período serão destruídos.
6. Serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Ademais, tais compromissos estão em conformidade com as normas e diretrizes propostas pela Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano.

Natal/RN _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante da pesquisa

Kennedy Kaufummam Costa Mafra
Mestrando no PPGTUR/UFRN

APÊNDICE C - Instrumento de Coleta de Dados



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO



Instrumento de Coleta de Dados I – Roteiro de Entrevista em Vinhetas

Apresentação:

Olá, me chamo Kennedy Mafra discente do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e sob orientação da professora Lissa Valéria, estou conduzindo essa pesquisa com o objetivo de analisar a percepção dos gestores sobre a relação entre a qualidade dos serviços e o preço praticado em restaurantes.

Vinheta 1 (Situação)	Questões	Categoria de Análise
Enquanto gestor, recentemente os clientes levaram algumas reclamações para você. Eles afirmam que a qualidade do atendimento caiu e que o tempo de espera para o pedido chegar à mesa é muito longo. Diante disso, você precisa avaliar a qualidade geral dos processos de atendimento e de tempo com o setor operacional.	1. Que ações você tomaria para identificar as causas do aumento no tempo de espera dos pedidos? 2. Quais estratégias você adotaria para melhorar a qualidade do atendimento? 3. Quais são os maiores desafios para melhorar o atendimento e reduzir esse tempo de espera?	Qualidade

Vinheta 2 (Situação)	Questões	Categoria de Análise
Em um determinado dia, um cliente foi ao seu restaurante levando sua filha e esposa para um jantar em família. Após todos fazerem seus pedidos e receberem os pratos na mesa, ao experimentar um dos pratos o cliente percebeu que o prato escolhido por ele continha mais tempero do que o necessário, impactando a experiência do cliente. Diante dessa situação, enquanto gestor você é chamado para averiguar a situação.	4. Quais são os primeiros passos que você tomaria ao ser chamado para lidar com essa situação? 5. Quais estratégias você utilizaria para oferecer uma compensação ou solução ao cliente sem prejudicar a imagem do restaurante? 6. Na sua opinião, como a maneira como você lida com essa situação pode impactar a reputação do restaurante e a satisfação do cliente em longo prazo? 7. Como o <i>feedback</i> de um cliente específico sobre um prato pode ser utilizado para ajustar processos na cozinha?	Qualidade

Vinheta 3 (Situação)	Questões	Categoria de Análise
Após uma análise no cardápio, enquanto gestor (a) você percebeu que estava na hora de ajustar os preços. Na sua análise, os clientes fiéis não se importariam tanto com o preço, mas você tem receio que clientes que são rotativos não estejam dispostos a pagar tanto.	8. Considerando essa situação, até que ponto você estaria disposto a ajustar esses preços? 9. Como você comunicaria a mudança de preço aos clientes de forma a minimizar impactos negativos? 10. Quais critérios você usaria para definir quais itens do cardápio teriam o preço ajustado?	Preço

	11. Como essa alta nos preços influenciaria a satisfação dos clientes em geral? 12. Qual o impacto do aumento de preço nas margens de lucro do restaurante?	
--	--	--

Vinheta 4 (Situação)	Questões	Categoria de Análise
Com a baixa temporada chegando e sabendo que o número de clientes pode diminuir você decidiu implementar a estratégia de diminuir o preço em alguns itens do cardápio. Muito embora essa estratégia tenha trazido mais clientes ao seu estabelecimento, clientes antigos tiveram a impressão que a qualidade do serviço diminuiu devido ao alto volume de atendimentos.	13. Você acredita que é possível manter a qualidade do serviço sem impactar o preço final do produto? Explique como isso poderia ser feito. 14. Em que situações você acredita que a relação do preço e da qualidade pode se tornar um diferencial competitivo? 15. Você acredita que essa relação pode ser um diferencial na experiência do cliente?	Preço e Qualidade

APÊNDICE D - Instrumento de Coleta de Dados



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO



Instrumento de Coleta de Dados II – Roteiro de Entrevista em Profundidade

1. Como você avalia o cenário dos restaurantes turísticos em Natal/RN e quais são os principais desafios enfrentados para atrair e fidelizar clientes?
2. Quais fatores são essenciais para definir a qualidade dos serviços em restaurantes turísticos, e como os gestores podem monitorar e melhorar essa qualidade?
3. Você acredita que a qualidade do atendimento influencia a competitividade dos restaurantes? Como isso se relaciona com a percepção de preço e satisfação do cliente?
4. Como os preços praticados impactam a satisfação dos clientes e a percepção de qualidade? Como equilibrar preços competitivos sem comprometer a qualidade dos serviços?
5. Quais estratégias são mais eficazes para equilibrar qualidade e preço sem comprometer a rentabilidade? Como comunicar aumentos nos preços sem impactar negativamente a percepção de valor?
6. Que recomendações você daria para gestores que desejam melhorar a experiência do consumidor sem comprometer a sustentabilidade financeira do restaurante?

Identificação: Tomador de Decisão 1 (TD1), do restaurante 1 (R1);

Data da entrevista/gravação: 01 de novembro de 2024;

Tempo de gravação: 00:15:58;

Modalidade: Entrevista direta.

[00:00:00 - 00:00:56] **E:** Boa tarde, eu me chamo Kennedy Mafra, sou mestrando aqui pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Estou desenvolvendo esse trabalho sob a orientação da professora Lissa Valéria Fernandes Ferreira, no qual nós estamos conduzindo esse trabalho com o objetivo de analisar a percepção dos gestores sobre a relação entre qualidade de serviço prestado nos restaurantes e o preço como uma dimensão em conjunto. Então, basicamente, essa entrevista se dará com o auxílio da técnica de vinhetas, onde eu falarei uma situação real, baseada na gestão dos restaurantes, tanto voltado para a qualidade quanto para a questão do preço. Enfim, então podemos começar?

[00:00:56 - 00:00:57] **TD1:** Podemos começar.

[00:00:57 - 00:01:44] **E:** Então, imagine que enquanto gestor, recentemente, os clientes eles levaram, algumas reclamações para você. Segundo eles, eles afirmam que esse atendimento caiu e que o tempo de espera para o pedido chegar à mesa é muito longo. Diante disso, você precisa avaliar a qualidade geral dos processos de atendimento e de tempo com o setor operacional. Quais ações você levaria para identificar esse aumento do tempo de espera dos pedidos?

[00:01:44 - 00:01:57] **TD1:** Eu tenho como analisar isso a base do sistema que a gente usa, da hora de lançamento e a hora que o pedido foi dado como finalizado na cozinha. Eu tenho como consultar isso.

[00:01:57 - 00:02:11] **E:** Certo. No caso, quais estratégias você adotaria para melhorar essa qualidade nesse atendimento que segundo o cliente está sendo impactado?

[00:02:12 - 00:02:31] **TD1:** Aqui eu faço, a gente faz uma orientação individual, a gente tem como saber quem atendeu pelo sistema e também faria *briefings*. Nos *briefings* semanais eu reforçaria os critérios de atendimento básicos, o *script* de atendimento.

[00:02:31 - 00:02:43] **E:** Com base nisso, quais são os maiores desafios para melhorar esse tempo de atendimento e reduzir o tempo de espera consecutivamente?

[00:02:43 - 00:03:01] **TD1:** O maior desafio é o fluxo, o restaurante é muito lotado, às vezes ainda a inexperiência de quem está atendendo, do atendente ou alguma falha operacional de cozinha mesmo. Vou dizer, as falhas humanas.

[00:03:01 - 00:03:49] **E:** Vamos para a segunda situação. Em um determinado dia, um cliente foi ao seu restaurante levando sua filha e esposa para um jantar em família. Após todos fazerem seus pedidos

e receberem os pratos na mesa, ao experimentar um dos pratos o cliente percebeu que o prato escolhido por ele continha mais tempero do que o necessário, o que consecutivamente impactou a experiência dele naquele momento. Diante dessa situação, enquanto gestor você é chamado para averiguar a situação. A pergunta inicial, quais são os primeiros passos que você tomaria a ser chamado para lidar com essa situação?

[00:03:49 - 00:04:01] **TD1:** Primeiro pedir desculpas, primeira coisa. Segundo, recolher o prato, avaliar junto com o chefe e refazer sem cobrar.

[00:04:01 - 00:04:18] **E:** Acredito que essa pesquisa vai muito de acordo com a sua resposta, mas quais são as estratégias que você utilizaria enquanto gestora para oferecer uma compensação ou solução ao cliente sem prejudicar a imagem do seu restaurante?

[00:04:18 - 00:04:36] **TD1:** Por prática é refazer sem cobrar, esse é o modelo que a gente faz. Alguns clientes aceitam, nem querem, mas de início a gente pede para refazer, para dar uma segunda chance. Sem que o cliente ser lesado da experiência dele.

[00:04:36 - 00:04:49] **E:** Na sua opinião, como a maneira com que você lida com essa situação pode impactar a reputação do restaurante e a satisfação desse cliente a longo prazo?

[00:04:49 - 00:04:55] **TD1:** É totalmente ligado, totalmente relacionado.

[00:04:55 - 00:05:07] **E:** Como o *feedback* de um cliente específico sobre um prato pode ser utilizado para ajustar os processos na cozinha?

[00:05:07 - 00:05:37] **TD1:** Isso a gente consegue corrigir, isso a gente usa sempre como uma métrica de taxa de cancelamento e os motivos para ver se a gente está errando mais. É obvio, que no volume a gente considera a recorrência, mas isso sempre desperta uma orientação em tempo real, porque acho que funciona mais. Quando o prato volta a gente avalia de onde foi que esse prato veio e corrige na hora. É o que mais funciona, dar orientação ao que fez na hora.

[00:05:37 - 00:06:13] **E:** Certo. Em uma terceira situação, após uma análise no cardápio, enquanto gestor você percebeu que estava na hora de ajustar os preços. Na sua análise, os clientes fiéis não se importariam tanto com o preço, mas você tem receio que os clientes rotativos não estejam dispostos a pagar tanto. Com base nessa situação, considerando essa situação, até que ponto você estaria disposta a ajustar esses preços?

[00:06:13 - 00:07:02] **TD1:** Precisa ajustar pela sustentabilidade do negócio. E aí vem uma certeza de entregar algo que seja compatível, sem ser um preço abusivo. E aí vem o estudo muito apurado dos preços. Então, o cálculo sobre mercadoria vendida, que chama de CMV, ser analisado muito bem, entender onde a gente consegue aumentar um pouco mais para compensar. Eu posso aumentar um pouco mais a bebida, ou eu posso aumentar os pratos de outras categorias, mas equilibrando. Mas os principais pratos precisam ter um custo que justifique, que seja sustentável, mas que também não seja fora do mercado.

[00:07:02 - 00:07:16] **E:** Com base nisso, como você comunicaria a mudança de preço aos clientes de uma forma que minimize esses impactos negativos?

[00:07:17 - 00:08:14] **TD1:** Pior que não tem como... A gente não faz a guarda de preço, a gente só reajusta. E na empresa que eu trabalho, é o reajuste anual. Então, é meio que manter a qualidade, não deixar ficar algo como se fosse muito discrepante. O cliente tem que saber que está pagando por uma coisa que vale. A gente tem que ter certeza que vale quanto a gente cobra. E eu acho que isso no **R1** é uma prática muito... Eu vou dizer que é muito tranquila, porque o serviço compensa muito e eu acho que o preço é bem razoável. O custo e o benefício é muito bom, no fim. Isso a gente tem uma convicção e a parte até da própria missão do grupo, que é proporcionar o prazer da mesa compartilhada. O interessante cada vez mais é ter preços que sejam competitivos com a boa qualidade.

[00:08:19 - 00:08:31] **E:** Ainda sobre essa questão, quais critérios você utilizaria para definir quais itens do cardápio teriam esse preço ajustado?

[00:08:32 - 00:09:11] **TD1:** Bom, como eu falei, com base em CMV tudo é reajustado. Mas os pratos que a gente tem a maior rotatividade, que são os pratos mais populares, vamos dizer assim, esses conseguem nos dar um retorno maior pelo volume de venda. Então, a gente consegue fazer um ajuste que não seja realmente tão fora da margem, não muito exorbitante, para o que a gente acaba ganhando no volume. E tem as estratégias de compra de mercadoria também, isso influencia muito. A gente consegue boas negociações com fornecedores para não repassar tanto um ajuste para o cliente final.

[00:09:11 - 00:09:27] **E:** Ainda sobre esse mesmo trecho, essa mesma situação, como na sua percepção a alta dos preços influenciaria a satisfação dos clientes de forma geral?

[00:09:27 - 00:09:53] **TD1:** De início sempre aparece alguma queixa. Isso é inevitável, ainda mais do cliente *habitué*. Ele vai perceber o ajuste, obviamente. Mas eu acredito que mantendo a boa experiência, o bom serviço, a boa apresentação, o bom sabor, mantendo a qualidade total, a qualidade geral da comida e da experiência mesmo do serviço.

[00:09:53 - 00:10:08] **E:** Com relação a isso ainda, qual é o impacto na sua percepção do aumento do preço nas margens de lucro do restaurante no qual você gere?

[00:10:08 - 00:10:47] **TD1:** Como a gente faz o reajuste anual, então a gente percebe realmente... É como se respirasse o caixa. A gente trabalha, eu vou dizer assim, a gente reajusta agora no fim de ano. Então, a gente pega o começo do ano muito mais aliviado, mas quando chega no último trimestre a gente já está mais apertado, porque a inflação já correu bastante o nosso cardápio, a nossa margem. Então, realmente como esse ano é um respiro, aí é o tempo de fazer os investimentos que a gente precisa fazer, de melhoria, de reforma. Porque a gente está com um caixa realmente bem mais aliviado.

[00:10:49 - 00:11:26] **E:** Agora, uma próxima situação, com a baixa temporada chegando e sabendo que o número de clientes pode diminuir, você decidiu implementar uma estratégia de diminuir o preço em alguns itens do cardápio. Muito embora essa estratégia tenha trazido mais clientes em seu estabelecimento, clientes antigos tiveram a impressão de que a qualidade do serviço diminuiu devido ao alto volume de atendimentos. A pergunta é, você acredita que é possível manter a qualidade sem impactar o preço final do produto?

[00:11:29 - 00:11:44] **TD1:** Eita... Não, não tem como. Não acredito, porque tudo que a gente precisa para prestar um bom serviço e entregar um bom produto, tudo tem um custo.

[00:11:48 - 00:12:08] **E:** Você poderia explicar como isso, de certa forma, poderia ser feito? Ou se você tivesse que obrigatoriamente fazer essa redução dos preços no cardápio?

[00:12:09 - 00:13:01] **TD1:** É, no caso é meio que uma escolha. Talvez a gente preferisse fazer algo esporádico, por exemplo, participar no festival com preço promocional, porque a gente consegue ter um maior fluxo, mas, assim, não seria de um prato que a gente tem no cardápio. A gente não comprometeria o que o cliente nosso *habitué* já conhece. A gente traria um outro prato, com um custo mais baixo, mas cobrando algo que outras pessoas consigam ir, que seja mais atrativo, mantendo a mesma experiência, a mesma qualidade de serviço, porque a parte mais cara é a pessoa. Isso é como a gente diminuir, o salário não vai diminuir, nada disso vai diminuir. Então, realmente é achar estratégias que sejam mais inovadoras, sem comprometer o que o cliente já conhece de nossa experiência, do nosso produto.

[00:13:01 - 00:13:13] **E:** Sobre essa situação, em que situações você acredita que essa relação do preço e da qualidade pode se tornar um diferencial competitivo?

[00:13:14 - 00:14:28] **TD1:** Estou falando sobre o que eu trabalho, que já tem essa boa reputação de ter um ótimo custo-benefício quando comparado ao serviço e à qualidade que é entregue com o preço. De fato, é um diferencial porque a gente consegue atender várias classes sociais. E aí a gente consegue ter um cálculo de preço, por exemplo, o prato principal tem a menor margem, mas assim, a gente consegue que uma pessoa vá lá e consuma só o prato principal, uma bebida, mas consegue um cliente que tem um *ticket* médio mais alto, que ele consuma as entradas e as sobremesas, aí a gente tem uma margem bem maior. Mas, a gente não deixa de facilitar ou de possibilitar que várias pessoas de diferentes poderes competitivos consigam ter experiência. Então, acho que essa é uma estratégia. A gente consegue oferecer preços variados e produtos variados para atender várias pessoas diferentes e manter o serviço, manter a qualidade, manter o padrão. Mas isso realmente é um equilíbrio, equilibrar vários pratinhos.

[00:14:30 - 00:14:42] **E:** A pergunta final é, você acredita que essa relação, tanto do preço com a qualidade, ela pode ser, no final do dia, ela pode ser um diferencial na experiência desse cliente?

[00:14:42 - 00:15:33] **TD1:** Sim, pode, com certeza. Principalmente sobre esse ponto, a gente tem clientes que eles vão ao restaurante uma vez no ano e a gente sabe que é um momento especial para eles, que eles planejaram para ir lá. E quando eles percebem que a conta deu um pouco a menos do que eles estavam esperando, do que eles receberam, isso fideliza o cliente, mesmo que seja aquela fidelização de uma vez ao ano ou numa data especial. E para o cliente que é assíduo, ele sabe que ter constância é o principal. A gente vai perceber também que não varia tanto o preço, mas fazer um ajuste anual, isso também dá muita segurança ao cliente, que vai de que ele vai chegar lá e não vai ser surpreendido com reajustes frequentes. Isso gera outro vínculo, outra relação, e o cliente fica mais satisfeito ao longo do ano todo.

[00:15:35 - 00:15:57] **E:** Então, obrigado por participar dessa pesquisa. Foi um prazer entrevistá-lo(a). E agradeço novamente tanto por parte, tanto enquanto pesquisador, quanto pela pesquisadora responsável também. Muito obrigado.

Identificação: Tomador de Decisão 2 (TD2), do restaurante 2 (R2);

Data da entrevista/gravação: 14 de novembro de 2024;

Tempo de gravação: 00:23:40;

Modalidade: Entrevista direta.

[00:00:00 - 00:01:03] **E:** Bom, começando... Eu sou Kennedy Mafra, mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e desenvolvo essa pesquisa sobre a gestão da qualidade e a percepção sobre a gestão da qualidade e do preço praticado em restaurantes sob orientação da professora Lissa Valéria Fernandes Ferreira. Então, a primeira situação é, enquanto gestor, recentemente os clientes levaram algumas reclamações para você. Eles afirmam que a qualidade do atendimento prestado no restaurante caiu e que o tempo de espera para o pedido de ele chegar até a mesa é muito longo. Diante disso, você precisa avaliar a qualidade geral dos processos de atendimento com o setor operacional. E aí, a pergunta é, que ações você tomaria para identificar as causas desse aumento no tempo de espera dos pedidos?

[00:01:04 - 00:05:13] **TD2:** Veja bem, como nós temos nessa unidade aqui dois tipos de trabalho, nós contamos com um serviço à la carte e um serviço de autoatendimento, de auto... se processar você vai lá e se serve. No tocante ao serviço de autoatendimento, eu iria tentar identificar qual o produto deu ruptura na observação do cliente. E aí, como nós temos toda uma equipe já montada com sistemas de *backup* que nós chamamos e um consegue fazer a auditoria do outro, saber em que situação foi que não foi feita essa solicitação à área de produção e não chegou esse produto. Então, todos os sistemas, todos os processos aqui impostos, nós temos no mínimo três ou quatro colaboradores que correspondem àquela atuação. Então, exemplo, no do auto-serviço, eu tenho uma funcionária já posta no local e ela já tem a autonomia de solicitar a parte de produção quando aquele produto, aquela porção, ela está 50% já consumida. Isso nos dá tempo de produzir e de chegar antes da finalização. Isso é o caso do auto-serviço. No caso do à la carte, nós temos também um sistema de *backup*. Esse sistema consiste em uma sinalização interna de tempo. Então, o pedido sai, posto pelo garçom através do *palm* que ele utiliza, vai para o setor de produção e nós temos um relógio entre, grosseiramente falando, que identifica se o pedido vai estar atrasado ou não. Então, nós temos um tempo médio de entrega de dez minutos no sistema de à la carte ao cliente. Quando esse tempo, essa temporização já chega a quinze minutos, já sai alerta, todo mundo já fica ciente do que está acontecendo, que é um produto que passou do tempo, que não vai ser entregue, e eu tenho uma supervisão que fica no setor de produção alerta para isso. Ela tem outras atividades, mas também tem essa vertente de monitorar esse tempo de entrega ao cliente. Também como sistema de *backup*, nós temos dentro do salão três profissionais. Nós temos o garçom, que ele vai conseguir monitorar e ele tem essa autonomia de chegar lá no setor de produção sinalizando esse tempo. Eu tenho o *maître* que faz a gestão desse garçom, da quantidade de profissionais para cada área e tem um supervisor de salão que ele fica exatamente permeando todos os setores para saber se não tem algum tipo de embarço. Então, nós usamos a técnica, que em alimentos e bebidas há muitos anos atrás era usada, de chamar a função de *desembaracê*, que é o desembaraçador. Então, nós temos essa função aqui também dentro da empresa. Isso nos faz ter um acerto, um nível de acerto quase de 100%, tanto na reposição do alimento quanto na entrega do produto para a à la carte. Então, havendo qualquer observação do cliente e houve ruptura quanto a isso, que foi entregue fora do tempo, todos esses profissionais são acionados para ver o que aconteceu. Após isso, pode-se também ver um setor de pedidos, se faltou o produto aqui, se faltou a matéria-prima e porque não foi sinalizado no *mise en place* logo no início do serviço.

[00:05:13 - 00:05:22] **E:** Certo. Diante disso, quais são os maiores desafios para melhorar esse atendimento e reduzir esse tempo de espera, na sua opinião?

[00:05:22 - 00:06:42] **TD2:** Ok. Nós temos aqui na empresa um sistema de controle que nos dá uma proximidade muito grande de acerto, um nível de acerto muito grande. Então, nós temos um controle dia após dia de tudo que foi produzido e da quantidade que foi produzido. Então, todos os sistemas de produção nossos são baseados em números. Então, a turma que nós temos duas turmas, então, a turma que chega para trabalhar durante o dia, ela sabe que no dia anterior, baseado em números, o que ela tem de produzir. É evidente que pode ocorrer um aumento dessa produção quando nós temos reservas já para o dia subsequente. Então, ela vai se basear nos números do dia anterior, mas se tem eventos ou não. Se tem eventos, já existe uma tabela de gramatura para cada tipo de evento e ela adiciona aquilo ali ao número que ela já vai pegar. Então, com isso nos faz ter um controle muito aproximado de tudo produzido para que não haja desperdício e não haja falta.

[00:06:42 - 00:07:28] **E:** Em uma segunda situação, um cliente foi ao restaurante levando a filha e a esposa para uma refeição em família. Após todos fazerem os seus pedidos e receberem os pratos à mesa, experimentaram os pratos. Esse prato continha mais tempero do que o necessário, impactando a experiência desse cliente. Diante dessa situação, enquanto gestor, você é chamado para averiguar essa situação. E baseado nisso, quais seriam os primeiros passos que você tomaria ao ser chamado para lidar com essa situação?

[00:07:28 - 00:09:23] **TD2:** Primeiro de tudo, isso é inerente a qualquer gestor que está posto em qualquer unidade de alimentos e bebidas, ele é posto para solucionar problemas. Então, a mentalidade dele, o perfil dele tem que ser de apaziguador no primeiro momento, já que os clientes não estão gostando e não tiveram uma experiência satisfatória. Ele tem que entrar com uma linha de ação apaziguando. Então, a primeira ação a tomar quando você é chamado à mesa é praticar a escuta ativa. Então, eu tenho que escutar o que o cliente fala até o momento que ele já não tem mais argumentação. Então, ele expôs tudo da insatisfação dele. Só aí a empresa tem que postar em solucionar o problema do cliente. A primeira solução é aceitar a reclamação do cliente, embora pode até por algum motivo não estar ruim. Se a ficha técnica está condizente com o que foi posto dentro do cardápio. Porém, como eu já falei, o funcionário, a pessoa que vai solucionar não vai questionar isso. Ele vai aceitar a colocação do cliente e sugerir outra preparação que condiz com o que ele estava querendo ou pedia a ele para fazer a renovação do prato, então, prepara um novo prato e deixar muito claro que o que ele decidir a gente tem total condições de solucionar. Ou uma outra opção ou uma nova preparação do prato.

[00:09:23 - 00:09:34] **E:** Na sua opinião, como a maneira como você lida com essa situação pode impactar a reputação do restaurante e a satisfação desse cliente a longo prazo?

[00:09:34 - 00:10:46] **TD2:** Essa situação de você ter a habilidade de contornar situações que acontecem dentro do estabelecimento é o que gera o chamado marketing boca a boca. Então, você teve a experiência dentro do restaurante que foi satisfatória e você foi até sua residência é uma situação. Outra situação é você chegar no restaurante, teve uma situação que você não gostou e a habilidade que aquela empresa conseguiu resolver, conseguiu surpreender na resolução daquilo ali é outra situação. Nós acreditamos que quando você tem uma situação negativa e que a gente consegue, com a habilidade de gestor, com a habilidade de fazer com que o cliente fique satisfeito com a solução, na verdade até surpreendido com a solução. Isso nos gera uma credibilidade maior e isso nos faz ter perante o cliente a certeza que ele vindo aqui ele tem um total, um total acolhimento enquanto as colocações dele.

[00:10:46 - 00:10:57] **E:** Como esse *feedback*, esse retorno do cliente específico sobre um prato ele pode ser utilizado para ajustar os processos na cozinha?

[00:10:57 - 00:13:06] **TD2:** Total, total, não existe como você ter uma melhoria constante de seus processos se você não tem uma escuta ativa com seu cliente. O cliente ele nos faz uma consultoria de graça praticamente, então, você contrata um sistema de marketing que chama cliente oculto ou você usa outra ferramenta de identificar sabor, identificar satisfação é uma coisa. Outra coisa é você ter do seu cliente naquela hora, na hora que a gente chama, na hora X a opinião dele. Ele lhe entrega uma opinião a qual você vai entender, vai levar para o seu setor produtivo, você vai averiguar e normalmente ele tem razão. A maioria das situações o cliente tem razão. A colocação do nós trabalhamos com um setor em que a informatização ela tem um limite, nós trabalhamos com pessoas, nós trabalhamos com cozinheiros, auxiliares e, nem todas as vezes, nem todos os dias esses profissionais eles acertam em algum item. Então, é normal em alguma preparação o ponto de sal ser a mais ou o ponto de sal ser a menos, embora exista uma ficha técnica, embora exista setores de *backup* de prova, porém, pode sim, como a demanda é grande, pode sim uma preparação ou outra vir com algum problema. A opinião do cliente nos dá esse termômetro, nos dá essa radiografia plena de onde a gente errou e aí nos faz ir para o setor produtivo após os movimentos, fazer um rápido *briefing* e identificar o que aconteceu. Então, isso é a questão de você escutar o seu cliente ir na mesa, o que nós chamamos bater mesa, que significa ir falar com o cliente é de suma importância. Isso para a gente é um ponto crucial que a gente não deixa de fazer.

[00:13:06 - 00:13:47] **E:** Certo. Após uma análise cuidadosa do cardápio, enquanto gestor, você percebeu que estava na hora de ajustar os preços. Na sua análise, os clientes fiéis ou regulares não se importariam tanto com o preço, mas você tem receio de que os clientes que são rotativos não estejam dispostos a pagar tanto. Considerando essa situação, até que ponto você estaria disposto a ajustar esses preços e como você comunicaria a mudança no preço aos clientes de uma forma que minimize impactos negativos?

[00:13:47 - 00:16:31] **TD2:** Com base nessa empresa nós já temos 34 anos de fundação. Em alimentos e bebidas isso é uma empresa que já é uma empresa madura. Então, existe todo um histórico, existe toda uma fórmula de trabalhar. Por exemplo, primeiro, lá no início nós tínhamos que criar credibilidade. Então, você tem que saber que chegando no restaurante você teria à sua disposição alimentos preparados de maneira segura e de excelente qualidade. Há um preço justo. Essa empresa aqui nunca entrou na filosofia de guerra de preços. Nós sabemos que existem unidades de alimentos e bebidas que trabalham com um CMV mais baixo. Nós temos um controle total desse CMV, quinzenalmente a gente analisa. Existe sim um gráfico onde a gente acompanha essas subidas desse CMV e essas descidas. E a gente já há muito investiu na questão da credibilidade. Então quem vem ao **R2**, vem sabendo que ele vai ter acesso a um alimento feito de forma segura e com matérias primas de qualidade superior. Então, a percepção dele é que ele não vem comprar preço, ele vem atrás de uma experiência na alimentação. Então, nós apostamos muito nisso, nós creditamos toda essa nossa confiança a um trabalho feito de longo prazo. Então, quando a gente tem que fazer algum reajuste de cardápio, primeiro de que tudo se utiliza como base o seu CMV, depois sua margem de lucro e depois o mercado onde nós estamos inseridos, nós não podemos deixar isso sem ser visto. Então, se estipula um valor médio dentro de uma margem satisfatória pra gente e, às vezes, a gente faz paulatinamente. Então, no lugar de aplicar tudo de uma vez só, esse índice quando tem um reajuste, nós vamos fazendo isso por etapas a cada quinze dias até chegar no valor que a gente quer. É evidente que escuta o cliente, porém, nos últimos anos, há muitos anos, nós não tivemos nenhuma resposta negativa do cliente quanto a isso. Até porque nós não abrimos mão da qualidade do serviço para o cliente.

[00:16:31 - 00:16:40] **E:** Certo. Na sua opinião, como essa alta nos preços influenciaria a satisfação geral desse cliente?

[00:17:01 - 00:17:53] **TD2:** Nós apostamos no ambiente seguro, nós apostamos no alimento fabricado de forma segura, nós apostamos em uma equipe treinada para lhe receber, nós apostamos em outros itens para chegar à avaliação do preço lá atrás. Sei que existe uma parcela que faz o referencial de valor primeiro, porém, nós apostamos que a clientela nossa permeia dentro de um universo maior que

busca não preço, busca sim entrega de experiência. Então, a gente sobe, a gente faz alinhamento de preço, no gráfico de movimento, todas as vezes que a gente faz um alinhamento de preço, uma semana, duas, esse gráfico cai um pouquinho, mas, logo em seguida, ele retorna para o patamar satisfatório nosso.

[00:17:53 - 00:18:49] **E:** A última situação é, com a baixa temporada chegando e sabendo que o número de clientes pode diminuir, você implementou uma estratégia de diminuir o preço de alguns itens do cardápio. Muito embora, essa estratégia tenha trazido mais clientes ao seu estabelecimento, clientes antigos tiveram a impressão de que com o alto volume de novos clientes a qualidade do serviço diminuiu. Você acredita que é possível manter a qualidade do serviço sem impactar o preço final do produto? Se você puder, explique como isso poderia ser feito. Além disso, em que situações você acredita que a relação do preço e da qualidade pode se tornar um diferencial competitivo?

[00:18:49 - 00:21:47] **TD2:** Ok, na questão de você ter baixas temporadas, nós não utilizamos de produtos dentro do cardápio baixar preço. O que nós fazemos é lançar produtos novos com um preço mais atrativo. Então, exemplo, nosso cavalo de batalha quando a gente fala, nosso produto principal, nosso diferencial, a identidade da nossa empresa é na carne de sol. Então, esse item, carne de sol, por uma série de situações, não negocia valores com ele, não tem como comprar uma boa matéria-prima de um bom animal, de um bom produtor, de uma empresa que venha com certificados, não tem como comprar a um preço que vai variar tanto. Ele é um produto bom, ele tem uma colocação no mercado muito estável e sempre, quando vem, tem aumentos. Então, não tem como permear nesse universo de preço balizando nosso produto principal. O que acontece é que a gente, quando acontece a baixa temporada, lança produtos diferenciados. Então, a porção que seria para três pessoas, nós lançamos uma porção para uma pessoa. Então, o cliente que viria aqui já com três, quatro, cinco pessoas e não teria condições de vir só, a gente lança um produto que ele possa vir só. Então, no lugar de você esperar que o cliente venha com um grupo maior, ele vai ter acesso menor. Então, a gente começa a permear em outros canais de consumo, não fazendo barganha, nem fazendo leilão com o cardápio nosso. Então, isso é um item. Na questão de onde vai impactar preço, o que acontece muito é quando você tem grandes volumes de vendas. Então, uma coisa é atender uma família, dez pessoas, cinco pessoas, quatro pessoas, um casal. Outra coisa é você ter uma empresa ou você estar à frente de algum congresso, alguma coisa, e você ter mil pessoas. Então, o que acontece, sim, é com o volume você conseguir baratear um pouco, porque sua margem mantém e você tem um volume de vendas maior. Então, aí é onde o referencial de preço tem um impacto maior. Quando eu tenho grupos, quando eu trabalho com guias de turismo, agências de turismo, eles têm cinquenta pessoas, oitenta pessoas. É diferente de você vender seu produto para cinco pessoas ou você chegar aqui com quinhentas pessoas. A base de negociação é completamente diferente. Aí sim, o item preço tem um referencial grande e aí a gente diminui a nossa margem porque vai ganhar no volume.

[00:21:47 - 00:21:58] **E:** Certo. A última questão é, você acredita que a relação da qualidade do preço pode ser um diferencial na experiência do seu cliente?

[00:21:58 - 00:23:41] **TD2:** Pode, acredito que sim, pode. Você ter que pagar em outras unidades, se entendi bem a pergunta, em outras unidades, comprar valor, comprar preço, o cliente que tem um nível de entendimento maior, ele entende que não existe mágica em alimentação. Eu vou usar um ditado aqui bem popular na área nossa que diz assim, eu não tenho como transformar urubu em galinha. Eu tenho como transformar galinha em urubu. Eu tenho como pegar um produto bom, prepará-lo errado e perder esse produto. Eu não tenho como pegar um produto ruim e transformá-lo em um bom produto. Essas mágicas que acontecem, a mágicas entre aspas, essas mágicas que acontecem em produção de alimentos em várias unidades do mercado, que eu me reservo a não dizer nomes, nós não utilizamos. Então, o cliente do **R2**, ele vem aqui, ele tem acesso a um determinado corte de carne que verdadeiramente é aquele corte de carne. Nós não fazemos as mágicas que normalmente acontecem nesse mundo gastronômico. Eu não sirvo determinado tipo de peixe e dou

uma determinação de outro, então, essa ética de trabalho para a gente é de suma importância, nós não abrimos mão. Então sim, tem um poder muito forte em questão da qualidade.

APÊNDICE G - Transcrição da Entrevista N° 3

Identificação: Tomada de Decisão 3 (TD3), do restaurante 3 (R3);

Data da entrevista/gravação: 27 de novembro de 2024;

Tempo de gravação: 00:28:50;

Modalidade: Entrevista direta.

[00:00:00 - 00:01:16] **E:** Olá, eu me chamo Kennedy Mafra, sou aluno do mestrado em Turismo pelo Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a UFRN e sobre orientação da professora Lissa Valéria, que é a minha orientadora do mestrado, estou conduzindo esta pesquisa com o objetivo de analisar a percepção dos gestores sobre a relação entre a qualidade do serviço e o preço praticado em restaurantes. Então, em um primeiro cenário, enquanto gestor recentemente, os clientes levaram algumas reclamações para você, eles afirmam que a qualidade do atendimento caiu e que o tempo de espera para o pedido chegar à mesa é muito longo, diante disso, você precisa avaliar a geral dos processos de atendimento e de tempo com o setor operacional. Então, na primeira pergunta, quais ações você, enquanto gestor, tomaria para identificar as causas do aumento do tempo de espera desses pedidos?

[00:01:16 - 00:02:45] **TD3:** Boa tarde, senhor Kennedy. Meu nome é **TD3**, sou da área, já trabalho há um bom tempo, perante a ocasião desejamos para o senhor, boas-vindas, que tenha bastante êxito nesse nobre objetivo. Mediante a expressão do cliente, é de alguém que trabalha com muito alinhamento interno e proporciona muito a segurança nos processos, mediante a ocasião irei trabalhar com a análise da espera do cliente, desde a chegada dele na recepção que é quando dá o nome, até a chegada na mesa e acompanho todo o período de experiência perante ao pedido, ou seja, a entrada, a bebida, o prato principal, ou seja, o destilado, a sobremesa, o cafezinho, Por conhecer bem os processos, eu vou analisar o que pode ter ocorrido, se teve alguma falha nossa ou não, mediante a explicação do cliente, por base nisso, sentamos *maîtres*, chefes e equipes do atendimento específico da mesa para juntos analisar o que pode ter ocorrido, por base nisso, daremos um retorno ao nosso cliente.

[00:02:45 - 00:02:51] **E:** Ainda sobre essa mesma situação, quais estratégias você adotaria para melhorar a qualidade desse atendimento que segundo o cliente caiu?

[00:02:51 - 00:04:06] **TD3:** Com base nisso, uma vez que se identifica uma falha nossa, é feito o convite ao nosso cliente, para ele contemplar uma nova experiência no restaurante, onde possamos mostrar, realmente contemplar para com ele, de fato, a experiência que ele já conhece, que nesse caso é um cliente habitual, já conhece os nossos processos, que para a gente é um consultor que nos mantém ativos a garantir os processos, então, ele é convidado, mas mesmo assim, para analisar se é alguém que teve uma falha nossa, que está no setor, se está em experiência, se teve alguma falha da

gente, é porque assim, mediante a garantir o tempo, o processo, a qualidade, é alguém que se debruça diariamente, incansavelmente para garantir, em especial, ao cliente que é a primeira vez, ou o que realmente ainda não, o que já conhece e que realmente espera essa entrega tão fidedigna.

[00:04:06 - 00:04:13] **E:** Para finalizar sobre essa situação, quais são os maiores desafios para melhorar esse atendimento e reduzir esse tempo de espera?

[00:04:13 - 00:05:05] **TD3:** Nós entramos muito com processos de alinhamentos, ou seja, de boas práticas e de treinamentos, trimestral, ou mensal, ou a cada vez que a gente acha importante, ou na mudança do cardápio, ou uma renovação de uma carta de drinks, ou treinamento de vinhos, porque os processos, ou uma mudança na equipe, é garantir que os processos aconteçam, a gente mede muito tempo com base no movimento do dia, ou seja, a cozinha, ou seja, o bar, ou seja, o salão, ou seja, a caixa, ou seja, a recepção, ou seja, o atendimento da recepção, então, a gente é muito focado na experiência do cliente, a gente procura sempre levar a equipe muito bem engajada para garantir essa experiência tão esperada do nosso cliente.

[00:05:06 - 00:05:52] **E:** Em uma segunda situação, em um determinado dia, um cliente foi ao seu restaurante, levando sua filha e esposa para um jantar em família, no entanto, após todos fazerem os seus pedidos e receberem os pratos à mesa, ao experimentar um dos pratos, o cliente percebeu que o prato escolhido por ele continha mais tempero do que o necessário, impactando a experiência desse cliente, diante dessa situação, enquanto gestor, você é chamado para averiguar essa situação, então, como primeira questão, quais são os primeiros passos que você, enquanto gestor, tomaria ao ser chamado para lidar com essa situação?

[00:05:54 --> 00:07:47] **TD3:** De antemão, a nossa equipe de atendimento é muito treinada a essa percepção, desde quando que vai ser servido, dá um tempo e vem à mesa e permita começar a refeição ou drink, para já ser um indicador para qualquer experiência que o cliente tenha, principalmente do prato que ele conhece que não está no padrão, diante disso, uma vez que o cliente, que o prato não está no padrão desejado ou esperado, a gente pede licença ao cliente, retira da mesa, deixa o lado na presença do cliente e convida o *maître* para informar o corredor, mas, desde já, é oferecido ao cliente, de imediato, um novo produto, e aí, no caso, vamos preparando para que o cliente, no tempo que ficou o entendimento, que foi uma falha nossa, para não perder o interesse do cliente e ficar demorando, com isso, eu volto à mesa, chego na mesa e procuro entender o que aconteceu como gestor, o que o garçom já me fez ciência, eu já chego na mesa com conhecimento, desde já, se for, por exemplo, um camarão agrega, que o cliente não gostou, que estava muito salgado e ele deseja o mesmo, o mesmo camarão agrega novamente, a gente vai fazer o recolhimento para a cozinha, com isso, eu já procuro ter embasamento do ocorrido, para que a gente não falhe novamente, e aí, servir um novo prato ao cliente, e que de preferência que seja um camarão agrega, e que não seja um novo prato, mas caso ele não queira mais, vai vir um internacional, por exemplo, mesmo assim, a gente faz o acompanhamento, até garantir que atingimos a expectativa do cliente, com base nisso, vamos ter, assim, no dia seguinte, um encontro posterior, para que possamos estar analisando o que pode ter ocorrido, até porque nossa equipe é muito técnica e muito treinada, não é que a gente espere uma falha dessa.

[00:07:51 - 00:08:06] **E:** Com base nessa situação, quais as estratégias você utilizaria para oferecer uma compensação, ou uma solução, uma solução ao cliente, a esse cliente, sem prejudicar a imagem do restaurante?

[00:08:07 - 00:08:57] **TD3:** Nesse caso aí, tendo em vista que, teve a falha da gente, a gente serve um novo prato, avalia a satisfação do cliente, isso todo o tempo com muito zelo, tanto pelo cliente, como pelo profissional e o estabelecimento, tendo em vista que ele não ficou satisfeito, se não for o suficiente, é dada a avaliação da cortesia do prato, ou o mínimo da sobremesa, algo que compense a satisfação do cliente, sem ficar uma experiência que não fique satisfatória e que não venha a ter prejuízo para o funcionário, para a casa, é algo que a gente já trabalha com esse alinhamento, tendo em vista a principal satisfação do nosso cliente.

[00:08:58 - 00:09:18] **E:** Nesse mesmo contexto, na sua opinião, enquanto gestor, como a maneira com que você lida com essa situação específica pode impactar a reputação do seu restaurante e a satisfação do cliente a longo prazo?

[00:09:19 - 00:10:40] **TD3:** Bom, tendo em vista, a gente garante a qualidade, principalmente do treinamento, do produto que nós seguimos, a gente trabalha com um monte de segurança, e aí mesmo quando a gente não atinge a experiência do nosso cliente, a satisfação, procuramos trabalhar sem olhar para o prejuízo, o que é mais importante para a gente, e a gente como gestor, principalmente quando a experiência é cheia do conhecimento do gestor, quando a gente está na casa, a gente procura trabalhar todas as ferramentas, agregando os valores que a gente compensa a satisfação daquele cliente, seja de um vinho, seja de um drink, seja de um sorvete, seja de um prato, se ele pediu vinho e ele achou que o vinho não estava no padrão, a gente faz a prova, mesmo que a gente entenda que o vinho estava no padrão, não confronta o cliente, a gente recolhe o vinho, serve um novo vinho, assim como o prato, a gente tem que entender o cliente e recolher o prato, na nossa concepção que eu conheço a parte do paladar, assim como o chefe, entende como o prato estava no padrão, e o cliente disse que não, a gente faz um novo prato, não é tudo com o cliente, tendo em vista que a experiência para ele é o que é mais importante, mesmo assim, a gente tem uma equipe muito assertiva, muito treinada, os processos muito alinhados para não estar cometendo a falha.

[00:10:40 - 00:10:57] **E:** Certo, como esse feedback desse cliente, a experiência dele, relatada, sobre um prato, ele pode ser utilizado para ajustar o processo com a cozinha?

[00:10:57 - 00:12:03] **TD3:** A gente entende que a opinião do nosso cliente é muito importante para conosco, mesmo a gente entendendo que não falhou, mas a gente respeita muito o cliente, porque de alguma maneira, existia uma falha, ali a gente trabalha com pessoas, a gente sempre procura trazer esse sentimento do cliente para o grupo de uma forma positiva. Hora nenhuma, considerando que a gente acertou, que a opinião dele foi feita por contrária, a gente sempre valoriza, engaja a equipe, com tom de preocupação, o entendimento da gente é de acertar sempre, quando não acertamos, a gente fica todo mundo preocupado, porque a gente preza muito pela satisfação do cliente. Tendo em vista que teve uma falha da gente, a gente trabalha muito com o contexto, de buscar a aproximação do cliente e sentir de verdade que ele ficou convencido que existe uma atenção e um cuidado, que a opinião dele foi bem acatada, que foi feita um plano de ação, de melhoria, principalmente sem desrespeitar o funcionário, engajando a equipe de forma bem construtiva.

[00:12:05 - 00:12:34] **E:** Em uma terceira situação, após uma análise no cardápio, enquanto gestor, você percebeu que estava na hora de ajustar os preços, na sua análise, os clientes fiéis não se importariam tanto com esse preço, mas você tem receios que os clientes que são rotativos, não estejam dispostos a pagar tanto, aí considerando essa situação, até que ponto você estaria disposto a ajustar esse preço?

[00:12:36 - 00:14:33] **TD3:** Essa parte do ajuste do preço é algo que a gente trabalha com muito cuidado, principalmente em analisar a representação do mercado atual, sempre se espera pelo seguimento, que uma vez no ano você tem alguma margem de ajuste, mas sempre com muito cuidado daquilo que se cabe, a análise técnica, a ficha técnica, o que cabe, o percentual cabe, é uma ação que vem no mercado, é a situação de uma greve, de uma possível, digamos assim, fora do país, uma ação global, coisa assim que o impacte, uma enchente, alagamentos que teve no país, muitas vezes, tem até essa parte de conflitos dos países, então, fica muito cuidado do que pode estar repassando, sem desrespeitar a experiência do cliente, a gente fica muito atento à medição, principalmente a parte da compra, é muito organizada, e ver o produto que vai ser substituído sem perder a qualidade, para não ser o Azeite X, que é aquela marca que eu conheço a tanto tempo. Tem o chefe executivo, tem o setor de compra, tem todo um engajamento estudado para poder ser feito essa variação, o que pode ter um efeito de uma margem para mais, o que se mantém para que o cliente perceba esse cuidado, isso é o que a gente tem, um grande tempo, não posso dizer perda, nos bastidores, dessa fonte de análise de reajuste do cardápio preservando o cliente, principalmente o cliente local, que está o ano todo conosco, a gente olha para todos os clientes, mas a gente preserva muito essa análise, por que essa margem não venha impactar negativamente, é o que a empresa mais preserva.

[00:14:37 - 00:14:57] **E:** Nessa perspectiva de comunicação, de mostrar para os clientes essa relação de preço, de qualidade, como é que você comunicaria uma mudança de preço aos clientes de forma que diminua o impacto negativo?

[00:14:57 - 00:16:26] **TD3:** Uma coisa que a gente trabalha que torna bem positivo são as ações com novos pratos, a gente está sempre vendo um novo prato, uma nova entrada, aonde tem o chefe executivo que prepara e a gente está sempre lançando um novo cardápio, testando novos pratos internamente e depois trazendo para o cliente, para que ele possa estar aprovando, aí esse item aparece o preço, uma ocasião bacana, justa e a inovação, isso tem um sentimento no cliente, ele aprova o paladar, se está realmente atendendo bem, se o preço está justo, então, a gente tem realmente esse período de uma nova inovação, os períodos de testes de pratos para novas propostas no cardápio, esse preço está justo, esse prato aqui eu gostei, está aprovado, pode ser no cardápio, então, a gente tem essa medição com o cliente, o novo cardápio, essa experiência dos pratos que são executados pelo nosso chefe executivo, preparado, estudado e analisado. Aí, com isso, entra a análise de custo, que não vai impactar com o cliente, e ele antes de ser inscrito no cardápio, já tem uma grande opinião sobre ele, isso é uma sugestão do chefe.

[00:16:27 - 00:16:48] **E:** Com base nisso, quais critérios você usaria para definir quais itens do cardápio teriam um preço ajustado?

[00:16:48 - 00:18:19] **TD3:** O uso do cardápio, ele é visto sempre, se é o azeite, aí vem o pedido de frutos que sofre, se é uma salada, se são as folhagens, vem o macarrão, se é o arroz, o fettuccine, a massa, sempre atento a reflexão do mercado, o global, como tudo, como é que está o aquecimento, então, se a gente está passando a comprar um produto mais caro, que teve uma inflação, teve aí uma guerra, que teve aí uns impactos de enchentes, então, cuidadosamente a gente vai fazer essas análises nos produtos que estão impactando, e de que forma pode repassar para o cliente. Tendo em vista a análise, se é o queijo, por exemplo, o catupiry, então, como eu falei, a gente vai estar analisando se o queijo que está com preço mais acessível, que não perde a qualidade, que vai ser colocado lá, se o cliente realmente não vai sentir a diferença, se aí está com preço mais justo. Então, a empresa fica muito atenta com esses indicadores que estão chegando. Aonde passou a ter uma entrega mais forte,

que está comprando mais caro, e de como repassar para o cliente, pode remanejar um produto, pode ser outro, não especificamente aquele produto, sempre essa margem é analisada de uma forma bem alta, para você especificar um produto em si.

[00:18:20 - 00:18:25] **E:** Como essa alta nos preços, ela influenciaria a satisfação dos clientes em geral, na sua visão?

[00:18:27 - 00:19:55] **TD3:** O cliente já espera do **R3** esse cuidado em tudo que se faz, é relativo ao cardápio, ao espaço, ou algo assim, o **R3** é muito cuidadoso com essa manutenção, então, assim, sempre que se faz uma mudança, a gente procura de alguma maneira trazer uma forma que o cliente consiga ter essa participação antes da mudança, ou seja, através de um cardápio sugestivo, de uma sugestão, que ele possa contemplar essa experiência internamente, a gente tem um grupo com a direção onde já existe uma maneira de estar testando e fazendo essa análise do que pode na nossa experiência como consumidor, até na própria rede de restaurantes e o que pode estar sendo agressivo ou não, tendo em vista até, por exemplo, da ABRASEL, o que traz com um indicador, que é uma associação de restaurantes, que tem que ter muito cuidado do que está impactando, ou em Natal, ou em Fortaleza, ou em João Pessoa, ou em São Paulo, é muito atento a essa, com toda a mudança que vai pro cliente, o que pode impactar principalmente positivamente, com cuidado que não fique negativo.

[00:19:57 - 00:20:10] **E:** Qual é o impacto que o aumento do preço, na verdade, qual é o impacto do aumento de preço nas margens do lucro do restaurante, na sua visão?

[00:20:10 - 00:21:13] **TD3:** Ele vem positivo, porque é uma empresa do nosso porte, dentro do nosso porte, precisa estar sempre se renovando, é restauração, é pintura, investimento, para manter a casa sempre com uma cara de cuidado, restaurada. É equipe, é treinamento, é investimento, é uma nova coquetelaria, é um novo prato de serviço, é um novo talher, então, isso cai como uma margem positiva, a empresa está sempre renovando, cuidando do perfil que tem, é um brilho da manutenção de tudo, o cliente vê que se teve o cuidado de fazer uma manutenção no cardápio, no fardamento, vê que a equipe é feliz, que investe no bem-estar da equipe, é o treinamento, o pagamento em dia, sempre traz uma melhoria pensando em estar o cliente da melhor maneira possível, pensando no bem-estar tanto do cliente interno, quanto do cliente externo que razão na nossa existência.

[00:21:13 - 00:22:01] **E:** A última situação é que com a baixa temporada chegando e sabendo que o número de clientes pode diminuir, você decidiu implementar uma estratégia de diminuir o preço em alguns itens do cardápio, muito embora essa estratégia tenha trazido mais clientes ao seu estabelecimento, clientes antigos tiveram a impressão de que a qualidade do serviço diminuiu justamente devido ao alto volume de atendimentos. Com base nessa situação, você acredita que é possível manter a qualidade do serviço sem impactar o preço final do seu produto? Se possível, explique como isso poderia ser feito.

[00:22:03 - 00:24:35] **TD3:** Essa experiência, nosso seguimento da empresa com qual estamos falando, não se aplica, a gente não tem esse, se faz uma margem para um período do cardápio, quando passa a temporada, faz um novo cardápio com os preços reduzidos, a gente tem sempre o cuidado de ter algo a oferecer ao cliente, mantendo o mesmo cardápio, se é, por exemplo, um pacote promocional, se é mais de um pacote que poderá contemplar, é o prato individual, procura analisar quando tem um grupo que pode estar sugerindo, não necessariamente pode ser montado no menu, ele não tem que

adquirir a proposta de um pacote, a gente tem sempre o setor de marketing junto ao setor de reservas que fica muito atento a satisfação do cliente, principalmente do que ele está sugerindo a gente, então, assim, nessa empresa a gente não aplica tipo, tem o cardápio com o preço para a temporada, que é uma coisa que a gente tem com o cliente local, mas o de férias, ao cliente turista, que é quando passa a temporada com o preço, o novo cardápio não vai reduzir os preços, não, a gente tem que ter sempre esse cuidado, a gente tem uma margem para o período padrão, então, esse período entra e fica até mais ou menos um ano, que vai ser previsto novamente essa manutenção, mas a gente sempre procura ter atrações positivas para o cliente para que ele em um período que vai estar na baixa e que é possível que a gente consiga ter a atração do cliente, o cliente atraente de uma maneira que ele se sinta que está tendo cuidado, com uma sugestão, um pacote, para que ele venha realizar a ocasião na empresa que fique com essa convicção do cuidado que se teve nessa margem do cardápio não interferir o período dele. Então, a gente está sempre com esse cuidado de sugerir pacotes, o prato que de repente atende, é o individual que atende uma pessoa, o prato executivo que atende duas pessoas, o prato tradição que vem a mais de quatro a três pessoas, então, tem sempre essa venda cuidadosa, onde o prato está extremamente positivo, tanto financeiramente, como poder estar degustando o produto que ele conhece com esse cuidado, mantendo o padrão.

[00:24:35 - 00:24:51] **E:** Em que situações você acredita que a relação do preço e da qualidade do serviço pode se tornar algo como um diferencial competitivo?

[00:24:51 - 00:24:59] **TD3:** A pergunta é, mediante essas perguntas do cliente... O senhor pode fazer a pergunta novamente para mim?

[00:25:01 - 00:25:24] **E:** Certo! Em que situações, com base naquela situação que eu falei da baixa temporada, em que situações você acredita que a relação tanto do preço com a qualidade do serviço pode se tornar um diferencial competitivo do seu restaurante para com os demais?

[00:25:24 - 00:26:44] **TD3:** Bom, assim, esse cuidado com o cliente dele chegar e da gente poder sugerir uma entrada e deixar o cliente a vontade sobre o prato principal, sem parecer que a gente está querendo atrair uma venda forçada faz toda diferença. Outra parte é que, a gente tem muitos, um exemplo, o cliente traz a torta dele, ele não quer consumir nossa sobremesa, que já é uma forma de ter que comprar uma torta. Ou fez, ou a avó, ou uma mãe, ou tem alguém da família que faz, e quer barganhar. A gente não cobra a taxa dessa torta dele, já é uma forma de, de repente, estar fazendo um orçamento para a ocasião. Se ele traz um vinho, se ele traz um whisky, quer cobrar para não pagar a taxa, a gente também está avaliando esse momento com o nosso cliente, necessariamente, ele não quer adquirir nosso vinho, ele quer trazer o vinho dele, algo dessa natureza. Se ele tem um aniversariante, tem um aniversariante, não trouxe nenhuma torta, a gente tem um pedido de um aniversariante da casa, que é a tortinha do cliente, vai poder degustar da torta sem adquirir a sobremesa. Nós temos vários ingredientes positivos que se traz com cuidado para que o cliente possa, sim, ter uma boa experiência com a gente e poder fazer uma economia diante a ocasião.

[00:26:44 - 00:27:02] **E:** Pronto, a próxima questão, vai muito de encontro a essa questão de experiência. Você acredita que o preço, a relação preço e qualidade do serviço pode ser um diferencial na experiência do cliente, que vai fazer a diferença para ele ao final do dia?

[00:27:02 - 00:28:48] **TD3:** Vai sim. É algo que a gente preza muito é andar junto, é o serviço. O serviço ele faz a acolhida, o cliente se sentir todo o tempo visto como cliente. Do início, meio e fim,

nossa, se ela chegou no carro, se tem um cadeirante ou se deixou a porta aberta, ou se, essa atenção, se está chovendo, o guarda-chuva, esse vinho de acolhida, chega na recepção, já tem um recepcionista, se tem um condutor prontamente para conduzir ele, se puxa a cadeira, se passa o cardápio, se o garçom já se apresenta, se a gente procura estar sugerindo ao cliente o produto, já com cuidado, já indicando o produto mais caro, percebe? Essa análise faz toda a diferença do início, meio e fim, se o cliente pediu um vinho, se ele não pediu um vinho, se ele só pediu uma água, se ele não pediu um licor, se ele não pediu um café, isso é algo que a gente faz todo em uma manutenção durante as coisas, sem demonstrar nenhuma diferença, se é uma mesa para uma pessoa, se é uma mesa para vinte, se é um grupo, se é um estrangeiro, sei lá. A gente traz isso no dia a dia de uma forma que o cliente se sinta bem acolhido do início até voltar ao carro dele. Se você pode puxar uma mesa e uma cadeira para ele levantar, se você traz uma pergunta, enfim, essa atenção ao cliente do início, do meio até o fim é algo que a gente faz independente de dia, de turno, ou de período do ano, porque faz toda diferença, em especial, garantir a qualidade de tudo.

APÊNDICE H - Transcrição da Entrevista Nº 4

Identificação: Tomador de Decisão 4 (TD4), do restaurante 4 (R4);

Data da entrevista/gravação: 27 de novembro de 2024;

Tempo de gravação: 00:38:09;

Modalidade: Entrevista direta.

[00:00:00 - 00:01:01] **E:** Olá, eu sou Kennedy Kaufummam Costa Mafra, sou aluno do mestrado em Turismo, do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e desenvolvo esse trabalho sob a orientação da professora Lissa Valéria e estou conduzindo essa pesquisa com o objetivo de analisar a percepção dos gestores e a relação da qualidade de serviços e o preço praticado em restaurantes. Então, enquanto gestor, recentemente, imagine que alguns clientes levaram algumas reclamações para você. Eles afirmam que a qualidade do atendimento caiu e que o tempo de espera para o pedido chegar à mesa é muito longo. Diante disso, você precisa avaliar a qualidade geral dos processos de atendimento e de tempo com o setor operacional. Com base nessa situação, quais ações você tomaria para identificar as causas do aumento do tempo de espera dos pedidos?

[00:01:01 - 00:05:38] **TD4:** Vamos lá, hoje a gente trabalha, a gente vem na realidade trabalhando de uma forma de automatizar o máximo que a gente puder nos processos. Hoje em dia, o garçom, hoje em todo o churrasquinho de meio de rua que você for, o garçom hoje já usa o próprio aparelho celular dele, já existem sistemas bem acessíveis, então, você chega no churrasquinho na rua mesmo, o pessoal já usa ali para que o garçom já tome esse pedido na mesa, esse pedido já chegue diretamente para o setor de produção isso gerando uma rapidez maior evita a questão de erros como antigamente. Nós já temos 30 anos no mercado, a gente acompanhou toda a evolução, era da época que se anotava numa comanda, ia para o caixa, ia para a cozinha, vinha questão de letra, vinha questão de tudo, então, hoje em dia a gente trabalha isso, inclusive, com equipamentos na cozinha medindo o tempo de espera,

então, cada casa com seu cardápio tem para o cliente uma expectativa de tempo. Hoje a gente trabalha aqui no restaurante com as expectativas girando em torno de 15 minutos, então, eu nem julgo que determinado estabelecimento ou prato demore mais ou não, é muita expectativa daquilo que você passa para o cliente, então, existem pratos no restaurante, por exemplo, que eles têm um tempo de produção maior, aí você pode perguntar, mas por que G5? Ele tem um tempo de preparo maior que o outro, eu tenho alguns que tem um fluxo maior e a gente consegue adiantar uma praça, e tem outros que tem um fluxo menor e, às vezes, são produtos que eles estão congelados ainda e você tem que no pedido descongelar alguma peça ou alguma coisa, nesse sentido, e aquele prato vai demorar mais, é nada mais justo do que deixar o cliente ciente naquele tempo, então, primeiro a gente tenta otimizar o máximo que a gente pode, chegando naquele limite, se tem algum prato que demora mais um pouco, é você deixar o cliente ciente do seu tempo de preparo, aí lógico, existem outros pontos que a gente adota bastante aqui no restaurante, eu tenho um tempo de entrega de, por exemplo, 15, 20 minutos para o prato estar na mesa, ok, então, eu tenho um acompanhamento do setor de produção com a metria, se eu tenho um volume maior, a casa está cheia, de repente foi um movimento que pegou a gente de surpresa, o setor de produção ele tem esse contato direto com a metria para que passe para as ações, e ao chegar na mesa o cliente seja informado que aquele prato que naturalmente normalmente duraria 15 minutos, ele nesse momento vai durar 20 ou vai durar 25 e aí, é uma oportunidade, inclusive, para você oferecer uma entrada, seja a título de cortesia em algumas situações, quando foge realmente do domínio da gente, é uma oportunidade para você ter um prato que demoraria 15 e esse prato já vai com 25 ou com 30 ou é passiva, por exemplo, de uma comanda que se perdeu na cozinha ou um erro de um prato que era de uma mesa foi para outra, então, eu procuro aqui junto a equipe trabalhar a informação muito honesta, muito honesta para o cliente, eu não tenho problema do cliente de me dizer assim: olha eu não vou aguardar esse tempo e eu não tenho porque, às vezes, eu tenho uma turma, clientela aqui que muitas vezes até do comércio, eu prefiro que ele não permaneça no restaurante e volte em outra oportunidade do que prometer a ele que o prato vai sair num determinado tempo que a gente não vai ter como honrar essa promessa, então, hoje a gente procura trabalhar muito essa questão de honestidade com a expectativa do cliente, entendeu?

[00:05:38 - 00:06:01] **E:** Certo, com base nisso, vendo que o cliente afirmou naquela situação que foi dita que o atendimento caiu, que o tempo de espera está realmente fora do padrão, quais as estratégias que você, enquanto gestor, utilizaria ou adotaria para melhorar a qualidade desse atendimento?

[00:06:01 - 00:07:44] **TD4:** Bem, aí existem algumas possibilidades, como eu citei agora há pouco tempo, você pode oferecer alguma coisa para ele enquanto ele está aguardando, por exemplo, ele é o cliente que está aguardando um prato completo, uma picanha, um camarão, enfim, e aí você tem a possibilidade de oferecer alguma entrada se foi realmente um erro do restaurante, como eu falei agora há pouco tempo, era uma comanda que essa comanda se perdeu, a impressora não imprimiu, houve algum problema e esse prato já está ali de repente com vinte e um pouquinho de atraso e foi notado que aquela mesa não foi servida ainda e a comanda não apareceu, então, você já tem um prato com atraso que vai começar a ser preparado agora, lógico, ele tem prioridade, né? Como a gente trabalha com uma cozinha muito rápida, então, acaba que a gente não tem muito, eu não tenho muito esse tipo de problema aqui porque a gente já tem um histórico, na realidade a gente trabalha com um histórico, eu início minha segunda-feira com o histórico das minhas últimas segundas-feiras, na minha terça-feira das últimas terças, do meu domingo, dos meus últimos domingos, então, a gente já se prepara para que a gente consiga fazer o atendimento do público naquele dia dentro da expectativa, mas ocorrendo uma situação de atraso, primeiro eu acho que é honestidade com o cliente, tem que se

dirigir ao cliente lá e informar que houve um problema com o prato dele, mas que está sendo providenciado e nada mais justo do que oferecer a ele alguma coisa pela paciência de aguardar esse prato chegar na mesa.

[00:07:44 - 00:07:56] **E:** Quais seriam para você, diante de uma situação como essa, os maiores desafios para melhorar esse atendimento e consecutivamente reduzir esse tempo de espera?

[00:07:56 - 00:10:37] **TD4:** Vamos lá, a questão do tempo de espera, a questão do tempo de espera, como eu falei, a gente trabalha com um histórico, então, eu já faço, eu preparo a minha praça de hoje, quarta-feira, com o histórico das minhas últimas quartas-feiras, eu já tenho mais ou menos uma ideia, eu já tenho uma perspectiva, lógico, mantendo uma margem de segurança daquilo que eu vou vender hoje. Quando ocorre um dia especial de haver problema no salão e tudo isso ele é investigado. Por que houve aquele problema? Foi praça, a gente iniciou com a praça menor, foi equipe, a equipe estava adequada ao movimento, não, a gente vem já surtindo, tendo alguns movimentos de surpresa, aí nas quintas-feiras, então, a gente tem que ir se adaptando com o movimento da quinta, então, é a adequação de equipe, é a adequação de prato, é a adequação até de tempo de serviço no sentido de passar para o cliente, você pode iniciar o movimento com o tempo estimado, o que acontece é que, como eu falei no início, de repente você vê que a casa está lotada e que a sua cozinha está trabalhando num limite e que a gente não está conseguindo honrar com o tempo de entrega do prato à mesa, aí é a questão da comunicação com o cliente, o que eu acho é que o cliente ele não espera, eu acho que a perspectiva do cliente não é que nada de errado vá ocorrer, mas que as soluções que você vai dar pra quando ocorrer alguma situação na mesa, você consiga solucionar de uma forma mais justa para o cliente, entendeu? Então, por exemplo, como eu falei, reforçando, eu tenho um prato que demora 15, se eu estou com a cozinha apertada e chego a uma mesa, você senta a mesa, a obrigação do cliente vai ser, esse prato está demorando um pouco mais devido ao fluxo, devido ao preparo, enfim, então, você já não tem a expectativa de 15, você vai ter a expectativa de 25 ou de 30 de acordo com o que o garçom lhe passar.

[00:10:37 - 00:11:29] **E:** Em um determinado dia, um cliente veio a seu restaurante levando a filha e a esposa para uma refeição em família, após todos eles fazerem os seus pedidos, receberem os pratos na mesa, ao experimentar um dos pratos, o cliente percebeu que o prato escolhido por ele continha mais tempero do que o necessário, impactando a experiência dele naquele momento, diante da situação, você, enquanto gestor, é chamado pra averiguá-la, e aí diante disso, quais são os primeiros passos que você tomaria ao ser chamado pra lidar com essa situação e quais são as estratégias que você utilizaria pra oferecer uma compensação ou solução ao cliente sem que prejudique a imagem do restaurante?

[00:11:29 - 00:13:50] **TD4:** Tá, vamos lá, também já numa conversa bem inicial, se realmente o prato não estiver dentro da receita dele, porque ocorre, por exemplo, eu vou usar um prato aqui que é também bem tradicional nosso que é a carne de sol, a carne de sol é uma carne salgada e ela é armazenada com aquele sal, e aí você vai fazer o dessalgue quando você vai preparar ela para serviço, ocorre que dependendo do tipo da carne, em algumas situações ela permanece, você faz o processo natural do dessalgue dela, você retira o sal e mesmo assim ela ainda permanece salgada e você tem que insistir em mais um processo ou numa segunda, e em algumas situações você não consegue tirar o sal dela como normalmente pra ficar no padrão que normalmente você serve, então, numa situação como essa que chegou numa situação dessa na mesa e que estava com sal excessivo, que aí realmente é um problema da casa como eu estou dizendo, foi um problema no processo, a substituição do prato

ela tem que ser da forma mais rápida possível e eu gosto de deixar o cliente muito à vontade, inclusive, na opção de alteração do prato, entendeu? Então, ele pode alterar, ele pode pedir um outro prato, a gente pode fazer alguma compensação enquanto esse outro prato é preparado. Isso aí é uma situação, outra situação é, por exemplo, ele me pede um salmão aqui, que ele já tem aquele tempero bem certinho e tal, e de repente ele pediu e não se trata de ser excessivo, pode ser excessivo, às vezes, para ele, ele pode não ter gostado daquele tempero, aí é uma situação diferente, aí é uma situação diferente porque aí é uma coisa mais simples, é questão de paladar do cliente, eu não tenho como tipo, ele provar do prato e eu retirar o prato, existem algumas situações, por exemplo, que eles pedem para que mude o tempero do prato e a gente informa que, a gente orienta ele a escolher um outro prato, porque em algumas situações a gente não pode mexer na receita do prato.

[00:13:50 - 00:14:07] **E:** Na sua opinião, a maneira como você lida com essa situação, pode impactar a reputação do restaurante e a satisfação do cliente ao longo do prato?

[00:14:07 - 00:16:24] **TD4:** Sim, com certeza, com certeza, é o que eu digo, eu costumo, não, essas situações a mesa, elas não têm regra, cada caso é um caso singular, né? Às vezes, você vai pra mesa, foi uma situação do cliente que não gostou, mas aí você interpreta, é um cliente da casa, é uma pessoa que frequenta, e, às vezes, você em outra situação, a gente tá falando já não de um prato, mas, às vezes, é de um petisco, às vezes, é de uma coisa de um valor irrisório, inclusive, e, às vezes, não, muitas vezes não vale a pena até você discutir com o cliente sobre uma coisa que vai trazer um desconforto pra ele, e às vezes, é uma coisa até irrisória realmente, você só faz a substituição ou tira da conta, mas pra isso, o que a gente orienta no serviço do pessoal aqui, é que a gente faça esse acompanhamento da mesa ao decorrer do serviço, porque, às vezes, se não houver esse acompanhamento, o que vai acontecer é que você vai gostar do prato, não vai gostar, aí na mesa, no final, na hora da conta, aí você vai dizer, não, esse prato tinha determinado problema, tava salgado, ou enfim, ou tava apimentado, ou isso ou aquilo outro, quando você chega no final do processo da refeição do cliente, e que você tenha uma resposta dessa, aí você já não tem mais o que fazer, porque? Porque ele já acabou, a única alternativa, ela vai para o preço, aí você vai ter que trabalhar um desconto na conta, que é a última alternativa que deve se fazer, às vezes, você vai oferecer em alguma situação na mesa um atraso, pode ocorrer de um atraso do prato, o prato atrasou, mas você tem como, de repente, no final da conta, no final da mesa, do serviço, você oferece um café, você oferece uma sobremesa, e fazer essa compensação pro cliente, pra mostrar pra ele que você também ficou incomodado com aquele serviço que não foi prestado a contento, dentro da expectativa dele, mas que a gente vai tentar trabalhar pra que ele não ocorra novamente.

[00:16:25 - 00:16:38] **E:** Como esse feedback do cliente pode ser, esse feedback de um cliente específico sobre um prato, ele pode ser utilizado pra ajustar os processos na cozinha?

[00:16:38 - 00:20:52] **TD4:** Vamos lá, através, eu tenho aqui, até um certo tempo a gente trabalhava muito com a pesquisa, eu tenho aqui a pesquisa, inclusive, eu tenho um sistema de fila de espera e de reservas, e quando você faz uma reserva no restaurante, ao sair do restaurante, você recebe uma mensagem perguntando sobre alguns pontos lá, como era que estava o serviço, como era que estava a comida, o ambiente, a música e tal, e aí o cliente ele pontua, e aquilo é uma resposta nossa, ali é uma resposta nossa, só quem vê a gente, e existe alguns medidores que são públicos, que ele pode ser muito positivo ou muito negativo, quais são os três indicadores que eu uso aqui? Um é TripAdvisor, que aí você pode consultar lá, o segundo é Ifood, você tem lá também os apontamentos do Ifood, e o terceiro é o próprio Google, quando você está aqui, agora, às vezes, vai o Google, amanhã ou depois

vai lhe mandar uma mensagem, perguntando se você esteve aqui, fazendo alguns questionamentos, então, eu acompanho esses três aí, inclusive, eu tenho alguns trabalhos aqui, eu posso até lhe passar aqui, tem uns cartõezinhos aqui, com endereço QR Code, incentivando ao pessoal, levando o pessoal para a página da gente no TripAdvisor, para que ele avalie o restaurante, que isso pode ser positivo ou negativo, eu estou pedindo para que ele torne a opinião dele pública, que pode ser muito bom para a gente, como também se tiver, se for a oportunidade dele fazer uma reclamação, os outros clientes não vão ver, isso aí é um ponto. Então, olhando essas informações fora qualquer problema que tenha na mesa, porque hoje com essa parte digital, o que a gente tem sentido é que você está aqui na mesa com o pessoal, tem alguma coisa que mesmo sendo questionado, porque não se sente confortável de passar para o garçom e que houve aquele problema, porque estava salgada ou que a cerveja não estava gelada, enfim, qualquer não conformidade aí, né? E quando você chega em casa, aí você vai para a rede social, reclamar de uma situação que você poderia ter resolvido lá no restaurante, porque no restaurante aqui, a gente substitui a cerveja, a gente faz um prato, a gente resolve, porque o intuito da gente é fazer com que o cliente saia da casa satisfeito! Mas em várias situações a gente não consegue, porque o pessoal hoje tem se sentido mais à vontade para fazer isso por trás da tela, então, é muito mais fácil, eu não sei se fico achando que ele é tímido, enfim, realmente não sei, inclusive, tem muita gente que já faz a ameaça na mesa “rapaz, o meu prato vai sair?” Porque senão eu vou botar na rede social, como se a rede social fosse resolver o problema da demora do prato dele, né? Então, hoje a gente trata a rede social ou virou um, como se diz, uma forma dos clientes, inclusive, ameaçarem a casa, muitas vezes, sem sentido nenhum, meu prato está demorando muito, eu vou já botar na rede social aqui que meu prato está demorando, e você não sabe se a rede social, o pessoal vem da rede social para a cozinha para ajudar a fazer o prato dele, entendeu? Então, tem muita gente que chega, é o primeiro ponto, quando o pessoal entra em contato com a gente, estive ontem aí no restaurante e ocorreu isso e isso e isso, e muitas vezes, muitas não, eu faço questão de quando ocorre uma situação como essa, e eu pessoalmente entro em contato e a minha primeira, meu primeiro questionamento ao cliente foi: o “senhor passou isso para o garçom? o senhor passou isso para mim aqui?” Não, muitas e muitas vezes não, eu não falei na hora. Então, muitas vezes, enfim, não se sente confortável para falar, mas quando chega em casa e vai utilizar o WhatsApp da loja ou o Instagram do restaurante para falar com a gestão, entende?

[00:20:53 - 00:21:41] **E:** Após uma análise no cardápio, enquanto gestor, você percebeu que estava na hora de ajustar alguns preços. Na sua análise, os clientes que são fiéis não se importariam tanto com o preço, mas você tem receio que os clientes que são rotativos não estejam dispostos a pagar tanto. Considerando essa situação, até que ponto você, enquanto gestor, estaria disposto a ajustar os preços? E uma segunda pergunta, como você comunicaria a mudança do preço aos clientes de forma a minimizar impactos e reações negativas?

[00:21:41 - 00:24:33] **TD4:** Vamos lá, isso está ocorrendo agora, inclusive, quando você chegou, eu estava lá embaixo conferindo o cardápio novo, e em primeiro lugar, a alteração de preço não se comunica, a alteração de preço você não informa que vai aumentar os valores do seu cardápio, isso não é praticável aqui, pelo menos aqui, não sei se em algum outro local o pessoal confia em fazer isso, mas a gente não costuma informar, a gente apenas altera quando chega num certo limite, a gente procura não fazer isso, viver nessa alteração de preço, no restaurante aqui, existem alguns serviços, por exemplo, eu tenho um rodízio de petisco aqui na casa, em alguns períodos a gente faz algumas ações, então, ele é no valor de R\$54,90 e faz uma promoção para R\$49,90 e tal, isso é uma situação que você tem um produto que você consegue essa dinâmica de preço com ele, no cardápio tradicional

da casa, normalmente a gente faz essa alteração quando se aproxima o final do ano, exemplo, no final de 2023 a gente não fez a alteração, então, eu estou com os valores de cardápio, acho que 2022, então, a gente está fazendo a alteração de preço agora para dezembro, e que a gente, quando a gente entende que existe realmente a necessidade dessa alteração de preço e que ela não pode deixar de ser feita, porque um dos pontos que você leva para isso é, além dos custos gerais da casa, como salários que aumentam, enfim, impostos que surgem, salários que aumentam, vem a questão de matéria prima, e como é natural essa inflação durante o ano, normalmente você acumula para fazer uma alteração só, aí quando você identifica que alguns produtos realmente começam a fugir daquela realidade que o seu cliente não estaria disposto a pagar, a alternativa que você tem é de oferecer, pensar em oferecer alguns produtos mais acessíveis, criar dentro do seu cardápio, alguns produtos que você consiga oferecer ao seu cliente com um valor melhor, e em outra estratégia, você fortalecer a qualidade do seu produto, porque para quem está disposto a pagar por aquele serviço, mesmo que ele seja acima um pouco do valor do mercado, se for o caso, você tem que prezar por esse cliente, e aí se trata de qualidade de serviço.

[00:24:33 - 00:24:42] **E:** Com base nisso, quais critérios você usaria para definir quais itens do cardápio eles teriam o preço ajustado e como uma possível alta nos preços influenciaria a satisfação dos clientes no geral?

[00:24:42 - 00:24:53] **TD4:** Vamos só repetir?

[00:24:53 - 00:25:06] **E:** Quais critérios você utilizaria para definir quais itens do cardápio teriam preço ajustado e como essa alta nos preços influenciaria a satisfação geral do cliente?

[00:25:13 - 00:28:13] **TD4:** Eu acho que eu respondi isso nessa última fala agora, um dos pontos é valor de matéria-prima, isso aí é um critério, um dos critérios principais, então, por exemplo, se eu faço uma alteração de cardápio hoje, um dos pontos é matéria-prima e aí além de você, lógico, procurar novos fornecedores, enfim, isso é uma logística por trás até você chegar no limite de ter que fazer a alteração de preço, mas quando você identifica que tem que fazer, até porque sobe o salário todo ano, como eu falei agora há pouco você tem manutenção, então, você tem que ter isso muito na ponta do lápis, porque se isso não for feito, bem feito essa questão dessa precificação do seu produto, você começa a agradar muito ao cliente, mas aí você começa a não ter retorno no seu negócio, e quanto maior o seu negócio, mais difícil é para você levar isso, por quê? Porque se você tem uma casa maior, você tem que levar em consideração o ponto, o tamanho do seu negócio, a localização dele, por exemplo, eu tenho um restaurante de médio porte e eu estou na beira da praia, então, como existe muita questão de comparativo, não porque de repente você tem uma mesma unidade em outro local, mas existem estratégias de grupo que cada casa tem o seu preço, o seu cardápio, como existem estratégias de grupos que pode ficar difícil de comunicar esses preços. Vou dar um exemplo agora, a gente tem uma unidade em Ponta Negra, tem uma unidade na Via Costeira, e está abrindo uma unidade no **local X**, e agora, imagino que a gente tem um custo naquela casa de Ponta Negra porque é uma casa gigantesca, a gente tem um custo nessa casa aqui porque eu estou na beira da praia, então, você imagina a minha manutenção numa casa que está posicionada na beira mar, e a gente está abrindo uma casa agora dentro do **local X**, que você imagina o custo de você ter um empreendimento dentro de um **local X**, então, são custos diferentes, muitas vezes, você pega o custo do grupo e nesse vai ter um custo maior naquele custo menor, e pra deixar todo mundo nivelado com o mesmo valor de cardápio, como em algumas estratégias você pode manter cada casa com um valor diferente de

acordo com a sua realidade, mas os critérios normalmente são esses, aumento de salário, de impostos, de manutenção e, principalmente, em matéria-prima.

[00:28:13 - 00:28:19] **E:** A próxima pergunta vai mais ou menos encontro o que você falou, mas qual seria o impacto do aumento do preço do seu produto nas margens de lucro do seu restaurante?

[00:28:22 - 00:31:08] **TD4:** Esse aumento, esse aumento na realidade, ele vai servir muito mais para adequar dentro do seu plano de negócio, porque, às vezes, você, vou apontar aqui que você tem uma margem aí, vou usar um número aqui, 20%, então, começa, aquela matéria-prima subiu, aquela manutenção subiu, aquele salário subiu, e essa margem, por exemplo, que eu usei agora de 20% que você tinha, ele caiu para 16%, ele caiu depois para 14%, aí chegou num ponto que ela, não, “aqui é insustentável”, eu tenho que aumentar, e você volta, normalmente é isso que ocorre, você volta para margem que você determinou no seu ponto de negócio, né? lógico, naquela proporção, quanto maior o negócio, menor a margem, né, maior o volume, mas menor a margem, né, e aí normalmente você vai adequando, eu tenho um levantamento de toda a matéria-prima que eu uso, e eu fiz um levantamento agora, então, quando for praticamente, eu vou fazendo acompanhamento nisso semanalmente, normalmente uma vez por ano eu vou pegar esse relatório que eu tenho hoje, vou fazer esse mesmo levantamento daqui, é um período que eu acho que, ou seja, sustentável ainda, por exemplo, aqui é um ano, é o que normalmente os restaurantes usam na economia atual, né, nós tivemos agora, pronto, um susto muito grande com as carnes agora, que seria pra esse segundo, pode ver que, desabastecimento em algumas situações, é, e o que a gente via nas mídias aí era aumento do valor de proteína, aumento do valor de carne, então, a gente, já ocorreu da gente fazer, por exemplo, dois aumentos de cardápio dentro do mesmo semestre, já ocorreu, da gente fazer isso, certo, mas aí é um acompanhamento da, acompanhamento da economia, normalmente nos últimos anos a gente vem fazendo uma alteração de cardápio por ano, certo? E essa alteração de cardápio ela é exatamente para adequar a margem de lucro. Normalmente você começa a perder, porque uma coisa aumenta, aumenta a matéria prima, aumenta, sei lá, uma manutenção, aumenta, vai surgindo, vai aumentando os custos do seu negócio e você vai mantendo ali no cardápio, a gente chega num ponto que você faz a adequação de novo e aí você vai, acho que não aumenta isso que ocorre, os custos vão aumentando, vão surgindo ou vão aumentando, e aí chega àquela hora que você para, readéqua os valores do seu cardápio para aquela margem que você planejou no seu plano negócio lá.

[00:31:08 - 00:31:50] **E:** Então, a última situação, com a baixa temporada chegando e sabendo que o número de clientes pode diminuir, você decidiu implementar uma estratégia de diminuir alguns itens do cardápio, muito embora essa estratégia tenha trazido mais clientes ao seu estabelecimento, clientes antigos tiveram a impressão de que a qualidade do serviço diminuiu, justamente devido ao alto volume de novos atendimentos trazidos pela, por essa redução então a pergunta é: você acredita que é possível manter a qualidade do serviço sem impactar o preço final do produto? Explique como isso poderia ser feito.

[00:31:50 - 00:35:25] **TD4:** Então, vamos lá, eu vou trazendo aqui bem para realidade nossa mesmo, isso acontece muito quando chega o período de carnaval, quando passa o carnaval, que aí entra na baixa estação, realmente você já começa a verificar, inclusive, nas rede sociais de algumas casas aqui em Natal aquela disputa de preço, porque aí chega num ponto que realmente você tem que fazer algumas ações, posicionamento de mercado, ele é muito importante, você também não pode, você tem que saber onde é que você está posicionado, qual é o seu nicho ali. Embora que nem sempre a baixa de preço é a estratégia mais indicada, na realidade não é, a gente só faz isso quando, porque aí

a questão de valorização do serviço mesmo. Baixar o preço e manter a qualidade pode ser uma estratégia sim que funcione, mas que ela tem que ser muito bem estudada, porque, assim, quando é que vale a pena a redução do preço, quando você tem um retorno, quando você tem essa resposta, no aumento do seu fluxo, e aí existem várias outras estratégias, pra saber, por exemplo, se o pessoal que está vindo, está vindo porque o preço baixou, porque, muitas vezes, você usa a estratégia errada, você baixa o seu preço, não comunica correto, você não tem aumento de fluxo, aquele pessoal que viria com aquele preço mais baixo, viria de todo jeito se você estivesse cobrando mais, e você está deixando de faturar, mantendo o mesmo fluxo, né? Então, como eu falei, existe a possibilidade sim, de você manter, diminuir o seu preço e manter a qualidade, se você tiver uma resposta no fluxo, se não tiver, aí você volta para o preço que você já vinha praticando. Agora, assim, isso tem que ser um acompanhamento em tempo real, não dá pra você fazer um estudo no final do semestre que deu certo, é uma coisa que você tem que ir criando aquela estratégia, eu vou fazer essa estratégia aqui por 15 dias, eu vou acompanhar diariamente esses 15 dias, se não eu já volto, se eu permaneço, se eu retorno, se eu crio uma outra estratégia. O mercado hoje, para esse segmento da gente, ele está muito dinâmico, casas surgindo, muita gente, casas que aparecem sem, como é que eu posso dizer, sem o pessoal que não tem, muitas vezes, gente que não é do ramo e que entra no ramo e que ele não tem valor, ele não tem precificação, ele vai precificar pelo preço dos outros. Então, se o fulano tem um prato e ele vende por 100 reais, eu vou vender por 90, ele não sabe nem qual é o custo dele, nem qual é o custo do concorrente, então, tem muito isso, é uma coisa que o mercado hoje, você tem que ficar muito atento, porque tem gente aí, por exemplo, que usa um produto da gente, como o rodízio de petiscos, que a gente trabalha hoje, gente fazendo isso com 20% menos ou mais, e aí você vê que não tem sustentabilidade, a pessoa começa com aquele produto e de repente ele não consegue seguir cobrando aquele valor porque realmente não é sustentável para ele.

[00:35:26 - 00:35:54] **E:** As duas últimas perguntas, em que situações você acredita que a relação da qualidade e do preço pode se tornar um diferencial competitivo para a sua empresa? e você acredita que essa relação pode ser um diferencial na experiência do cliente no final do dia?

[00:35:55 - 00:35:58] **TD4:** Vamos de novo aí.

[00:35:58 - 00:36:20] **E:** Em que situações você acredita que a relação do preço e da qualidade do serviço pode se tornar um diferencial competitivo? E a próxima questão seria: você acredita que essa relação pode ser um diferencial na experiência do cliente ao final do dia?

[00:36:21 - 00:37:52] **TD4:** Isso aí, aí a gente está falando de custo-benefício, se o cliente ele vai para um estabelecimento, onde para ele o valor que ele pagou é muito justo e ele teve, nós somos movidos por experiências anteriores, então, se eu fui naquela casa, achei o preço justo e eu tive uma boa experiência, a tendência é que eu retorne para ela, né? Então, isso aí é uma coisa que é o sonho da gente, né? O sonho de todo gestor é que o cliente, a gente não está nem falando do barato ou do caro, a gente está falando da percepção do cliente, porque cada um tem um relato financeiro diferente, então, se para ele o que pagou foi justo, eu posso estar com todas as minhas margens em cima, sem oferecer desconto nenhum, mas se para ele, a percepção que ele teve ao sair da casa, foi que ele pagou um valor justo, de acordo com o serviço que ele teve, esse é o nosso, é a nossa meta, na realidade, é o nosso sonho, é isso. E aí, com relação à segunda pergunta, acho que não tem nem resposta, se ele saiu e ao final do dia, não sei se eu entendi direito, ele continuou com essa percepção, foi a percepção que ele teve e ficou todo mundo contente.

[00:37:52 - 00:37:58] **E:** a relação se tornou um diferencial?

[00:37:59 - 00:38:09] **TD4:** É, exatamente, porque a casa vendeu, a casa conseguiu atender o cliente, conseguiu oferecer um serviço, conseguiu fazer com que o serviço oferecido para o cliente, teve um valor justo e que a expectativa da gente é que ele retorne.

APÊNDICE I - Transcrição da Entrevista Nº 5

Identificação: Tomador de Decisão 5 (TD5), do restaurante 5 (R5);

Data da entrevista/gravação: 29 de novembro de 2024;

Tempo de gravação: 00:20:59;

Modalidade: Entrevista direta.

[00:00:00 - 00:01:43] **E:** Então, vamos lá. Eu me chamo Kennedy Kaufummam Costa Mafra e sou aluno do mestrado em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte pelo programa de Pós-graduação em Turismo, eu estou desenvolvendo essa pesquisa de dissertação de mestrado sob a orientação da professora Lissa Valéria e ela tem o objetivo de analisar a percepção dos gestores de restaurantes sobre a qualidade de serviços e do preço. Essa entrevista é construída em cenários onde eu apresento situações reais do dia a dia, fictícias, claro, mas tem o objetivo de analisar a qualidade de serviço e o preço. Então, começando, enquanto gestor, recentemente os clientes levaram algumas reclamações para você. Eles afirmam que a qualidade do atendimento do seu restaurante caiu e que o tempo de espera para o pedido chegar à mesa é muito longo. E aí, diante disso, você precisa avaliar a qualidade geral do processo de atendimento e também de tempo com o setor operacional. E aí, a primeira pergunta é: Quais ações você, diante dessa situação, tomaria para identificar quais são as causas do tempo de espera dos pedidos, desse aumento no tempo de espera?

[00:01:43 - 00:02:33] **TD5:** O meu foco nesse sentido é mais a produção, para saber se a praça já está toda elaborada, porque se a praça não está elaborada, aí vai prejudicar no tempo de soltar o prato. Às vezes, acontece também, um imprevisto, né? No caso da gente, a gente é uma churrascaria e restaurante, então, a gente trabalha com churrasqueira à brasa. Então, se vier um carvão que não vier de boa qualidade, vai acontecer de também de ter um atraso. Um funcionário que de repente, não chega no horário certo, acontece quando a gente tem uma praça, é mais ou menos nesse, é mais na parte de produção, mais nesse foco. Mas o atendimento aqui, a gente não tem problema nenhum em atrasar.

[00:02:33 - 00:02:56] **E:** Sobre essa mesma situação, quais são as estratégias que você adotaria para melhorar esse atendimento que segundo, nessa situação, o cliente achou que diminuiu?

[00:02:57 - 00:03:05] **TD5:** Nesse caso, se tiver uma deficiência da produção, colocaria um suporte.

[00:03:05 - 00:03:07] **E:** Uma pessoa para ficar de suporte?

[00:03:07 - 00:03:11] **TD5:** Sim, um extra, vou contratar outra pessoa, nesse caso. Ou ver se a deficiência está na lentidão do funcionário, porque, às vezes, acontece.

[00:03:13 - 00:03:33] **E:** Para finalizar sobre essa situação, quais são os maiores desafios para você para melhorar o atendimento e reduzir o tempo de espera?

[00:03:34 - 00:03:58] **TD5:** Para mim, nesse caso é um conjunto. É meus colaboradores e até a direção do restaurante. Porque se eu não tiver ferramenta de trabalho, se eu não tiver um suporte, as coisas não andam rápido não.

[00:03:58 - 00:04:41] **E:** Em uma outra situação, em outro dia, o cliente veio ao restaurante, ao seu restaurante, levando a filha e a esposa para um almoço em família. Após todos fazerem seus pedidos, receberem os pratos na mesa, ao experimentar um dos pratos, o cliente percebeu que o prato escolhido por ele continha mais tempero do que o necessário, o que na visão dele impactou a experiência. Diante dessa situação, enquanto gestor, você é chamado para verificar essa situação. E aí, como primeira pergunta: Quais são os primeiros passos que você tomaria ao ser chamado para lidar com essa situação?

[00:04:41 - 00:05:27] **TD5:** Nesse caso, primeiramente eu procuro saber o que ocorreu na mesa. O cliente já explicou, aí eu peço desculpa e pergunto a ele, dou sugestão de substituir o prato ou se ele quer trocar por outro prato. Se ele ficou insatisfeito, no nosso restaurante, a gente quer que o cliente saia satisfeito ou uma substituição de prato ou até mesmo a gente cancela o prato. A gente não tem problema aqui disso não. A gente quer que o cliente saia satisfeito.

[00:05:27 - 00:05:41] **E:** Sobre essa mesma situação, quais estratégias você utilizaria para oferecer uma compensação ou uma solução ao cliente sobre esse problema que aconteceu, sem prejudicar a imagem da casa, do restaurante?

[00:05:42 - 00:06:02] **TD5:** Eu como gerente faço convite a ele para ele vir outro dia. Se for um dia que seja de muito fluxo na casa sugiro a ele um dia mais calmo para ele tirar a má impressão que ficou do restaurante.

[00:06:03 - 00:06:17] **E:** Na sua opinião, como a maneira como você lida com essa situação, ela pode impactar a reputação do restaurante e a satisfação desse cliente ao longo prazo?

[00:06:17 - 00:06:20] **TD5:** Não entendi.

[00:06:21 - 00:07:01] **E:** Por exemplo, nessa situação ele pediu um prato e julgou que tinha mais tempero do que o necessário, visto que é um cliente normalmente já está acostumado. E aí, a forma que você lida com essa situação, você acha que a maneira que você fala com o cliente, que você lida com essa situação, ela pode impactar a reputação que é o pós-compra e a satisfação do cliente?

[00:07:02 - 00:07:43] **TD5:** Com certeza, quando a gente vai falar com o cliente a gente tem que falar da melhor forma possível e que diga que o erro vai ser corrigido. Porque se a gente fala de uma forma, tipo assim: se gente fala de uma forma que deixa ele perceber que... “Ah, é um descaso, a gente falou mais ela só ouviu e não vai resolver nada”. Ele não volta e ele já vai colocar uma imagem ruim. Agora, com a rede social nem se fala ele vai lá e bota um comentário péssimo. E a gente faz com que isso não aconteça, a gente vai conversar com ele e dizer pra ele que a gente vai ter uma providência em relação a isso.

[00:07:44 - 00:08:06] **E:** Como é que esse feedback dado pelo cliente que a comida não estava tão boa nesse dia ou que o prato que ele recebeu não estava tão bom, como é que esse feedback desse cliente específico sobre esse prato pode ser utilizado para melhorar os processos na cozinha com a equipe?

[00:08:08 - 00:08:30] **TD5:** A gente leva, no caso eu, eu levo para pauta de reunião, que aconteceu isso, que o cliente saiu insatisfeito, que os pratos não podem ser alterados, que ele tem que sair da forma padrão para que não aconteça mais isso.

[00:08:31 - 00:09:13] **E:** Em uma terceira situação, após uma análise no cardápio do seu restaurante, você percebeu que estava na hora de ajustar os preços. Na sua análise, os clientes fiéis, os clientes que já vêm à casa, eles não se importariam tanto com o preço, mas você tem receio que os clientes que são rotativos, que vêm uma vez, durante um grande período de tempo, não estejam com disposição para pagar mais caro. E aí considerando essa situação, até que ponto você estaria disposto a ajustar esse preço?

[00:09:14 - 00:09:48] **TD5:** Geralmente aqui, a gente não tem muito esses impactos de quando aumenta o valor, o cliente estranhar não. É dificilmente que acontece isso aqui. E quando acontece, se for uma coisa para impactar, a gente naquele dia dá um desconto para o cliente sair satisfeito daqui, mas dizendo que já teve um reajuste no nosso cardápio.

[00:09:49 - 00:10:27] **E:** Então, vocês avisam a ele ou mostram isso, né? Como é que você, enquanto gerente, enquanto gestor, comunicaria a mudança desse preço que você falou aqui, comunica aos clientes? Como é que você comunicaria a mudança de preço de forma a minimizar os impactos negativos? Porque a gente sabe que algumas pessoas reagem não tão bem a mudança de preço. Então, como você falaria ao cliente? Como você comunicaria a ele?

[00:10:27 - 00:10:42] **TD5:** Na questão de mudança de preço aqui, a gente tem uma mídia, né? Tudo é comunicado no Instagram, rede social, WhatsApp, comunicado ao cliente que já é da casa, que teve alteração no cardápio. E quando chega cardápio novo, a gente quer avisar o cliente que teve alteração de mudança tanto de preço como de prato.

[00:10:43 - 00:11:00] **E:** Sobre essa situação ainda, quais critérios você usaria para definir quais itens do cardápio, quais pratos do cardápio, teriam preço ajustado?

[00:11:02 - 00:11:23] **TD5:** A gente trabalha de acordo com o mercado. Aumentou carnes, aí os preços dos cardápios mudam. E a gente passa isso para o cliente, tipo, porque a mercadoria aumentou, então, consequentemente o cardápio vai aumentar o valor.

[00:11:24 - 00:11:40] **E:** Na sua opinião, como essa alta nos preços, ela influenciaria a satisfação geral do cliente? Porque a gente sabe que, novamente, às vezes o cliente não recebe bem essa mudança de preço, né?

[00:11:41 - 00:12:10] **TD5:** Eles não recebem bem, mas como aqui tudo, como eu falei pra você, é tudo pelo custo, pelo aumento das coisas, quando a gente vai fazer esses aumentos, a gente passa pro cliente que foi tudo ajustado.

[00:12:11 - 00:12:25] **E:** Você acha que essa alta de preço, esse aumento de preço, influenciaria a satisfação desse cliente ou não necessariamente?

[00:12:26 - 00:12:34] **TD5:** Aqui a gente não tem problema de questionar o valor não.

[00:12:35 - 00:13:12] **E:** Qual seria o aumento desse, qual o impacto do aumento do preço nas margens de lucro do restaurante pra você? Porque, por exemplo, a gente sabe que o estabelecimento precisa ter um superávit, ganhar mais do que gasta, né? Para a sustentabilidade do negócio. E na sua opinião, qual seria o aumento do, qual seria o impacto desse aumento do preço? Seria benéfico?

[00:13:12 - 00:14:27] **TD5:** Sempre quando tem esses aumentos de preço, é pra ajustar, como você disse, o custo da casa, porque esse custo é muito alto, é de benefício pra casa e para os funcionários, porque tudo isso impacta nos salários da gente. Se ele não tiver aumento, não vai ser bom para o empresário ele fazer, estar com isso aqui aberto, né? Porque é muito custo. Mas para o cliente da casa, do **R5**, quando tem esses reajustes, a gente não vê muito esse impacto do cliente reclamar, dizer “já aumentou”, a gente não tem esse problema aqui não. Quando a gente tem esse problema aqui, é na questão de um prato específico, que o cliente, ele se acostumou com aquele valor, e ele não quer que aumente, ele quer que fique aquele valor pra sempre e as coisas não funcionam desse jeito.

[00:14:29 - 00:15:54] **E:** Em uma próxima situação, com a baixa temporada chegando e sabendo que o número de clientes pode diminuir, você decidiu implementar uma estratégia de diminuir o preço em alguns itens do cardápio. Embora essa estratégia tenha trazido mais clientes ao seu estabelecimento, os clientes que são da casa, que são clientes antigos, tiveram a impressão de que a qualidade do serviço diminuiu devido ao alto volume de novos atendimentos, ou seja, novas pessoas chegando por causa de uma diminuição de preço, e aí o cliente antigo teve essa percepção de que a qualidade do serviço diminuiu. E aí, você acredita que é possível manter a qualidade do serviço sem que impacte o preço final do produto que o cliente recebe, por exemplo, recebe um prato X, que pra ele, ele sempre perde, o cliente rotineiro sempre perde, e aí você acha que essa visão dele, que achou que a qualidade do serviço diminuiu por causa de novos clientes, pode impactar o preço final do produto que o cliente recebe na mesa?

[00:15:54 - 00:15:56] **TD5:** Não.

[00:15:57 - 00:16:02] **E:** Você poderia explicar mais sobre isso?

[00:16:03 - 00:17:41] **TD5:** Pronto, vou dar até um exemplo daqui. O nosso rodízio de petisco, ele já chegou a custar R\$ 69,90, e voltava para o preço antigo, para chamar mais clientes, e passou a custar R\$ 54,90. O valor foi reduzido bastante por causa da baixa, e a demanda aumentou, mas não mudou o serviço da casa, continuou a mesma coisa, mas para alguns clientes ter ficado o valor mais baixo, a visão deles é que realmente o padrão caiu, mas não, o padrão não caiu, continuou a mesma coisa, com o valor mais acessível, na verdade, foi uma estratégia para a gente trazer o público de Natal, porque aqui visa mais o turismo, mais o turista, mais o pessoal de fora, e na verdade essa estratégia foi para trazer o povo de Natal para conhecer mais o restaurante, mais o que o **R6**, e a ideia deu certo, mas para isso foi muita divulgação, e quando trouxe o público para conhecer, teve o reajuste, e nem por isso deixou de ter o público, o público ainda continua.

[00:17:41 - 00:17:51] **E:** Então, na sua opinião, é possível manter a qualidade do serviço sem impactar o preço final do produto?

[00:17:51 - 00:17:53] **TD5:** Sim.

[00:17:59 - 00:18:32] **E:** Pronto, a penúltima pergunta é, em que situações você acredita que essa questão de preço e de qualidade do serviço pode se tornar um diferencial competitivo para o seu restaurante? Você acha que essa questão de qualidade e preço traz a você, enquanto gestor de um restaurante, um diferencial perante os concorrentes, por exemplo?

[00:18:34 - 00:18:55] **TD5:** Sim. Porque você tem que ter qualidade, mas você tem que ter preço, porque aí a concorrência é grande, tem muito o quanto que você tem preço, mas não tem qualidade e o cliente não vai voltar.

[00:18:57 - 00:19:12] **E:** A última pergunta, você acredita que justamente essa relação preço e qualidade do serviço no seu restaurante pode ser um diferencial na experiência do cliente?

[00:19:18 - 00:19:22] **TD5:** Sim, pode ser sim.

[00:19:22 - 00:19:29] **E:** Porque a gente vê muito essa questão do custo-benefício, né? Aí acaba que impactando na intenção de retorno do cliente.

[00:19:33 - 00:20:59] **TD5:** Eu vou falar como gestor que atende aqui, aqui o nosso restaurante atende todo o público, eu não sei se você vai acreditar nisso, mas a gente atende classe A, B e C, porque antigamente, há dez anos atrás, o **R5** atendia só a classe média, só esse povo que tinha dinheiro, vamos dizer assim, glamour. Hoje não, a gente chegou a atingir todos os públicos, vem todo mundo para o **R5** hoje em dia, vem classe média e vem o pessoal que gosta, que já é cliente da casa, que já sabe como é o padrão da casa e isso não interferiu em nada, pelo contrário, eu acho que o empresário ganhou foi mais, porque gira mais, entra mais gente no restaurante. Isso pelo valor, né? Pelo valor, você está vendendo um produto bom pelo valor justo, não um valor absurdo que uma pessoa de classe média não possa pagar.

APÊNDICE J - Transcrição da Entrevista Nº 6

Identificação: Tomador de Decisão 6 (TD6), do restaurante 6 (R6);

Data da entrevista/gravação: 09 de dezembro de 2024;

Tempo de gravação: 00:17:14;

Modalidade: Entrevista direta.

[00:00:00 - 00:01:26] **E:** Olá, boa tarde, eu sou Kennedy Mafra, mestrando no programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Estou desenvolvendo essa pesquisa sob a orientação da professora Lissa Valéria e o objetivo dela é analisar a percepção de gestores de restaurantes sobre a relação entre a qualidade do serviço e, consecutivamente, o preço praticado nesses estabelecimentos. Então, essa entrevista se dará por cenários fictícios onde a gente busca compreender a sua percepção sobre o tema. Então, a primeira situação é que um certo dia, enquanto gestor, alguns clientes trouxeram algumas reclamações para você, eles afirmam que a qualidade do atendimento caiu e que o tempo de espera para o pedido chegar

à mesa é muito longo, e aí, diante disso, você precisa avaliar a qualidade geral dos processos de atendimento e de tempo com o setor operacional. E aí, como primeira pergunta, que ações você tomaria para identificar quais são as causas do aumento no tempo de espera dos pedidos?

[00:01:26 - 00:01:50] **TD6:** Uma reunião, conversa com a cozinha, com os profissionais responsáveis pela área e em relação ao atendimento também verificaria o que estaria acontecendo, porque a gente tem um padrão de atendimento e um padrão de tempo, por exemplo, para servir, com alterações devido à variação do movimento ou mais ou menos, entendeu?

[00:01:50 - 00:02:01] **E:** Quais as estratégias que você adotaria para melhorar a qualidade do atendimento que segundo esse cliente estava diferente do padrão?

[00:02:01 - 00:02:04] **TD6:** Pro cliente ou para meus funcionários?

[00:02:04 - 00:02:05] **E:** Pro cliente.

[00:02:05 - 00:02:12] **TD6:** Ah, eu ia ver momentaneamente o que estaria acontecendo e conversaria com ele, teria minhas alegações.

[00:02:13 - 00:02:28] **E:** Quais são os maiores desafios para melhorar esse tempo de espera, para reduzir esse tempo de espera e para melhorar o atendimento na sua percepção?

[00:02:28 - 00:02:45] **TD6:** Conversa com a equipe, ver o que está faltando, se é equipamento que está falhando, o que está acontecendo, teria que ter uma primeira atitude, ver o que está acontecendo, aí posteriormente, essa atitude seria tomada, mas eu acho que conversa e equipamento, material de trabalho.

[00:02:45 - 00:03:25] **E:** Em uma segunda situação, em um determinado dia, um cliente foi ao seu restaurante levando esposa e filha para um almoço em família, após todos fazerem os pedidos e receberem os pratos à mesa, esse cliente identificou que o prato pedido por ele tinha mais tempero do que o necessário, impactando a experiência dele naquele momento, e antes dessa situação você é chamado para averiguar essa situação, e aí quais seriam os primeiros passos que você tomaria para ser chamado à mesa para lidar com essa situação?

[00:03:26 - 00:03:58] **TD6:** Teria que ver a situação, porque tem situações e situações, Brasil é um continente e o mundo nem se fala, de região para região muda, por exemplo, você vai para o sul do Brasil e vem comer no Rio Grande do Norte, muda o tempero, aí eu iria avaliar, se estaria conforme o padrão da casa e posteriormente ia ver se o cliente quer trocar, ia dar uma saída para o cliente, com certeza!

[00:03:58 - 00:04:20] **E:** A próxima pergunta, qual estratégia você utilizaria para oferecer uma compensação ou solução ao cliente sem prejudicar a imagem do restaurante?

[00:04:20 - 00:04:41] **TD6:** Com certeza uma boa conversa, dependendo do caso, uma troca de prato, conversar, tudo é conversar, você vai ver qual é o outro lado também, o que é o argumento dele, então, uma boa conversa e até uma troca possível, de repente, para resolver.

[00:04:41 - 00:04:46] **E:** De repente essa troca teria algum custo se, por exemplo, se foi um erro da casa, teria algum custo para o cliente?

[00:04:46 - 00:05:02] **TD6:** Erro da casa não, erro da casa a gente não permite, a casa errou, na hora o cliente não paga por isso, aí essa troca é oferta da casa.

[00:05:02 - 00:05:13] **E:** Na sua opinião, a maneira como você lida com essa situação, ela pode impactar a imagem, a reputação do restaurante e a satisfação do cliente ao longo prazo?

[00:05:13 - 00:05:36] **TD6:** Pode impactar sim, com certeza, hoje é tudo virtual, as pessoas se escondem atrás de um celular, atrás de um computador para prejudicar alguém, de uma forma mesmo que não mereça, então, é muito complicado, por isso que acho que tem que tentar resolver na hora.

[00:05:36 - 00:06:03] **E:** Como esse feedback desse cliente pode ser utilizado para ajustar os processos na cozinha, por exemplo, o cliente chegou lá e disse que ele que já frequenta a casa, percebeu que teve uma diferença nesse dia, aí como isso que ele está dizendo pode ser utilizado para melhorar o processo na cozinha?

[00:06:03 - 00:06:27] **TD6:** Com certeza, ajuda muito, toda crítica construtiva ou destrutiva do jeito que for, ela é bem-vinda e ajuda, com certeza, às vezes, você está todo dia aqui e não tem uma visão, vem alguém de fora e tem uma visão diferente, isso pode construir, pode ajudar para futuras reuniões, futuras conversas profissionais para melhorar.

[00:06:28 - 00:06:58] **E:** Em uma terceira situação, após uma análise no cardápio, enquanto gestor, você percebeu que estava na hora de ajustar os preços, na sua análise, clientes fiéis, eles não se importariam tanto com isso, mas você tem receio que clientes que são rotativos, ou seja, que não vêm tanto, não estejam dispostos a pagar tanto. E aí, considerando essa situação, até que ponto você estaria disposto a ajustar esse preço?

[00:06:59 - 00:07:48] **TD6:** Assim, é muito relativo, porque você estando no mercado, você tem semanas que você paga, semanas mesmo, que você chega a 10%, 20% diferença de preço, matéria prima, então, você não pode estar mudando toda hora, mas dentro de uma situação que um geral aumentou, com certeza não penso duas vezes, eu vou aumentar dentro do possível, dentro do justo, a gente não pratica nenhum preço comparativo que a gente roda, nenhum que seja exploratório, que explore, então, não pensar duas vezes, aumentaria com certeza, dentro do justo.

[00:07:49 - 00:08:03] **E:** Como você comunicaria a mudança desse preço aos clientes, de uma forma que minimize os impactos negativos?

[00:08:03 - 00:08:28] **TD6:** Vindo aí, a minha alegação vai ser essa, matéria prima aumentou dentro de tanto, tanto que tem alguns produtos, por exemplo, a gente mudou o cardápio há pouco tempo, alguns produtos nem tiveram aumento de preço, porque não há necessidade, mas dentro de um contexto de aumento geral, simplesmente explicaria, dentro de questionamentos.

[00:08:29 - 00:08:48] **E:** Quais critérios você utilizaria ou usaria para definir quais seriam os pratos ou itens do cardápio que teriam preço ajustado? Porque, como você falou, nem sempre a gente ajusta tudo. Com base em que critério você faz o ajuste?

[00:08:48 - 00:09:10] **TD6:** Vou te dar só um exemplo, em novembro a carne subiu 26% no geral, então, esse seria um dos argumentos, está aqui explanado, né? Por exemplo, o camarão não subiu, fazem 90 dias que o camarão não sobe, foi ajustado para esta carne, porém, o camarão continuou o mesmo.

[00:09:10 - 00:09:16] **E:** Então, é com base na matéria prima?

[00:09:16 - 00:09:21] **TD6:** Exatamente, base na matéria prima.

[00:09:21 - 00:09:27] **E:** Como essa alta nos preços, na sua opinião, influenciaria a satisfação do cliente no geral?

[00:09:29 - 00:09:32] **TD6:** Impactaria na satisfação?

[00:09:32 - 00:09:40] **E:** Isso, como a alta no preço do produto, influenciaria a satisfação do cliente de forma geral?

[00:09:41 - 00:10:38] **TD6:** Cara, é uma pergunta bem complicada de se responder, porque para uns é muito difícil você impactar quando você tem um produto de qualidade e a gente preza muito atendimento, então, a gente sempre fala assim, vou te dar um exemplo dentro dessa pergunta, não sei se pode te dar um exemplo, mas o cliente chega e questiona: “mas, ali eu fui lá (no concorrente), tomei uma cerveja, estava R\$ 15,00, e aqui custa R\$ 18,00”. Ele faz uma experiência lá, depois volta aqui e a gente conversa, a gente segue um padrão, que se o cliente chegar aqui e toma... vou te dar um exemplo da cerveja, toma uma cerveja quente, ele não paga, a gente derrama ela na pia, entendeu? Então, a gente tenta prestar um serviço de qualidade, nem sempre vai acertar, mas a gente sempre tenta partir desses princípios, qualidade e atendimento.

[00:10:39 - 00:10:51] **E:** Então, por exemplo, essa questão da percepção do cliente sobre a alta nos preços, ela é relativa?

[00:10:51 - 00:11:00] **TD6:** Sim, é muito relativa.

[00:11:00 - 00:11:07] **E:** Nessa perspectiva, na sua opinião, qual é o impacto do aumento dos preços dos seus serviços na margem de lucro do seu restaurante?

[00:11:08 - 00:11:48] **TD6:** É que nem eu acabei de te falar, a gente tenta sempre balançar, subiu uma área, por exemplo, carne subiu, frutos do mar não subiu, a gente balança, entendeu? Então, a gente não chega a deixar impactar negativamente, quando vê que vai apertar muito, a gente muda, por exemplo, o filé mignon está 10, sobe ele para 13, vamos dizer 12, para não estar perdendo, entendeu? Os outros produtos a gente tenta manter o preço, para não gerar esse impacto para a gente, tenta acompanhar direto, não deixa estourar para depois tentar resolver o problema, entendeu?

[00:11:48 - 00:11:50] **E:** Então acompanha muito a análise do mercado, né?

[00:11:50 - 00:11:54] **TD6:** Muito, muito, muito, muito.

[00:11:55 - 00:12:32] **E:** Em uma última situação, com a baixa temporada chegando e sabendo que o número de clientes pode diminuir, você decidiu implementar uma estratégia de diminuir o preço em alguns itens do cardápio, muito embora essa estratégia tenha trazido novos clientes até o seu estabelecimento, clientes antigos eles tiveram a impressão de que a qualidade do serviço diminuiu devido a esse alto volume de novos atendimentos. E aí, a pergunta é, você acredita que é possível manter a qualidade do serviço sem impactar o preço final do seu produto?

[00:12:33 - 00:12:42] **TD6:** Não. Tanto que eu não diminuo preço, não faço promoção, não diminuo preço em baixa não faço nada nesse segmento.

[00:12:42 - 00:12:44] **E:** Se mantém?

[00:12:44 – 00:13:09] **TD6:** Eu me mantenho, porque tipo assim, eu vejo que se eu começar a ofertar muito, eu não vou conseguir manter. Por exemplo, você não vai conseguir servir um camarão com uma pizza, com catupiry original, por exemplo, praticando o preço promocional. Então, a gente parte desse princípio aí, eu não trabalho com promoções.

[00:13:09 - 00:13:12] **E:** Então, você apenas se mantém?

[00:13:13 - 00:13:23] **TD6:** Isso, me mantenho, me mantenho. Porque atendimento, qualidade, a gente procura não mexer, não abre mão, não abre mão de forma nenhuma.

[00:13:23 - 00:13:57] **E:** Em uma próxima questão, em que situações você acredita que a relação desse preço e da qualidade ela pode ser um diferencial competitivo do seu restaurante para com os demais? Por exemplo, o cliente ele vem aqui porque ele sabe que aqui tem alguma coisa que ele realmente quer. E aí, como é que essa relação entre o preço, o equilíbrio do preço e a qualidade ela pode ser um diferencial competitivo do seu restaurante?

[00:13:58 - 00:15:49] **TD6:** Eu acho que se você tiver uma opinião chamada em praticar isso, qualidade, produto e atendimento, você não se preocupa com seus concorrentes de forma nenhuma, entendeu? E você fazendo o certo, eu costumo dizer até os meus funcionários que, tipo assim, a gente pode errar, qualquer um de nós. Agora você não resolver teu erro ou permanecer no erro é inaceitável, então, acho que tu partindo do princípio que você faz a coisa certo e você mantém a qualidade do teu produto e aí você não tem o que temer, porque o cliente vai vir o boca a boca, a gente tem muito isso. Essas situações. Ah, deu um problema aqui que você não resolveu, a gente tem que resolver, o cliente não pode sair daqui insatisfeito. Insatisfeito que eu digo pelo atendimento ruim, é um produto que foi para fazer com má qualidade, tempero ruim, vamos dizer, não digo nem má qualidade, má qualidade tem um controle de qualidade aqui dentro, entendeu? Então, eu acho que a gente não tem que se preocupar com concorrentes, tanto que eu falo isso até aqui em Ponta Negra, que é peculiar, que eu queria que todos os restaurantes fossem tops, até melhor que o meu, não que o meu seja o melhor, que fossem assim, porque isso atrai gente, não frustra turistas, não frustra pessoas, o cara vem lá de Tirol, vem comer aqui e se em Ponta Negra é maltratado ou foi mal atendido, comeu um prato que não gostou, ele não vai voltar, entendeu? Então por isso que a gente tem que prezar, né? Nessa linha a gente não abre mão dessa linha, de qualidade, no atendimento, no produto e a questão de preço, desde que você não explore, eu acho que tá tudo normal, entendeu? Você não precisa praticar promoção.

[00:15:50 - 00:15:57] **E:** E a última pergunta é, você acredita que a qualidade do serviço e desse preço, ela pode ser um diferencial na experiência do cliente?

[00:15:57 - 00:17:14] **TD6:** Mantendo a qualidade? Com certeza, com certeza. Vamos lá que você oferte lá, hoje tudo é Instagramável, né? Vamos que você ofereça lá a pizza assada em forno a lenha com catupiry original e vem um profundo chefe de cozinha, sei lá, vem a comer, chega aqui e tem um catupiry de segunda, de terceira, você já mentiu! Então, você tem que manter esse padrão, entendeu? A qualidade, não pode abrir mão. Consequentemente, a gente não abre mão de praticar os preços dentro do justo, entendeu? Por isso que eu te falo tanto que a cortesia, a promoção, a gente não trabalha nessa área, porém, a gente oferece um atendimento, qualidade do produto, é tentar uma

excelência, mas a excelência ninguém consegue, né? Mas tipo assim, quanto mais nessa linha pra gente é o que a gente busca.

APÊNDICE K - Transcrição da Entrevista N° 7

Identificação: Tomador de Decisão 7 (TD7), do restaurante 7 (R7);

Data da entrevista/gravação: 11 de dezembro de 2024;

Tempo de gravação: 00:15:47;

Modalidade: Entrevista direta.

[00:00:00 - 00:01:17] **E:** Olá, boa tarde, eu me chamo Kennedy Mafra e sou aluno do mestrado pelo programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal de Rio Grande do Norte. Eu desenvolvo essa pesquisa com o objetivo de analisar a percepção dos gestores de restaurante sobre a relação entre qualidade de serviço e, consecutivamente, o preço praticado nesses estabelecimentos. Essa pesquisa é orientada pela professora Lissa Valéria. Então, indo logo para a primeira situação, enquanto gestor, recentemente alguns clientes levaram algumas reclamações para você. Eles afirmam que na opinião deles a qualidade do atendimento caiu e que o tempo de espera para os pedidos chegar à mesa é muito longo. Diante disso, você precisa avaliar a qualidade geral dos processos de atendimento e de tempo com o setor operacional, que nesse caso é a cozinha. E aí, como primeira pergunta, quais ações você tomaria para identificar quais são as causas desse aumento no tempo de espera dos pedidos?

[00:01:17 - 00:02:13] **TD7:** Bom, boa tarde. Meu nome é **TD7**, eu sou gerente do **R7**. E assim, como gerente, o meu papel é deixar tudo conforme os clientes ficam satisfeitos, certo? Então, se um cliente chega para mim, um exemplo e reclama, dá demora, vou dar um exemplo de uma pizza. Eu sei que o tempo da pizza é de 10 a 15 minutos, às vezes 20, dependendo da demanda, para sair da cozinha. Então, eu vou ver quando foi lançado, a hora, vou ver se ainda está no tempo e caso não esteja, eu vou na cozinha e verifico qual o motivo. Caso o restaurante esteja superlotado, normalmente o cliente nem questiona por ver a superlotação. Mas eu faço de tudo para resolver e para que o cliente esteja satisfeito com o nosso serviço.

[00:02:13 - 00:02:24] **E:** Quais estratégias você adotaria para melhorar a qualidade desse atendimento, que segundo esse cliente que veio, caiu, segundo a opinião dele?

[00:02:24 - 00:02:49] **TD7:** Eu acho que o cliente gosta de ser assistido como se fosse sempre prioridade. Então, eu chego na mesa do cliente, me apresento, converso com ele e tento entender. No final, dá tudo certo. Mas, primeiro, eu acho bom a gente cuidar desse minucioso aumento com cada cliente. Não é sempre que a gente tem reclamação, mas quando tem, a gente tenta resolver da melhor forma.

[00:02:50 - 00:03:00] **E:** Ainda sobre essa mesma situação, para você quais são os maiores desafios para melhorar o atendimento e reduzir esse tempo de espera?

[00:03:02 - 00:03:42] **TD7:** Bom, para melhorar o atendimento, creio que a gente esteja sempre presente em todos os lugares. Tem gente que me questiona, às vezes, quando eu vou limpar uma mesa, mas não é seu papel como gerente. Mas, eu acho que meu papel como gerente é manter o restaurante organizado, independente se eu estou limpando a mesa, o chão ou estou na cozinha fazendo alguma coisa. Então, eu estou sempre ali, presente para que esteja sempre tudo correndo bem, independente da minha função ser A ou B. Então, a gente está sempre botando a mão na massa para as coisas andarem conforme tem que andar.

[00:03:42 - 00:03:56] **E:** Então, nesse caso, como uma forma de reduzir esse tempo de espera, você auxiliaria o processo da equipe e ajudaria no operacional?

[00:03:56 - 00:04:31] **TD7:** Sim, sim. Dependendo do dia, um exemplo, a gente está com uma moça que precisou fazer uma cirurgia de urgência. Então, a gente não contava com isso em pleno dezembro. Dezembro é a época que mais tem clientes nos restaurantes. Então, a gente bota a extra, bota tudo, mas mesmo assim não é o mesmo serviço de uma pessoa que já estava acostumada a fazer. Então, eu vou lá, boto a mão na massa e em casos específicos, tipo esse, que a gente não esperava. Mas, é isso. A gente vai se virando como pode e é correria. Dezembro é correria para todo mundo.

[00:04:32 - 00:05:11] **E:** Em uma segunda situação, em um outro dia. Um cliente veio ao seu restaurante, levando a filha e a esposa para um jantar em família. Após todos eles fazerem os pedidos e receberem os pratos na mesa. Ao experimentar o prato escolhido, o cliente viu que tinha mais tempero do que o necessário, o que impactou a experiência dele naquele momento. Mas, dentro dessa situação, você é chamada para averiguar o que aconteceu. E aí, uma pergunta. Quais são os primeiros passos que você tomaria ao ser chamada para lidar com essa situação?

[00:05:12 - 00:05:55] **TD7:** Certo. Primeiro, eu ia na mesa do cliente, perguntar o que ele tinha achado de diferente. Se ele já tinha comido o prato, se era a primeira experiência dele. Porque, às vezes, o cliente pede um prato e não sabe os temperos que vão ali e, às vezes, é estranha por ser um tempero a mais do que ele está acostumado. Então, eu ia conversar com ele, dependendo da situação. Eu ia na cozinha, verificava com o pessoal se tinha acontecido alguma coisa de diferente. Caso tivesse acontecido, ia pedir desculpa, ia sugerir alguma coisa que ele tivesse do agrado, um desconto, algo do tipo. Se fosse erro da cozinha. Caso não, a gente tenta conversar com o cliente para ver o que ele prefere da melhor forma.

[00:05:55 - 00:06:07] **E:** Pronto. Aí, nessa mesma perspectiva, quais estratégias que você utilizaria para oferecer uma compensação ou solução ao cliente sem que prejudique a imagem do restaurante?

[00:06:12 - 00:06:57] **TD7:** Bom, a gente sempre tenta conversar, porque eu acho que cada casa é um caso. Mas, assim, eu até agora não peguei situações em quais eu precise realmente me preocupar com a imagem do restaurante. Porque nossos cozinheiros são antigos e bem profissionais. O pessoal que vem aqui também é bem antigo. O pessoal já está acostumado, já sabe até nos nomes das pizzas. Os pratos aqui são bem diferentes. Então, os clientes que vêm aqui já estão acostumados, já sabem o que vão pedir. Então, nesse caso, eu nunca precisei lidar. Mas, caso eu precise algum dia, é como as outras respostas. A gente sempre tenta lidar de um jeito que o cliente fique satisfeito e saia satisfeito.

[00:06:57 - 00:07:14] **E:** Certo. Aí, na sua opinião, como a maneira como você lida com uma situação como essa, ela pode impactar tanto a reputação do restaurante, que vai de acordo com a pergunta anterior, e a satisfação do cliente a longo prazo?

[00:07:14 - 00:07:42] **TD7:** É, eu permaneço na minha resposta anterior com parecidas perguntas. E é isso. A gente sempre tenta conversar e eu acho que é uma boa conversa. O jeito que a gente fala também conta muito. Às vezes, o cliente não teve um dia bom. Às vezes, o nosso garçom não teve um dia bom. A gente lida com pessoas. Então, eu estou aqui no meio para ficar nesse meu termo de ajuda um, auxílio outro. E sempre da melhor forma, enfim.

[00:07:42 - 00:08:10] **E:** Pronto. Aí, como esse feedback, esse retorno que esse cliente deu sobre esse prato em específico nesse dia, pode ser utilizado para ajustar os processos na cozinha? Porque a gente sabe que novamente a gente não acerta sempre. Como você acha que essa situação apontada por ele pode ser utilizada para melhorar os processos na cozinha?

[00:08:10 - 00:08:50] **TD7:** Eu creio que desde o início do restaurante, que esse restaurante é bem antigo, tem uns 15 anos. Desde o início que eles tentam sempre aprimorar a situação no caso disso. Em relação ao exemplo, tem pizzas da gente que precisam massaricar em algum momento. Para chegar nesse massaricado, às vezes, eles precisaram da opinião do cliente. Então, eu acho que sempre a opinião construtiva é bem-vinda. Se o cliente dá uma sugestão disso, daquilo, a gente sempre tenta fazer com que seja usada de alguma forma, entende?

[00:08:50 - 00:09:28] **E:** Em uma terceira situação, após uma análise do cardápio, enquanto gestor, você percebeu que estava na hora de ajustar alguns preços de alguns itens do cardápio. Mas na sua análise, os clientes que são fiéis àqueles que vêm muito, eles não se importariam com isso, não se importariam tanto com o preço. Mas você tem receio que clientes que são rotativos, que não vêm tanto, não estejam dispostos a pagar tanto. Aí considerando essa situação, até que ponto você estaria disposta a ajustar preços?

[00:09:28 - 00:09:49] **TD7:** Bom, nesse caso eu não entro muito porque essa parte de preços é mais com os superiores. Então, eu não vou nem questionar esse caso aí porque não é muito comigo. Eu sou mais a gestão do ambiente, em relação a preços, só dou uma sugestão minha. Mas até então eu não...

[00:09:50 - 00:10:49] **E:** Certo. Deixa eu ver aqui. Caso chegassem para você e você recebesse uma sugestão dos seus superiores e dissesse assim “não, hoje a gente vai subir alguma coisa, algum item do cardápio, mas a gente precisa que você comunique ao cliente”. E aí, como você anunciaria esse aumento sem que o cliente ele, caso, os superiores dissessem “a gente precisa fazer um ajuste e você vai ter que comunicar aos clientes”, de que forma você comunicaria para o cliente essa nova alteração de preço, sem que haja impactos negativos?

[00:10:50 - 00:11:34] **TD7:** Assim, dificilmente algum restaurante vai dizer para você comunicar o cliente esse ajuste. Na verdade, o estabelecimento na maioria não comunica diretamente o cliente, porque é como se você já tivesse colocando um empecilho para ele comprar aquele alimento, o que fosse. Se o cliente já acostumado frequenta o restaurante e sabe o preço daquilo e tiver o reajuste e ele me questionar, aí eu vou conversar com ele, informar que a gente precisou ter o reajuste, mas que, enfim, a gente vai ver qual o motivo do reajuste, se foi realmente algo necessário e eu vou saber como abordar o cliente nesse caso.

[00:11:34 - 00:12:05] **E:** Como você acha que uma possível alta no preço do cardápio, em qualquer dos itens pode influenciar a satisfação do cliente em geral? Por exemplo, o cliente é muito sujeito a

qualquer aumento e o cliente que ele vem sempre ele sabe...Como essa alta nos preços você acha que influenciaria essa satisfação dele?

[00:12:05 - 00:12:41] **TD7:** Eu acho que a gente, nós brasileiros, estamos tão acostumados com alta do preço, principalmente nesses últimos meses, que o cliente não ficaria tão impactado, porque eles sabem que está tendo o ajuste em tudo, gasolina, supermercado e tudo influencia no preço da comida, então ia ser um reajuste, dependendo da situação, justo em cada caso, então acho que não impactaria tanto não.

[00:12:41 - 00:13:15] **E:** A próxima pergunta, ela vai muito de acordo com isso, na sua opinião, qual seria o impacto desse preço nas margens de lucro do restaurante? Por exemplo, sobe tudo, aumenta o imposto, a gente tem que contratar um extra, enfim, por N motivos, e aí, na sua opinião, esse aumento do preço quando necessário, ele é importante?

[00:13:15 - 00:13:48] **TD7:** É e não é, a gente não lida tanto com o aumento de preço, tanto que o nosso cardápio dificilmente muda, então a gente se preocupa muito com isso em relação ao cliente, outros restaurantes não, eu vejo que outros restaurantes não estão pouco se importando, aumentam e a gente só sabe a verdade quando vai lá, enfim, e muita gente fica com vergonha de ir embora, mas aqui a gente dificilmente lida com o reajuste, mas se tivesse um reajuste grande, com certeza eu acho que impactaria.

[00:13:48 - 00:14:01] **E:** E uma última situação, com a alta temporada chegando, mais turistas chegam à cidade e sabendo que o número de clientes, na verdade, com a baixa temporada chegando, sabendo que o número de clientes pode diminuir consecutivamente, você pode optar por uma estratégia de diminuir o preço em alguns itens do cardápio, muito embora essa estratégia traga mais clientes ao seu estabelecimento, clientes antigos às vezes têm a impressão que a qualidade do serviço diminuiu justamente devido ao fluxo de novos atendimentos, e aí a pergunta é: você acredita que é possível que a gente mantenha a qualidade sem que a gente impacte o preço final do produto e um produto?

[00:14:01 - 00:14:27] **TD7:** Eu creio que sim, porque os clientes que vêm aqui, eles vêm mais pela comida, que é diferente, a nossa massa é diferente, a nossa batata é diferente e o nosso ambiente também é diferente, então acho que a gente tem algumas coisas a mais que os clientes vêm e acho que preço é bem relativo, acho que a gente não baixaria preço para conseguir clientes novos não, acho que isso impacta muito na qualidade do produto também.

[00:14:27 - 00:15:00] **E:** A próxima pergunta vai de acordo com isso, você acha que essa relação de preço e da qualidade, ela pode ser um diferencial competitivo porque, por exemplo, você falou que, pelo que eu entendi, o cliente que vem até o estabelecimento não procura preço, mas o diferente, mas você acha que essa relação, essa pesando a qualidade, pesando o preço, ela é um diferencial de vocês enquanto estabelecimento?

[00:15:00 - 00:15:30] **TD7:** Sim, eu acho que sim, porque a gente não quer só preço, a gente sempre está ali tudo bom, a gente sempre quer manter a qualidade do produto, independente disso daquilo, a gente quer sempre manter a qualidade do produto, então os clientes que vêm aqui, por isso que eu disse a você nas outras perguntas, eles dificilmente vão questionar algo em relação a pizza ou a batata ou algo do tipo, porque a gente sempre está acostumado a manter a qualidade.

[00:15:30 - 00:15:40] E: A última pergunta, você acredita que essa relação, ela pode ser um diferencial na experiência do cliente ao final do dia?

[00:15:40 - 00:15:47] **TD7:** Sim, com certeza. A nossa proximidade com o cliente é o que mantém também.

APÊNDICE L - Transcrição da Entrevista Nº 8

Identificação: Tomador de Decisão 8 (TD8), do Organização (O1);

Data da entrevista/gravação: 21 de fevereiro de 2025;

Tempo de gravação: 00:16:3;

Modalidade: Entrevista direta.

[00:00:00 - 00:00:58] E: Boa tarde! Eu me chamo Kennedy Mafra e sou estudante do curso de mestrado em Turismo da UFRN, essa pesquisa tem por objetivo entender como os tomadores de decisão de restaurantes, e de associações gastronômicas observam o preço e qualidade do serviço. Essa pesquisa é orientada pela professora doutora Lissa Valéria Fernandes Ferreira. Então, já iniciando basicamente essa entrevista é composta por 6 perguntas, onde eu retrato o cenário que envolve a pesquisa. A primeira pergunta seria: como é que você avalia o cenário dos restaurantes turísticos em Natal/RN, e como você avalia o cenário atual desses restaurantes e quais são os principais desafios enfrentados para atrair e fidelizar clientes?

[00:00:59 - 00:05:04] **TD8:** Que pergunta em? Bom vamos lá: a área turística de Natal, falando de Natal, é uma área que depois de uma reforma bem grande que foi feita ali, assumiu uma força muito grande, o chamado Polo Turístico Gastronômico de Ponta Negra. Eu acho que isso ajudou bastante tanto para poder atrair o turista quanto a parte de consumidores da cidade. Atualmente, é uma área que funciona bem e trabalha bem, a única coisa que eu vejo como um ponto negativo, é que a gente aqui em Natal tem uma estação turística, uma temporada turística curta. Que vai basicamente de outubro a janeiro, fevereiro e dependendo do carnaval pode ser até março, que é muito restrito a respeito do ano. E aquele estabelecimento que durante que não tem a alta estação sofre um pouquinho pelo movimento do turismo. Sobre a parte de melhora, os desafios enfrentados, um dos desafios é esse que falei a temporada curta em comparado com o número de estabelecimentos que é grande. O que a gente tem dificuldade, eu vou um pouquinho mais na parte técnica de que um restaurante sofre, geralmente aqui na área turística é sobre o transporte público funcionário. A gente tem um problema gigante de transporte público, que depois da pandemia foi reduzido bastante nas linhas noturnas, especialmente todas as linhas que vão para a zona norte, onde tem um número de funcionários muito alto, em respeito às necessidades que a gente tem. Hoje mesmo eu estava falando com um colega aqui, que a gente está pensando em organizar vans próprias, para poder fazer um roteiro de bairro para bairro, sabe? Então esse daqui é um dos desafios. É normal que o fator segurança, mesmo sendo melhorado bastante naquela área, é um fator que tem uma incidência muito grande pela tranquilidade, mas naquela área ali, especificadamente no polo gastronômico, os

restaurantes se reuniram, eles têm uma segurança privada que eles pagam particular, então dizem que está bem tranquilo a gente não escuta nada demais sobre problemas com a segurança. O grande desafio, no geral, hoje em dia, é a parte do custo da matéria-prima que subiu e continua subindo de uma forma exagerada, a gente não consegue repassar esse aumento para os nossos clientes, para não assustar, para não afastar. Então vamos dizer que tudo isso está levando a uma redução do nosso resultado líquido, para poder trabalhar e manter as nossas atividades ativas. Isso tudo é um desafio, incluindo a mão de obra, é um problema gigante, a gente não encontra mais pessoas que querem trabalhar em bar ou restaurante. É verdade que uma atividade, como entre aspas, sacrificada, geralmente feita de noite, então é normal que se uma pessoa acha uma solução melhor, é fora de dúvida que seria mais interessante. Mas, hoje em dia a gente está com grande dificuldade de achar até as atividades, as categorias mais simples, tipo ASG e auxiliar de cozinha, está muito difícil. A gente como entidade está tentando resolver esse problema através de outra entidade tipo SENAC e Fecomércio, fazendo curso e chamando as pessoas para participar do curso, aperfeiçoando o nosso funcionário, aumentando a produtividade e precisando de menos mão de obra. Isso é um pouco do que a gente está fazendo, que é a visão geral.

[00:05:05 - 00:05:21] **E:** Partindo para a segunda questão, na sua opinião: quais são os fatores essenciais para definir a qualidade do serviço em um restaurante? E como é que os gestores podem monitorar e melhorar essa qualidade?

[00:05:22 - 00:07:21] **TD8:** A qualidade do serviço, no meu ponto de vista, tanto como presidente de entidade quanto dono de restaurante, é que eu acho que depende muito também do dono do restaurante. Do que ele quer, do que ele transmite para o funcionário, a gente precisa lembrar que a maioria, 90% do setor de bares e restaurantes são micro ou pequena empresa com uma média no máximo de 10 funcionários. Então, eu acho que esse é o cliente que vem dentro do restaurante. Hoje em dia, sempre foi assim, mas hoje ainda mais, a gente faz também uma ação social. Ninguém pensa nisso, mas infelizmente, não, felizmente é isso. A gente faz um trabalho de socialidade, tudo se resolve em um restaurante ou em um bar. Muita gente escuta muitas coisas, escuta as pessoas e seus problemas. As pessoas vão para um bar ou para um restaurante para desabafar, para tirar o estresse. Muita gente tem uma responsabilidade grande. Como melhorar isso? Tem muitas coisas para fazer, mas como disse, depende sempre do dono do restaurante. Qual é a pegada, qual é o tipo de serviço que ele oferece. Mas na minha visão, eu acho que um diálogo aberto com o funcionário é uma das melhores coisas que a gente pode fazer. Hoje em dia, está sendo usado muito a parte de uma figura como psicólogo para poder conversar com o funcionário. O importante é não chegar a problemas grandes para evitar que uma turma seja, como posso dizer, se contamine com poucas pessoas que não querem acompanhar o trabalho do restaurante. Muita gente tenta fazer esse acompanhamento contínuo para que todo mundo esteja psicologicamente tranquilo. Porque justamente todo mundo quer vir trabalhar, obviamente, para uma questão econômica, mas também tem que ter tranquilidade. Eu acho que o desafio grande é esse daqui.

[00:07:22 - 00:07:38] **E:** Certo. Agora uma terceira pergunta: você acredita que a qualidade do atendimento influencia a competitividade nos restaurantes? Nessa mesma pergunta, como isso se relaciona com a percepção do cliente, a percepção de preço e a satisfação dele?

[00:07:39 - 00:08:31] **TD8:** Faz uma grande diferença, mas depende dos lugares. Vamos dizer que Natal, pela minha visão e pela minha experiência, tem um público que basicamente não liga muito com a parte...falo do geral, não liga muito com um restaurante mais fino. Por exemplo, Natal não tem muito restaurante que tenha um nível alto. E a necessidade também de economia leva ao fato que um cliente procura mais uma vantagem tendo um produto bom, um atendimento médio, que é um atendimento alto, pagando um custo muito alto. Então eu acho que esse daqui é uma coisa que não tem uma influência gigante na nossa cidade. A outra pergunta qual era?

[00:08:32 - 00:08:36] **E:** Como isso que você falou se relaciona com a percepção do preço e a satisfação do cliente?

[00:08:37 - 00:09:06] **TD8:** Infelizmente isso não é... Na maioria das vezes tem um conceito que eu sempre digo, que muitas pessoas dizem, preço e valor são duas coisas diferentes. Uma coisa é o preço banal de um produto ou de um serviço. Outra coisa é o valor. E o valor pode ser muito mais alto, em respeito a uma coisa que pode ter um preço baixo. É a visão que o cliente deveria ter, que muitas vezes não tem, infelizmente.

[00:09:22 - 00:09:39] **E:** Em uma quarta pergunta, como é que na sua percepção os preços praticados impactam a satisfação dos clientes e a percepção deles sobre a qualidade? Nessa mesma pergunta, como é que os preços praticados pelos restaurantes, na sua visão, impactam a satisfação do cliente e a percepção deles sobre a qualidade do estabelecimento?

[00:09:40 - 00:09:54] **TD8:** Nesse exato momento, nesse período histórico que nosso país está vivendo conosco, mesmo sendo italiano, mas sinto brasileiro 100%. Desculpa, me perdi pode repetir ?

[00:09:55 - 00:10:02] **E:** Como é que os preços impactam a satisfação do cliente e a percepção deles sobre a qualidade no restaurante?

[00:10:03 - 00:10:42] **TD8:** A pessoa não vai atrás da qualidade. O problema é que as pessoas estão procurando o melhor custo-benefício. Muitas vezes isso pode deixar um pouquinho para trás a qualidade. Então, vamos dizer que hoje tem um equilíbrio muito fino. É difícil de entender para quem não vive no nosso setor. Porque é um equilíbrio tão fino que a gente precisa chegar naquele pontinho onde muita qualidade pode levar o preço mas pode assustar o cliente. Mas, não pode ter um serviço ruim porque o cliente justamente também fica insatisfeito. Então, é um jogo de cintura que é bem difícil e a que gente faz diariamente.

[00:10:43 - 00:10:51] **E:** Então como é que se pode equilibrar esses preços competitivos sem comprometer essa qualidade aqui?

[00:10:44 - 00:11:37] **TD8:** É difícil, muito difícil. É difícil. A gente deveria ter, no sonho de todo mundo, deveria ter um salário mais digno para o nosso setor. Entendo que não é muito alto, mas infelizmente o que a gente consegue pagar. Porque o dono de bar e restaurante não vive numa situação fácil, acredito. A gente faz pesquisa mensalmente tentando confirmar isso. E como eu disse, é um equilíbrio muito, muito complicado. É muito difícil de não impactar a parte econômica melhorando

o serviço porque tudo tem custo. Hoje em dia, a parte de lucro de um bar e restaurante é tão pequenininha que não tem mais como mexer não.

[00:11:38 - 00:12:00] **E:** Nessa quinta questão, na sua opinião, quais estratégias são mais eficazes para equilibrar a qualidade do serviço prestado no bar ou restaurante e o preço sem comprometer a rentabilidade do negócio? Porque você falou que já é pequeno.

[00:12:01 - 00:12:38] **TD8:** Vamos dizer que hoje em dia, a parte que a gente vê, mesmo com toda essa quantidade de palestrantes que tem no país inteiro, é motivacional. Eu acho que é uma estratégia boa, que não custa tanto, mas que pode trazer bons resultados, é motivação. Motivar os nossos funcionários, chamar eles para entender bem o que a gente está fazendo, como está funcionando, quais são os desafios que a gente tem. Então, eu acho que a motivação, uma atualização sobre o trabalho deles é a estratégia melhor que hoje em dia tem, até porque não vejo outras.

[00:12:39 - 00:12:57] **E:** Nessa mesma pergunta, como comunicar, caso um restaurante tenha um aumento de preço por nenhum motivo, como é que a gente pode comunicar esses preços sem impactar negativamente a percepção do valor?

[00:12:58 - 00:13:30] **TD8:** Tem estratégia para isso. Geralmente, quando tem um aumento de preço, você muda o cardápio, mas não muda a arte do cardápio. Essa é a primeira coisa. Tudo isso é ligado quando você muda um cardápio, geralmente uma pessoa, a parte física do cardápio, a pessoa geralmente pensa que está tendo um aumento, mas não é. Porque a gente muda o preço, mas não muda a arte do cardápio. Essa aqui é uma estratégia que a gente usa. Me repita um pouquinho a pergunta para ir mais a fundo.

[00:13:31 - 00:13:33] **E:** Como comunicar os aumentos?

[00:13:34 - 00:14:11] **TD8:** Comunicar, a gente geralmente não comunica, a gente coloca um menor cardápio, mas faz de forma gradativa. É tudo um conceito de planejamento, ok? A gente sabe mediamente os aumentos de preços de matéria-prima, sabe o aumento de salário, o que acontece todo ano, essas coisas. A gente faz um planejamento, estuda e diz ok, em seis meses eu preciso aumentar o meu cardápio de 6%, vou fazendo um aumento de 1% por mês. Essa é uma estratégia. Mas a comunicação em si, de comunicação mesmo, é difícil o que acontece, muito difícil. Não para mim, acho muito difícil.

[00:14:12 - 00:14:29] **E:** A última pergunta, quais recomendações você daria para os gestores de restaurantes que desejam melhorar a experiência do consumidor, mas sem comprometer a sustentabilidade financeira do restaurante?

[00:14:30 - 00:16:36] **TD8:** Mudar de trabalho. Brincadeira. O conceito qual é? Como eu disse, hoje em dia tem muita. Em tudo isso, a gente entende que tem instituições públicas que podem ajudar, tipo o Sebrae, por exemplo. O Sebrae é uma entidade que a gente usa muito, porque ali tem a possibilidade de melhorar a vida empresarial e as atividades de uma empresa com poucos custos. A gente, como a **AFL**, por exemplo, tem um setor interno de consultoria gratuita para os nossos associados. Vamos dizer que hoje há atualização sobre algumas matérias importantes para poder tocar o negócio de forma

certa. O conceito qual é? Sempre a mesma coisa. A maioria dos nossos setores são micro e pequenas empresas. Não tem uma noção clara de o que significa gerenciar uma empresa. Muitas vezes eu erro maior o qual é: eu abro o restaurante, o meu cardápio, faço o cardápio, o preço, vou botar igual ao do vizinho. Se o vizinho está errado, eu estou errando. Se o vizinho está perdendo, eu estou perdendo. A coisa mais importante hoje em dia é conhecimento. Um pouquinho de conhecimento a mais que tem os canais para poder adquirir esse conhecimento. Tanto, por exemplo, através da nossa entidade, tanto pelos SEBRAE pela Fecomércio. Acho que hoje em dia a única solução é essa daqui. Eu vejo isso diariamente, porque a gente tem um número de associados relevante e a maior queixa é não saber lidar com os números. No sentido que, ah, mas eu preciso fazer o preço como eu faço? É preciso assentar, se convencer de uma ficha técnica. A ficha técnica de um prato precisa saber cada item, quando está custando, precisa saber o que está colocando em um prato. Eu não posso precificar olhando o vizinho. Ah, eu tenho um *self-service*. Se o cara está fazendo o tempo, eu faço 79,90. Se o cara está errado, você está errado. Se o cara está comprando de uma forma melhor que você não consegue, você vai perder dinheiro. Esse é o problema. Conhecimento é a melhor coisa.

APÊNDICE M - Transcrição da Entrevista Nº 9

Identificação: Tomador de Decisão 9 (TD9), do Organização (O1);

Data da entrevista/gravação: 25 de fevereiro de 2025;

Tempo de gravação: 00:35:15

Modalidade: Entrevista direta.

[00:00:00 - 00:01:11] **E:** Olá, boa tarde. Eu sou o Kennedy de Mafra, sou mestrando no curso de turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Esse é um trabalho que ele tem a intenção de analisar como os gestores percebem a qualidade do serviço e o preço e como eles equilibram para manter os estabelecimentos ativos. Essa entrevista normalmente é composta de seis questões onde a gente vai buscar entender a sua opinião enquanto entrevistado sobre a gestão de qualidade e de preço nos restaurantes. Então como primeira questão, como é que você avalia o cenário dos restaurantes turísticos hoje em Natal e quais são os principais desafios para atrair o cliente e fidelizar ele?

[00:01:12 - 00:03:57] **TD9:** Certo, a gente tem, de acordo com a localização que a gente tem no estabelecimento hoje, a gente deve buscar um cardápio atrativo, com uma qualidade no serviço, que é o atendimento, rapidez do preparo, do prato, por exemplo, um hambúrguer. A gente deve tentar proporcionar um ambiente bacana, confortável, aconchegante, atrativo, convidativo e para manter o cliente, fidelizar o cliente. A gente deve buscar, é como eu costumo dizer uma experiência 360 graus, que é sensorial que é você ser bem recepcionado, porque restaurante vem de “restaurar”. Então, a gente tem que ter esse senso de restaurar as pessoas quando elas chegam no estabelecimento, eu por exemplo, no meu restaurante passo isso para a minha equipe para eles entenderem que as vezes não é só uma refeição, é um momento, seja de confraternização ou depois de um dia difícil de trabalho ou de estudo, enfim, que por isso, a gente tem que restaurar aquela pessoa que está entrando no nosso estabelecimento. Então, isso é uma forma, uma percepção que a gente deve ter e é importante é importante lembrar disso todos os dias para que a gente sempre, independente do nosso estado

emocional, a gente tem que estar preparado para atender da melhor forma possível. O atendimento, como eu te falei é algo para utilizado para fidelizar, mas aí não pode deixar de lado a qualidade do prato, isso é uma outra questão, a gente deve trabalhar com produtos de qualidade, insumos de qualidade. Eu, por exemplo, tenho sempre o mesmo fabricante nos ingredientes, os ingredientes são o mesmo fabricante desde que a gente abriu e quando vem faltar algo no mercado, por exemplo, a gente já tem um secundário ali, mas é muito aproximado, para não comprometer o padrão, o cliente que veio ontem, comeu e gostou, hoje chegar aqui não pode ter essa diferença, uma diferença que possa comprometer a experiência. Então, isso eu acho que é o valor, eu acho que aí já é para uma outra pergunta, né?

[00:03:58 - 00:04:21] **E:** Para você, o cenário dos restaurantes, especialmente se a gente tivesse que falar do pessoal lá, do polo turístico que fica na zona sul, como é que você avalia o cenário hoje, como é que está para você, qual é a sua percepção sobre o cenário atual dos restaurantes?

[00:04:22 - 00:07:22] **TD9:** É bastante desafiador, porque hoje a gente encontra uma dificuldade grande em mão de obra, a gente tem muitas áreas novas que os profissionais buscam, a princípio buscam como forma de extra, está trabalhando aqui, por exemplo, e no horário este está fazendo, vamos dizer que esteja fazendo entregas por aplicativo, enfim, e aí em algum momento, quando perde esse emprego, aí já fica realmente integral lá nesse trabalho e dificulta a entrada. Por que realmente o salário, comparando o salário com o que o autônomo hoje pode fazer, rodando, vamos supor, 16 horas por dia de motoboy, ele vai fazer obviamente um valor acima do salário mínimo. Isso tem sido um desafio, a gente procura, antes era só mão de obra qualificada e hoje tem essa, vamos dizer assim, essa concorrência, essa concorrência em vaga, a gente tem vagas disponíveis, tem muita gente desempregada realmente, mas a gente procura tentar encaixar no nosso negócio e às vezes não dá. Até pela, vamos dizer assim, são vários motivos, a gente tem alguns critérios e está cada vez mais difícil, porque localização de onde o candidato mora, às vezes é distante, não tem transporte público suficiente, pontual, para que seja, vamos dizer assim, saudável para essa parceria que eu falo, tipo assim, ele pode se atrasar várias vezes, pode faltar por conta do transporte, enfim, isso é um desafio, é um dos desafios, então eu acredito que é unânime, se for perguntar isso, a grande maioria vai falar que o maior desafio é esse e a questão da segurança, falando do polo de turismo em Ponta Negra, aqui de Ponta Negra, a segurança noturna e o transporte público para o funcionário, então isso faz com que os restaurantes, eles não abram, é muito falado que tem poucas opções depois das 11 da noite, então a gente já se reuniu, nós como conselheiros da **AFL**, como associados também, fala desse desafio, que o cliente, tem cliente, existe a demanda para consumir, tanto bares e restaurantes de 1 hora da noite, meia-noite, enfim, mas é obrigado a fechar de 10 ou 11 horas porque não tem transporte de volta para casa do funcionário e a segurança que fica mais séria, né, após esse horário.

[00:07:23 - 00:07:54] **E:** Certo, em uma segunda pergunta, para você, quais são os fatores que são essenciais para definir a qualidade dos serviços e como os gestores de restaurantes turísticos, na sua visão, eles podem monitorar e melhorar essa qualidade, ou seja, como eles podem verificar diariamente essa qualidade e melhorar a qualidade do serviço do estabelecimento?

[00:07:55 - 00:09:22] **TD9:** Sim, eu participei de uma imersão bem interessante que falava sobre isso, sobre a experiência do cliente, é *Customer Experience*, por exemplo, no meu estabelecimento eu utilizo QR Code nas mesas e a gente faz um trabalho aqui com os garçons para sempre pedir avaliação

no final da experiência. Seja um cliente que já veio a casa, como para um novo né. E eu acompanho isso diariamente, durante a noite mesmo fico só abrindo para ver se por acaso teve alguma ocorrência, algo sério, enfim, se for o caso a gente conseguir reverter, a situação a gente tenta. No entanto, para restaurantes que utilizam o delivery esse QR Code, não tem no salão ou mesas, e a avaliação é importante por que estou dando voz ao meu cliente, então se ele fala uma coisa que às vezes até não por displicência, enfim, mas ele pode falar algo que eu não tenha percebido por exemplo um mau cheiro no banheiro de repente, e aí eu posso me atentar para tentar corrigir isso e evitar, né, novas insatisfações, vamos dizer assim.

[00:09:23 - 00:09:53] **E:** No caso, esse feedback desse cliente através da avaliação da experiência dele em sites como o Google, né, normalmente o cliente vai até lá, até o TripAdvisor, que é um outro site, ele serve para melhorar o seu serviço, é isso? Você acha que isso se aplica a todos os estabelecimentos ou necessariamente caso a caso?

[00:09:54 - 00:13:21] **TD9:** Acredito que sim, né, eu falo até para os meus amigos que também trabalham nessa área, porque acho que ajuda bastante, né? Tem coisas que a gente está com três anos, por exemplo, no caso do restaurante o qual eu gerencio ele está com 3 anos e de lá para cá eu sempre trabalhei com isso, com essas avaliações e acompanhamento. A gente deve trabalhar com melhoria contínua, então todo dia a gente melhora, quando a gente erra a gente não erra, na verdade a gente aprende, eu procuro, chamar a equipe, a gente discute aquela situação para tentar fazer com que não aconteça mais novamente o mesmo. No caso vai acontecer novos problemas e a gente corrige, mas esse em questão a gente tenta fazer com que não aconteça novamente. Então, com o cliente a gente, quando acontece algo uma situação insatisfação ou alguma coisa nesse tipo, a gente deve oferecer uma cortesia, um crédito ou até um estorno. A gente deve fazer com que ele entenda que a gente está aqui, a gente tem um trabalho sério e não está aqui para enganar o cliente, porque às vezes eles têm essa sensação. Quando eu gerenciei um outro estabelecimento em outra cidade, a gente teve um cliente do Delivery em um dia de domingo que ficou super insatisfeito, porque além do pedido dele atrasar bastante, chegou sem um ingrediente no sanduíche. Tanto é que a funcionária do balcão entrou em contato com ele oferecendo uma cortesia e dizendo que esse foi um caso à parte e, eu do meu WhatsApp pessoal falei com ele e já resolvemos a situação e nos parabenizou pelo pós-venda, afirmando que tinha comprado um carro novo e tinha precisado de um pós-venda e não teve. Mas, que ao comprar uma refeição conosco ele teve essa experiência, então ele falou que nunca esqueceria. Então assim, eu mostro um cuidado, né, e mostro que a gente tem uma preocupação e que isso é realmente, quando é um caso a parte, né, a gente explica para o cliente que realmente foi, é triste para a gente, né, que isso tenha acontecido, mas a gente está ali para corrigir e não quer perder ele como cliente, né. Eu falo isso para os meus amigos porque, assim, a gente abre as portas de um estabelecimento não é para atender nossa família ou nossos amigos, é para atender todo mundo, então do que adianta eu abrir o negócio pensando em mim, para me agradar? Na verdade, a gente tem que agradar o nosso público-alvo, né? Então quem a gente deve ouvir são eles, porque se eu, por exemplo, pintar meu restaurante de uma cor que não agrada o cliente ou qualquer coisa do tipo, não adianta por que restaurantes estão aqui para servir. Esse é o nosso propósito, servir e saber se eles estão sendo bem servidos se não, não faz sentido.

[00:13:22 - 00:13:35] **E:** Em uma terceira questão, você acredita que a qualidade do atendimento influencia a competitividade dos restaurantes?

[00:13:36 - 00:14:42] **TD9:** Infelizmente. Eu costumo dizer também que não deveria ser, né, porque como eu falei anteriormente, um restaurante vem de restaurar, então todos os restaurantes deveriam ter esse senso. O que acontece é que infelizmente alguns não trabalham dessa forma e às vezes vem do próprio dono, não estou querendo dizer que são os funcionários que são incompetentes, às vezes vem do próprio dono que não enxerga. Eu já tive experiências, por exemplo, fui passar um feedback para o dono do estabelecimento, que também era um restaurante na época e o mesmo ignorou, então, eu percebi que o problema não é do funcionário, é do dono, né, então se o dono não passa essa ideia, os funcionários não têm como criar aquela cultura de restaurar, então infelizmente, o atendimento hoje é um diferencial que não deveria ser.

[00:14:43 - 00:15:25] **E:** Entendo. Mas, ainda com base nisso, como é que isso se relaciona com a percepção do preço na satisfação do cliente? Porque, por exemplo, o cliente ele às vezes teve experiência num qualquer restaurante, enfim, independente do restaurante, e aí ele viu que aquele preço que ele pagou não valeu a experiência porque, ou o prato chegou muito atrasado, chegou faltando itens, e aí como é que, como é que essa percepção ela se relaciona com o preço e a satisfação do cliente, na sua opinião?

[00:15:26 - 00:17:56] **TD9:** Influencia bastante, né? Por que, por exemplo, tomando como base o meu restaurante lá nos abrimos recentemente uma cozinha específica para o delivery. Pois nós percebemos através das avaliações pontos de melhoria e fomos atrás, porque o tempo de preparo em um final de semana estava grande, casa cheia e delivery, muitos pedidos. Ficavam entrando e saindo pedidos, e a pessoa que estava esperando na mesa ficava insatisfeita, e dizia “tô aguardando meu pedido, o cara tá em casa e vai receber primeiro que eu”. Apesar de que a gente nunca furou a fila dos pedidos, lá a gente sempre segue uma ordem, mas existia essa insatisfação e realmente você sair para comer fora de casa, para desaparecer, né, relaxar, conversar com os amigos ou família e ter essa insatisfação por conta de tempo de preparo, apesar da comida estar de boa qualidade, temperatura, o atendimento ser bom, mas o tempo, aí a gente foi atrás de corrigir isso porque realmente influencia bastante. Então, a gente deve entregar o pedido no tempo e ideal, geralmente, o tempo médio para um pedido chegar a mesa é 15 e dependendo fluxo até 30 minutos. E por isso, para que não haja surpresa esse tempo pode ser combinado com o cliente e o pedido seja entregue no tempo. Eu acho que com um atendimento sendo bom, ambiente bacana e a experiência bacana, pode-se cobrar um preço justo, lembrando que se deve trabalhar com ingredientes de qualidade e boa mão de obra. Agora, difícil é você trabalhar um valor alto, por mais que seja justo. Por que quando o cliente é mal atendido e o prato chega atrasado não pega bem para o restaurante, então, para o cliente não foi um preço justo.

[00:17:57 - 00:18:47] **E:** Em uma quarta pergunta, como na sua opinião o preço praticado por um restaurante, por exemplo, os do Polo Turístico lá de Ponta Negra, como é que esse preço praticado por esses restaurantes, na sua visão, impacta essa satisfação e a percepção de qualidade? É mais ou menos de acordo com a pergunta anterior, né? O cliente paga um preço e a experiência não acontece do jeito que ele esperava, ou por alguma falha e etc. Como é que esse preço praticado pelos restaurantes impactam a satisfação dos clientes e a percepção deles sobre a qualidade do estabelecimento?

[00:18:48 - 00:21:20] **TD9:** Sim. Falando Ponta Negra tem uma questão que, assim, por ser uma região de turistas, os valores do aluguel lá dos imóveis são mais altos, porque é uma questão de demanda de mercado. E assim, poucos, eu acredito que nem todo mundo se importa com a qualidade porque tem aquela questão da rotatividade dos clientes, ou seja, um cliente que está lá aproveitando umas férias ou um feriado final de semana em Natal, ele não vai voltar. Acaba que o cliente acha ruim e vai embora, mas ele pouco se importa porque amanhã vai ter outro turista e isso é péssimo para gente, né? Pega mal para nossa cidade. O ideal, é que todos os estabelecimentos pensem em agradar os clientes, ter mais hospitalidade, mostrando que não só a cidade é bonita, praias e arredores, mas é importante que os estabelecimentos pensem em coletivo. Eu gostaria que todos os estabelecimentos aqui fossem bons no atendimento, na comida, por que isso nos fortalece o nosso polo gastronômico, né? A mão de obra com certeza iria se qualificar, por que não adianta a gente só querer mão de obra qualificada, a gente tem que capacitar os que já trabalham no restaurante. Então, impacta demais a visita dos turistas na cidade quando a experiência é positiva. E questão de preço, é frustrante realmente quando você sai, gasta e não sai satisfeito, seja com tempo, com atendimento, então aí a pessoa vai com certeza vai ter aquele feedback negativo da nossa cidade, né? Isso ele vai levar essa imagem com ele de volta na bagagem dizendo que aqui a gente não tem um atendimento bacana, zero hospitalidade, enfim.

[00:21:21 - 00:21:36] **E:** Certo, a partir dessa mesma pergunta, como é que na sua visão os restaurantes podem equilibrar os preços competitivos, mas em contraponto sem comprometer a qualidade do serviço que eles prestam?

[00:21:37 - 00:24:00] **TD9:** Sim. A gente criou na **AFL**, uma central de comprar, essa central reúne alguns estabelecimentos, é um grupo que a gente começou lá com cinco, dez pessoas, eu estava entre eles e a ideia é um sistema, um *software* que a gente coloca ali, lança todos os pedidos, por exemplo, quantos quilos de queijo, quantos quilos de carne, açúcar, sal, enfim, e a ideia é que juntos a gente consiga volume para poder conseguir um preço mais interessante, né? Porque é diferente de comprar dez quilos, porque o pequeno restaurante consegue comprar dez quilos de açúcar pelo preço que um restaurante de **porte maior** compra, sei lá, quantas toneladas por meio de açúcar, né, então o de **porte maior** também junto com esse pequeno, o pequeno também vai conseguir ser atrativo também, ajudando na precificação do cardápio, né? Enfim, eu acho que é um projeto novo, que a gente, não tão novo porque é um piloto, mas está aí, já estamos, vai fazer um ano, eu acredito em março e agora a gente até o final de março a gente vai estar com cinquenta associados com essa central de compras, para poder fortalecer no coletivo. Como eu falei, todo mundo ter condições de comprar num preço bacana para a gente poder conseguir vender bem, né? E o ideal é que todos também saibam precificar o item corretamente, porque se for barato demais atrapalha e se for caro demais também atrapalha, então tem que ter aquele equilíbrio. Por exemplo, o SEBRAE em parceira com nossa AFL tem um grupo com participantes e a gente sempre, diariamente, está trocando ideias sobre precificação, sobre preços de insumos, de equipamento, enfim, a gente tenta se ajudar nesse sentido, porque sozinho a gente não consegue.

[00:24:01 - 00:24:08] **E:** Então, uma estratégia para equilibrar os preços sem comprometer a qualidade seria uma estratégia de compra, é isso?

[00:24:02 - 00:24:29] **TD9:** Isso! Saber comprar, é aquele ditado bem antigo que diz que “o segredo da venda está na compra”, então se a gente consegue comprar bem, a gente consegue passar um produto de qualidade sem precisar, vamos dizer assim, passar do limite.

[00:24:30 - 00:25:08] **E:** A pergunta cinco vai muito de acordo nessa sua última resposta, mas para você quais são as estratégias mais eficazes para equilibrar tanta qualidade quanto preços sem comprometer a receita do estabelecimento? Porque a gente sabe que qualquer restaurante ele é um estabelecimento financeiro, ele precisa manter funcionário, ele precisa manter o ambiente, comprar material de boa qualidade, enfim, aí quais são as estratégias mais eficazes para equilibrar a qualidade do serviço e o preço sem comprometer a sua receita?

[00:25:09 - 00:28:34] **TD9:** Sim, a gente tem sempre umas métricas, na área de restaurante, por exemplo, quanto que a gente deve gastar com mão de obra proporcionalmente, qual é o seu faturamento atual e quanto você deve ter de funcionários. Tem sempre um teto, para que a gente não se perca, que às vezes você acaba contratando gente demais, mas sua operação é desorganizada. Vamos supor, tem gente ali não produzindo o quanto deveria, aí por isso você precisa contratar outra pessoa, outro caso, é quando não se tem um equipamento bom para atender sua demanda. Às vezes você acha que precisa de mais gente, só que o problema às vezes é até no equipamento por exemplo, se eu não tenho uma chapa boa, ela não vai ter rendimento para assar x carnes por noite. Então assim, é bem complexo realmente, mas tem vários, vários quesitos, né? Têm equipamento, é mão de obra que se às vezes a pessoa não tem, um funcionário que não tem experiência, mas ele é esforçado, você consegue treinar ele, capacitar e ele desenvolver bem na empresa. Acredito que é isso, é ter essa qualidade, é se preocupar assim de dentro para fora, porque quando a gente tem uma base boa, funcionários bons, equipamentos bons, o ambiente às vezes a gente não começa a começar da melhor forma. Mas aí o pessoal, o cliente ele vê que tem qualidade na comida, tem qualidade no atendimento e a gente se preocupa com isso, então ele acaba voltando. Aí a gente consegue de forma organizada ter um valor justo, um valor que a gente consegue pagar as contas, o aluguel, os funcionários, a energia, todos os fornecedores e assim, a gente tem uma ficha técnica que é de todos os produtos que são vendidos no cardápio, a gente não chuta preço, a gente coloca o valor de cada ingrediente que é feito, quantas gramas de sal, quantas gramas de carne e todos aqueles ingredientes, transformando o produto e ele tem que ter uma margem de contribuição pra poder pagar aquela conta no final do mês, então quantos pratos desses são vendidos, quanto é a margem de contribuição, então, assim, tem muita gente que, infelizmente, tem dom de cozinhar em nossa área, mas não tem esse conhecimento e acaba precificando de forma errada, às vezes até demais ou às vezes pode ser de menos, e acaba fechando, né? Ou até atrapalhando o mercado de certa forma.

[00:28:35 - 00:29:10] **E:** Bom, como você falou, às vezes, por necessidade, a gente tem que acabar subindo o preço de alguns produtos, e aí a gente parte do princípio que o cliente que ele já vem, já é cliente do restaurante, já veio outras vezes, às vezes você impacta o preço e ele estranha. Sim. E para você, como é que a gente pode comunicar um aumento sem necessariamente impactar a percepção de valor que ele já tem do estabelecimento?

[00:29:11 - 00:30:53] **TD9:** Sim, acontece, eu, por exemplo, eu costumo alterar o cardápio de seis em seis meses, né, e de seis em seis meses eu também tento, nem sempre eu consigo, mas eu tento colocar algumas novidades nele, mudar o layout do cardápio, dar um visual mais bacana, mas assim, como o

ingrediente em si, como, por exemplo, o ovo, né, tem aumentado bastante e aumentou depois que eu virei o cardápio, eu mexi no cardápio, eu acho que no início de fevereiro e de fevereiro pra cá o ovo subiu bastante. Então, o que é que a gente faz, né, nesse caso, não só do ovo especificamente, mas a carne, vários itens que subiram, a gente tem que, a inflação, a gente tenta corrigir o cardápio de acordo com a inflação, né, para acompanhar o mercado, ou seja, quantos por cento eu preciso aumentar o cardápio cada item e quais são necessários, quais são, quais a gente precisa alterar para poder repassar para o cliente, e aí, o que acontece, a gente não costuma avisar, é, postar nas redes sociais, por exemplo, o aumento, porque é algo meio que lógico porque o nosso cliente vai pro supermercado, então ele vê que realmente subiu, então, quando é questionado, a gente fala que é o aumento dos insumos e infelizmente, a gente tem que repassar pra poder manter o nosso negócio de porta aberta.

[00:30:54 - 00:31:09] **E:** Tem uma última pergunta, que recomendações você daria pra gestores que desejam melhorar a experiência do consumidor sem comprometer a sustentabilidade financeira do restaurante?

[00:30:10 - 00:31:13] **TD9:** Pode repetir, por favor?

[00:31:14 - 00:31:26] **E:** Que recomendações você diria para os gestores dos restaurantes que desejam melhorar a experiência do cliente, do consumidor, sem comprometer o lado financeiro do negócio?

[00:31:27 - 00:34:01] **TD9:** É, eu acho que olhar, assim, pra, tem gente que costuma olhar pra o que é que o concorrente tá fazendo e que tá dando certo pra ele, não tá dando certo pra mim. Eu costumo dizer, assim, que eu prefiro olhar como eu desde o início falo, para o o que o meu cliente está achando, o que é que ele está achando de mim, da gente, enquanto equipe falando, o que é que faz ele voltar, né, o motivo dele voltar para nossa casa é um motivo que a gente tem que se orgulhar e dizer, assim, pô, bacana, tão gostando disso aqui, vamos divulgar isso, a galera gosta do nosso ambiente, gosta do nosso atendimento e tal, então eles tão falando isso e vão divulgar. E o que tão falando pra melhorar é algo que a gente tenta se esforçar ao máximo, às vezes a gente sabe que tem um equipamento ali que tá ruim, tá, pode ser melhorado, aí tem que ver a questão de, por exemplo, promoção, não adianta fazer uma promoção, vamos supor que uma promoção em plena sexta-feira, é, aí você atrasa o pedido de um cliente recorrente seu, um cliente, um vizinho, um vizinho que tá pedindo ali três vezes por semana ou duas vezes, aí você atrasa o pedido dele porque você tá fazendo promoção sem saber qual o objetivo dessa promoção, às vezes você faz promoção porque quer vender mais, aí você vende mais e perde um cliente, vizinho que tá ali sempre pedindo de você. Então é pensar com calma, é olhar para dentro, né? E não pra fora o que é que estão fazendo lá nos outros estabelecimentos, mas sim ver o que é que você pode melhorar de dentro pra fora, seja equipamento, pessoas ou treinar a equipe, enfim, às vezes é, por exemplo, um treinamento que você tem pouco recurso pra isso, mas você pode procurar um SEBRAE, tem o Sebrae Tech, que tem um subsídio de 70%, você paga 30%, o Sebrae paga os outros 70%, você treina a sua equipe pra um atendimento igualado, ou até pra cozinha mesmo, para que as pessoas querem que você treine. Enfim, tem algumas opções, né, tem, sei lá, é financiar um equipamento que você sabe que é o gargalo ali da cozinha, enfim, eu estou me vendo muito nessa situação e estou passando aqui, né?

[00:34:02 - 00:34:20] **E:** Então, na minha compreensão, o que fica é que a recomendação maior da sua visão é justamente identificar através do cliente a opção de melhoria na fala dele, melhoria para o estabelecimento, é isso?

[00:34:21 - 00:35:15] **TD9:** Isso, a gente sabe que nem tudo que é dito, algumas coisas são relevantes outras não, você vê que tipo assim não faz tanto sentido ou é um caso isolado, isso acontece muito, mas tem coisas que você percebe que é algo simples que você poderia ter feito, e não faz, porque realmente é muita coisa na nossa cabeça, a gente passa despercebido. O que pode ser muito bom para um cliente para você pode não fazer falta como gestor, então, por isso que eu falo dessa importância, é algo que, às vezes, você consegue passar no cartão, passar lá e resolver um problema máximo, então, é pensar com calma realmente, olhar, identificar, ver o que é que pode ser melhorado, se é o tempo de preparo ou se é os clientes tão saindo porque não tão sendo atendidos.